

Contributo alla Definizione di un Sistema di Monitoraggio Results-Based per il Programma Regionale di Sviluppo 2021-2025 della Toscana

RAPPORTO DI RICERCA

RICONOSCIMENTI

Il Rapporto di ricerca è stato curato dall'Università di Firenze e, in particolare, da Cristiana Iaccarino e dai Proff. Benedetto Rocchi e Donato Romano in collaborazione con Patrizia Lattarulo coordinatrice dell'Area Economia pubblica e territorio dell'IRPET.
Editing a cura di Elena Zangheri.

Indice

Premessa	5
Acronimi	6
1. Introduzione	7
2. Definizione di un sistema di monitoraggio results-based per il PRS 2021-2025	8
2.1. Obiettivi della ricerca	8
2.2. Revisione e struttura del PRS 2021-2025	9
2.3. Revisione banche dati	12
3. I progetti regionali	15
PR 1 - Digitalizzazione, semplificazione e innovazione del sistema toscano	16
PR 2 - Consolidamento della produttività e competitività delle imprese, transizione al digitale, promozione e internazionalizzazione del sistema produttivo, collaborazione.	17
PR 3 - Ricerca, sviluppo, innovazione e trasferimento tecnologico nel sistema produttivo	17
PR 4 – Turismo e commercio	18
PR 5 - Politiche per l’attrazione degli investimenti e per il radicamento delle aziende multinazionali	19
PR 6 - Assetto idrogeologico, tutela della costa e della risorsa idrica	19
PR 7 - Neutralità carbonica e transizione ecologica	20
PR 8 - Sviluppo sostenibile in ambito rurale e agricoltura di qualità	20
PR 9 - Governo del territorio e paesaggio	21
PR 10 - Mobilità sostenibile	21
PR 11 - Infrastrutture e logistica	22
PR 12 - Successo scolastico, formazione di qualità ed educazione alla cittadinanza	22
PR 13 - Città universitarie e sistema regionale della ricerca	23
PR 14 - Valorizzazione e promozione della cultura, fra tradizione e sviluppo innovativo	23
PR 15 - Promozione della cultura della legalità democratica	24
PR 16 - Lotta alla povertà e inclusione sociale	24
PR 17 - Integrazione sociosanitaria e tutela dei diritti civili e sociali	25
PR 18 - Politiche per l’accoglienza e l’integrazione dei cittadini stranieri	25
PR 19 - Diritto e qualità del lavoro	26
PR 20 – Giovanisi	26
PR 21 - Ati il progetto per le donne in Toscana	27
PR 22 - Rigenerazione e riqualificazione urbana	27
PR 23 - Qualità dell’abitare	28
PR 24 - Edilizia residenziale pubblica – disagio abitativo	28
PR 25 - Promozione dello sport	29
PR 26 - Politiche per la salute	29
PR 27 - Interventi nella Toscana diffusa, nelle aree interne e nei territori montani	30
PR 28 - Politiche per il mare, per l’Elba e l’Arcipelago toscano	31
PR 29 - Relazioni internazionali, cooperazione allo sviluppo e attività a favore dei Toscani nel mondo	31
4. Definizione di un sistema di indicatori fisici per il PRS 2021-2025	32
Il caso del PR1 - Digitalizzazione, semplificazione e innovazione del sistema	33
Obiettivo 1 – Valorizzare i dati in possesso della PA toscana (“La Toscana dei DATI”)	33
Obiettivo 2 – Accrescere i saperi digitali (OS2, OS15)	34
Obiettivo 3 – Promuovere servizi digitali di qualità e semplificazione (OS2)	34
Obiettivo 4 – Tutta la Toscana smart (OS1, OS2, OS15)	35
Obiettivo 5 – Adottare ed implementare il nuovo Piano regionale cybersecurity e resilienza digitale (OS1, OS2)	35
Obiettivo 6 – Monitorare e comunicare i risultati della Strategia di transizione digitale (OS2)	35
Obiettivo 7 – Semplificazione amministrativa e burocratica (OS1, OS2)	35
Bibliografia	36
Sitografia	36

Premessa

Il presente documento è il Rapporto di Ricerca della Convenzione stipulata il 26/4/2021 tra l'Istituto Regionale Programmazione Economica della Toscana (IRPET) e il Dipartimento di Scienze per l'Economia e l'Impresa (DISEI) dell'Università degli Studi di Firenze, avente per oggetto "Contributo alla Definizione di un Sistema di Monitoraggio Results-Based per il Programma Regionale di Sviluppo 2021-2025 della Toscana". A seguito della Convenzione, il DISEI ha bandito una Borsa di Studio (Bando D.D. n. 4469 del 27/4/2021), reclutando un ricercatore che è stato destinato specificamente alle attività di cui alla Convenzione.

Il lavoro di ricerca si è svolto nella fase centrale e conclusiva di elaborazione del Programma Regionale di Sviluppo (PRS) 2021-2025 della Regione Toscana. Ciò ha richiesto la stretta collaborazione tra:

- il DISEI, rappresentato dai proff. Donato Romano e Benedetto Rocchi e dalla Dott.sa Cristiana Iaccarino,
- l'IRPET, rappresentato dalla Dott.sa Patrizia Lattarulo, e
- la Regione Toscana, in particolare il Servizio Programmazione della Giunta Regionale Toscana, rappresentato dal Dott. Luigi Idili e dalla Dott.sa Mariachiara Pacini, e il Servizio Controllo di Gestione della Regione Toscana, rappresentato dalla Dott.sa Elisabetta Vannacci, dalla Dott.sa Federica Viti e dal Dott. Gaetano Cognetti.

Questo Rapporto riporta i principali risultati delle attività di ricerca condotte fino al 20 dicembre 2021, che si sono concentrate sull'analisi della bozza di PRS (all'epoca ancora in fase di definizione), sull'individuazione di indicatori di monitoraggio appropriati per i 29 Progetti Regionali (PR) e i relativi obiettivi specifici. In particolare, le attività di ricerca hanno condotto all'individuazione di una serie di indicatori di risultato (a livello di output e outcome) e un insieme preliminare di indicatori fisici di attività. Questi due insiemi di indicatori sono riportati in due file excel allegati al presente Rapporto che riassumono i due sistemi di monitoraggio, rispettivamente:

- Allegato A – Schema_Obiettivi_Progetti_PRS_Outcome, e
- Allegato B – Schema_Obiettivi_Progetti_PRS_Fisici).

In futuro la ricerca si svilupperà nelle seguenti direzioni:

- a) la finalizzazione del sistema di indicatori fisici, attraverso il confronto con Servizio Controllo di Gestione della Regione Toscana, e
- b) un'analisi comparata dei documenti programmatici, e dei relativi sistemi di monitoraggio delle altre Regioni italiane, in modo da evidenziare eventuali buone pratiche di monitoraggio nell'ottica del Piano Nazionale Ripresa e Resilienza (PNRR) e/o dei *Sustainable Development Goals* (SDGs).

Acronimi

AGID	Agenzia per l'Italia Digitale
BES	Benessere Equo e Sostenibile
CNS	Carta Nazionale dei Servizi
DEFRA	Documento di Economia e Finanza Regionale
DESI	Digital Economy and Society Index
ERP	Edilizia Residenziale Pubblica
IRPET	Istituto Regionale Programmazione Economica Toscana
ISTAT	Istituto Nazionale di Statistica
ITS	Istituti Tecnici Superiori
KPI	Key Performance Indicator
MAECI	Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale
PA	Pubblica Amministrazione
PNRR	Piano Nazionale Ripresa e Resilienza
PR	Progetto Regionale
PRS	Programma Regionale di Sviluppo
Qcs	Quadro Comunitario di Sostegno
Qsn	Quadro Strategico Nazionale
RSA	Residenza Sanitaria Assistenziale
SCT	Sistema Cloud Toscana
SDGs	Sustainable Development Goals
SEUS	Servizio Emergenza Urgenza Sociale
SISTAN	Sistema Statistico Nazionale
SNAI	Strategia Nazionale Aree Interne
SPID	Sistema Pubblico di Identità Digitale
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
USCA	Unità Speciali di Continuità Assistenziale

1. Introduzione

L'applicazione dell'approccio *Result-based management* al ciclo di vita degli interventi di sviluppo – siano essi politiche, programmi o progetti – garantisce un quadro di riferimento per la pianificazione strategica e la gestione degli interventi basato sui principi del miglioramento delle conoscenze e dell'*accountability* rispetto agli *stakeholders* (EU Commission, 2004; UNDP, 2009; UNDG, 2011).

Esso si articola in una serie di fasi che si susseguono in maniera circolare partendo dalla pianificazione, nella quale si individua la visione e si definisce il *results framework*. Una volta che i diversi attori raggiungono un accordo circa i risultati da raggiungere, gli interventi vengono implementati e le varie attività monitorate al fine di assicurare il raggiungimento degli obiettivi. Infine, la valutazione delle modalità di implementazione e dei risultati raggiunti consente di apprendere una serie di lezioni per poter meglio formulare e implementare futuri interventi., implementazione e valutazione degli interventi.

Sulla base di tale approccio si applicano metodologie di formulazione, implementazione e valutazione degli interventi secondo logiche ben precise e strutturate che favoriscono la focalizzazione sui risultati finali degli interventi. In particolare, il monitoraggio e la valutazione rappresentano passaggi cruciali per verificare i progressi delle azioni intraprese e per comprendere in che modo esse possano contribuire all'impatto delle politiche a cui esse si riferiscono.

Un ruolo chiave per il raggiungimento di questi obiettivi è rappresentato dalla definizione del *Results Framework* (World Bank, 2012), cioè dello strumento concettuale che, partendo dalla scomposizione degli interventi nelle varie componenti, aiuta a comprendere i vari livelli gerarchici in cui essi si articolano e la loro concatenazione logica. Il *Results Framework* identifica indicatori appropriati per ogni livello della cosiddetta catena dei risultati (*Results Chain*), cioè la sequenza logica delle relazioni causali esistenti tra input/attività, output, outcome e impatti del progetto¹.

La *Results Framework* deve essere strutturata durante la fase di pianificazione degli interventi del programma/progetto, per poi essere migliorata e adattata durante tutto il ciclo di realizzazione degli interventi. Il contributo fondamentale dell'approccio è quello di facilitare la focalizzazione sulle relazioni causa-effetto tra i vari livelli dell'azione intrapresa.

Per poter implementare efficacemente una *Results Chain* è necessario individuare degli indicatori, che consentono di monitorare/verificare empiricamente che ogni livello di azione abbia prodotto gli effetti previsti e come questi contribuiscano agli effetti ai livelli sovraordinati (ad esempio se le attività realizzate abbiano prodotto gli output desiderati). Inoltre, tali indicatori possono far emergere in maniera più chiara eventuali problemi e suggerire la necessità di cambiamenti in itinere. Essi definiscono qualità, quantità, luogo, tempi e soggetti responsabili per il monitoraggio a ogni livello di intervento, e dovrebbero permettere di verificare in maniera tangibile la coerenza con gli obiettivi e il conseguimento dei risultati. La funzione degli indicatori appare dunque strumentale sia al monitoraggio che alla valutazione.

Il progetto “Contributo alla definizione di un sistema di monitoraggio *results-based* per il Programma Regionale di Sviluppo 2021-2025 della Toscana” ha cercato di contribuire alla definizione di un sistema di monitoraggio *results-based* per il Programma Regionale di Sviluppo 2021-2025 (PRS), introducendo elementi di *results-based management* all'interno dei processi di definizione del documento di programmazione strategica della Regione Toscana.

¹ Il *Results Framework* è, quindi, di uno strumento analogo al cosiddetto *Logical Framework* dell'UE (EU Commission, 2004) e la *Results Chain* corrisponde alla colonna degli indicatori che specifica la logica verticale del *LogFrame*.

L'obiettivo principale è l'individuazione di un sistema di indicatori di monitoraggio riferibili ai tutti i livelli della catena dei risultati (input/attività, output, outcome, impact).

Questo rapporto si riferisce alla prima parte del lavoro che, attraverso la stretta collaborazione con l'IRPET e la Giunta Regionale Toscana, ha consentito di individuare due diversi set di indicatori: uno che include principalmente indicatori di outcome (e alcuni di output) e un altro che si compone di indicatori fisici. Il lavoro è stato organizzato in due fasi:

- a) l'analisi del PRS 2021-2025, all'epoca ancora in via di definizione, e l'analisi delle principali banche dati italiane che presentassero indicatori riguardanti tutte le tematiche economiche, sociali e ambientali di potenziale interesse per il PRS; e
- b) la costruzione di un sistema di monitoraggio con individuazione degli indicatori di risultato (outcome e output) e indicatori fisici di realizzazione delle attività.

La costruzione del sistema di monitoraggio per il PRS, ha avuto inizio con l'analisi dei 29 Progetti regionali (PR) contenuti nel PRS, che sono stati riassunti sistematicamente per obiettivi specifici e relativi interventi. In questa fase sono stati individuati anche gli indicatori, già esistenti e appartenenti ad altre banche dati, che potessero essere coerenti con gli obiettivi progettuali. Dal momento che ogni progetto è articolato in obiettivi e interventi (il cui numero è fortemente variabile), per ogni progetto sono stati schematizzati i relativi obiettivi e interventi, così da poter avere una visione più strutturata delle azioni progettuali.

Successivamente si è proceduto ad una seconda analisi delle principali banche dati italiane che includevano indicatori riguardanti tutte le tematiche economiche, sociali e ambientali proprie del PRS, e all'individuazione di indicatori di outcome che potessero essere adatti al monitoraggio degli obiettivi progettuali. In caso di impossibilità di trovare un indicatore di outcome disaggregato a livello regionale e adatto, sono stati ideati indicatori di output *ad hoc*. Al momento vi è quindi un sistema di monitoraggio che include indicatori di outcome e di output.

Nell'ultima fase del progetto vi è stata la costruzione di un secondo sistema di monitoraggio, stavolta riguardante indicatori fisici pensati e costruiti appositamente per monitorare l'andamento delle attività e degli interventi propri di ciascun PR.

Il report è così articolato. Nella prossima sezione verrà presentato in dettaglio il lavoro svolto per la riorganizzazione, revisione e analisi del PRS 2021-2025, seguito da un'analisi delle principali banche dati che sono state utilizzate per individuare gli indicatori di outcome. Successivamente, un ampio spazio verrà dedicato alla costruzione del primo sistema di monitoraggio, con un approfondimento dei principali indicatori che sono stati individuati per ogni progetto. Verrà poi illustrata la costruzione e la metodologia per l'individuazione degli indicatori fisici, che sarà corredata di un esempio riguardante il PR1.

Il sistema di monitoraggio proposto è organizzato nei seguenti due file excel, che sono parte integrante di questo rapporto:

- Allegato A – Schema_Obiettivi_Progetti_PRS_Outcome, e
- Allegato B – Schema_Obiettivi_Progetti_PRS_Fisici).

2. Definizione di un sistema di monitoraggio results-based per il PRS 2021-2025

2.1. Obiettivi della ricerca

Il progetto di ricerca si pone l'obiettivo generale di contribuire alla definizione della *Results Framework* del PRS 2021-25 con due finalità principali:

- individuare un sistema degli indicatori di monitoraggio che siano riferibili ai tutti i livelli della catena dei risultati (input/attività, output, outcome, impact);
- rendere il più possibile coerente il sistema di indicatori del PRS con i sistemi di monitoraggio di documenti di programmazione strategica sovraordinata a livello nazionale ed europeo.

Il progetto vuole, dunque, contribuire alla definizione di un sistema di monitoraggio *results-based* per il PRS 2021-2025 che consenta, per la prima volta, di introdurre elementi di *results-based management* all'interno dei processi di definizione del documento di programmazione strategica della Regione Toscana.

2.2. Revisione e struttura del PRS 2021-2025

Il Programma regionale di sviluppo (PRS) è lo strumento orientativo delle politiche regionali per l'intera legislatura. In esso sono indicate le strategie economiche, sociali, culturali, territoriali e ambientali della Regione Toscana. Esso si può quindi ritenere l'atto fondamentale della programmazione regionale toscana, in quanto stabilisce le priorità per l'azione di governo e gli interventi da realizzare nei cinque anni della legislatura. Il PRS è approvato dal Consiglio regionale su proposta della Giunta all'inizio del mandato.

Il PRS 2021-2025, ancora in fase di approvazione, è organizzato in 15 obiettivi strategici e 29 progetti. Le priorità evidenziate per questa nuova legislatura sono ovviamente connesse alla situazione pandemica dovuta al Covid-19, che ha portato alla necessità di interventi di politica economica finalizzati a ricostituire la dotazione di capitale produttivo e sociale. In questo senso sono state individuate due direzioni di marcia principali:

- valorizzare e ampliare il sistema produttivo toscano, in particolare l'export, i lavori qualificati e i lavori avanzati, preservando al contempo i bisogni della popolazione, delle parti sociali e delle organizzazioni del terzo settore;
- revisionare e innovare i meccanismi di funzionamento del sistema produttivo focalizzandosi sulle competenze della forza lavoro, la digitalizzazione dei processi produttivi e la transizione verde.

Gli obiettivi strategici

Gli obiettivi strategici di legislatura che la Regione intende presentare con il Programma Regionale di Sviluppo 2021-2025 sono legati alla politica economica europea e alle risorse e gli investimenti che verranno immessi sul territorio e che verranno impiegati nella ripresa e nel rilancio dell'economia toscana verso nuovi modelli di sostenibilità che sappiano sorreggere la crescita della regione.

1. fornire una connettività veloce e di qualità a tutti i cittadini toscani;
2. sostenere l'innovazione tecnologica nel pubblico e nel privato;
3. valorizzare il patrimonio culturale e promuoverne la fruizione anche nell'ambito del sistema turistico;
4. decarbonizzare l'economia, promuovere l'economia circolare e modelli sostenibili di produzione e consumo;
5. rendere resilienti comunità e territori, gestire in modo sostenibile le risorse naturali e valorizzare i servizi ecosistemici;
6. tutelare il territorio ed il paesaggio;
7. favorire lo sviluppo della mobilità sostenibile;
8. rilanciare gli investimenti infrastrutturali, mettere in sicurezza e sviluppare la rete stradale;
9. investire in istruzione formazione e ricerca per una toscana sempre più digitale, sostenibile e inclusiva;

10. garantire il diritto all'occupazione stabile e di qualità;
11. ridurre i divari di genere e generazionali;
12. contrastare la povertà e l'esclusione sociale;
13. promuovere la salute ed il benessere dei cittadini;
14. rilanciare la competitività di tutto sistema regionale;
15. promuovere la coesione territoriale e i luoghi della Toscana diffusa.

Il PRS 2021-2025 si configura quindi non solo come un atto di indirizzo ma come un atto di programmazione di interventi ritenuti prioritari nella legislatura, avendo una valenza "operativa". Tali interventi sono stati individuati indirizzando le politiche di settore verso le priorità strategiche dei Progetti regionali.

Il PRS mantiene il modello di programmazione regionale definito con la legge regionale 1/2015 e divenuto pienamente operativo nella passata legislatura (2016/2020).

La L.R. 1/2015 ha recepito la normativa statale (D.Lgs 118/2011) e, nel contempo, ha attribuito al Documento di economia e finanza regionale (DEFER) e alla relativa nota di aggiornamento una funzione "attuativa" delle politiche regionali, procedendo all'individuazione degli interventi da realizzare nel periodo di riferimento, in coerenza con il PRS e con gli stanziamenti del bilancio di previsione.

Revisione e analisi del PRS 2021-2025

Il monitoraggio è una funzione continua che utilizza la raccolta sistematica dei dati relativi a indicatori stabiliti per fornire indicazioni sullo stato di avanzamento dei programmi di sviluppo, sul grado di realizzazione delle azioni programmate e sul conseguimento degli obiettivi definiti.

Il monitoraggio ha finalità informativo/conoscitiva: per questo è funzionale alla comunicazione politico-istituzionale dei risultati dell'azione di governo e alla governance nei confronti dei soggetti attuatori delle politiche d'intervento. L'attività di monitoraggio permette di rilevare la coerenza o gli scostamenti rispetto agli obiettivi e ai risultati attesi, consentendo di evidenziare eventuali problematiche non previste e di attivare le necessarie azioni correttive.

Il PRS si articola normalmente secondo una struttura gerarchica ad albero (Fig. 1).



Figura 1. Struttura gerarchica del PRS

Obiettivi generali, obiettivi specifici e azioni sono i tre livelli fondamentali del PRS. Per procedere al monitoraggio è quindi necessario individuare per ciascuno dei livelli programmatici, attraverso degli indicatori, gli elementi in base ai quali misurare lo stato di

attuazione del programma.

Secondo le classificazioni comunemente utilizzate in ambito europeo, gli indicatori sono riconducibili a quattro tipi:

- *Indicatori di contesto*: descrivono l'evoluzione del contesto all'interno del quale agisce il PRS;
- *Indicatori di impatto*: riferiti alle conseguenze del PRS nel medio-lungo periodo e strettamente legate all'attuazione del programma e i soggetti coinvolti;
- *Indicatori di risultato*: si riferiscono agli effetti di breve periodo prodotti dall'implementazione dei progetti sui beneficiari diretti;
- *Indicatori di realizzazione*: rilevano lo stato di avanzamento dal punto di vista finanziario, procedurale e fisico.

Il sistema di monitoraggio si basa prevalentemente su indicatori di realizzazione che rilevano il grado di avanzamento del PRS, principalmente a livello di azioni, ovvero delle loro sotto articolazioni (interventi o più dettagliatamente unità elementari di finanziamento).

Gli indicatori di realizzazione sono di tre tipi:

- *Finanziari*: consistono nella rilevazione dell'avanzamento della spesa rispetto alle risorse stanziare;
- *Procedurali*: rilevano il grado di avanzamento operativo, soprattutto sotto il profilo dei tempi, delle procedure necessarie per l'attuazione delle varie azioni e interventi;
- *Fisici*: servono per rilevare in maniera concreta i "prodotti" direttamente generati dalle azioni e dagli interventi previsti e sono espressi, solitamente, in unità fisiche.

La costruzione del sistema di monitoraggio per il PRS 2021-2025, ha avuto inizio con la sintesi dei 29 Progetti contenuti nel Programma e con l'individuazione di indicatori, già esistenti e appartenenti ad altre banche dati, che potessero essere coerenti con gli obiettivi progettuali. Dal momento che ogni progetto è articolato in obiettivi e interventi (il cui numero è fortemente variabile), per ogni progetto sono stati schematizzati i relativi obiettivi e interventi, così da poter avere una visione più strutturata delle azioni progettuali.

Questo lavoro ha consentito di costruire un file excel, creato con l'obiettivo di schematizzare i progetti regionali a seconda degli obiettivi e degli interventi previsti, in modo da riassumere e spiegare in maniera visiva quali indicatori sono stati scelti per il sistema di monitoraggio e soprattutto il perché. Difatti, associare ogni indicatore a un certo intervento o un certo obiettivo progettuale, può rendere più chiaro il perché della scelta dello stesso.

Nel primo foglio "Legenda" viene associato un numero per ogni obiettivo strategico e progetto del PRS, così da rendere più chiara la consultazione del foglio "Obiettivi_Progetti", nel quale una matrice indica a quali dei 15 obiettivi strategici contribuisce ognuno dei 29 progetti regionali. Il resto del file comprende 29 fogli, uno per ogni progetto regionale, nel quale sono stati schematizzati, nelle prime 3 colonne, obiettivi, interventi ed attività riferiti ad ogni progetto. Nelle colonne successive troviamo tutti quei parametri riferiti agli indicatori output e outcome.

Per quanto riguarda gli indicatori di output, questi sono stati individuati partendo dalla domanda "Cosa, considerato l'obiettivo e i relativi interventi, ha senso misurare?" e concentrandosi sui possibili risultati immediati delle azioni descritte.

Il sistema di monitoraggio dovrebbe essere principalmente caratterizzato da indicatori di outcome ma, dal momento che in alcuni casi non è stato possibile individuarne di realmente rappresentativi, si è deciso, in alternativa, di individuare indicatori di output (*milestones* e *deliverables*). Questi sono stati riferiti non agli obiettivi, al contrario degli indicatori di outcome ma agli interventi. Nello specifico, partendo dall'analisi degli interventi sottostanti a un certo obiettivo (per il quale non era stato possibile trovare almeno un indicatore di outcome

appropriato), si è cercato di individuare quell'intervento che risultasse misurabile e significativo rispetto all'obiettivo cui contribuiva.

Per ogni indicatore di output viene fornito il nome, una definizione (che specifica la forma dell'indicatore), il valore di riferimento iniziale (baseline) e il target.

IndicatoreOutput	Definizione	Baseline	Target

Figura 2. Struttura database indicatori di output

Gli indicatori di output individuati possono assumere due forme:

- *dicotomici*: azione realizzata o meno rispetto alla situazione iniziale (si/no);
- *continui*: variazione in valore assoluto o variazione percentuale rispetto al baseline.

Per quanto riguarda i casi in cui è necessario un target, la sua individuazione è stata rimandata alle Direzioni Regionali, le quali potranno, possedendo una conoscenza più approfondita delle specifiche esigenze di ogni progetto, stabilire quale possa essere un target significativo e realizzabile nell'ambito di questa legislatura.

L'individuazione degli indicatori di outcome invece è iniziata con l'esplorazione di diverse banche dati e tutti i potenziali indicatori in esse contenuti, prediligendo quelli disaggregati a livello regionale.

Gli indicatori di outcome sono stati presi da banche dati già esistenti (Benessere Equo e Sostenibile (BES), SDGs, Indicatori per le politiche territoriali, etc.), per la maggior parte vengono prodotti dall'Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT) e sono stati scelti sulla base di due criteri:

- la maggiore coerenza possibile con la direzione verso la quale si muovono gli interventi e gli obiettivi;
- focalizzati su fenomeni sui quali la regione può maggiormente incidere.

Per ogni indicatore sono stati inseriti, nelle varie colonne, i diversi parametri che li descrivono (Fig. 2), cioè nome, definizione, baseline, target, anno ultima rilevazione, fonte, rilevazione e note.

Nome indicatore outcome	Definizione	Baseline	Target	Anno ultima rilevazione (baseline)	Fonte	Rilevazione	Note

Figura 3. Struttura database indicatori di outcome

Considerati infatti gli obiettivi sottostanti ad ogni progetto, sono stati individuati indicatori ritenuti più adatti a rappresentare e monitorare i singoli obiettivi. In alcuni casi un indicatore è riferito a più di un obiettivo (nella colonna "note" è specificato a quali obiettivi quell'indicatore è riferito). Dal momento che la soluzione ideale per il sistema di monitoraggio è di non creare sovrapposizioni e cercare il più possibile di ricondurre un indicatore, nell'ambito di uno stesso progetto, ad un unico obiettivo, sarà poi premura delle Direzioni valutare il trade-off e capire quale degli obiettivi a cui uno stesso indicatore è riferito, possa essere meglio misurato con lo stesso.

2.3. Revisione banche dati

Gli indicatori di outcome che hanno composto il sistema di monitoraggio, sono stati scelti analizzando le principali banche dati disaggregate a livello regionale o specifiche del territorio

toscane e aggiornate preferibilmente su base annuale/biennale. Di seguito, se ne riportano le principali.

Benessere equo e sostenibile (BES)

Il progetto per misurare il benessere equo e sostenibile nasce nel 2013 con l'obiettivo di valutare il progresso della società dal punto di vista economico, sociale e ambientale.

L'ISTAT, insieme ai rappresentanti delle parti sociali e della società civile, ha sviluppato un approccio multidimensionale per misurare il "Benessere equo e sostenibile" (Bes) con l'obiettivo di integrare le informazioni fornite dagli indicatori sulle attività economiche con le fondamentali dimensioni del benessere, corredate da misure relative alle disuguaglianze e alla sostenibilità. Sono stati individuati 12 domini fondamentali per la misura del benessere in Italia:

1. Salute;
2. Istruzione e formazione;
3. Lavoro e conciliazione dei tempi di vita;
4. Benessere economico;
5. Relazioni sociali;
6. Politica e istituzioni;
7. Sicurezza;
8. Benessere soggettivo;
9. Paesaggio e patrimonio culturale;
10. Ambiente;
11. Innovazione, ricerca e creatività;
12. Qualità dei servizi.

L'analisi dettagliata degli indicatori, pubblicata annualmente nel rapporto Bes a partire dal 2013, mira a rendere il Paese maggiormente consapevole dei propri punti di forza e delle difficoltà da superare per migliorare la qualità della vita dei cittadini, ponendo tale concetto alla base delle politiche pubbliche e delle scelte individuali.

Dal 2020 il set contiene 152 indicatori rispetto ai 130 delle precedenti edizioni, questo a seguito di una revisione che tiene conto delle trasformazioni che hanno caratterizzato la società italiana nell'ultimo decennio.

Indicatori territoriali per le politiche di sviluppo

La Banca dati indicatori territoriali per le politiche di sviluppo contiene 327 indicatori disponibili a livello regionale, per macro area e per le aree obiettivo dei diversi cicli delle politiche di sviluppo rilasciati nell'ambito della rete Sistema Statistico Nazionale (SISTAN). Le serie storiche, nella maggior parte dei casi, partono dal 1995 e arrivano fino all'ultimo anno disponibile.

La banca dati è uno dei prodotti previsti dalla Convenzione stipulata tra l'ISTAT e l'Autorità di Gestione del PON "Governance e Capacità istituzionale 2014-2020", relativa all'attuazione del Progetto Informazione statistica territoriale e settoriale per le politiche di coesione 2014-2020, che vede nel ruolo di soggetti proponenti l'ISTAT, il Dipartimento per le Politiche di Coesione della Presidenza del Consiglio dei Ministri e l'Agenzia per la Coesione Territoriale.

Gli obiettivi principali della Banca dati sono i seguenti:

- disporre di dati e indicatori territoriali aggiornati per osservare i risultati via via raggiunti dalle policy nei territori;
- supportare eventuali riprogrammazioni delle risorse;
- promuovere un dibattito pubblico informato.

Gli indicatori e i relativi dati di base sono consultabili per aree tematiche e per gli ambiti di

riferimento della programmazione delle politiche di sviluppo, ovvero

- 11 Obiettivi tematici dell'Accordo di partenariato 2014-2020;
- 10 Priorità del Quadro strategico nazionale (Qsn) 2007-2013;
- 6 Assi del Quadro comunitario di sostegno (Qcs) 2000-2006.

I temi riguardano ricerca e innovazione, digitalizzazione, competitività delle imprese, energia, ambiente, cultura e turismo, trasporti, occupazione, inclusione sociale, istruzione, città e aree rurali, rafforzamento della pubblica amministrazione.

Indicatori di sviluppo sostenibile (ISTAT)

Il 25 settembre 2015, l'Assemblea Generale delle Nazioni Unite ha adottato l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile, articolata in 17 *Sustainable Development Goals* i quali rappresentano il piano di azione globale per sradicare la povertà, proteggere il pianeta e garantire la prosperità per tutti.

Per identificare un quadro di informazione statistico condiviso quale strumento di monitoraggio e valutazione dei progressi verso gli obiettivi dell'Agenda, la Commissione Statistica delle Nazioni Unite ha costituito l'Inter Agency Expert Group on SDG che ha definito un insieme di oltre 200 indicatori.

L'ISTAT, insieme al SISTAN, è impegnato nella produzione di misure statistiche per il monitoraggio dei progressi verso i *Sustainable Development Goals*. Le misure tengono conto degli indicatori definiti dall'Expert Group insieme ad alcuni dati specifici di contesto nazionale, anche derivanti dal *framework Bes*.

A partire dal dicembre 2016 l'ISTAT ha reso disponibile la piattaforma informativa per gli indicatori SDGs, e la aggiorna con cadenza semestrale. Le misure statistiche diffuse sono 354 (di cui 326 differenti) per 135 indicatori UN-IAEG-SDGs.

Open Toscana

Open toscana è una piattaforma nata nel 2014 con l'obiettivo di creare un portale per accedere ai servizi della Regione, agli open data e ad altri canali.

Attualmente sono disponibili oltre 60 servizi regionali e 90 servizi degli enti del territorio, più di 4000 dataset, sono state realizzate circa 140 stanze di partecipazione e vi sono inclusi i canali per l'economia collaborativa, per l'accoglienza e per la sicurezza urbana.

Gli open data regionali disponibili sono divisi in categorie:

1. Ambiente;
2. Scienza e tecnologia;
3. Energia;
4. Agricoltura, pesca e prodotti alimentari;
5. Tematiche internazionali;
6. Regioni e città;
7. Trasporti;
8. Istruzione, cultura e sport;
9. Giustizia, sistema giuridico e sicurezza pubblica;
10. Governo e settore pubblico;
11. Economia e finanza;
12. Salute;
13. Popolazione e società.

Il Sistema di Valutazione delle Performance della Sanità Toscana

Le performance dei sistemi regionali e delle aziende sanitarie sono valutate per la loro capacità di: promuovere la salute della popolazione; tradurre le strategie in risultati; garantire la qualità dell'assistenza; migliorare l'esperienza del paziente; costruire un adeguato clima organizzativo; promuovere la sicurezza sanitaria; raggiungere tutti gli obiettivi di cui sopra attraverso un corretto utilizzo delle risorse.

Il sistema di valutazione della performance attraverso la rappresentazione del bersaglio e del pentagramma con cinque fasce di valutazione (da scarsa performance a performance ottimale) riassume la performance di oltre 700 indicatori a livello regionale ed aziendale per la Regione Toscana e oltre 300 indicatori per il sistema di valutazione dei sistemi sanitari Regionali.

Centro regionale di documentazione per l'infanzia e l'adolescenza

Il Centro regionale di documentazione per l'infanzia e l'adolescenza nasce con L.R. n. 31 del 2000 per supportare gli interventi della Regione Toscana nel settore minori e famiglia, con particolare riferimento ai processi di riforma. Lo stesso strumento normativo prevede che l'ente fiorentino gestisca anche l'Osservatorio regionale sui minori, che negli ultimi anni ha consolidato le attività di base e sviluppato nuove direttrici di intervento.

Oltre alla Commissione parlamentare e all'Osservatorio nazionale, la legge istituisce il Centro nazionale di documentazione ed analisi per l'infanzia e l'adolescenza, favorendo al contempo la nascita di organismi regionali per incentivare il confronto e il supporto tra il livello centrale e quello periferico.

Il Centro Regionale conduce un lavoro sistematico di analisi e ricognizione di dati statistici ufficiali, integrandoli con informazioni provenienti dai sistemi di monitoraggio o elaborate in proprio, per fornire un quadro completo e il più possibile esaustivo sulla condizione dell'infanzia, dell'adolescenza e delle famiglie in Toscana.

Il Centro regionale, inoltre, ha realizzato una mappa geo referenziata, che raccoglie una selezione di dati e indicatori sul contesto demografico e sui servizi e interventi educativi e sociali rivolti all'infanzia e all'adolescenza.

3. I progetti regionali

Il PRS 2021-2025 è composto di 29 Progetti Regionali (Tab. 1), che rappresentano allo stesso tempo la visione di sviluppo socio-economico perseguita dalla Regione Toscana per il periodo 2021-25 e le modalità secondo cui tale visione può essere perseguita. Le tabelle riassuntive dei progetti, con la declinazione degli obiettivi specifici e degli interventi, e le proposte di indicatori di outcome/output sono riportate nel file excel allegato a questo rapporto.

Tabella 1. I 29 Progetti Regionali del PRS 2021-25

PR 1	Digitalizzazione, semplificazione e innovazione del sistema toscano
PR 2	Consolidamento della produttività e competitività delle imprese, transizione al digitale, promozione e internazionalizzazione del sistema produttivo, collaborazione
PR 3	Ricerca, sviluppo, innovazione e trasferimento tecnologico nel sistema produttivo
PR 4	Turismo e commercio
PR 5	Politiche per l'attrazione degli investimenti e per il radicamento delle aziende multinazionali
PR 6	Assetto idrogeologico, tutela della costa e della risorsa idrica
PR 7	Neutralità carbonica e transizione ecologica
PR 8	Sviluppo sostenibile in ambito rurale e agricoltura di qualità
PR 9	Governo del territorio e paesaggio
PR 10	Mobilità sostenibile
PR 11	Infrastrutture e logistica
PR 12	Successo scolastico, formazione di qualità ed educazione alla cittadinanza
PR 13	Città universitarie e sistema regionale della ricerca
PR 14	Valorizzazione e promozione della cultura, fra tradizione e sviluppo innovativo
PR 15	Promozione della cultura della legalità democratica
PR 16	Lotta alla povertà e inclusione sociale
PR 17	Integrazione sociosanitaria e tutela dei diritti civili e sociali
PR 18	Politiche per l'accoglienza e l'integrazione dei cittadini stranieri
PR 19	Diritto e qualità del lavoro
PR 20	Giovanisi
PR 21	Ati il progetto per le donne in Toscana
PR 22	Rigenerazione e riqualificazione urbana
PR 23	Qualità dell'abitare
PR 24	Edilizia residenziale pubblica – disagio abitativo
PR 25	Promozione dello sport
PR 26	Politiche per la salute
PR 27	Interventi nella Toscana diffusa, nelle aree interne e nei territori montani
PR 28	Politiche per il mare, per l'Elba e l'Arcipelago toscano
PR 29	Relazioni internazionali, cooperazione allo sviluppo e attività a favore dei Toscani nel mondo

PR 1 - Digitalizzazione, semplificazione e innovazione del sistema toscano

L'obiettivo di legislatura del Progetto regionale è stimolare la ripresa economica e sociale della Toscana e garantire i diritti digitali tramite azioni che favoriscono la digitalizzazione, la semplificazione e la trasparenza della Pubblica Amministrazione (PA) e, più in generale, le azioni di innovazione e trasformazione del sistema toscano. La trasformazione digitale è una strategia trasversale che può influire sull'intero sistema e della quale possono beneficiare tutti i settori dell'iniziativa pubblica e privata, la competitività dell'economia, la qualità del lavoro, la vita delle persone realizzando un sistema inclusivo, sostenibile e prospero, che coinvolga tutta la Toscana, compresi i territori montani e marginali, dotato di infrastrutture e tecnologie digitali efficienti, interoperabili e sicure.

Seguendo le linee di azione a livello europeo e nazionale e le priorità del Programma di Governo regionale, la strategia regionale per la trasformazione digitale si delinea lungo quattro direttrici principali che verranno esplicitate per obiettivi nei successivi paragrafi:

- la Toscana dei dati;
- i saperi digitali;
- i servizi digitali di qualità;
- tutta la Toscana smart.

Dal momento che per questo progetto vi è un focus, da parte della regione, su obiettivi specifici che riguardano principalmente la digitalizzazione nell'ambito regionale, con focus sulla

pubblica amministrazione e i servizi da essa erogati, la criticità principale dell'individuare indicatori di outcome è stata riscontrata in una mancanza di disaggregazione dei principali indicatori regionali riguardanti la digitalizzazione e una vera e propria mancanza di indicatori specifici a semplificazione amministrativa e burocratica. Infatti, questo ha consentito di individuare solamente 12 indicatori di outcome per 7 obiettivi specifici, molti dei quali sono però associati ad uno stesso obiettivo, lasciandone altri totalmente scoperti. Per ovviare a questa mancanza sono stati quindi individuati 18 indicatori di output che sono però riferiti non al singolo obiettivo ma agli interventi ad esso sottostanti e che si trovano ovviamente a un livello più basso della *results chain*, consentendo quindi di monitorare unicamente gli effetti immediati di un singolo intervento.

PR 2 - Consolidamento della produttività e competitività delle imprese, transizione al digitale, promozione e internazionalizzazione del sistema produttivo, collaborazione.

Questo progetto si inserisce nell'ambito delle iniziative per il rilancio dell'economia regionale, che non può prescindere dalla ripresa delle attività economiche e produttive colpite dalla crisi pandemica, in particolare per quanto riguarda i settori dipendenti dai mercati internazionali.

Sono previste azioni di carattere orizzontale, con il sostegno alla produttività, gli investimenti e lo sviluppo innovativo delle imprese toscane. Si cercherà di favorire la cooperazione sia interna alle filiere che con altri attori pubblici e privati con l'obiettivo finale di potenziare le catene del valore delle filiere localizzate in Toscana. Vi sarà inoltre attenzione agli strumenti finanziari delle imprese, promuovendo forme di finanza alternativa e ampliando le opzioni a supporto degli investimenti.

Verranno inoltre attuate azioni a carattere strategico e sperimentale rivolte a progetti di crescita aziendale che dovranno favorire:

- sostenibilità;
- qualificazione del tessuto produttivo;
- re-industrializzazione;
- innovazione.

Visti gli obiettivi specifici del PR2, riguardanti competitività, internazionalizzazione, infrastrutture e in generale le dimensioni che possono influenzare lo sviluppo delle imprese in Italia, è stato possibile individuare un ampio numero di indicatori di outcome (19 Indicatori per 8 obiettivi specifici), grazie anche a studi e rilevazioni ISTAT, disaggregati a livello regionale che vengono aggiornati ogni anno, come il Censimento permanente imprese, o la Rilevazione su piccole e medie imprese i quali contengono ampi database con indicatori che affrontano quasi ogni aspetto che può essere utile a misurare produttività e competitività delle imprese in un dato territorio.

Le uniche criticità hanno riguardato l'Obiettivo 4 - Valorizzare l'artigianato artistico e tradizionale e il *Lifestyle* toscano e l'Obiettivo 5 - Consolidare la presenza di cooperative di comunità e empori polifunzionali nel quadro degli interventi di economia collaborativi, i quali riguardano tematiche non proprio facilmente misurabili e piuttosto specifiche al contesto toscano, per cui per ognuno è stato individuato un indicatore di output in forma si/no, utile per lo più a misurare l'effettiva realizzazione degli interventi.

PR 3 - Ricerca, sviluppo, innovazione e trasferimento tecnologico nel sistema produttivo

Il fenomeno della rapida evoluzione delle tecnologie e dei cambiamenti radicali nel contesto produttivo, guidati dai processi di trasformazione digitale e tecnologica, richiedono alle imprese di trarre nuovi modelli di business per affrontare il cambiamento e mantenere la propria competitività sui mercati globali.

La Regione ha ritenuto quindi prioritario il sostegno alla ricerca industriale e allo sviluppo applicativo delle tecnologie abilitanti, emergenti ed esponenziali attraverso la collaborazione tra sistema delle imprese e sistema della ricerca e le forme di trasferimento e di applicazione delle tecnologie.

L'innovazione digitale e tecnologica rappresenta quindi il mezzo mediante il quale le imprese realizzano il passaggio al digitale e a forme di eco-sostenibilità della produzione; lo strumento più valido per migliorare l'efficienza del sistema produttivo e di impresa, anche di carattere organizzativo.

Gli interventi individuati nell'ambito del PR3 concorrono agli obiettivi trasversali di:

- Incrementare la competitività del sistema produttivo toscano;
- Sviluppare e diversificare il tessuto economico;
- Favorire il miglioramento della produttività;
- Generare nuova occupazione qualificata.

Per questo progetto sono stati individuati 7 indicatori di outcome per 4 obiettivi specifici, tutti riguardanti l'ambito dell'innovazione di impresa, essendo tutti gli obiettivi focalizzati su ricerca, sperimentazione e l'impiego di nuove tecnologie.

Unica eccezione ha fatto l'Obiettivo 4 - Infrastrutture per il trasferimento tecnologico, che comprendeva un unico intervento riguardante "Sostegno alla realizzazione e al potenziamento delle infrastrutture pubbliche/misto pubblico-private". Per questo obiettivo non è stato possibile individuare alcun indicatore né di outcome né di output, dal momento che il tutto è stato declinato in maniera generica e quindi di difficile misurazione sia con indicatori di outcome già esistenti, sia con indicatori di output creati *ad hoc*.

PR 4 – Turismo e commercio

Questo PR riguarda settori che sono stati colpiti da una forte crisi a seguito delle misure di contrasto alla pandemia, per cui i relativi interventi sono basati su tre assi di transizione: ambientale, digitale e sociale, con l'obiettivo di offrire una reale prospettiva di rinnovato sviluppo alle imprese.

In tema di commercio, l'azione regionale si concentrerà sulla valorizzazione e promozione del sistema del commercio, dell'artigianato artistico e dei prodotti toscani con particolare attenzione alla digitalizzazione.

Riguardo al turismo, il settore sarà destinatario di specifiche progettualità che prevedono:

- l'integrazione dell'offerta turistica con la dimensione culturale e paesaggistica della identità regionale e degli ambiti turistici omogeni su cui ricadono le destinazioni termali;
- la qualificazione e diversificazione del sistema dell'offerta turistico-territoriale;
- la valorizzazione dei prodotti turistici e il miglioramento dell'organizzazione di ricettività e servizi;
- il rafforzamento dell'attività di promozione turistica;
- il potenziamento dell'uso delle tecnologie digitali per la realizzazione di un ecosistema digitale turistico anche in funzione dell'integrazione tra turismo e cultura.

Le progettualità dovranno sviluppare forme di cooperazione pubblico-privato con gli operatori economici e culturali, anche sperimentando nuove e innovative forme di valorizzazione di strumenti di economia della collaborazione, in particolare nelle aree interne del territorio regionale.

Per questo progetto sono stati individuati 9 indicatori di outcome per un totale di 6 obiettivi

specifici. Tuttavia, a 3 di questi obiettivi non sono stati associati indicatori di outcome ma di output in quanto:

- Obiettivo 1 - Azioni di sistema in materia di turismo e commercio: include interventi riguardanti principalmente l'adeguamento delle discipline di settore, quindi è possibile unicamente misurare se questi interventi sono stati svolti o meno;
- Obiettivo 3 - Potenziare le tecnologie digitali per il turismo e il commercio: include interventi basati sulla creazione di strutture tecnologiche non ancora esistenti, dalle caratteristiche non specificate e quindi non misurabili;
- Obiettivo 6 - Progetti europei in materia di turismo: riguarda l'eventuale partecipazione regionale a progetti europei, unico fattore misurabile.

Per quanto riguarda gli indicatori di outcome, è bene sottolineare che, grazie alla disponibilità del Documento strategico destinazione toscana 2020 elaborato dall'IRPET, è stato possibile individuare una vasta gamma di indicatori riguardanti il settore turistico che sono disaggregati per montagna, collina, mare, Firenze e circondario, altre città d'arte, città termali, offrendo quindi una visione diversificata e maggiormente completa del settore.

PR 5 - Politiche per l'attrazione degli investimenti e per il radicamento delle aziende multinazionali

In virtù di un enorme numero di società a controllo estero presenti su territorio toscano, la Regione ha riconosciuto il contributo che le aziende estere apportano allo sviluppo del territorio. Gli investimenti saranno quindi, durante questa legislatura indirizzati ed accompagnati dall'azione pubblica, così da contribuire alla buona occupazione e alla crescita economica della regione.

Saranno quindi implementate azioni di promozione internazionale dell'offerta territoriale e di assistenza alle multinazionali e le grandi imprese già insediate nel territorio toscano. A livello locale gli sforzi saranno incentrati sul rafforzamento della collaborazione tra le imprese del territorio al fine di rafforzare gli effetti di *spillover* generati.

Questo progetto è articolato in due soli obiettivi specifici, per i quali sono stati individuati 3 indicatori focalizzati su innovazione, digitalizzazione e competitività.

PR 6 - Assetto idrogeologico, tutela della costa e della risorsa idrica

I fenomeni di cambiamento climatico comportano infatti sempre più spesso il verificarsi di eventi meteorologici particolarmente intensi soprattutto in periodi dell'anno meno consueti (estate) e su aree sempre più piccole e poco facilmente prevedibili, causando situazioni emergenziali non previste e l'insorgere di fenomeni di pericolosità nelle parti del territorio più fragili e vulnerabili.

Per contrastare questi effetti è fondamentale intervenire con misure strutturali che possano minimizzare gli impatti di tali cambiamenti su persone e cose, quali interventi per la mitigazione del rischio idraulico e idrogeologico ma anche interventi per la salvaguardia e valorizzazione della risorsa idrica, a cui devono affiancarsi misure non strutturali, quali la manutenzione attiva, la riqualificazione, il monitoraggio, lo studio e la prevenzione nonché le politiche e le azioni di protezione civile.

Per questo PR sono stati individuati 8 indicatori di outcome per 7 obiettivi specifici.

Dal momento che tutti gli interventi sono stati progettati per lavorare sinergicamente alla mitigazione del rischio idrogeologico ed idraulico, 6 degli indicatori di outcome individuati sono stati associati ad 1/2 obiettivi specifici, il cui raggiungimento può essere monitorato da un numero ristretto e specifico di indicatori. Per questo si è deciso di rimettere poi alle Direzioni Regionali la scelta dell'associazione definitiva degli indicatori.

Un'altra criticità è stata individuata nell'Obiettivo 7 – Organizzare e potenziare il Sistema protezione civile regionale: dal momento che è stato possibile individuare dati ed indicatori relativi a più di dieci anni fa, non è stato associato nessun indicatore di outcome a questo obiettivo, piuttosto vi è un unico indicatore di output riguardante l'attuazione della LR 45/2020.

PR 7 - Neutralità carbonica e transizione ecologica

Il PRS 2021-2025 segna l'opportunità di indirizzare la ripresa ed il rilancio dell'economia toscana verso nuovi modelli di sostenibilità. La Toscana si è già dimostrata all'avanguardia in questo campo, quando introdotto nella scorsa legislatura, con legge statutaria n. 4/2019, ha introdotto i principi della sostenibilità e della economia circolare nel proprio Statuto.

La transizione ecologica costituisce quindi da una parte l'unica possibilità di impedire il verificarsi di eventi catastrofici per la natura e la salute dei cittadini legati ai cambiamenti climatici ma, allo stesso tempo, può e deve divenire un decisivo fattore di sviluppo per accrescere la competitività del sistema produttivo, incentivare l'avvio di attività imprenditoriali nuove e ad alto valore aggiunto e favorire la creazione di occupazione stabile.

Per questo, il PR7 individua degli obiettivi specifici in coerenza con le 4 componenti della Missione 2 del Piano Nazionale Ripresa e Resilienza (PNRR) "Rivoluzione Verde e Transizione Ecologica" condividendo il macro obiettivo di una progressiva e completa decarbonizzazione del sistema e il rafforzare l'adozione di soluzioni di economia circolare, per proteggere la natura e le biodiversità.

Grazie all'importanza e alla consapevolezza ormai diffusa su questo tipo di tematiche, è stato possibile individuare una vasta gamma di indicatori di outcome riferiti all'argomento e provenienti da diverse banche dati: sono stati infatti individuati 21 diversi indicatori per 4 obiettivi specifici, alcuni dei quali, come "Raccolta differenziata dei rifiuti urbani" o i due indicatori relativi alla qualità dell'aria urbana, sono disponibili, oltre che a livello regionale, disaggregati per comune, garantendo alla regione una specificità che servirà a monitorare gli interventi in maniera efficace ed efficiente.

Non è stato dunque necessario individuare alcun indicatore di output.

PR 8 - Sviluppo sostenibile in ambito rurale e agricoltura di qualità

L'agricoltura in Toscana rappresenta, oltre che un importante settore economico, un aspetto fondamentale dell'identità regionale. La visione di ruralità è caratterizzata da elementi che favoriscono lo sviluppo del territorio e la valorizzazione di tutte le risorse locali (produttive, ambientali e sociali, materiali e immateriali) e non solo collegata all'aumento della produttività agricola.

Tutto ciò è il risultato di un'azione combinata tra l'impegno degli operatori economici e una strategia regionale di programmazione e sostegni pubblici che hanno permesso di accompagnare nel tempo i processi di ristrutturazione e di ammodernamento del sistema toscano.

Tra i limiti dell'agricoltura del sistema toscano quello della sua frammentazione produttiva accanto alla carenza di un sistema logistico e distributivo organizzato in grado di valorizzare il grande potenziale delle produzioni agroalimentari toscane. Ed è per questo che occorrono politiche che favoriscano

- l'aggregazione della filiera;
- l'organizzazione della logistica;
- l'organizzazione della distribuzione.

Gli interventi del PR8 saranno collegati sia all'agro-ambiente al fine di sviluppare azioni a tutela dell'ambiente, dell'agro-biodiversità e della fertilità del suolo, rafforzando anche il sostegno

all'agricoltura biologica e favorendo lo sviluppo della bioeconomia; sia all'economia agro-alimentare con l'obiettivo di aumentare la competitività e l'occupazione nel settore agricolo e forestale.

Il PR8 ha attualmente 22 indicatori di outcome per 10 obiettivi specifici, dei quali solo due sono ripetuti in più di un obiettivo.

È stato necessario inserire indicatori di output per gli obiettivi 2 - Favorire lo sviluppo delle filiere produttive con particolare attenzione alla green economy e alla bioeconomia, promuovere la progettazione integrata, l'aggregazione e lo sviluppo dei distretti rurali e 7 - Rafforzare il sistema agricolo regionale della conoscenza attraverso la formazione, l'informazione, azioni dimostrative e la consulenza nel settore agricolo, dal momento che gli indicatori di outcome disponibili sono focalizzati più sugli aspetti della produzione e vendita agricola che sull'organizzazione del settore.

PR 9 - Governo del territorio e paesaggio

La Regione Toscana porterà avanti, durante questa legislatura, l'attuazione della legge regionale n. 65/2014 sul governo del territorio e del Piano di Indirizzo Territoriale con valenza di piano paesaggistico che già hanno visto il rinnovamento di gran parte degli strumenti di pianificazione; in tal modo, sarà perseguito l'obiettivo principale di valorizzare il patrimonio territoriale e paesaggistico per uno sviluppo regionale sostenibile e durevole attraverso la riduzione dell'impegno di suolo, la conservazione, il recupero e la promozione degli aspetti e dei caratteri peculiari del territorio e del paesaggio toscano.

La Regione Toscana persegue i macro obiettivi di

- riduzione del consumo di nuovo suolo;
- promozione e conservazione e recupero degli aspetti e dei caratteri peculiari della identità sociale che concili lo sviluppo economico con la valorizzazione culturale e identitaria della Toscana.

L'azione regionale è volta a promuovere progetti di territorio finalizzati allo sviluppo e alla riqualificazione di ambiti territoriali di area vasta, attraverso interventi integrati e sinergici in grado di mettere a sistema le diverse esigenze dei territori, anche in coordinamento con gli altri progetti regionali.

La Regione intende inoltre dare sostegno allo sviluppo dei territori toscani attraverso concrete azioni progettuali multisettoriali e integrate che siano in grado di favorire dinamiche di sviluppo locale.

Per questo progetto sono stati individuati 8 indicatori di outcome per 4 obiettivi specifici. L'unica criticità individuata è stata nell'Obiettivo 3 - Implementare l'Ecosistema Informativo Regionale Integrato per il Governo del Territorio, il quale, partendo da un intervento di vera e propria creazione del sistema informativo, considera poi eventuali interventi propedeutici. È quindi opportuno considerare, al momento, un unico indicatore che riguardi l'effettiva realizzazione del sistema informativo.

PR 10 - Mobilità sostenibile

Da tempo, la strategia Toscana in materia di mobilità, punta a promuovere modalità di trasporto a basso impatto ambientale, al fine di ridurre l'utilizzo del mezzo privato, che presenta rilevanti costi sociali e ambientali in termini di inquinamento, emissioni climalteranti, congestione e incidentalità. La mobilità sostenibile rappresenta uno dei fattori chiave per contribuire alla transizione ecologica della Regione, che la Toscana intende perseguire con maggior forza anche tenuto conto delle nuove dinamiche emerse con l'emergenza sanitaria e con l'utilizzo delle

risorse che potranno derivare dal PNRR.

Priorità saranno: investire su un trasporto pubblico locale, rafforzare gli investimenti per realizzare sistemi di trasporto a basso impatto ambientale, in particolare nelle aree urbane e metropolitane, ma con attenzione anche alla “Toscana diffusa”.

Gli interventi oggetto del presente PR hanno carattere trasversale interessando l'intero territorio regionale e sono connessi agli obiettivi del Progetto regionale 27 “Interventi nella Toscana diffusa, nelle aree interne e nei territori montani”, cui possono contribuire; possono inoltre contribuire a completare il quadro definito nell'ambito del Progetto regionale 28 “Politiche per il mare, per l'Elba e l'Arcipelago toscano”, in relazione alle politiche per la continuità territoriale dell'Arcipelago toscano con la terraferma tramite collegamenti aerei e via mare.

Questo PR è basato unicamente su due obiettivi: 1 – Qualificare il sistema dei servizi di trasporto pubblico e per la continuità territoriale e 2 – Promuovere la mobilità sostenibile e a basso impatto ambientale per i quali sono stati individuati 8 indicatori di outcome. Per tematiche infatti come la mobilità e l'impatto ambientale dell'inquinamento sono infatti disponibili annualmente numerosi report per i quali vengono effettuate diverse raccolte dati.

PR 11 - Infrastrutture e logistica

Il sistema delle infrastrutture di trasporto presenti sul territorio regionale risente di carenze e ritardi che hanno effetti significativi sul potenziale di crescita e sulla competitività regionale, e di alcune situazioni critiche nelle zone dove la domanda di mobilità è maggiore e nelle aree interne dove minore è l'accessibilità. Le priorità in materia di infrastrutture sono individuate dal presente progetto del PRS con riferimento al complesso degli interventi infrastrutturali programmati e in corso sul territorio regionale, nell'ambito di quanto definito dal piano regionale di settore, il Piano Regionale Integrato Infrastrutture e Mobilità.

Per il PR11 sono stati individuati 4 indicatori di outcome per 3 obiettivi specifici, riguardanti le infrastrutture stradali, i collegamenti ferroviari e la piattaforma logistica toscana.

Nel complesso, non sono state individuate particolari criticità, unicamente per l'Obiettivo 3 – Sviluppare la piattaforma logistica toscana, si ritiene che l'indicatore individuato, Merce nel complesso della navigazione, possa essere esaustivo unicamente nel monitoraggio dell'obiettivo e dei relativi interventi.

PR 12 - Successo scolastico, formazione di qualità ed educazione alla cittadinanza

I dati relativi al capitale umano della Toscana, come quelli dell'Italia, segnalano alcuni divari in termini sia quantitativi (sui titoli conseguiti) che qualitativi (sulle competenze acquisite) rispetto ad altri paesi europei.

Gli interventi necessari riguardano quindi il potenziamento del segmento breve dell'istruzione terziaria, molto poco sviluppato e appetibile rispetto ad altri Paesi europei. Gli Istituti Tecnici Superiori (ITS), che grazie al forte coinvolgimento delle imprese garantiscono una formazione aderente ai fabbisogni del sistema produttivo e ottimi risultati in termini occupazionali, sono quindi lo strumento su cui puntare per rafforzare il capitale umano a livello terziario.

In merito alla qualità del capitale umano, le indagini internazionali e nazionali relative alle competenze degli studenti hanno messo in luce un gap riconducibile perlopiù all'istruzione secondaria tecnica e professionale

La strada per potenziare l'istruzione professionalizzante passa quindi per un rinnovamento delle modalità formative, che attraverso una reale integrazione della formazione d'aula e on-the-job, rendano questi percorsi una vera porta d'accesso al mercato del lavoro.

Il tema dei bassi livelli di capitale umano riguarda anche e soprattutto gli adulti, le cui

competenze di base risultano piuttosto inadeguate. Diventa quindi anche questo parte delle priorità di investimento.

Il PR12 conta attualmente 15 indicatori di outcome per 5 obiettivi specifici, ogni obiettivo ha associato almeno 2 indicatori, tuttavia vi è una associazione ripetuta degli indicatori “Partecipazione alla formazione continua (4 settimane)” e “Percentuale di persone di 25-64 anni che hanno partecipato ad attività di istruzione e formazione nei 12 mesi precedenti” a tre diversi obiettivi specifici, che richiederà un’ulteriore riflessione per capire quale di questi obiettivi sono in grado di monitorare più efficacemente.

PR 13 - Città universitarie e sistema regionale della ricerca

Gli interventi in tale ambito universitario e dei centri di ricerca si propongono di potenziare il ruolo che le università e i centri di ricerca presenti sul territorio regionale possono svolgere quali motori di sviluppo tanto, e soprattutto nelle aree urbane/metropolitane in cui sono localizzati, quanto nel resto del territorio regionale, grazie anche alle molteplici ricadute positive che sono in grado di generare sui mercati locali del lavoro, con particolare riferimento ai segmenti di domanda più direttamente rivolti alle giovani generazioni ed al capitale umano qualificato, e grazie alla domanda di beni e servizi che origina dalla presenza di una consistente popolazione residente di studenti, docenti e ricercatori.

Vi sono attualmente 8 indicatori di outcome per il monitoraggio di 4 obiettivi specifici, ma che sono tuttavia associati unicamente all’Obiettivo 1 e l’Obiettivo 3.

Per quanto riguarda l’Obiettivo 2 - Migliorare la qualificazione dei percorsi formativi universitari e delle Istituzioni della “Alta Formazione Artistica, Musicale e Coreutica, è stato possibile individuare unicamente degli indicatori di output a monitoraggio degli interventi, che riguardano l’organizzazione di corsi di laurea e post laurea a carattere industriale e/o internazionale. Non è stato possibile infatti individuare indicatori di outcome adatti a monitorare percorsi universitari così specifici.

Non è stato possibile invece individuare alcun indicatore per l’Obiettivo 4 - Realizzare una governance condivisa del sistema regionale delle università e dei centri di ricerca, essendo gli interventi e l’obiettivo stesso caratterizzati da astrattezza e genericità difficilmente misurabili.

PR 14 - Valorizzazione e promozione della cultura, fra tradizione e sviluppo innovativo

La Cultura rappresenta uno dei settori più colpiti dalla crisi derivata dalla pandemia da Covid-19.

Spetterà a questa nuova legislatura il porre le basi per avviare una fase di ricostruzione caratterizzata dall’impiego di strumenti innovativi e che si proporrà di definire e sviluppare ‘sistemi culturali’ integrati che, sotto il profilo dell’offerta, coniughino gli interventi sui ‘contenitori’ con l’esigenza di innovazione dei contenuti e, sotto il profilo della domanda, amplino le opportunità di consumo culturale e di partecipazione attiva dei cittadini.

Sono 7 gli indicatori di outcome individuati per il monitoraggio dei 9 obiettivi specifici di questo PR, un numero piuttosto esiguo che evidenzia e sottolinea una mancanza di disponibilità e di studi relativi ai sistemi culturali. Questo ha portato a due criticità:

- la ripetizione di 3 indicatori in più obiettivi specifici;
- la mancanza di un indicatore di outcome adatto a monitorare l’Obiettivo 4 - Valorizzare i siti toscani iscritti nella Lista del Patrimonio Mondiale dell’UNESCO a causa anche dell’estrema specificità sua e degli interventi. Per questo è stato previsto un indicatore di output che misuri l’effettiva implementazione dell’intervento “Implementazione di

interventi volti a migliorare l'accessibilità al sito UNESCO "Ville e giardini medicei in Toscana".

PR 15 - Promozione della cultura della legalità democratica

La Toscana, pur non emergendo al momento evidenze giudiziarie rispetto ad un radicamento organizzativo tradizionale, si conferma uno dei territori privilegiati dalle mafie per attività di riciclaggio, ma anche per attività criminali più tradizionali, come il traffico di stupefacenti, o per la realizzazione su larga scala di reati economico-finanziari.

A fronte di questo contesto, è di estrema importanza l'azione di contrasto della criminalità (prevenzione e repressione) svolta dalle istituzioni statali, nazionali e locali, forze di polizia e magistratura prima di tutto.

La Regione intende contribuire alla lotta contro la criminalità organizzata "mediante l'educazione alla legalità e lo sviluppo della coscienza civile e democratica". Il progetto promozione della cultura della legalità democratica riguarda azioni specifiche che sono rivolte a rafforzare la conoscenza dei fenomeni, la sensibilizzazione del corpo sociale, in particolare dei giovani, il sostegno alle associazioni e agli enti locali.

È dunque utile e necessario, anche per coprire possibili vuoti informativi, svolgere attività di studio e ricerca e dare la massima visibilità alle manifestazioni dei fenomeni criminali, cercando di analizzarli nel profondo, dando ordine a tutti i loro aspetti, in particolare a quelli riferibili ai punti di contatto con le parti sane della società, dell'economia o della politica, in modo contribuire a mettere allo scoperto le vulnerabilità, e sollecitare così le istituzioni competenti, gli operatori economici, i professionisti alla ricerca di possibili percorsi di lotta ai fenomeni di corruzione e crimine che sono presenti nel territorio regionale.

Nonostante l'estrema specificità del progetto, è stato possibile individuare 5 indicatori di outcome per 4 obiettivi specifici.

Unico obiettivo scoperto è il 3 - Consultare, coordinare, che riguarda il "Rafforzamento delle attività di consultazione e coordinamento, valorizzando esperienze del tipo del Tavolo della rete delle azioni per la legalità in Toscana, composto dalle istituzioni locali e dalle associazioni che operano sul territorio o in collaborazione con la Regione Toscana. Il Tavolo potrà avere proiezioni particolari secondo la specificità dei temi da trattare". Non essendo ancora ben delineate le effettive azioni che si svolgeranno è stato quindi impossibile individuare indicatori di output.

PR 16 - Lotta alla povertà e inclusione sociale

La crisi economica conseguente al Covid-19 ha provocato un aggravamento del fenomeno delle povertà. Coerentemente con gli obiettivi comunitari definiti nella Strategia Europea di riduzione della popolazione a rischio di povertà, il progetto mira a migliorare l'occupabilità oltre a promuovere l'inclusione e la presa in carico globale delle persone più fragili.

L'intervento è altresì in linea con le disposizioni introdotte con la Strategia nazionale di contrasto alla povertà le quali prevedono lo sviluppo di sistemi territoriali integrati e in rete dei servizi pubblici capaci di rispondere alla multidimensionalità dell'esclusione sociale in linea con le diverse dimensioni del concetto europeo di inclusione sociale: l'accesso di tutti i cittadini ai servizi sociali, al mercato del lavoro e ai diritti necessari per partecipare pienamente alla vita economica, sociale e culturale.

Nonostante il buon numero di indicatori di outcome individuati, 10 per 6 obiettivi specifici (di cui un Tasso di disoccupazione disaggregato per province), restano 2 obiettivi scoperti per i quali sono stati individuati indicatori di output:

- Obiettivo 2 – Rafforzare la rete di protezione sociale e Servizio Emergenza Urgenza Sociale (SEUS): per il quale sono stati inseriti due indicatori di output in forma si/no;
- Obiettivo 4 - Attività dell'osservatorio sociale: per i cui interventi, che prevedono tutti la realizzazione di rapporti su vari ambiti sociali, sono stati previsti indicatori di output in forma si/no.

PR 17 - Integrazione sociosanitaria e tutela dei diritti civili e sociali

L'emergenza Covid-19 ha portato all'attenzione la situazione dei servizi per la non autosufficienza e per la disabilità, e per la vulnerabilità di minori e famiglie evidenziandone punti di forza e di debolezza e confermando la necessità di lavorare di più sul e con il territorio, porre attenzione all'analisi del contesto per poi progettare interventi mirati, anche di carattere preventivo, quali il coinvolgimento delle comunità, l'utilizzo di strumenti di ricerca qualitativa e una migliore integrazione/interazione tra i servizi e le diverse figure professionali. Le zone distretto rappresentano l'ambito territoriale ottimale di organizzazione, erogazione e valutazione dei servizi inerenti le reti territoriali sanitarie, socio-sanitarie e sociali integrate, nonché il livello di organizzazione delle funzioni direzionali interprofessionali e tecnico-amministrative.

Gli interventi riguardano specifici target: persone anziane non autosufficienti, persone con demenza, per i quali anche attraverso la revisione del modello di Residenza Sanitaria Assistenziale (RSA) si possono prevedere diverse forme dell'abitare, persone con disabilità, attorno alle quali potenziare gli strumenti di presa in carico e portare a sistema le diverse progettualità in atto (Dopo di Noi, Vita Indipendente, Progetti per la SLA e le Gravissime disabilità), prevedendo altresì misure di sostegno anche psicologico al *Caregiver* e potenziando l'attivazione dell'amministratore di sostegno.

La disponibilità di banche dati relative ai sistemi socio-sanitari in Toscana è ampia, per questo è stato possibile individuare 13 Indicatori di outcome per 7 obiettivi specifici. Per quanto riguarda l'Obiettivo 1 - Programmazione sociosanitaria regionale e territoriale, che appunto si concentra sulla progettazione degli interventi, è stato previsto un indicatore di output in forma si/no.

È rimasto scoperto invece l'Obiettivo 4 - La presa in carico della persona con disabilità, a causa della genericità degli interventi da un lato e la mancanza di indicatori specifici su questo tema.

PR 18 - Politiche per l'accoglienza e l'integrazione dei cittadini stranieri

Il progetto regionale per l'accoglienza e l'integrazione delle persone straniere si pone l'obiettivo strategico di promuovere un approccio inclusivo, partecipato, sostenibile e consapevole della complessità delle interrelazioni che ne caratterizzano i diversi aspetti, sia in relazione al contesto nazionale e internazionale che al contesto territoriale toscano.

Gli obiettivi specifici e gli interventi traggono spunto, da un lato dalla necessità di sostenere processi di accoglienza e integrazione che continuano ad essere caratterizzati dal fenomeno dei flussi non programmati di persone straniere coinvolte in movimenti migratori internazionali dai Paesi in particolare africani e asiatici e, dall'altro, dall'esigenza di considerare la gestione di tali fenomeni in modo quanto più possibile coordinato rispetto alle politiche di inclusione sociale territoriali di zona-distretto, con particolare riferimento anche alle conseguenze sul piano sociale della pandemia da Covid-19.

Per il PR18 sono stati individuati 8 indicatori di outcome per 3 obiettivi specifici e un indicatore di output per l'Obiettivo 1 - Integrazione, promozione e partecipazione, in quanto, essendo difficilmente quantificabile si è dovuti scendere di livello lungo la *results chain* con un indicatore di output che misura l'apertura di sportelli informativi su servizi sociali e socio-sanitari agli stranieri.

PR 19 - Diritto e qualità del lavoro

L'emergenza sanitaria da Covid-19 e le necessarie misure di *lockdown*, introdotte per contenere la diffusione del virus, hanno definito uno scenario caratterizzato da una recessione di ampie dimensioni, con conseguenze rilevanti sul mercato del lavoro e sui redditi da lavoro, che tenderanno a dispiegarsi soprattutto nei mesi a venire.

Ai lavoratori che hanno perso il lavoro per effetto di contratti a tempo determinato in scadenza non rinnovati e ai mancati ingressi nel modo del lavoro rispetto a quanto abitualmente avviene ogni anno, potrebbe aggiungersi la perdita di posizioni lavorative, ad oggi temporaneamente congelate per effetto del blocco dei licenziamenti per motivi economici.

L'obiettivo del progetto sarà quello di fronteggiare le difficoltà attuali, sostenendo le crisi aziendali, salvaguardando i livelli occupazionali e i redditi da lavoro, unitamente alla definizione di una strategia di più ampio respiro, in sinergia con le altre politiche regionali, in grado di promuovere la creazione di occupazione nuova e di qualità, sia dipendente che autonoma, e che sia inclusiva per le categorie maggiormente vulnerabili e a rischio di esclusione lavorativa e sociale.

L'azione regionale sarà orientata alla messa in campo di interventi in materia di lavoro e di formazione, finalizzati a sostenere le lavoratrici, i lavoratori e le imprese nella ripresa occupazionale e nelle transizioni professionali.

L'occupazione è un aspetto fondamentale dello sviluppo di un paese, per questo la disponibilità di materiale era vasta ed ha permesso di individuare 9 indicatori di outcome per 3 obiettivi specifici, dei quali 3 indicatori (di occupazione e disoccupazione) disaggregati per province toscane.

PR 20 – Giovanisì

Con la nascita del progetto Giovanisì, la Regione Toscana si è posta l'interrogativo su come sostenere concretamente i giovani, affinché possano essere protagonisti positivi di processi di innovazione e inclusione nella società, cercando di fornire loro le possibilità e le opportunità per accrescere le proprie esperienze formative e professionali sostenendoli nel raggiungimento dell'autonomia. La crisi pandemica, che si è verificata a livello mondiale a partire dal 2020, ha inevitabilmente ridisegnato le abitudini e le esigenze dell'intera popolazione, in modo particolare dei giovani, che hanno visto divenire ancora più incerte la loro condizione e le loro prospettive.

In questo scenario, la Regione Toscana è chiamata a proseguire l'attenzione e l'impegno messo in campo attraverso il progetto Giovanisì. Per le sue caratteristiche di innovazione e di azione trasversale, il progetto regionale per l'autonomia dei giovani in questi anni ha operato nella direzione di sistematizzare le opportunità regionali rivolte ai giovani fino ai 40 anni. Il progetto Giovanisì coinvolge le nuove generazioni, promuovendo e comunicando le azioni regionali a loro rivolte, strutturate in 7 aree: Tirocini, Casa, Servizio civile, Fare Impresa, Studio e Formazione, Lavoro e Giovanisì+ (partecipazione, cultura, legalità, sociale e sport).

Vista la necessità del PR20 di obiettivi e azioni focalizzate sulla trasversalità delle tematiche riguardanti i giovani, è stato difficile trovare indicatori di outcome che fossero sia pertinenti, sia disaggregati per fascia di età. Per questo è stato possibile individuare unicamente 9 indicatori di outcome per 7 obiettivi specifici, dei quali ne sono rimasti scoperti 3:

- Obiettivo 2 - Emancipazione giovani: quest'obiettivo è composto da interventi su autonomia abitativa dei giovani e dei giovani con disabilità per i quali sono stati individuati due indicatori di output che misureranno gli interventi specifici che verranno effettivamente svolti;

- Obiettivo 4 - Attività imprenditoriali: gli interventi sono focalizzati sul sostegno ad attività imprenditoriali di giovani, e i due indicatori di output relativi misurano i giovani che avranno effettivamente ricevuto questi aiuti;
- Obiettivo 7 - Azioni trasversali: le azioni previste sono focalizzate sul funzionamento e l'organizzazione del progetto GiovaniSi, quindi di difficile misurazione.

PR 21 - Ati il progetto per le donne in Toscana

In coerenza con gli obiettivi dell'Unione Europea che lo ha posto come uno dei principi del Pilastro europeo dei diritti sociale e della Strategia per la Parità di Genere, la Regione Toscana intende rafforzare il sostegno alla parità di genere nella vita sociale, culturale ed economica favorendo attivamente il superamento di ogni barriera che ne limiti il raggiungimento.

Per l'attuazione di questo progetto sarà necessario un approccio globale e innovativo delle politiche pubbliche, in grado di costruire ponti e alleanze tra i vari attori in campo (Enti pubblici, imprese, associazioni datoriali e organizzazioni sindacali), per la costruzione di un welfare pubblico/privato, plurale e territoriale, capace di trovare soluzioni molteplici, varie e differenziate a seconda delle varie fasi di vita delle donne, dei bisogni di conciliazione e delle specificità locali.

Essendo questo PR focalizzato su tematiche fondamentali nel panorama mondiale, è stato possibile avere a disposizione un ampio numero di indicatori che affrontano i vari aspetti della questione di genere. Per questo non ci sono state particolari difficoltà di reperimento, infatti sono stati selezionati 4 indicatori di outcome per 3 obiettivi specifici.

PR 22 - Rigenerazione e riqualificazione urbana

L'azione della Regione Toscana è da sempre volta a perseguire uno sviluppo urbano sostenibile ed il miglioramento della qualità della vita, nell'ambito dei principi sanciti dalla legge regionale sul governo del territorio n. 65/2014 e del Piano di Indirizzo Territoriale con valenza di Piano paesaggistico ma risulta ora necessario, in coerenza con il Programma di Governo 2020-2025 ed il Quadro Strategico Regionale 2021-2027 ed in accordo con l'Obiettivo 11 "Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili" dell'Agenda 2030, promuovere e sostenere la realizzazione di progetti integrati di rigenerazione urbana finalizzati a rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, resilienti, rafforzando processi di governance multilivello e l'integrazione delle politiche.

Il coinvolgimento della cittadinanza e degli attori locali in un percorso di progettazione inclusiva e partecipata rappresenta un elemento essenziale che deve accompagnare i processi di rigenerazione urbana ed innovazione sociale delle città e dei territori. L'azione regionale sarà dunque orientata ad introdurre, nel percorso di definizione di nuove progettualità di rigenerazione urbana per uno sviluppo urbano sostenibile, strumenti partecipativi che favoriscano un'innovazione locale bottom-up e che siano orientati all'inclusione ed alla parità di genere.

In coerenza con le strategie di sviluppo comunitarie e nazionali, al fine di incidere in maniera significativa sulla capacità dei territori di valorizzare il proprio potenziale di sviluppo, la rigenerazione urbana sarà promossa anche nelle aree urbane di minore dimensione, appartenenti anche alle aree interne e montane della Toscana, restituendo ruolo ai luoghi talvolta marginalizzati dalle politiche pubbliche che necessitano di operazioni in grado di favorirne la valorizzazione e riqualificazione.

Essendo la riqualificazione urbana parte delle priorità degli SDGs e del Bes, è stato possibile individuare 7 indicatori di outcome appropriati per i 3 obiettivi specifici progettuali.

PR 23 - Qualità dell'abitare

La pandemia da Covid-19 ha fatto emergere con forza l'esigenza di una politica pubblica finalizzata anche a ripensare le modalità e la qualità del vivere e rende dunque necessario ed urgente un ripensamento delle politiche in materia di qualità dell'abitare, sia nei centri urbani che negli ambiti periferici.

Il Piano Nazionale per la Ripresa e la Resilienza (PNRR) approvato dal Consiglio dei ministri e già trasmesso alla Commissione europea ed in particolare la Missione 5 Inclusionione e Coesione, individua tra gli obiettivi prioritari la rigenerazione urbana e l'Housing sociale. Anche il Programma di Governo della Regione Toscana 2020/2025, approvato con risoluzione del Consiglio regionale del 21 ottobre 2020 n. 1, ha definito come prioritarie le politiche per il contrasto al disagio abitativo.

Al fine di favorire la rigenerazione e riqualificazione dei contesti abitativi attraverso l'integrazione e il rafforzamento delle politiche sociali, saranno dunque realizzati interventi di riqualificazione, riorganizzazione e incremento del patrimonio destinato all'edilizia sociale e incremento dello stesso.

Per il PR23 sono stati individuati 5 indicatori di outcome per i primi 2 obiettivi specifici, sono rimasti invece scoperti:

- Obiettivo 3 - Potenziare un'offerta economicamente accessibile, socialmente funzionale ed ecosostenibile: questo obiettivo sarà perseguito attraverso la messa a disposizione di immobili e spazi pubblici inutilizzati da sviluppare con fondi pubblico-privati da offrire sul mercato a prezzi calmierati, e verrà monitorato con un indicatore di output che misurerà il numero di immobili e spazi pubblici messi a disposizione;
- Obiettivo 4 - Dare seguito alle finalità previste dalla L.R.78/2020, compresa l'attivazione e/o l'incremento delle finalità sociali degli immobili di cui al Fondo Social Housing (Investire S.p.A.): dal momento che questo obiettivo prevede una serie di interventi propedeutici all'applicazione della L.R.78/2020, l'indicatore di output ne monitorerà l'effettiva implementazione.

PR 24 - Edilizia residenziale pubblica – disagio abitativo

Tra il 2015 e il 2020 la Toscana ha investito risorse straordinarie per il recupero e la nuova messa a disposizione di alloggi di risulta. Oltre a finanziare la realizzazione di alloggi per l'Edilizia Residenziale Pubblica (ERP), la Regione Toscana, negli ultimi cinque anni, ha destinato 31 milioni di euro al sostegno all'affitto per i nuclei familiari indigenti e 16 milioni per evitare lo sfratto dei morosi incolpevoli, cioè le persone divenute improvvisamente incapaci di pagare l'affitto a causa di malattia o della perdita del lavoro.

Attualmente sono stati messi a disposizione 55,4 milioni per le politiche abitative il cui impiego dovrà essere monitorato con la massima attenzione per garantire rapidità ed efficacia. Gli interventi previsti riguardano il programma per l'autonomia dei giovani (6 milioni), il recupero e la nuova realizzazione o acquisto edifici ERP (28 milioni), le aree ad alta densità abitativa (5,2 milioni), il cofinanziamento del Piano Nazionale di Edilizia Abitativa (3,8 milioni), la realizzazione, il potenziamento e la manutenzione straordinaria di impianti per la produzione e/o la fornitura di energia da fonti rinnovabili, nonché l'efficienza energetica (4,4 milioni), i progetti speciali connessi a eventi alluvionali (3 milioni), la realizzazione di alloggi sociali in auto costruzione o auto recupero (3 milioni), la sottoscrizione quote del Fondo Housing Toscano (2 milioni).

Gli indicatori di outcome adatti a monitorare il raggiungimento dei 4 obiettivi del PR24 sono 6 e coprono tutti gli obiettivi tranne l'Obiettivo 2 - Migliorare la governance, per il quale è stato previsto un indicatore di output che misura in forma sì/no la definizione delle linee guida operative per ottimizzare gli interventi finalizzati a risolvere situazioni di criticità abitativa.

PR 25 - Promozione dello sport

Lo sport, da sempre sinonimo di gioco, divertimento e salute, rappresenta un movimento sociale, economico e culturale che in Toscana coinvolge oltre un milione di cittadini.

L'offerta sportiva diffusa su tutto il territorio regionale può contare su quasi 6.000 impianti ed oltre 10.000 spazi attrezzati. Si tratta di una straordinaria rete al servizio delle persone che comprende più di 10.000 società sportive ed enti di promozione, oltre 400.000 tesserati, 20.000 tecnici.

Il sistema sportivo sarà sostenuto attraverso varie iniziative rivolte a enti pubblici, società sportive, enti di promozione sportiva, federazioni e praticanti lo sport per tutti, per permettere allo sport di continuare a unire le persone in quanto simbolo di una vita sana, pulita ed ispirata a valori autentici.

Attraverso il coinvolgimento delle amministrazioni locali, la Regione Toscana intende aumentare e qualificare l'offerta per rendere lo sport vettore di sviluppo, coesione sociale e benessere. I luoghi dello sport, dovranno garantire spazi attrezzati e liberi dove ogni persona possa praticare un'attività fisica secondo le proprie attitudini e possibilità. Più in generale intende sostenere il movimento sportivo, le sue articolazioni e i soggetti che vi operano, attraverso una serie di proposte ed una programmazione volta ad aiutare le società sportive e l'intero sistema.

L'ambito sportivo è risultato essere molto povero di sistemi di monitoraggio e banche dati, per questo c'è stata un'estrema difficoltà nell'individuare degli indicatori di outcome su questa tematica. Infatti sono stati inseriti solo 3 indicatori di outcome che coprono l'Obiettivo 1 – Promuovere la salute attraverso la pratica della attività sportive e motorio ricreative.

Per gli Obiettivi 2, 3 e 4 è stato impossibile individuare degli indicatori di outcome e tantomeno quelli di output, a causa della volatilità e astrattezza degli interventi previsti.

Per quanto riguarda l'Obiettivo 5 – Sostenere l'impiantistica sportiva, è stato inserito un indicatore di output che misurerà il numero di impianti sportivi realizzati e/o ripristinati, mentre per l'Obiettivo 6 – Promuovere la formazione e la ricerca verrà misurato il numero di operatori qualificati che verranno formati attraverso gli interventi previsti.

PR 26 - Politiche per la salute

In continuità con la riforma avviata nel periodo 2015-2020, il sistema sanitario regionale sarà sempre più orientato ad una dimensione di un "sistema sanitario integrato", quale cornice primaria di riferimento nella quale collocare le risposte ai bisogni di salute della popolazione di riferimento.

Il modello delle reti cliniche territoriali e ospedaliere andrà a rappresentare la tipologia di assetto organizzativo standard del sistema sanitario regionale al quale è affidata la programmazione e l'attuazione delle risposte di cura per ambiti definiti di intervento lungo la dimensione del percorso del cittadino/paziente/utente. In quest'ottica i percorsi di cura saranno sempre più pensati come un unicum tra territorio e ospedale. Tutto questo non potrà che realizzarsi all'interno di un'azione importante di rilancio del piano investimenti nei presidi ospedalieri regionali, finalizzata a riqualificare e riorganizzare il patrimonio strutturale e tecnologico delle aziende sanitarie.

L'azione della Regione sarà volta al potenziamento della medicina di prossimità che potrà essere realizzato anche grazie alle USCA (Unità Speciali di Continuità Assistenziale), adottate nella gestione dell'emergenza Covid-19, che potranno arricchire l'offerta della medicina territoriale, della Continuità Assistenziale e delle Cure Intermedie.

Per il perseguimento degli obiettivi del PR26 si individuano interventi che saranno declinati e

contestualizzati nel Piano Sanitario Sociale Integrato Regionale, in raccordo con quanto definito nel PNRR.

Come già spiegato nel caso del PR17, è ampia la disponibilità di informazioni e indicatori sulla sanità toscana, infatti sono stati individuati 24 diversi indicatori di outcome per 15 obiettivi specifici, a 3 dei quali però non è stato possibile associare nessuno di questi. Infatti sono stati individuati per questi 3 indicatori di output:

- Obiettivo 3 – Favorire l'efficientamento energetico delle strutture sanitarie e l'adeguamento alla normativa in materia di sicurezza: prevedendo solo interventi di efficientamento energetico/strutturali delle strutture sanitarie, è stato possibile inserire un indicatore di output in forma si/no per capire se questi interventi avranno effettivamente luogo;
- Obiettivo 10 – Implementare e sviluppare gli interventi di Prevenzione e di promozione della salute Visione *One Health* coerente con Agenda 2030 ONU: gli interventi previsti sono ancora poco definiti, per cui risultati immediati e misurabili con un indicatore di output, sono difficili da individuare. È stato però inserito un indicatore di output in forma si/no per verificare l'attuazione del Piano Nazionale Prevenzione 2020-2025;
- Obiettivo 14 – Rafforzare le attività internazionali: per quanto riguarda questo obiettivo, verrà monitorata l'attuazione di un programma di cooperazione sanitaria internazionale con un indicatore di output in forma si/no.

PR 27 - Interventi nella Toscana diffusa, nelle aree interne e nei territori montani

Le politiche per i luoghi della Toscana diffusa e le politiche per la montagna sono volte a contrastare gli effetti della marginalità geografica, in un quadro complessivo d'intervento in cui le strategie orizzontali ed integrate di sviluppo territoriale previste dal PRS si intersecano con la strategia nazionale per le aree interne (SNAI). Saranno previste specifiche azioni destinate alle aree interne, ai territori montani ed alle aree rurali a bassa densità demografica, in particolare quelle connotate da elementi di maggiore fragilità. Le zone oggetto di intervento, sono quelle dell'arco Appenninico – dalla Lunigiana e Garfagnana, fino al Casentino, Pratomagno e aree della Val di Chiana, passando dalla montagna pistoiese e fiorentina – ed in vaste parti del sud della Toscana caratterizzate da montanità e scarsa densità di popolazione: territorio dell'Amiata, delle Colline Metallifere, della Bassa Maremma, ed infine dalle isole dell'arcipelago.

La definizione di Toscana diffusa fa riferimento a Comuni che presentano una serie di caratteristiche svantaggiose legate alla morfologia del territorio (montanità) e alla perifericità rispetto ai luoghi di concentrazione degli insediamenti, delle opportunità di lavoro e dei principali servizi (concetto di area interna, con le sue gradualità), da cui derivano persistenti dinamiche demografiche negative, se non veri e propri fenomeni di abbandono. Tratto distintivo di queste aree è anche la bassa densità di insediamento e la presenza di piccole comunità. Si tratta in gran parte di aree che hanno caratteristiche rurali e potenzialità di sviluppo inesprese, legate ad una migliore valorizzazione del patrimonio ambientale, paesaggistico e culturale (piccoli borghi) e nelle quali va comunque garantito un pacchetto minimo di servizi.

La Strategia regionale per le aree interne, mutuando l'approccio della Strategia nazionale (SNAI), mette al centro della propria azione i territori montani, rurali, i borghi e le altre aree interne nell'ottica di sussidiarietà e protagonismo delle comunità, partenariati e enti locali.

Diventata una politica strutturata, migliorata dal punto di vista tecnico e amministrativo e semplificata negli strumenti per una riduzione delle tempistiche, interverrà sui temi della cultura, del lavoro, della crescita economica, dei servizi essenziali per persone e comunità e sulla promozione dell'associazionismo comunale permanente delle aree coinvolte, anche tramite azioni di rafforzamento della capacità delle strutture amministrative.

Il problema principale riscontrato nell'individuare indicatori di outcome appropriati per questo

PR, è nel fatto che questi avrebbero dovuto essere disaggregati a un livello territoriale più basso di quello regionale per poter essere veramente utili a monitorare gli effetti del progetto. Sono stati comunque individuati 14 indicatori di outcome per 9 obiettivi specifici, che tuttavia coprendo l'intero territorio regionale non si possono ritenere pienamente esaustivi.

Per gli Obiettivi 5, 8 e 9 sono stati individuati 3 indicatori di output in forma Si/No.

PR 28 - Politiche per il mare, per l'Elba e l'Arcipelago toscano

La Toscana ha una notevole estensione costiera sulla quale insiste non solo una significativa variabilità ambientale con elementi di pregio quali aree protette e spiagge a cui è stata assegnata bandiera blu (17 nel 2021), ma che costituisce al contempo una fondamentale risorsa economica per il territorio complessivamente inteso non solo per il ruolo che l'industria turistica riveste nell'economia toscana, fondamentale anche in ottica di turismo integrato, ma anche per la presenza di altri settori trainanti per la Toscana quali la cantieristica da diporto e le attività portuali.

Se la tutela ambientale nelle sue diverse articolazioni, così come i fenomeni di contenimento dell'erosione costiera e tutela dell'assetto idrogeologico costituiscono temi comuni pur diversamente declinati, altri aspetti appaiono specificamente legati a certe zone e richiedono interventi mirati (es. il tema dell'assistenza sanitaria sulle isole). Serve dare vita un momento istituzionale per tenere insieme in una visione unica le politiche rivolte alla generalità dei territori costieri affinché ognuna di esse possa trovare con le altre, sul piano orizzontale, una proficua integrazione reciproca e al tempo stesso, su quello verticale, raccordarsi in maniera fluida con azioni specifiche con le quali sarà chiamata a rispondere a problematiche ed esigenze puntuali.

In maniera simile al PR27, questo progetto prevede specificità territoriali che poco si rispecchiano negli indicatori di outcome disponibili nelle principali banche dati, per questo si sottolinea la debole appropriatezza dei 5 indicatori di outcome che monitoreranno 2 dei 4 obiettivi specifici.

L'Obiettivo 1 – Promuovere lo sviluppo dei territori marittimi, che prevede un solo intervento in materia legislativa, verrà monitorato con un indicatore di output in forma si/no, che indicherà se sarà effettivamente implementata legalmente la costituzione di un organo di cooperazione inter-istituzionale.

L'Obiettivo 4 – Dare attuazione al Programma di cooperazione Italia-Francia Marittimo monitorerà unicamente l'attuazione dell'obiettivo, in quanto il programma sarà dotato di un sistema di monitoraggio a sé stante.

PR 29 - Relazioni internazionali, cooperazione allo sviluppo e attività a favore dei Toscani nel mondo

La fitta trama di relazioni stabilite a livello internazionale insieme alla partecipazione alle reti europee e internazionali hanno arricchito l'esperienza della Regione Toscana e supportato la capacità di governo in settori nei quali la dimensione globale dei problemi impone un approccio che non può prescindere dall'interazione con altri attori, anche e soprattutto su scala internazionale.

L'Agenda 2030 approvata dalle Nazioni Unite impone alle autorità locali di tutti i paesi un impegno fattivo nell'allineamento delle proprie politiche agli obiettivi e ai target da essa definiti.

Il ruolo centrale degli enti locali per l'implementazione degli Obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs) è ampiamente riconosciuto. Obiettivo di questo percorso è assumere gli SDGs come lente attraverso la quale guardare i territori, le priorità, i bisogni e le risorse dei cittadini,

ponendoli al centro dello sviluppo sostenibile.

L'azione della Regione Toscana si dovrà svolgere nel quadro delle priorità stabilite dal Documento Triennale di Programmazione e di Indirizzo 2021-2023 del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (MAECI), con il quale il Governo italiano rielabora il proprio intervento tenendo conto di uno “scenario post-Covid-19 che conferma la visione strategica della Cooperazione italiana: favorire lo sviluppo creando opportunità e valorizzando l'expertise dell'Italia in settori strategici per il nostro Paese. Le priorità restano la lotta alle disuguaglianze, l'attenzione alle fasce più vulnerabili, il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro, la valorizzazione del ruolo delle donne e dei giovani, la tutela dell'ambiente, il sostegno alla crescita.”

La realtà che fa da sfondo alle attività a favore dei Toscani nel mondo è sostanzialmente cambiata negli ultimi anni. Devono infatti essere evidenziati nuovi fenomeni e nuove necessità, relative sia alle caratteristiche della migrazione dall'Italia verso l'estero, sia al ruolo che questa migrazione può svolgere nei paesi di destinazione.

La finalità del progetto è quella di rafforzare la presenza della Toscana - intesa come sistema regionale di tutti gli attori pubblici, privati e della società civile che operano sullo scenario internazionale.

Il progetto è formato da soli 3 obiettivi specifici, per l'Obiettivo 1 – Promuovere e rafforzare la rete di relazioni internazionali, non è stato individuato alcun tipo di indicatore a causa della genericità degli interventi relativi.

Per quanto riguarda l'Obiettivo 2 e 3 saranno monitorati da 3 indicatori di outcome.

4. Definizione di un sistema di indicatori fisici per il PRS 2021-2025

La seconda parte della ricerca si è focalizzata sul processo di monitoraggio delle attività contenute nei 29 PR e sulla loro attuazione. Partendo quindi dalle tre dimensioni del monitoraggio sopra citate – fisica, finanziaria e procedurale - è stato perseguito l'obiettivo di ottimizzare il sistema informativo. Nel corso delle consultazioni con il team Controllo di Gestione della Regione Toscana sono stati individuati i seguenti criteri guida per l'individuazione di indicatori fisici:

- *numero massimo*: non più di 150 indicatori;
- *anzianità*: baseline il più possibile recente;
- *frequenza*: rilevazione annuale e/o infra annuale;
- *tipologia*: indicatore continuo con target espresso in percentuale rispetto al valore della baseline.

In fase di programmazione devono essere individuati uno o più indicatori fisici; per ciascuno di essi deve essere indicato il valore iniziale (baseline) e quello che si prevede di ottenere (target), con la data entro la quale tale valore sarà raggiunto; per misurare il grado di realizzazione è necessario confrontare il dato effettivo degli indicatori (rilevato in fase di monitoraggio) con il valore target.

La scelta degli indicatori di monitoraggio (in particolare di quello di realizzazione fisica) deve essere fatta al momento della elaborazione del PRS. Gli indicatori di realizzazione fisica sono individuati a livello di azione. Tali indicatori possono poi essere integrati in sede di modifica del PRS; possono inoltre essere ulteriormente specificati o dettagliati in sede di documenti attuativi annuali.

Tutti gli indicatori individuati all'interno di un sistema di monitoraggio, a qualunque livello siano associabili (obiettivi generali, obiettivi specifici, azione) devono necessariamente avere determinati requisiti:

1. *correlazione con gli obiettivi*: l'indicatore deve avere un forte legame concettuale con i fenomeni che si intende rilevare;
2. *causalità*: l'indicatore deve essere influenzato in maniera significativa dall'attuazione del livello programmatico a cui è associato; in genere, questo legame è più forte per gli indicatori di realizzazione, mentre tende ad affievolirsi per gli indicatori di risultato e di impatto
3. *misurabilità*: l'indicatore deve poter essere espresso in termini quantitativi;
4. *realismo*: il valore atteso dell'indicatore deve essere realisticamente realizzabile tenendo conto delle risorse disponibili e dei fattori di contesto che influenzano l'attuazione
5. *disponibilità e tempestività*: l'indicatore deve poter essere elaborato ed aggiornato facilmente e in modo tempestivo rispetto alle finalità individuate.

Inoltre, il numero di indicatori associati deve essere limitato, dato che ciò consente una maggiore facilità nella gestione delle informazioni che possono, a loro volta, essere combinate per ottenere una conoscenza più approfondita del grado di attuazione.

Nella costruzione degli indicatori fisici si è fatto riferimento agli obiettivi e gli interventi dei diversi PR, tenendo in considerazione le priorità delineate dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e tenendo conto della fattibilità degli indicatori e della reperibilità dei dati.

Considerando che nei 29 PR sono contenuti un totale di 158 Obiettivi, all'interno dei quali si può avere un numero più o meno variabile di interventi, si è cercato di prevedere un unico indicatore fisico per obiettivo, basato su un nucleo di interventi o su quello che è stato giudicato prioritario. Ovviamente in fase di proposta sono stati inseriti più di un indicatore per obiettivo, così da poter lasciare al settore Controllo di gestione un margine di scelta.

Di seguito, si porta un esempio, basato sul PR1 e su come si è svolto il lavoro di individuazione e scelta degli indicatori fisici.

Il caso del PR1 - Digitalizzazione, semplificazione e innovazione del sistema

L'obiettivo connesso all'implementazione del PR1 è stimolare la ripresa economica e sociale della Toscana e garantire i diritti digitali tramite azioni che favoriscono la digitalizzazione, la semplificazione e la trasparenza della pubblica amministrazione e, più in generale, le azioni di innovazione e trasformazione del sistema toscano.

Questa parte della ricerca si è concentrata sull'individuazione di indicatori di realizzazione fisica, che misurino, quindi, gli esiti più immediati a seguito di un intervento.

Nonostante il tentativo di evitare gli indicatori si/no, per forza di cose ne sono stati inclusi alcuni, che pertanto si limitano a monitorare la riuscita di un intervento. Questa necessità è sorta dall'astrattezza di alcuni interventi, programmati, per ora, solo in maniera generale. È pertanto impossibile dedurre le risorse che verranno impiegate per la loro realizzazione e progettare degli indicatori appropriati. Vi sono poi 25 proposte di indicatori più articolati e complessi, dei quali occorrerà quindi verificare la fattibilità in termini di reperibilità dei dati necessari.

Il lavoro si è svolto attraverso l'analisi dei vari interventi che sono all'interno degli obiettivi e di scegliere quello che sembrasse più significativo o meglio misurabile:

Obiettivo 1 – Valorizzare i dati in possesso della PA toscana (“La Toscana dei DATI”)

Per questo obiettivo si è scelto di includere un indicatore in forma si/no riguardante l'intervento relativo ai sistemi informativi della Regione Toscana, in quanto maggiormente di impatto sull'Obiettivo 1. Questo misura la riuscita della costruzione della piattaforma contenente il sistema informativo documentale, in quanto, analizzando le varie attività di questo intervento sembrano lavorare in maniera sinergica all'ottenimento di questo output.

Per dare maggiore spessore e esaustività al monitoraggio dell'Obiettivo 1, sono stati inclusi altri due indicatori:

- interventi di apertura nuovi dataset: nuovi servizi su Open data ed in riferimento al paniere Agenzia per l'Italia Digitale (AGID): Nuovi servizi su OpenData (numero);
- misurazione e pubblicazione dei tempi di conclusione dei procedimenti amministrativi, secondo quanto previsto nel Programma di Governo 2020-2025 e tenuto conto delle linee guida previste dal D.L. 16 luglio 2020, n.76: Numero procedimenti che hanno sfiorato i tempi previsti/Numero procedimenti totali (%). Quest'indicatore ha però come criticità il fatto che esso implicherebbe, da parte delle Direzioni che se ne occupano, un'analisi di quali sono i procedimenti.

Obiettivo 2 – Accrescere i saperi digitali (OS2, OS15)

Ispirandosi a uno degli indicatori di outcome proposti nella prima parte della ricerca (Indicatore SDG – Competenze digitali), si è proposto per l'intervento "Interventi rivolti alla struttura organizzativa di Regione Toscana: Percorso di crescita di competenze digitali di base ed avanzate (ad es. sull'uso di dati a supporto decisionale, sulla cybersecurity, sull'accessibilità e validità a norma dei documenti informatici, sulla privacy, sul design di servizi pubblici digitali, etc.) dei dipendenti di Regione Toscana, finalizzato ad incrementare competenze trasversali e specialistiche dei lavoratori pubblici. Tale percorso prevede la definizione di *Key Performance Indicators* (KPI), di target e di una *roadmap* di iniziative da concordare con la Direzione Organizzazione, personale, gestione e sicurezza sedi di lavoro e con le altre strutture direzionali" un indicatore che misurasse le Competenze digitali nella PA, visto che questo obiettivo è focalizzato più sulle competenze digitali del personale della PA, che delle imprese e dei privati cittadini. Quest'indicatore potrebbe essere estremamente utile ma di difficile misurazione, in quanto richiederebbe la somministrazione di questionari sulla "*Digital competence framework*" al personale della PA Toscana.

Il secondo indicatore proposto riguarda l'intervento "Piano di misurazione delle competenze digitali della PA, di cittadini e imprese, degli Enti toscani (definizione di KPI, target, iniziative di diffusione e ambiti di azione, *roadmap* crescita KPI verso miglioramento nel Digital Economy and Society Index (DESI))." ed è il DESI, che monitora a livello europeo competitività e performance digitale e che è stato calcolato anche a livello regionale in Italia dall'Osservatorio Agenda Digitale del Politecnico di Milano, pertanto il valore risulta già disponibile.

Un ulteriore indicatore poi riguarda i percorsi di crescita delle competenze digitali, pertanto misurerà "numero di corsi (ore) di natura "informatica" erogati/corsi totali (ore) erogati a dipendenti", per dare una misura della priorità che sarà data ai saperi digitali durante la legislatura.

Obiettivo 3 – Promuovere servizi digitali di qualità e semplificazione (OS2)

L'obiettivo 3 abbraccia una vasta gamma di interventi, in quanto focalizzato sulla riorganizzazione e il miglioramento, attraverso la digitalizzazione e la semplificazione, di tutti i servizi della PA.

Per questo motivo, gli indicatori proposti sono in numero maggiore. Due degli indicatori proposti sono in forma si/no e misurano semplicemente la riuscita dei relativi interventi:

- quello relativo alla creazione di una piattaforma che raccolga il più alto numero possibile di dati descrittivi di procedimenti e che metta a disposizione online più processi amministrativi possibile;
- un secondo relativo al miglioramento della piattaforma Open Toscana, portale dedicato ai servizi digitali della Pubblica Amministrazione del territorio, alle politiche ed azioni messe

in campo per la comunità toscana e all'Agenda digitale, agli open data e ai servizi per l'innovazione.

Gli altri indicatori proposti misurano l'incremento relativo all'utilizzo di piattaforme e servizi online e alla digitalizzazione di procedure amministrative.

Obiettivo 4 – Tutta la Toscana smart (OS1, OS2, OS15)

L'Obiettivo 4 mira alla trasformazione digitale di tutto il sistema toscano e per questo comprende una serie di interventi focalizzati sulle infrastrutture tecnologiche e digitali.

Gli indicatori proposti sono focalizzati sulla creazione di infrastrutture fisiche, come l'apertura dei nuovi punti di rilascio del Sistema Pubblico di Identità Digitale (SPID) e certificati Carta Nazionale dei Servizi (CNS), dei quali è possibile calcolare sia il numero assoluto che l'incremento percentuale, sia le infrastrutture digitali e non materiali, come la migrazione degli enti locali sul sistema cloud toscano e anche in questo caso se ne può calcolare sia il numero assoluto che l'incremento. Infine la proposta, tenendo conto del ruolo fondamentale della tecnologia 5G in un processo di digitalizzazione, di un indicatore che misuri la diffusione di questa tecnologia sul territorio regionale.

Obiettivo 5 – Adottare ed implementare il nuovo Piano regionale cybersecurity e resilienza digitale (OS1, OS2)

L'obiettivo 5 è focalizzato sulla *cybersecurity*, ambito di azione relativamente nuovo per la regione, la cui strategia è per questo relativamente nuova e in via di definizione.

Per questo due degli indicatori proposti sono della forma si/no e misurano unicamente la riuscita della realizzazione del piano di azione della sicurezza digitale e di quello per le politiche di *cybersecurity*.

Infine un terzo indicatore riguardante l'intervento "Implementazione servizi di *cyber assessment* e *audit as a service* per i Comuni sui sistemi client e su parte server c/o Sistema Cloud Toscana (SCT)" che misura il numero di servizi resi disponibili.

Obiettivo 6 – Monitorare e comunicare i risultati della Strategia di transizione digitale (OS2)

L'obiettivo 6 pone di per sé le basi per una strategia di monitoraggio, per questo, la cosa più appropriata, sarebbe il controllo della definizione della roadmap per organizzare il monitoraggio della strategia di transizione digitale e della definizione del piano di comunicazione. Per questo gli indicatori proposti sono nella forma si/no.

Obiettivo 7 – Semplificazione amministrativa e burocratica (OS1, OS2)

Per monitorare l'ultimo obiettivo, gli indicatori proposti sono tre:

- un indicatore che misurerà i tempi burocratici e gli oneri amministrativi con lo scopo di verificarne l'aumento o il decremento e quindi verificare l'efficacia degli interventi messi in atto con lo scopo di prevenire la formazione di oneri burocratici, di individuare e quantificare gli obblighi informativi inutili o eccessivi e di ridurre i tempi burocratici, il quale presenta appunto la criticità della capacità effettiva di misurare i tempi medi di tali processi;
- due indicatori relativi all'intervento riguardante la standardizzazione delle procedure e delle modulistiche sui siti istituzionali degli enti locali, uno in forma si/no che verifichi la concretizzazione di tali processi e un secondo che li quantifichi misurando il rapporto tra il numero di procedure e il numero moduli semplificati.

In generale le criticità riscontrate riguardano la mancanza di informazioni riguardo le procedure di raccolta dati e la possibilità stessa di poterli reperire e la genericità di alcuni interventi: dal

momento che in questa fase vi è una mancanza di definizione delle risorse umani e materiali che verranno impiegate per raggiungere gli obiettivi specifici dei PR, c'è un grosso limite alla progettazione degli indicatori fisici.

Bibliografia

- European Commission (2004). *Project Cycle Management Guidelines*. Bruxelles: EU Commission. <https://iwlearn.net/resolveuid/6044b286-0674-40db-9043-a947532161cd>
- European Commission (2020). *Next Generation EU*. Bruxelles: EU Commission. https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe_en#nextgenerationeu.
- Iaccarino, C. (2020). *SDGs Indicators for Policy Making at Local Level – The case of Tuscany*. Master's thesis. Università degli Studi di Firenze. Firenze.
- ISTAT (2019). *Rapporto SDGs 2019 – Informazioni statistiche per l'Agenda 2030 in Italia*. ISTAT. Roma. https://www.istat.it/it/files/2019/04/SDGs_2019.pdf
- MEF (2021). *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza*. Ministero dell'Economia. Roma. 18 gennaio 2021. <https://www.mef.gov.it/focus/Next-Generation-Italia-il-Piano-per-disegnare-il-futuro-del-Paese/>.
- Regione Toscana (2017). *Programma regionale di sviluppo 2016-2020*. Regione Toscana. Firenze. <https://www.regione.toscana.it/documents/10180/289009/PRS+2016-2020.pdf/ef3c35f6-a34b-4511-a243-9a3848f7e4a9>
- Regione Toscana (2019). *Rapporto generale di monitoraggio strategico 2019*. Giunta Regionale della Toscana. Firenze. https://www.regione.toscana.it/documents/10180/23123470/8_RMS+2019_tutto+il+documento.pdf/c666df13-85b2-3668-0252-40c6e190da87?t=1592299823746
- Regione Toscana (2020). *Linee guida per la definizione del sistema di monitoraggio dei piani e dei programmi regionali*. Giunta Regionale della Toscana. Firenze. http://www301.regione.toscana.it/bancadati/atti/Contenuto.xml?id=5265195&nomeFile=Decisione_n.52_del_15-09-2020-Allegato-E
- Regione Toscana (2021). *Programma regionale di sviluppo 2021-2025 - Informativa preliminare al Consiglio regionale ai sensi dell'articolo 48 dello Statuto*. Giunta Regionale della Toscana. Firenze.
- UNDG (2011). *Results-Based Management Handbook*. New York: United Nations Development Group. October 2011. <https://unsdg.un.org/sites/default/files/UNDG-RBM-Handbook-2012.pdf>.
- UNDP (2009). *Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Development Results*. New York: United Nations Development Programme. <http://web.undp.org/evaluation/handbook/documents/english/pme-handbook.pdf>.
- UN General Assembly (2015). *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. New York: United Nations. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf>
- World Bank (2012). *Designing a Results Framework for Achieving Results: A How-To Guide*. Washington, DC: The World Bank. http://siteresources.worldbank.org/EXTEVACAPDEV/Resources/designing_results_framework.pdf.

Sitografia

- ISTAT. *Gli indicatori del BES*. Aggiornato al 13 Dicembre 2021. [https://www.istat.it/it/benessere-e-sostenibilit%C3%A0/la-misurazione-del-benessere-\(bes\)/gli-indicatori-del-bes](https://www.istat.it/it/benessere-e-sostenibilit%C3%A0/la-misurazione-del-benessere-(bes)/gli-indicatori-del-bes)
- ISTAT. *Gli indicatori dell'ISTAT per gli obiettivi di sviluppo sostenibile*. Aggiornato al 9 Agosto 2021. <https://www.istat.it/it/benessere-e-sostenibilit%C3%A0/obiettivi-di-sviluppo-sostenibile/gli-indicatori-istat>
- ISTAT. *Indicatori territoriali per le politiche di sviluppo*. Aggiornato al 22 Novembre 2021. <https://www.istat.it/it/archivio/16777>
- Istituto degli Innocenti. *Centro Regionale di documentazione per l'infanzia e l'adolescenza*. <https://www.minoritoscana.it/>
- Regione Toscana. *Open Toscana*. <http://dati.toscana.it/>
- Scuola Superiore Sant'Anna. *Sistema di valutazione della performance della sanità Toscana*. <https://performance.santannapisa.it/pes/start/start.php>