



Piano della Qualità della  
Prestazione Organizzativa (PQPO)  
2022/2024

## Sommario

PRESENTAZIONE DEL PQPO .....	3
SVILUPPO TOSCANA: MISSIONE E QUADRO ORGANIZZATIVO .....	4
Il Modello organizzativo di Sviluppo Toscana S.p.A. ....	4
IL MODELLO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE .....	7
Il Modello di Valutazione .....	7
Linee guida per la definizione degli obiettivi operativi .....	8
Il ciclo di programmazione.....	8
GLI OBIETTIVI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE 2022 .....	9
Linee strategiche di attività .....	9
L'ALBERO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE AZIENDALE .....	20
Obiettivi assegnati .....	20

## PRESENTAZIONE DEL PQPO

Il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 (d'ora innanzi "decreto") ha introdotto, a partire dal 2010, l'obbligo per le amministrazioni pubbliche di sviluppare un sistema incentrato su un "ciclo della performance", sulla base del quale definire modelli gestionali per la misura delle performance attraverso sistemi di pianificazione e controllo strategico ed operativo, integrati a sistemi di valutazione della performance organizzativa e individuale. Secondo la norma, ciascuna amministrazione è tenuta a definire un piano triennale "strategico", un piano annuale operativo e un sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, integrati tra loro nel PQPO, da approvare entro il 31 gennaio di ogni anno.

A questo proposito, gli "Indirizzi per la gestione della società Sviluppo Toscana s.p.a." per l'anno 2022 approvati con DGR N 1129/21 al paragrafo 7) dell'Allegato A) "*Indirizzi per la predisposizione del Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa (PQPO) e per la definizione degli obiettivi dell'amministratore unico ai sensi del comma 4, lettera b), dell'articolo 3bis della legge regionale n. 28/2008*", hanno previsto che **la società approvi annualmente un proprio PQPO in cui vengono definiti gli obiettivi, gli indicatori ed i valori attesi (target)** su cui si basa la misurazione, la valutazione e la rendicontazione dei risultati organizzativi e sono esplicitati gli obiettivi individuali dell'Amministratore Unico. Il Piano rappresenta, inoltre, il documento cardine per la definizione degli obiettivi e per la conseguente misurazione e valutazione della qualità della prestazione di tutto il personale della società.

Il PQPO si proietta su un orizzonte temporale triennale, viene predisposto dall'Amministratore.

Si riporta di seguito uno schema di sintesi che riepiloga il rapporto tra gli elementi prioritari oggetto dei Piani della performance secondo la normativa e l'interpretazione fornita dalla CIVIT (le cui funzioni sono attualmente in capo al Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri).

ELEMENTI PRIORITARI PREVISTI NELLA DELIBERA CIVIT N. 6/2013	AZIONI/ELEMENTI ILLUSTRATIVI/OBIETTIVI INTRODOTTI NEL PIANO
Collegamento con il ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio.	Il presente Piano fa riferimento a tutte le risorse gestite da Sviluppo Toscana ed esplicita il collegamento tra gli obiettivi (strategici e operativi) e le risorse finanziarie, umane e strumentali
Coordinamento e integrazione fra gli ambiti relativi alla performance, alla qualità, alla trasparenza, all'integrità e alla prevenzione della corruzione.	<p>Il presente Piano include tra gli obiettivi strategici e operativi le misure contenute nel Piano triennale di prevenzione della corruzione 2022-2024 integrato con il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità.</p> <p>Nel Piano sono inoltre previsti specifici obiettivi di standardizzazione dei servizi erogati, al fine di misurarne l'efficacia e l'efficienza e di consentire agli stakeholder l'accesso alle relative informazioni mediante l'amministrazione trasparente</p>
Esplicitazione di indicatori riguardo ad alcune tematiche di significativa rilevanza	<p>Sono stati introdotti nel piano indicatori e target in merito a:</p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> contenimento della spesa pubblica;</li><li><input type="checkbox"/> digitalizzazione;</li><li><input type="checkbox"/> prevenzione della corruzione</li></ul>
Esplicitazione di obiettivi e relativi indicatori utili per la misurazione e valutazione della performance individuale dei responsabili di primo livello	Il Piano prevede, oltre agli obiettivi di performance organizzativa imputati trasversalmente alle strutture, gli obiettivi individuali assegnati ai singoli responsabili di AREA E UNITA' OPERATIVA di primo livello

Nel Piano, in coerenza con le funzioni stabilite dalla Legge istitutiva di Sviluppo Toscana, e tenendo conto delle linee di indirizzo regionali, sono illustrati l'insieme degli obiettivi e dei risultati che Sviluppo Toscana vuole perseguire nell'anno 2022. Al suo interno troviamo, infatti, gli obiettivi strategici della Società (triennali) e le conseguenti specificazioni (declinazione) degli stessi (annuali), gli indicatori e i valori attesi (target), ai fini della misurazione e valutazione dei risultati organizzativi della Società e della Performance dell'Amministratore Unico (che svolge le funzioni di Direttore).

Coerentemente con il Piano e con l'organizzazione societaria, vengono poi sviluppati i Piani di lavoro delle Aree Operative e delle Unità Operative, gli obiettivi individuali dei responsabili di primo livello e, attraverso un processo a cascata, quelli dei singoli uffici: un sistema logico che consente il collegamento tra la qualità della prestazione individuale e la qualità della prestazione organizzativa della Società.

Il presente Piano è suddiviso in 4 sezioni nelle quali vengono definite:

1. *mission* e quadro organizzativo aziendale;
2. presentazione del modello di valutazione della performance
3. obiettivi oggetto di valutazione della performance aziendale ed i processi del ciclo di performance
4. albero degli indicatori da utilizzare nella misurazione e valutazione della performance aziendale

## SVILUPPO TOSCANA: MISSIONE E QUADRO ORGANIZZATIVO

Fino al maggio 2008, Sviluppo Toscana S.p.A. era controllata da Invitalia (Agenzia nazionale per l'attrazione degli investimenti e lo sviluppo d'impresa S.p.A.); oggi è una società per azioni operante sotto il controllo diretto della Regione Toscana, che ne ha acquisito la piena proprietà a seguito dell'approvazione della Legge Regionale istitutiva n. 28 del 21 maggio 2008.

Specializzata nella progettazione e attuazione di programmi di sviluppo territoriale e nella gestione e controllo di fondi e finanziamenti pubblici, Sviluppo Toscana conserva molte delle competenze maturate attraverso anni di operatività diretta sul territorio toscano, prima in qualità di BIC Toscana S.p.A. - appartenente alla rete nazionale collegata a SPI (Promozione e sviluppo industriale, s.p.a. del gruppo IRI) - e poi, successivamente ad una trasformazione societaria, in qualità di Sviluppo Italia Toscana s.c.p.a. ("*braccio operativo*" toscano della Società Sviluppo Italia - ora Invitalia).

La Società ha un capitale sociale di oltre 7,3 milioni di euro, un valore di mercato delle immobilizzazioni stimato in circa 19 milioni di euro, un valore medio della produzione dell'ultimo triennio pari a 6,5 milioni di euro; non ha debiti nei confronti del sistema bancario. Si precisa che Regione Toscana ha effettuato a favore della società, allo scopo di tutelare il completamento del progetto "Centro per la ricerca e l'alta formazione a servizio del distretto tessile pratese", un versamento in conto futuro aumento di capitale di 8 milioni di euro. Detto versamento verrà trasformato in aumento di capitale non appena verranno verificate le condizioni presupposte dalla L.R. n. 68 del 6 dicembre 2017.

L'organico di Sviluppo Toscana è di 76 dipendenti, di cui 63 a tempo indeterminato e 13 a tempo determinato, tutti con elevate competenze in materia di finanziamenti pubblici a imprese ed Enti pubblici; cinque sedi dislocate sul territorio toscano (sede legale ed operativa di Firenze; sede operativa di Massa; sede operativa di Livorno; sede operativa di Venturina Terme; sede operativa di Prato alla quale non è assegnato personale) di cui due "*centri servizi*" dotati di spazi destinati all'insediamento di nuove imprese (cd. "*incubatori di impresa*").

In relazione al modello di *governance*, che è stato individuato per la gestione delle politiche regionali di sviluppo del ciclo di programmazione 2014-2020 della Regione Toscana, a seguito dell'approvazione della L.R. 5/8/2014, n. 50 (di modifica e integrazione della L.R. n. 28/2008), Sviluppo Toscana ha assunto espressamente le funzioni di **Organismo Intermedio** responsabile delle attività di gestione, controllo e pagamento del POR FESR 2014-2020, nonché la funzione di responsabile del **Sistema Informativo** dello stesso POR.

Raccogliendo le direttive e gli indirizzi impartiti dalla Regione Toscana, la Società ha:

- **focalizzato gli sforzi nell'obiettivo di strutturarsi in modo adeguato a garantire l'avvio e la piena operatività di nuovi servizi (in particolare il ruolo di OI);**
- **razionalizzato ed efficientato la macchina operativa in coerenza con l'evoluzione del suo business.**

I risultati di dette azioni saranno più dettagliatamente illustrati nei paragrafi seguenti.

### Il Modello organizzativo di Sviluppo Toscana S.p.A.

L'attuale organizzazione di Sviluppo Toscana S.p.A. prevede il coordinamento e la direzione affidati ad un Amministratore Unico con funzioni dirigenziali, cui sono assegnati i poteri conferiti dallo Statuto della società, secondo le disposizioni di cui alla Legge Regionale n. 28/2008 e s.m.i..

La struttura organizzativa, stabilita dall'Amministratore Unico, anche a seguito dell'individuazione di Sviluppo Toscana S.p.A. quale Organismo intermedio responsabile delle attività di gestione, controllo e pagamento di Programmi operativi regionali di fondi strutturali, si articola in:

- **“Aree Operative - AO”** che sono poste sotto il controllo diretto dell’Amministratore Unico con funzioni di Direttore Generale, il quale ne sovrintende le attività. Ciascuna Area Operativa è gestita da un Responsabile di Area e organizzata per commesse (tipicamente di costo e ricavo) gestite secondo criteri di *project management*.
- **“Unità Operative - UO”** che rappresentano l’unità organizzativa elementare di gestione delle specifiche AO. Ciascuna Unità Operativa è coordinata da un Responsabile che svolge la funzione di Project Manager (PM).

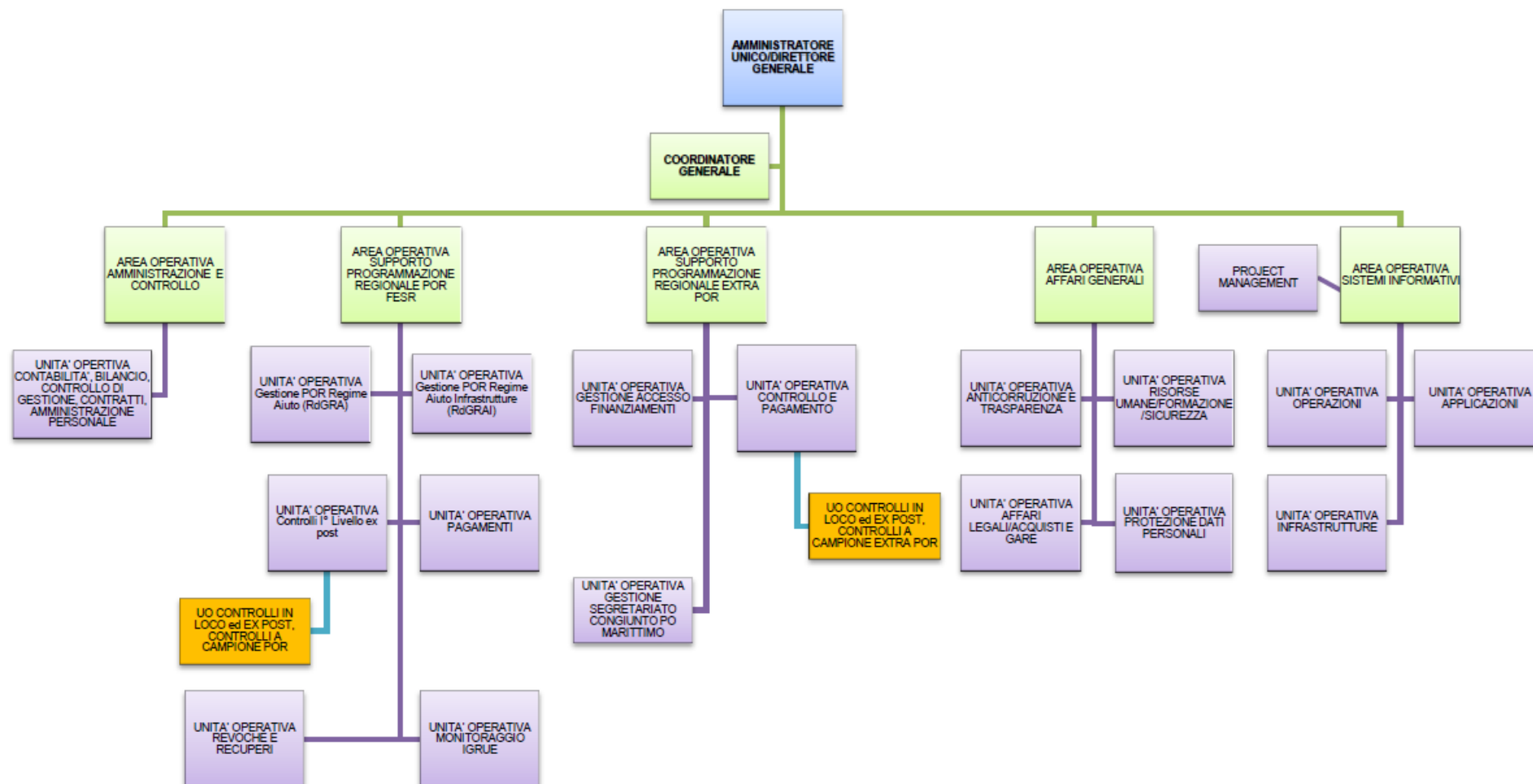
Il Responsabile di UO ricopre un ruolo di gestione operativa, essendo il responsabile unico della pianificazione, realizzazione e controllo delle commesse. Suo obiettivo è quello di assicurare il rispetto dei costi, dei tempi e della qualità nell’attuazione delle commesse a lui assegnate.

Nell’esercizio delle proprie funzioni, Responsabile di UO si avvale del supporto della figura di Responsabile di Attività (RA), ove prevista.

Le **“Aree Operative - AO”**:

1. **AREA OPERATIVA AMMINISTRAZIONE E CONTROLLO**
2. **AREA OPERATIVA SUPPORTO PROGRAMMAZIONE REGIONALE POR FESR**
3. **AREA OPERATIVA SUPPORTO PROGRAMMAZIONE REGIONALE EXTRA POR**
4. **AREA OPERATIVA AFFARI GENERALI**
5. **AREA OPERATIVA SISTEMI INFORMATIVI**

L’attuale organigramma adottato da Sviluppo Toscana S.p.A. è il seguente:



# IL MODELLO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

## Il Modello di Valutazione

**La misurazione e valutazione della performance a livello aziendale** è finalizzata ad indicare ed illustrare il grado di raggiungimento degli obiettivi finali (risultati) posti dopo un determinato periodo di tempo.

**La definizione dei risultati attesi** rappresenta il punto nodale che traduce e qualifica gli obiettivi posti (strategici ed operativi, azioni) in attività da svolgere (output) e valore da produrre (outcome). I risultati attesi rappresentano gli impegni target che si pongono tenendo conto del contesto nel quale si opera, i volumi e complessità delle attività da realizzare, l'organizzazione che si dispone (struttura, processi, risorse e mezzi) e definisce quali output ed *outcome* si vogliono (possono) raggiungere. **La costruzione del modello di performance** definisce criteri e modalità per misurare i risultati da raggiungere.

**Sviluppo Toscana** ha elaborato un proprio modello per misurare e valutare la propria performance aziendale. Modello che viene di seguito illustrato e che verrà utilizzato per misurare i risultati raggiunti annualmente. Il modello elaborato si articola su tre macro-ambiti di lavoro:

- A. il primo, corrisponde alla costruzione del **Quadro di riferimento di valutazione**; in questo macro-ambito si costruisce la “cornice” (ovvero gli obiettivi posti dalla Regione) e l'oggetto di valutazione (cosa andare a valutare);
  - B. il secondo, corrisponde alla costruzione dell'**Albero di valutazione della performance**; in questo macro ambito si disegna l'impianto tecnico di valutazione (gli indicatori) e i risultati attesi (target);
  - C. il terzo, corrisponde alla **Misurazione della performance**; in questo macro-ambito si procede ad organizzare la rilevazione dei dati, la loro elaborazione ed analisi fino alla presentazione del report che illustra i risultati avuti.
- A. Il **Quadro di riferimento di valutazione della performance** prende come riferimento 6 elementi cardine:
1. la missione della Società, ovvero il fine ultimo che si intende perseguire – L.R.19/2018;
  2. le aree strategiche, ovvero gli ambiti di maggior rilevanza in cui la Società opera identificate nell'ambito delle strategie delineate dalla Regione Toscana (socio unico);
  3. gli obiettivi strategici, ovvero gli obiettivi triennali che per ciascuna area strategica la Società si propone di perseguire;
  4. le azioni strategiche, ovvero i macro ambiti in cui si inseriscono i programmi per perseguire gli obiettivi strategici;
  5. gli obiettivi operativi, ovvero gli obiettivi annuali che la Società si pone in funzione del conseguimento degli obiettivi strategici;
  6. i piani operativi, ovvero le azioni annuali tese a perseguire gli obiettivi operativi nell'ambito dell'esercizio.

La Missione aziendale, gli obiettivi strategici e le azioni strategiche costituiscono la cornice di riferimento vera e propria che porta a definire e declinare gli obiettivi operativi ed i piani operativi che a loro volta rappresentano la base di input per avviare la costruzione dell'Albero di misurazione della performance aziendale.

- A. L'**Albero di valutazione della performance** costituisce l'impianto tecnico che traduce gli obiettivi operativi ed i piani operativi in un sistema di indicatori di valutazione ed indica gli obiettivi target da raggiungere.

La costruzione dell'Albero di Valutazione, così come viene configurata all'interno dell'impianto elaborato, introduce alcuni elementi di qualificazione nel modello di valutazione tra i quali si richiamano quelli di:

- riportare **gli indicatori all'interno di un “albero” di misurazione** e dare per ognuno di questi indicatori dei “**pesi**” **per misurare la loro importanza relativa**; dare dei “pesi” di importanza relativa mira a indicare e qualificare ulteriormente cosa è più rilevante all'interno della misurazione della performance; nell'impianto costruito, la somma di tutti i “pesi” da attribuire agli indicatori deve raggiungere il punteggio totale di 100/100 in modo da poter disporre di una scala unica di misurazione in percentuale;

- introdurre **per tutti gli indicatori una scala di misurazione standard** per evidenziare in modo chiaro e confrontabile il livello di risultato raggiunto; la scala di misurazione utilizzata prevede 5 livelli di possibili risultati raggiungibili (Attività non realizzata/nessun risultato; Attività realizzata parzialmente e risultato raggiunto inferiore al 50%; Attività realizzata parzialmente e risultato raggiunto oltre al 50%; Attività realizzata e risultato raggiunto completamente rispetto a quanto atteso (target); Attività realizzata e risultato raggiunto oltre quanto atteso);
- introdurre e disporre **un sistema di “rating” di misurazione che può rendere immediatamente confrontabili** le performance tra anni diversi e analizzare e valutare il modello stesso di valutazione.

A. La **Misurazione della performance** rappresenta l'insieme delle attività operative di monitoraggio e valutazione dei risultati raggiunti. In questo ambito si organizzano le attività di:

- rilevazione e raccolta dei dati necessari per misurare gli indicatori; le attività prevedono un piano di lavoro per la raccolta dei dati all'interno della struttura e con il supporto del sistema informativo aziendale a garantire l'affidabilità delle fonti e la responsabilità sulla qualità dei dati;
- inserimento ed elaborazione dei dati;
- analisi dei risultati avuti e l'elaborazione del report di valutazione della performance.

### Linee guida per la definizione degli obiettivi operativi

La definizione degli obiettivi operativi deve presentare i seguenti elementi qualificanti:

- essere rilevanti e pertinenti rispetto alla soddisfazione dei bisogni finali dei soggetti esterni destinatari dell'azione amministrativa, alla missione istituzionale, alle strategie della Società;
- essere specifici e misurabili, consentendo la verifica dell'avvenuta realizzazione mediante uno o più indicatori sintetici di risultato;
- essere tali da determinare un miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- essere riferibili ad un arco temporale determinato (di norma pari ad un anno);
- essere confrontabili nel tempo;
- essere correlati alla quantità e qualità delle risorse a disposizione;
- essere articolati in fasi di avanzamento con una loro tempistica;
- prevedere un responsabile di obiettivo.

Gli stessi obiettivi saranno definiti, per la maggior parte, secondo la logica a cascata in base alla quale dagli obiettivi di livello superiore discendono quelli da assegnare alla struttura di livello inferiore. Un legame che permette di mappare completamente le attività effettuate da tutte le strutture, in modo tale da ricondurre la parte più significativa e sfidante dell'azione amministrativa al conseguimento degli obiettivi della Direzione. A questo saranno aggiunti per ogni struttura gli obiettivi non indicati nel presente Piano e riferiti prevalentemente ad attività di carattere ordinario, comunque rilevante.

Inoltre gli obiettivi dovranno essere continuamente monitorati al fine di controllarne il livello di conseguimento e anche l'eventuale necessità di aggiornamento e/o modificazione degli stessi in corso di gestione, in relazione all'evolversi delle esigenze gestionali e organizzative della Società. In tal modo si scongiura il disallineamento tra sistema di pianificazione e monitoraggio della performance e i cambiamenti organizzativi.

### Il ciclo di programmazione

Il processo di misurazione e valutazione della performance è articolato in varie fasi e nel rispetto degli obiettivi previsti dalla legislazione in materia, l'articolazione del ciclo di gestione della performance si sviluppa nelle seguenti 5 fasi:



## A. Il Quadro di riferimento di valutazione della performance

- **Fase di pianificazione strategica con definizione degli obiettivi** che si intendono raggiungere, dei rispettivi indicatori e nella quale viene identificata la performance della Società;
- **Fase di programmazione e controllo** riguarda le attività che la Società pone in essere per definire il collegamento tra risorse e risultati in relazione a ciascun obiettivo. Si tratta di una traduzione operativa della performance della Società in termini di obiettivi ed indicatori utili al controllo ed al conseguimento degli stessi;

## B. L'Albero di valutazione della performance

- **Fase di misurazione e valutazione della performance organizzativa**, costituita da attività che la Società mette in atto per tradurre i propri obiettivi in set di indicatori monitorabili così da seguire nel tempo l'andamento dei valori assunti mediante predisposizione di report;
- **Fase di performance individuale e gestione delle risorse umane**, rappresentata dalla definizione degli obiettivi che vengono assegnati ai responsabili di unità organizzativa ed al personale con la successiva valutazione degli stessi;

## C. La Misurazione della performance

- **Fase di rendicontazione e trasparenza dei risultati** nella quale l'ente mette in atto attività che rappresentino il livello di performance raggiunto.

Le suddette fasi sono scandite da scadenze temporali che garantiscano da un lato il rispetto della programmazione degli obiettivi della Società e degli obiettivi individuali e, dall'altro, la misurazione e la rendicontazione dei risultati, nell'ottica di una stretta correlazione tra obiettivi

Gli attori coinvolti nel ciclo della performance sono:

- I. la struttura regionale competente che riceve il monitoraggio circa lo stato di realizzazione degli obiettivi previsti nel Piano da parte dell'Amministratore Unico con cadenza almeno semestrale e che garantisce la correttezza dei processi, propone annualmente la valutazione del Direttore e valida la Relazione sulla Qualità della Prestazione Organizzativa;
- II. l'Amministratore Unico che valuta i Responsabili di Area, i Responsabili di Attività di diretto riferimento, ed il personale assegnato;
- III. i Responsabili di Area che valutano i Responsabili di Attività di diretto riferimento ed il personale loro assegnato.

## GLI OBIETTIVI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE 2022

### Linee strategiche di attività

Le attività strategiche di Sviluppo Toscana, coerentemente con quanto stabilito dalla legge regionale istitutiva e dallo Statuto societario, scaturiscono dalle indicazioni contenute negli strumenti di programmazione comunitaria, nazionale e regionale, in particolare in materia di gestione di fondi comunitari nel settore extra-agricolo.

Le attività strategiche della Società per il periodo 2022-2024 su cui è incentrato il Piano della Attività, aggregate per macro linee, possono essere divise in 4 ambiti principali:

1. Istruttoria delle domande di finanziamento a valere sui diversi bandi regionali attraverso l'utilizzo di piattaforme informatiche;
2. Controllo di primo livello per quasi tutte le linee di finanziamento previste dal POR FESR 2014-2020, dal POR FSE, dal PO ITA-FR MARITTIMO e da altri strumenti di programmazione regionale;
3. Organismo Erogatore e Organismo intermedio di programmi comunitari nazionali e regionali in materie extra agricole;
4. Informatizzazione e manutenzione evolutiva dei sistemi informativi in uso per la gestione di tutti i

procedimenti e le istanze di finanziamento (per la presentazione di istanze, l'effettuazione di istruttorie, l'effettuazione di pagamenti, il monitoraggio dei dati).

L'attività di gestione delle agevolazioni, svolta da Sviluppo Toscana con ruoli di Assistenza Tecnica e/o di Organismo Intermedio, a valere su fondi strutturali europei, su fondi regionali e su fondi nazionali nel triennio 2022-2024, riguarderà le seguenti linee di evoluzione;

- a. la gestione, nel ruolo di Organismo Intermedio, delle attività di competenza relative alla chiusura del ciclo di programmazione del POR FESR 2014/2020 e di avvio del nuovo ciclo di programmazione POR FESR 2021/2027;
- b. la gestione degli strumenti di natura emergenziale messi in atto dalla Regione Toscana per “mitigare” gli effetti economici e sociali causati dalla pandemia, intervenendo con misure specifiche per il rilancio economico;
- c. la prosecuzione del ruolo di gestione del «segretariato tecnico» del PO Marittimo Italia/Francia;
- d. la gestione di specifici Bandi finanziati con risorse regionali, sia rivolti a soggetti pubblici, a sostegno di investimenti pubblici, sia rivolti ad imprese;
- e. la gestione di specifici interventi finanziati con risorse statali: (EX FAS; Fondi Calamità Naturali);
- f. attività di supporto alla Regione e agli EE.LL per la realizzazione di progetti di valorizzazione e sviluppo del territorio;
- g. la gestione della programmazione 2021-2027 con il ruolo di Organismo Intermedio, nonché il supporto all'attuazione di eventuali e ulteriori strumenti connessi con interventi del Recovery Fund EU mediante un coinvolgimento operativo di Sviluppo Toscana nello svolgimento delle attività richieste nel processo attuativo del PNRR;
- h. l'incremento delle attività collegate ad alcune fasi del procedimento di concessione di contributi alle imprese che riguardano in particolare:
  - il procedimento di avvio di revoca di contributi e di gestione del pre-contenzioso;
  - l'intensificazione delle attività di “controlli a pena di decadenza successivi alla pubblicazione della graduatoria”, a seguito dell'adeguamento di quasi tutti i bandi regionali gestiti da Sviluppo Toscana ai principi di semplificazione che di fatto richiedono non la presentazione di documentazione da parte dei richiedenti il contributo ma il rilascio di dichiarazioni sostitutive e autocertificazioni sul possesso di determinati requisiti obbligatori previsti dagli stessi bandi e quindi l'intensificarsi dei “fattori di rischio”;
  - l'aumento delle c.d. “procedure negoziali” e “valutative” dei progetti oggetto di richiesta di contributi.

Attività che hanno diverse ricadute ed impatti sia sui risultati prodotti che nell'organizzazione di Sviluppo Toscana. Nella tabella seguente viene riportata una matrice che incrocia le attività strategiche definite ed il loro principali ambiti di ricaduta ed impatto che hanno per Sviluppo Toscana.

La matrice riportata di seguito è stata elaborata per evidenziare come le attività strategiche definite vanno ad impattare sui diversi ambiti:

- a **livello generale** sui grandi temi che il sistema pubblico sta affrontando (contenimento della spesa pubblica, digitalizzazione, prevenzione della corruzione);
- a **livello di *mission*** assegnata per svolgere attività di supporto alla Regione Toscana (rispetto dei tempi previsti, correttezza lavorazione per merito e per processo);
- a **livello di funzionamento organizzativo ed operativo della struttura aziendale** (contenimento dei costi di gestione, efficacia ed efficienza organizzativa interna, aggiornamento professionale delle risorse umane).

Da questi obiettivi, per il 2022, le attività strategiche che verranno misurate ai fini della valutazione della performance aziendale saranno negli ambiti della:

1. Correttezza e celerità delle attività svolte per le funzioni di Organismo Intermedio del POR FESR 2014/2020 e per la gestione di fondi extra POR;
2. Semplificazione Amministrativa: informatizzazione dei procedimenti;
3. Gestione efficace ed efficiente: equilibrio gestionale della Società e trasparenza amministrativa.

Si evidenzia che, come si evince dagli “Indirizzi per la gestione 2022”, è stato confermato anche per quest’anno dalla Giunta Regionale, tra gli obiettivi da inserire nel PQPO 2022, di conferire – stante la sua particolare rilevanza strategica – massima priorità ed una rilevante pesatura a quello relativo al pieno raggiungimento del target di spesa certificata sulle risorse europee.

Gli ambiti di misurazione indicano gli obiettivi strategici da raggiungere. Su questi 3 obiettivi strategici viene costruito l’albero di valutazione della performance per il 2022 per Sviluppo Toscana che riporta tutti gli indicatori di misurazione che vengono individuati e li correla tra di loro dando dei pesi di importanza relativa tra loro.

Il risultato che si avrà sarà in fase di disegno quello di ottenere la “profilazione” di valutazione della performance aziendale, ovvero su cosa e come si misura l’attività svolta per il 2022 da Sviluppo Toscana. Questo è un aspetto importante perché rafforza e qualifica in fase ex-ante l’impianto di valutazione che si vuole realizzare (su cosa misurare, quale importanza relativa dare ai vari obiettivi da raggiungere).

Operativamente, il processo di costruzione dell’albero di valutazione parte da una prima analisi di insieme dei **3 obiettivi strategici** da raggiungere, nel “significato”, ovvero i contenuti delle rilevazioni da fare tramite gli indicatori, le modalità di calcolo ed i riferimenti per definire i risultati target da conseguire per il 2022. L’analisi di insieme realizzata viene sintetizzata nella matrice seguente.

OBIETTIVI STRATEGICI	SIGNIFICATO	Modalità calcolo indicatore	VALORI TARGET 2022		FONTE
			VALORE	MODALITA' DI COSTRUZIONE	
Correttezza e celerità delle attività svolte per le funzioni di Organismo Intermedio del POR FESR 2014/2020 e per la gestione di fondi extra POR	MISURA LA CAPACITA' DI RISPETTO DEI TERMINI DI CONCLUSIONE DELLE ATTIVITA' DI ISTRUTTORIA DELLE RICHIESTE DI FINANZIAMENT O A VALERE SUL POR FESR	Giorni impiegati per le istruttorie delle pratiche presentate compreso le varianti	RISPETTO TEMPI PREVISTI DALLE NORMATIVE DI RIFERIMENTO	ANALISI AD HOC SU BANDI GESTITI	
	MISURA LA CAPACITA' DI EROGAZIONE E DI MONITORAGGIO DEL FONDO FESR E DEGLI ALTRI FONDI GESTITI DA SVILUPPO TOSCANA	PERCENTUALE DI SPESA CONTROLLATA NELL'ANNO RISPETTO AL TARGET ANNUALE FORMALIZZATO DA AdG E RISPETTO SCADENZE BIMESTRALI PER INVIO DATI MONITORAGGIO	TOTALE EROGAZIONI	ANALISI AD HOC TARGET DISIMPEGNO	
Semplificazione Amministrativa: informatizzazione dei procedimenti	MISURA LA CAPACITA' DI INTERVENTI DI MANUTENZION E E SVILUPPO DEL SIUF NONCHE' LA DEFINIZIONE DEL “NUOVO” SI PER LA GESTIONE DEL POR FESR 2021/2027	RISPETTO DELLA TEMPISTICA PREVISTA NEL CRONOPROGRAM MA	RISPETTO SCADENZE PREVISTE	DATO CALCOLATO SULLA BASE DEL GANTT DI REALIZZAZIONE DEL SIUF	REGISTRAZIONE AGLI ATTI DA PARTE DELL'UFFICIO INFORMATICO
	MISURA IL	GIORNI CON	QUOTA	DATO	

	LIVELLO DI CONTINUITA' DEI SERVIZI NEI CONFRONTI DELL'UTENZA ON LINE	INTERRUZIONE DEI SERVIZI EROGATI DAL SISTEMA INFORMATIVO	CONTENUTA ENTRO 5 GG	CALCOLATO SULLA BASE DELLE SCHEDATURE DEI GUASTI O MANUTENZIONI E DEI SISTEMI INFORMATICI	
Gestione efficace ed efficiente: equilibrio gestionale della Società e trasparenza amministrativa	GARANTIRE LA TRASPARENZA, LE PARI OPPORTUNITA' E L'EFFICACIA DELLE MISURE DI PREVENZIONE AI FENOMENI DI CORRUZIONE; GARANTIRE UNA CORRETTA GESTIONE DEL BILANCIO E L'INTRODUZIONE DI UN SISTEMA DI CONTROLLO DI GESTIONE	RISPETTO SCADENZE	ADOZIONE DEL PIANO ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA	OSSERVAZIONE FENOMENO, RAPPORTI ODV E RESPONSABILE ANTICORRUZIONE	RAPPORTI AUDIT ODV
	GESTIONE DELLE RISORSE UMANE (CLIMA ORGANIZZATIVO)	ASSICURARE UN INDIRIZZO COERENTE CON GLI OBIETTIVI STRATEGICI E RISPETTO DELLA CAPACITA' DI COORDINAMENTO DELLA SOCIETA'	GIUDIZIO QUALITATIVO DEL PERSONALE COORDINATO, RILEVATO ATTRAVERSO UN APPOSITO QUESTIONARIO, CIRCA LA CAPACITA' DI INDIRIZZO E COORDINAMENTO DEL DG		

Rispetto alle principali attività che Sviluppo Toscana andrà a gestire nel corso del 2022 e che saranno oggetto sia di completamento di commesse già in portafoglio, perché incaricate in esercizi precedenti, sia di nuove commesse, si riporta di seguito uno schema sintetico distinto per programma:

## ATTIVITA' ISTITUZIONALI A CARATTERE CONTINUATIVO - ANNUALITA' 2022

## Punto 1 - POR FESR

NUMERO ATTIVITA'	DIRETTORE/DIRIGENTE RESPONSABILE	ATTIVITA' DA SVOLGERE	ATTIVITA' DI CUI ALL'ART.2, c. 1 L.R. 28/2008
01	LORENZO BACCI	Linea d'azione 1.1.5.a3 - Attività di assistenza tecnica scorrimento graduatoria Bando FAR FAS: attività di gestione, rendicontazione, controllo e pagamento	d
02	ALBINO CAPORALE	Sub-Azione 1.1.4 a) - Sostegno alle attività collaborative di R&S realizzate da aggregazioni pubblico- private. Distretti tecnologici	d
03	ALBINO CAPORALE	Sub-Azione 1.1.4 b) - Sostegno alle attività collaborative realizzate da aggregazioni pubblico-private per lo sviluppo e la promozione di settori ad alta tecnologia per il sistema regionale. Azioni di sistema.	d
04	PAOLO BALDI	Azione 6.7.1 "Promozione e valorizzazione della rete dei grandi attrattori museali". Assistenza tecnica per l'espletamento degli adempimenti tecnico amministrativi e istruttori connessi alla concessione, ai controlli di I livello, all'erogazione di contributi e al monitoraggio dei progetti.	d
05	MARIA CHIARA MONTOMOLI	AZIONE 2.3.1	d
06	PAOLO BALDI	Asse Urbano_ Sub Azione 9.6.6.a3) Assistenza tecnica per lo svolgimento delle attività inerenti L'asse Urbano per la realizzazione dei Progetti di Innovazione Urbana (PIU) a supporto dei Responsabili di azione/sub azione.	d
07	ALESSANDRO SALVI	Attività di assistenza tecnica, istruttoria e gestione bando di cui alle Azioni: 9.3.5 Servizi socio-sanitari; 9.6.6 Recupero funzionale Sublinea di azione a.1 Funzioni sociali e Sub linea di azione a.2 Funzioni sportive dell'Asse 6	d
08	ANGELITA LUCIANI	Controlli in loco ex post ai sensi dell'art. 71 del Reg. (UE) n. 1303/2013	h
09	ANGELITA LUCIANI	Attività di manutenzione evolutiva/correttiva/nuovi sviluppo relativamente al sistema SIUF	d
10	ANGELO MARCOTULLI	Assistenza tecnica linea Por 1.1.2	d
11	ANGELO MARCOTULLI	Assistenza tecnica linea Por 1.1.3	d
12	ANGELO MARCOTULLI	Assistenza tecnica linea Por 1.1.5 a1 e a2	d
13	ANGELO MARCOTULLI	Assistenza tecnica linea Por 3.4.2	d

14	ENRICO BECATTINI	Assistenza tecnica nello svolgimento delle attività inerenti l'Asse Urbano del POR FESR 2014-2020 per la realizzazione dei Progetti di Innovazione Urbana a supporto dei Responsabili di azione/sub- azione. Asse 6 di cui all'Azione Azione 4.6.1 Mobilità Sostenibile	d
15	ANGELO MARCOTULLI	Assistenza tecnica ASSE 3 POR FESR TOSCANA 2014-2020 Azione 3.1.1. a4 – Interventi TF Covid-19 - SOSTEGNO ALLE COOPERATIVE DI COMUNITA' DI CUI ALL'ART.11 BIS L.R. 73/2005 - Bando approvato con DD. 13964/2020	d
16	MARCO CARLETTI	Sub Azione 4.6.4.B Reti di Percorsi ciclopeditoni nell'area della Piana Fiorentina: compiti di gestione e controllo di primo livello e pagamenti	d
17	RICCARDO BUFFONI	Azione 4.6.1 Assistenza tecnica per realizzazione di infrastrutture e nodi di interscambio finalizzati all'incremento della mobilità collettiva e alla distribuzione ecocompatibile delle merci e relativi sistemi di trasporto e azione 4.6.4 Sostegno ad interventi di mobilità urbana sostenibile: azioni integrate per la mobilità e incremento mobilità dolce - Piste ciclopeditoni	d
18	ANGELO MARCOTULLI	Assistenza tecnica Azione Por 3.1.1 a3 a Interventi TF Covid-19 "Fondo investimenti fondo perduto"	d
19	SARA MELE	Asse Urbano Azione 9.3.1 "Realizzazione Nido d'infanzia a Morecci" PIU di Montemurlo e Montale PIU M+M Progetto di Innovazione Urbana. Assistenza tecnica.	d
20	SERGIO PAPIANI	Azioni 2.2.1. e 2.2.2. del POR FESR 2014 2020	d
21	SERGIO PAPIANI	Azione 2.1.1. Banda ultralarga	d
22	SIMONETTA BALDI	Assistenza tecnica riguardante l'azione 1.5.1. per la gestione del bando infrastrutture per la ricerca e delle procedure negoziali	d
23	RENATA LAURA CASELLI	Linea di Azione 4.2.1a1 e 4.2.1a2 – Attività di gestione dei 2 bandi 2015 di efficientamento energetico degli immobili sedi di impresa e di efficientamento energetico dei processi produttivi delle imprese	d
24	RENATA LAURA CASELLI	Linea di Azione 4.2.1a1 – Attività di gestione del bando 2016 di efficientamento energetico degli immobili sedi di impresa	d
25	RENATA LAURA CASELLI	Linea di Azione 4.2.1a1 – Attività di gestione dei 2 bandi 2017 di efficientamento energetico degli immobili sedi di impresa	d
26	RENATA LAURA CASELLI	Linea di Azione 4.1.1. – Attività di gestione del bando 2017 di efficientamento energetico degli Immobili Pubblici	h
27	RENATA LAURA CASELLI	Linee di sub-azione 4.1.1 e 4.1.3 – Asse Urbano – Attività di gestione dei PIU di competenza del Settore	d

28	ANGELO MARCOTULLI	Assistenza tecnica Azione Por 3.1.1 a3 b Interventi TF Covid-19 "Sostegno imprese polifunzionali aree interne"	d
29	ANGELO MARCOTULLI	Azione 1.4.1 - Sostegno alla creazione di start-up innovative	d
30	ANGELITA LUCIANI	Sistema informativo per il POR FESR 2021-2027	d
31	ANGELO MARCOTULLI	POR 14/20 Attività di verifica da effettuare a livello di strumento finanziario in occasione della rendicontazione di spesa ai fini della formulazione delle domande di pagamento	d
32	LAURA ACHENZA	POR FESR AZIONE 3.3.2 - Assistenza tecnica con funzioni di gestione, controlli di primo livello e pagamenti nello svolgimento delle attività inerenti la linea/azione 3.3.2 del POR CREO FESR 2014-2020 Sostegno alla promozione turistica: "supporto allo sviluppo di prodotti e servizi complementari alla valorizzazione di identificati attrattori culturali e naturali del territorio, anche attraverso l'integrazione tra imprese delle filiere culturali, turistiche, sportive, creative e dello spettacolo e delle filiere di prodotti tradizionali e tipici. Attuata attraverso l'agenzia Toscana Promozione Turistica ex L.R. 22/2016	d
33	ANGELO MARCOTULLI	POR FESR Voucher Azione 3.6.1c	d

#### Punto 2 - PROGRAMMAZIONE REGIONALE

NUMERO ATTIVITA'	DIRETTORE/DIRIGENTE RESPONSABILE	ATTIVITA' DA SVOLGERE	ATTIVITA' DI CUI ALL'ART.2, c. 1 L.R. 28/2008
01	GENNARO GILIBERTI	Supporto ed assistenza tecnica per l'attuazione della misura della promozione del vino sui mercati dei Paesi terzi inserita nel programma nazionale di sostegno di cui al regolamento (UE) n.1308/2013 (OCM Unica), finalizzato alla elaborazione della graduatoria dei progetti ammissibili e gestione delle eventuali varianti	c
02	ALBINO CAPORALE	Supporto e assistenza tecnica specialistica per azioni di accompagnamento e supporto agli enti locali per la realizzazione di progetti di sviluppo e valorizzazione territoriale con particolare attenzione alle aree interne e alle aree di sperimentazione	f
03	ALBINO CAPORALE	Supporto e assistenza tecnica specialistica, laddove ne ricorra la necessità anche avvalendosi della collaborazione di società, organismi, collaboratori e consulenti esterni di comprovata esperienza e competenza, all'attività della Direzione Attività produttive nel triennio 2021-2023 per l'attuazione delle linee di intervento previste dal PRS o comunque previste dalla Giunta	f
04	ALBINO CAPORALE	Supporto e assistenza tecnica specialistica per azioni di Controllo rendicontazioni progetti per azioni di sistema	f

05	PAOLO BALDI	Assistenza tecnica e gestione progetti d'investimento su beni culturali	c
06	ANGELO MARCOTULLI	Assistenza tecnica per la gestione dei piani di rientro dei finanziamenti concessi alle imprese dei settori turismo e commercio ai sensi dei bandi PRSE 2007/2010; FAS 2007/2013; Fondo Coopertoscana	c
07	ANGELO MARCOTULLI	Attività di controllo ex post su imprese finanziate nell'ambito del ciclo programmazione PRSE 2007-2010 e PRSE 2012-2015 e presidio delle relative revocche	c
08	SIMONETTA BALDI	Assistenza tecnica Fondo Progettazione	a, c
09	ANGELO MARCOTULLI	Assistenza tecnica per Fotonica – Bando Eranet Cofund Photonicsensing	c
10	ANGELO MARCOTULLI	Gestione degli interventi di sostegno alle imprese attivati a seguito di provvedimenti nazionali o regionali dichiaranti lo stato di emergenza e/o di calamità naturale	c
11	ANGELO MARCOTULLI	Assistenza tecnica dello strumento agevolativo dei Protocolli di insediamento	c
12	ANGELO MARCOTULLI	Bando neve 2020	c
13	ANGELO MARCOTULLI	Bando per la concessione di contributi in conto commissioni di garanzia su operazioni finanziarie ammesse al Fondo di Garanzia per le PMI di cui alla L. 662/96 "Voucher Garanzia"	c
14	PAOLO PANTULIANO	Sviluppo e gestione di una procedura informatica per la raccolta delle domande di autorizzazione all'uso del futuro marchio "valore toscana" da parte delle imprese, valutazione delle domande e verifiche sul corretto uso del marchio in base al Disciplinare	f
15	LAURA ACHENZA	Supporto e assistenza tecnica per la gestione del bando per il sostegno dei progetti di promozione e di valorizzazione dell'artigianato artistico e tradizionale toscano	c
16	LAURA ACHENZA	Supporto ed assistenza tecnica per la concessione di contributi a soggetti terzi	c
17	EDO BERNINI	Progetti integrati per l'abbattimento delle emissioni climalteranti in ambito urbano	c
18	SARA MELE	Assistenza tecnica per la gestione e l'erogazione del contributo straordinario a favore dei Comuni di Crespina Lorenzana e Uzzano per interventi di edilizia scolastica.	c
19	SIMONETTA BALDI	Supporto e assistenza tecnica per le attività di istruttoria gestione controlli e pagamenti interventi in materia di infrastrutture economiche e produttive	c
20	SIMONETTA BALDI	Supporto e assistenza tecnica relativa al Nucleo tecnico di valutazione Cave di cui alla L.R. n. 35/2015 avvalendosi della collaborazione di consulenti esterni di comprovata esperienza e competenza	c



21	SIMONETTA BALDI	Supporto e assistenza tecnica per le attività di istruttoria relative alla gestione del Fondo trasferimento tecnologico di cui alla L.R. 57/2019	c
22	SIMONETTA BALDI	Avviso per accreditamento incubatori di impresa e spazi per le start up innovative	c
23	LAURA ACHENZA	Controlli annuali in loco sulla percorribilità in relazione alla segnaletica ed allo stato della manutenzione dei cammini e degli itinerari di mobilità lenta.	f
24	LAURA ACHENZA	Supporto e assistenza tecnica per la concessione di contributi a soggetti terzi - Statistiche per il turismo	c
25	LAURA ACHENZA	Controlli sull'andamento delle attività 2021 - 2025 e in loco relativi ai due Accordi operativi: Cammini religiosi e Via Francigena finanziati direttamente ai Comuni dal Nuovo FSC Programma Strategico Turismo e Cultura.	c
26	ANGELO MARCOTULLI	Gestione dei piani di rientro dei beneficiari del bando PEM (Piccoli Prestiti di Emergenza per le microimprese)	c
27	ANGELO MARCOTULLI	Contributi a fondo perduto a sostegno degli enti fieristici	c
28	ANGELO MARCOTULLI	Bando neve 2021	c
29	ANGELO MARCOTULLI	Interventi TF Covid-19 – Ristori2021	c
30	ANGELO MARCOTULLI	Assistenza tecnica Bandi regionali (extra_POR) di SOSTEGNO ALLE COOPERATIVE DI COMUNITÀ	c
31	CRISTIANA BRUNI	Assistenza tecnica per istruttoria, gestione, informazione, assistenza, controlli e verifiche per la concessione di contributi a favore degli appartenenti alle professioni ordinistiche per lo svolgimento dei tirocini obbligatori e non obbligatori, elaborazione documenti e rapporti e alimentazione del sistema informativo	c
32	LAURA ACHENZA	Controlli attività enti ed agenzie regionali	c
33	PAOLO PANTULIANO	Bando per la concessione di contributi alle testate giornalistiche digitali ai sensi della Legge regionale 34/2013 "Disciplina del sostegno regionale alle imprese di informazione"	c

**Punto 5 - FESR PC Italia-Francia Mar.mo**

NUMERO ATTIVITA'	DIRETTORE/DIRIGENTE RESPONSABILE	ATTIVITA' DA SVOLGERE	ATTIVITA' DI CUI ALL'ART.2, c. 1 L.R. 28/2008
01	FILIPPO GIABBANI	Supporto per la gestione del Segretariato Congiunto del Programma di Cooperazione Italia-Francia Marittimo 2014-2020	a

**Punto 8 – Nuovo Piano Sviluppo e Coesione (FSC)**

NUMERO ATTIVITA'	DIRETTORE/DIRIGENTE RESPONSABILE	ATTIVITA' DA SVOLGERE	ATTIVITA' DI CUI ALL'ART.2, c. 1 L.R. 28/2008
01	LAURA ACHENZA	Supporto alla valorizzazione dell'immagine della Toscana , con particolare attenzione alle identità territoriali, alla valorizzazione delle risorse endogene del territorio al fine di qualificare l'offerta turistica nella fase post-COVID. Finanziamento di eventi e manifestazioni che ampliano e diversificano l'offerta turistica territoriale	c
02	ANGELO MARCOTULLI	Assistenza tecnica bandi per aiuti agli investimenti R&S delle imprese (ex DGR 855/2020)	c
03	ALBINO CAPORALE	Ex Azione 1.1.4 POR FESR - Sostegno alle attività collaborative realizzate da aggregazioni pubblico-private per lo sviluppo e la promozione di settori ad alta tecnologia per il sistema regionale.	c
04	PAOLA BIGAZZI	Adeguamento del Sistema Informativo di Sviluppo Toscana che permetta il colloquio con il sistema informativo di Artea, al fine del monitoraggio e della certificazione dei progetti inerenti al Nuovo Piano Sviluppo e Coesione (FSC) e della trasmissione dei dati ad IGRUE.	c, h, i
05	LAURA ACHENZA	Piano straordinario promozione del brand e dell'offerta turistica	c
06	ANGELO MARCOTULLI	FSC in anticipazione	c
07	ANGELO MARCOTULLI	FSC Nuova Deibera CIPE	c

**Punto 3 - POR FSE**

NUMERO ATTIVITA'	DIRETTORE/DIRIGENTE RESPONSABILE	ATTIVITA' DA SVOLGERE	ATTIVITA' DI CUI ALL'ART.2, c. 1 L.R. 28/2008
01	LORENZO BACCI	ASSISTENZA TECNICA PER BANDO ASSEGNI DI RICERCA CULTURA 2019 (VALUTAZIONE ITINERE E VALUTAZIONI FINALI)	c

Le funzioni di Sviluppo Toscana, in particolare nella sua qualità di Organismo Intermedio dei fondi strutturali FESR, sono rese possibili da attività trasversali di fondamentale importanza.

Prima fra tutte l'attività svolta da Sviluppo Toscana in tema di Sicurezza Informatica: al fine di garantire la disponibilità, l'integrità e la riservatezza delle informazioni che transitano dal Sistema informativo della Società, quindi delle infrastrutture elaborative e dei servizi erogati, le attività che verranno messe in atto nel triennio 2024/2024, riguarderanno:

- Gestione delle infrastrutture e dei servizi erogati dal centro di elaborazione dati di Sviluppo Toscana;
- Progettazione evolutiva, manutenzione e gestione dei guasti dei sistemi di elaborazione e dei sistemi di connettività;
- Gestione della sicurezza e del livello di disponibilità dei servizi erogati dal centro di elaborazione dati,

nel rispetto dei requisiti di sicurezza informatica richiesti dalla normativa comunitaria e dalla normativa nazionale vigente in materia e dalla normativa in materia di trattamento dei dati personali (Reg. UE 2016/679, D.lgs 196/2003 modificato dal D.lgs 101/2018);

- Procedure necessarie per la gestione dei servizi erogati dal centro di elaborazione dati, relativa documentazione e modulistica richiesta dalla normativa;
- Gestione delle procedure di accreditamento e registrazione degli utenti nei portali on line di Sviluppo Toscana.

Un'area tecnologica in continua evoluzione, nella quale gli investimenti devono essere rafforzati in continuazione tenendo conto anche dei principi di protezione dei dati personali previsti dall'ordinamento vigente.

Nel quadro del piano triennale per l'informatica delle P.A. 2020 2022, è necessario continuare la collaborazione con la Regione Toscana ai fini della integrazione del centro di elaborazione dati di Sviluppo Toscana nel Sistema Cloud Toscana e operare per allinearsi ai principi guida del piano stesso.

Per l'anno 2022 è previsto, in via straordinaria l'adeguamento della piattaforma informatica utilizzata per la gestione del POR FESR per permettere il colloquio con il sistema informativo di Artea, al fine del monitoraggio e della certificazione dei progetti inerenti al Nuovo Piano Sviluppo e Coesione (FSC) e della trasmissione dei dati ad IGRUE.

Inoltre, per consentire l'avvio della nuova fase di programmazione comunitaria 2021/2027, entro il 2022, sarà necessario mettere in atto le seguenti attività:

- Progettazione, realizzazione e messa in produzione del sistema di base conforme ai requisiti della nuova programmazione FESR. per la gestione dei bandi in anticipazione.

Sviluppo Toscana avrà il compito di rafforzare le sinergie tra uffici regionali per favorire alcuni processi di semplificazione amministrativa.

Altre funzioni trasversali di rilievo indispensabili e sulle quali verranno concentrati nel prossimo triennio particolari sforzi, riguardano le seguenti attività di:

1. **Esecuzione dei pagamenti dei contributi;** la gestione delle fidejussioni (ricezione, controllo, validazione, svincolo od eventuale escussione) presentate dai beneficiari a garanzia delle somme erogate (anticipo o saldo ancora da controllo);
2. **Contabilizzazione e rendicontazione alla Regione Toscana** dei pagamenti effettuati ai beneficiari e quindi dell'utilizzo delle risorse assegnate;
3. **Assistenza giuridica** a supporto delle strutture interne della Società, anche con riguardo alla gestione del pre-contenzioso, nonché attività di raccordo con l'Avvocatura Regionale per la gestione del contenzioso;
4. **Attuazione della strategia di prevenzione della corruzione e trasparenza** di Sviluppo Toscana con la realizzazione delle misure di natura organizzativa, definite nel Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza che viene annualmente aggiornato;
5. **Attività di adeguamento** delle novità introdotte dal Regolamento UE n. 2016/679 "**Regolamento generale sulla protezione dei dati**" e della normativa nazionale, che si è tradotta nel 2019 con l'adozione della Data Protection Policy (decreto del direttore n. 136/2019), con la quale si è definito il modello organizzativo dell'Agenzia per la compliance con il regolamento europeo 2016/679;
6. **Protocollo e invio in conservazione digitale** degli allegati del Protocollo informatico;
7. **Attività di gestione della contrattualistica** collegata all'approvvigionamento di beni e servizi.

# L'ALBERO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE AZIENDALE

## Obiettivi assegnati

Gli obiettivi strategici prevedono *outcome* per il cui conseguimento sono necessarie azioni operative programmate nell'ambito del triennio di riferimento del Piano. Per ciascun obiettivo strategico, uno o più obiettivi operativi annuali, per ognuno dei quali viene individuato l'indicatore, il target, la formula adottata per la misurazione e il termine entro il quale l'obiettivo deve essere conseguito.

Gli obiettivi operativi hanno natura trasversale tra tutte le unità organizzative, in quanto la Società intende valorizzare i processi condivisi in tal modo rafforzando l'unità d'intenti del personale; il Piano prevede in ogni caso l'individuazione di un referente per ciascun obiettivo, incaricato di provvedere al coordinamento delle azioni e alla successiva misurazione e rendicontazione del risultato.

In coerenza dunque con il mandato istituzionale societario, sono stati individuati i **tre Obiettivi Strategici** per il 2022 indicati che costituiscono le aree di intervento cardine in cui si esplica l'azione di Sviluppo Toscana.

Al fine di misurare l'efficacia dell'azione amministrativa nei confronti dei bisogni espressi dai diversi committenti regionali, per ciascun obiettivo strategico sono stati individuati i relativi **indicatori di risultato** rappresentativi dell'impatto finale dell'azione amministrativa dal punto di vista dell'utente del servizio e, più in generale, dei committenti.

Il **primo** è strettamente collegato al ruolo svolto dalla Società quale **ORGANISMO INTERMEDIO del POR FESR 2014/2020** della Regione Toscana responsabile delle attività di gestione, controllo e pagamento del programma operativo regionale (POR) del fondo europeo di sviluppo regionale (FESR) per il periodo 2014 – 2020, di cui al regolamento (UE) n. 1303/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio del 17 dicembre 2013 ed è quindi fortemente correlato con diversi obiettivi del P.O. della Giunta regionale, sia per quanto riguarda la competitività dell'economia che la tutela dell'ambiente. È anche collegato alla gestione, controllo, istruttoria ed erogazione di finanziamenti, incentivi, agevolazioni, contributi ed ogni altro tipo di beneficio regionale, nazionale e comunitario alle imprese e agli enti pubblici extra POR (FONDI FSE, PO ITALIA FRANCIA MARITTIMO 2014-2020) previsti nel Piano di Attività annuale.

Il **secondo** è legato al ruolo di responsabile del Sistema Informativo Unico del POR FESR 2014 – 2020, come definito dalla L.R. n.50/2014 e alla semplificazione amministrativa e gestionale.

Infine il **terzo** è incentrato sulla capacità di migliorare la gestione societaria sia nel clima organizzativo che nell'erogazione dei servizi in linea con una costante attenzione al contenimento dei costi di funzionamento e nel rispetto dei principi di trasparenza ed anticorruzione.

Nella definizione degli obiettivi si è inoltre tenuto conto, anche per quest'anno, del necessario collegamento tra performance e prevenzione della corruzione, secondo i canoni previsti entro il Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione deve rappresentare la buona prassi per l'effettuazione delle attività di Sviluppo Toscana.

In un'ottica, infine, di massima integrazione e coerenza tra il ciclo della performance e la normativa sulla prevenzione della corruzione il Responsabile anticorruzione coordinerà le verifiche tese ad assicurare che gli obiettivi individuati siano in linea con le prescrizioni derivanti dal PTPC.

Nella tabella seguente sono riportati, per ciascun obiettivo strategico, il set di indicatori di *risultato* individuati in termini di:

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

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

1. su base di dati storici, tramite l'analisi dell'andamento del fenomeno oggetto di misurazione in un arco temporale significativo e precedente all'anno di riferimento e alla proiezione di tale trend sulla realtà regionale;
2. sulla base di analisi ad hoc, ovvero di ricerche personalizzate che, sviluppate attraverso analisi qualitative, quantitative o miste, su fenomeni direttamente o indirettamente collegati all'oggetto di indagine ne individua il trend futuro;
3. in base ad obiettivi di livello superiore e quindi prevedendo la definizione del valore target in modo strettamente collegato e dipendente dal valore atteso attribuito ad obiettivi di strutture di livello superiore.

Gli Obiettivi strategici di Sviluppo Toscana, nella logica “a cascata”, sono stati suddivisi in altri obiettivi che individuano gli ambiti di intervento della Direzione Generale, i quali forniscono una guida per le Aree Operative e le Unità Operative nella definizione degli obiettivi di propria competenza.

Per ogni obiettivo della Direzione Generale, che discende da quelli strategici, sono stati individuati i risultati attesi e gli indicatori, con i relativi valori target per l'anno 2022 e l'indicazione del valore iniziale riferito all'anno precedente, al fine di misurare non solo l'efficacia delle azioni programmate nell'anno, ma verificare se gli obiettivi posti sono da considerarsi sfidanti rispetto al 2021. Sarà la misurazione di tali indicatori che esprimerà il livello di raggiungimento degli obiettivi strategici.

L'obiettivo strategico per il raggiungimento del target di spesa certificata per il POR è declinato negli obiettivi strategici 1 e 2; in particolare nella declinazione degli stessi indicati con i nn. 1.1, 1.2, 1.3, 1.4 e 2.1. La pesatura dei due obiettivi è pari al 75%.

Nella tabella seguente è riportata la declinazione degli obiettivi e l'individuazione dei relativi indicatori.

**SVILUPPO TOSCANA SPA - OBIETTIVI 2022**

I	OBIETTIVI STRATEGICI	II	DECLINAZIONE OBIETTIVO	RISULTATI ATTESI E INDICATORI							Collegamento con i progetti del DEFR 2022 o con il PQPO della Giunta Regionale DEFR 2022 - TRASVERSALE	
				Risultato atteso	Modalità calcolo indicatore	Valore iniziale	Valore target 2022	Valore target 2023-2024	Peso %	Note		Responsabile attuazione
1	Correttezza e celerità delle attività svolte per le funzioni di Organismo Intermedio del POR FESR 2014/2020 e per la gestione di fondi extra POR	1. 1	ORGANISMO INTERMEDIO: Attività di gestione dei bandi (e delle relative eventuali varianti di progetto) che verranno pubblicati nel 2022 a valere su fondi FESR 14/20 ai fini dell'ammissibilità a finanziamento delle domande presentate	Puntuale effettuazione dell'attività istruttoria	Giorni impiegati per le istruttorie delle pratiche presentate compreso le varianti (90 gg, più eventuali altri 30 gg, nel caso di sospensione dei termini per richieste integrazioni)	90gg	90/120 gg	90/120 gg	15%		OI con le diverse articolazioni interne	DEFR 2022 - TRASVERSALE
		1. 2	ORGANISMO INTERMEDIO: Attività di controllo di primo livello dei contributi a valere su fondi FESR 14/20	Puntuale effettuazione controlli per spese pervenute	Numero dei giorni che intercorrono tra l'istanza di erogazione presentata dal beneficiario e l'erogazione del contributo da parte di Sviluppo Toscana (al netto di eventuali sospensioni dei termini e della durata di eventuali endoprocedimenti ostativi – varianti/nulla osta esperti esterni)		90 gg	90 gg	25%		OI con le diverse articolazioni interne	DEFR 2022 - TRASVERSALE

		1.3	ORGANISMO INTERMEDIO: Attività di effettuazione pagamenti dei contributi a valere su fondi FESR 14/20	Puntuale pagamento degli importi autorizzati	Importo annuale pagato/Dotazione piano finanziario POR FESR	100%	100%	10%		OI con le diverse articolazioni interne	DEFR 2022 - TRASVERSALE	
		1.4	ORGANISMO INTERMEDIO: Attività di Monitoraggio POR FESR 14/20	Corretta e completa trasmissione dei dati di Monitoraggio POR FESR 14/20 verso IGRUE	Numero % dei progetti correttamente acquisiti da IGRUE alle scadenze del monitoraggio bimestrale come risulta dal sistema analisi dati SAD IGRUE	100%	100%	20%	Il valore di riferimento per il calcolo dell'indicatore è costituito dai dati validati da RdA	OI con le diverse articolazioni interne	DEFR 2022 - TRASVERSALE	
		1.5	Attività di controllo di primo livello dei contributi a valere su fondi extra FESR ai fini dell'ammissibilità a finanziamento delle domande presentate	Puntuale effettuazione controlli per spese pervenute	controlli conclusi/domande assegnate	100%	Non determinabile	5%	Il valore iniziale è assente perché l'attuazione dell'obiettivo è limitata al solo 2022. Il valore riferito al 2022-2023, non è determinabile	OI con le diverse articolazioni interne	DEFR 2022 - TRASVERSALE	
		2.1	Manutenzione e nuovi sviluppi sistema informativo unico per la gestione del POR FESR 14-20 (SIUF)	Miglioramenti/estensioni sistema informatico SIUF e risoluzione anomalie	Somma delle componenti da realizzare.	100,00%	100%	100%	5%	VEDI CRO-NOPROGRAMMA	UO Sistemi Informativi	DEFR 2022 - TRASVERSALE
2	Semplificazione Amministrativa: informatizzazione dei procedimenti	2.2	Realizzazione del sistema informativo per la gestione del POR FESR 21-27	Disponibilità in produzione e per completo utilizzo del nuovo sistema per la gestione POR FESR 21-27	Somma delle componenti realizzate	100,00%	100%	N/A	5%	VEDI CRO-NOPROGRAMMA	UO Sistemi Informativi	DEFR 2022 - TRASVERSALE
		2.3	Gestione informatizzata dei procedimenti inerenti il ruolo di OI	Tempi di risposta alle richieste da parte dell'utenza	Numero di richieste espletate entro 5 gg lavorativi/numero	100%	100%	100%	5%		UO Sistemi Informativi	DEFR 2022 - TRASVERSALE

		e gli altri simili		di richieste totali							
3	Gestione efficace ed efficiente: equilibrio gestionale della Società e trasparenza amministrativa	3.1	Gestione delle risorse umane (clima organizzativo)	Assicurare un indirizzo coerente con gli obiettivi strategici e rispetto alla capacità di coordinamento della Società	Giudizio qualitativo del personale coordinato, espresso nei confronti del DG circa la capacità di indirizzo e coordinamento della Società			3%	Indicatore valutato esclusivamente ai fini della prestazione individuale del Direttore (non verrà valutato, quindi, ai fini della prestazione organizzativa). La percentuale di raggiungimento sarà parametrata al giudizio rilasciato dal personale coordinato	Direzione Generale	PQPO - TRASVERSALE
		3.2	ATTUAZIONE DELLE STRATEGIE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E TRASPARENZA	Realizzazione delle misure di natura organizzativa, in tema di trasparenza e anticorruzione, definite nel PTCPT di Sviluppo Toscana 2022/2024 e del Modello di Gestione (MOG) di ST	Attuazione misure sulla trasparenza previsti per l'anno 2022	100%	100%	3%	La verifica circa il conseguimento dell'obiettivo sarà effettuata dal Responsabile della prevenzione corruzione e trasparenza	Responsabile prevenzione corruzione e trasparenza/Direttore Generale	PQPO - TRASVERSALE
					Aggiornamento MOG	100%	100%	2%			PQPO - TRASVERSALE
					Attuazione misure sull'anticorruzione previsti per l'anno 2022	100%	100%	2%			PQPO - TRASVERSALE
TOTALE								100%			



**CRONOPROGRAMMA SUB OBIETTIVO 2.1 - Manutenzione e nuovi sviluppi sistema informativo unico per la gestione del POR FESR 14-20 (SIUF)**

<i>Valore target – entro il 31/12/2022</i>						
Nr. fase	Descrizione fase	Output	Inizio previsto	Fine prevista	Responsabile	Peso %
1	Manutenzione correttiva/piccole evolutive	Software installato in produzione	01/01/2022	31/12/2022	AO Sistemi Informativi	10%
2	Manutenzione adattativa/evolutiva:	Software installato in produzione	01/01/2022	31/12/2022		70%
2.1	.CR 80 Calcolo indicatori automatici	Software installato in produzione	01/01/2022	31/03/2022		5%
2.2	CR10 Adeguamento dei flussi dal Gestionale Domanda GESTDOM	Software installato in produzione	01/01/2022	31/03/2022		10%
2.3	.Passaggio a GIT	Software installato in produzione	01/01/2022	31/03/2022		5%
2.4	CR 81 Elaborazione massiva decertificazione progetti	Software installato in produzione	01/01/2022	31/03/2022		5%
2.5	CR58 GDPR - Restrizione accesso allegati	Software installato in produzione	01/04/2022	31/06/2022		10%
2.6	Ricerca progetti per CF beneficiario	Software installato in produzione	01/04/2022	30/06/2022		5%
2.7	Creazione di una area documentale condivisa tra le autorità FESR coinvolte nella gestione dei progetti (RDA, RDC, ADC, ADG)	Software installato in produzione	01/07/2022	01/10/2022		5%
2.8	UPLOAD sezione "dati progetto"	Software installato in produzione	01/07/2022	01/10/2022		5%
2.9	UPLOAD per ogni procedura di controllo (DDS)	Software installato in produzione	01/06/2022	01/09/2022		5%
2.10	Piano finanziario coerente in tutte le maschere	Software installato in produzione	01/10/2022	31/12/2022		5%
2.11	Collegamento Dichiarazioni di Spesa con erogazioni.	Software installato in produzione	01/10/2022	31/12/2022		5%
2.12	Altre evolutive di ottimizzazione processo di gestione operativa	Software installato in produzione	01/10/2022	31/12/2022		5%
3	Aggiornamento tecnologico del sistema - porting a Java 8.	Software installato in produzione	01/04/2022	31/12/2022		20%
<b>Peso complessivo delle fasi (100%)</b>						<b>100,00 %</b>

**CRONOPROGRAMMA SUB OBIETTIVO 2.2 Realizzazione del sistema informativo per la gestione del POR FESR 21-27**

*Valore target – entro il 31/12/2022*

Nr. fase	Descrizione fase	Output	Inizio previsto	Fine prevista	Responsabile	Peso %
1	Realizzazione Modulo Programmazione	Software installato in produzione	03/01/2022	20/03/2022	AO Sistemi Informativi	10%
2	Implementazione infrastruttura SCT	Software installato in produzione	01/02/2022	29/04/2022		10%
3	Realizzazione e adattamento software per gestione bandi in anticipazione (configurazione bando, raccolta domande, istruttoria)	Software installato in produzione	01/02/2022	15/05/2022		15%
4	Realizzazione software per gestione anticipi, fidejussioni e rendicontazione bandi in anticipazione	Software installato in produzione	01/03/2022	30/05/2022		15%
5	Completamento realizzazione, test e avvio Modulo Selezione delle operazioni	Software installato in produzione	02/05/2022	15/09/2022		10%
6	Completamento realizzazione Modulo Attuazione/Rendiconto/Controllo	Software installato in produzione	02/05/2022	31/07/2022		10%
7	Completamento realizzazione Modulo Liquidazione - Rimborsi	Software installato in produzione	01/08/2022	30/09/2022		10%
8	Realizzazione Modulo Certificazione	Software installato in produzione	01/08/2022	01/12/2022		10%
9	Realizzazione Modulo Monitoraggio	Software installato in produzione	01/09/2022	15/12/2022		10%
Peso complessivo delle fasi (100%)						100,00%