



Piano della Qualità della  
Prestazione Organizzativa (PQPO)  
2018/2020

## Sommario

PRESENTAZIONE DEL PQPO.....	3
SVILUPPO TOSCANA: MISSIONE E QUADRO ORGANIZZATIVO .....	4
IL MODELLO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE .....	6
Il Modello di Valutazione.....	6
Linee guida per la definizione degli obiettivi operativi.....	7
Il ciclo di programmazione .....	7
GLI OBIETTIVI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE 2018 .....	8
Linee strategiche di attività.....	8
Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano.....	19
L'ALBERO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE AZIENDALE.....	19
Obiettivi assegnati .....	19
La valutazione del Direttore.....	26

## 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 2018 approvati con DGR N 775 del 09/07/2018 al paragrafo 7) dell'Allegato D) "Indirizzi per la predisposizione del Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa (PQPO) e per la definizione degli obiettivi dell'amministratore" 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 Unico e viene approvato entro il 31 gennaio di ogni anno dall'Assemblea della società in coerenza con il piano delle attività previsto dall'articolo 4, primo comma, della Legge Regionale n. 28 del 21 maggio 2008 istitutiva della società.

Considerato che il Piano delle attività per l'anno 2018 è stato approvato dalla Giunta Regionale lo scorso 5 febbraio, e il bilancio di previsione del 2018 è stato adottato il 10/04/18 scorso allo scopo di ottenere un miglior collegamento tra le strategie (che derivano principalmente dal Piano di attività) e gli obiettivi declinati nel PQPO, abbiamo ritenuto più opportuno posticipare l'adozione dello stesso Piano per poi sottoporlo all'approvazione dell'Assemblea.

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.	Il presente Piano include tra gli obiettivi strategici e operativi le misure contenute nel Piano triennale di prevenzione della corruzione 2016-2018, integrato con il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità.  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
Esplicitazione di indicatori riguardo ad alcune tematiche di significativa rilevanza	Sono stati introdotti nel piano indicatori e target in merito a: <ul style="list-style-type: none"><li>• contenimento della spesa pubblica;</li><li>• digitalizzazione;</li><li>• 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 ASA/Funzione 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 2017. 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 vengono poi sviluppati i Piani di lavoro delle ASA 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:

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

## **SVILUPPO TOSCANA: MISSIONE E QUADRO ORGANIZZATIVO**

Sviluppo Toscana S.p.A. 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 L.R. n. 28 del 21 Maggio 2008.

Specializzata nella progettazione e attuazione di programmi di sviluppo territoriale e nella gestione e il 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).

Sviluppo Toscana è una Società "*in house*" della Regione Toscana ed opera prevalentemente a supporto della Regione e degli enti dipendenti per svolgere le seguenti attività:

- a) gestione e controllo di fondi e istruttoria per la concessione di finanziamenti, incentivi, agevolazioni, contributi ed ogni altro tipo di beneficio regionale, nazionale e comunitario alle imprese e agli enti pubblici, ivi comprese le funzioni di organismo intermedio 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 recante disposizioni comuni sul Fondo europeo di sviluppo regionale, sul Fondo sociale europeo, sul Fondo di coesione, sul Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale e sul Fondo europeo per gli affari marittimi e la pesca e disposizioni generali sul Fondo europeo di sviluppo regionale, sul Fondo sociale europeo, sul Fondo di coesione e sul Fondo europeo per gli affari marittimi e la pesca, e che abroga il regolamento (CE) n. 1083/2006 del Consiglio;
- b) consulenza e assistenza per la programmazione in materia di incentivi alle imprese, monitoraggio e valutazione;
- c) collaborazione alla progettazione e attuazione delle politiche di intervento in materia di ricerca, innovazione e sostegno alla competitività del sistema imprenditoriale toscano;
- d) progettazione e attuazione dei programmi e progetti comunitari di interesse regionale;
- e) sostegno tecnico operativo a progetti di investimento, di sviluppo territoriale e ad iniziative ed attività rivolte alla realizzazione di obiettivi di sviluppo economico e sociale delle comunità locali regionali, nel quadro di programmi di committenza pubblica regionale;
- f) informatizzazione del sistema di gestione e controllo del POR FESR 2014 – 2020.

L'*in house* regionale è retta da un amministratore unico (che svolge le funzioni di direzione generale) che dirige la società secondo gli indirizzi della Giunta regionale.

L'esercizio delle attività di controllo, sugli atti e sul bilancio, spetta ovviamente al collegio sindacale, composto da tre membri e due supplenti, nominati dal Consiglio regionale.

Le attività svolte da Sviluppo Toscana sono stabilite annualmente all'interno di un Piano che definisce, tra l'altro, il quadro delle risorse da gestire e le relative prenotazioni di spesa sul bilancio regionale per ciascuna delle attività indicate.

Il Piano delle attività è approvato annualmente dalla Giunta regionale.

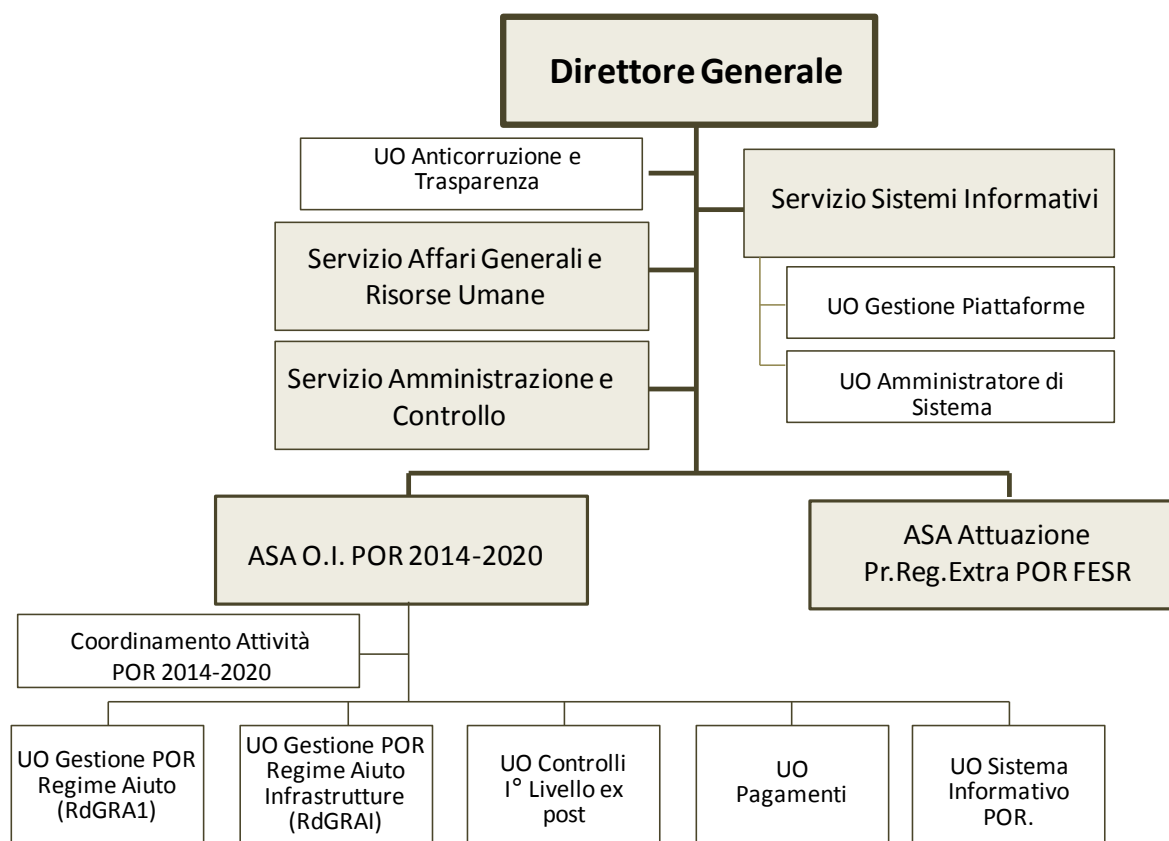
ST dispone di un'organizzazione che, anche in base all'esperienza realizzata nella gestione di programmi comunitari della fase di programmazione 2007-2013, può assicurare livelli di efficienza ed efficacia all'altezza delle aspettative.

La struttura organizzativa, opportunamente integrata in termini di risorse umane e rivista nella suddivisione di funzioni si articola in unità organizzative con diversa articolazione di responsabilità e compiti.

**Le funzioni di staff** sono articolate in "Servizi" ed "Unità Operative". I Servizi, che possono essere anche articolati a loro volta in unità operative, presidiano tutte le attività di funzionamento, gestione ed organizzazione aziendale. Le Unità Operative (UO) rappresentano l'unità organizzativa elementare per presidiare specifiche attività.

**Le funzioni di line** sono articolate in Aree Strategiche di Attività (ASA) e a loro volta in Unità Operative. Le ASA presidiano lo svolgimento delle attività di produzione.

Il nuovo organigramma di ST predisposto è il seguente:



L'organigramma nel suo insieme realizza una razionalizzazione nell'organizzazione precedente accorpando alcune funzioni di staff e disegnando l'ASA O.I. POR 2014 – 2020 secondo quanto richiesto dall'EU per la gestione del POR.

# IL MODELLO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

## Il Modello di Valutazione

**La misurazione e valutazione della performance a livello aziendale** é 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 la valutazione per misurare 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 dall'azionista) 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.50/2014;
  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 (commesse), 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.

B. 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 di 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.

C. 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 devono 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 dell'Agenzia;
- 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

1. **Fase di pianificazione strategica con definizione degli obiettivi** che si intendono raggiungere, dei rispettivi indicatori e nella quale viene identificata la performance della Società;
2. **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**

3. **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;
4. **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**

5. **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:

- 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;
- l'Amministratore Unico che valuta i Responsabili di ASA/Funzione, i Responsabili di Attività di diretto riferimento, ed il personale assegnato;
- i Responsabili di ASA/Funzione che valutano i Responsabili di Attività di diretto riferimento ed il personale assegnato;
- l'Assemblea della società che provvede ad effettuare la valutazione dell'Amministratore determinando la quantificazione dell'eventuale "premio di risultato" spettante nell'ambito dei parametri fissati dall'articolo 6, terzo comma, della L.R. n. 28/2008. Entro il 30 aprile di ogni anno, a conclusione dell'intero ciclo di programmazione, misurazione e valutazione, l'Assemblea della società approva la relazione sulla performance che evidenzia i risultati organizzativi ed individuali raggiunti nell'anno precedente.

## GLI OBIETTIVI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE 2018

### Linee strategiche di attività

Le attività strategiche di Sviluppo Toscana, coerentemente con quanto stabilito dalla legge regionale istitutiva, 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.

Core-business di Sviluppo Toscana sono e saranno tutte le attività di assistenza tecnica, perlopiù volte ad organizzare e gestire tutte le fasi di finanziamento di alcuni bandi regionali: dai progetti di ricerca ai controlli di primo livello, dall'erogazione di contributi a favore delle imprese che assumono lavoratori fino agli aiuti alle imprese. La società istruisce, gestisce e conserva le domande presentate e registra le variazioni in corso d'opera, seguendo in modo costante l'evoluzione dei progetti. Questo lavoro, peraltro, è sostenuto in parte dall'ausilio di specifiche piattaforme di supporto informatico progettate, realizzate e gestite all'interno della Società e in parte



dall'utilizzo di altri gestionali esterni adottati in riuso nel corso del 2015 la cui attività di implementazione arriverà a conclusione durante il 2018.

Le attività strategiche della Società per il 2018 desumibili prevalentemente dal Piano della Attività, aggregate per macro linee, possono essere divise in 5 ambiti principali:

1. **Attività legate alla raccolta e all'istruttoria della domande di finanziamento a valere sui diversi bandi regionali attraverso l'utilizzo di piattaforme informatiche;**
2. **Attività legate al controllo di primo livello per quasi tutte linee di finanziamento previste dal POR FESR 2014-2020, dal POR FSE e da altri strumenti di programmazione regionale;**
3. **Attività legate ai pagamenti in qualità di Organismo Erogatore e Organismo intermedio di programmi comunitari nazionali e regionali in materie extra agricole;**
4. **Attività legate alla gestione del Segretariato Tecnico del PO Marittimo Italia Francia 2014-2020;**
5. **Attività di carattere organizzativo generale, di gestione dei controlli di audit interno e di funzionamento.**

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 i loro i 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).

	tematiche di significativa rilevanza generale			tematiche di significativa rilevanza di Mission			tematiche di significativa rilevanza per la gestione		
Le <b>attività strategiche</b> della Società per il 2017 desumibili prevalentemente dal Piano della Attività, aggregate per macro linee, possono essere divise in	contenimento della spesa pubblica	digitalizzazione	prevenzione della corruzione	rispetto dei tempi previsti	correttezza lavorazione per merito e processi	supporto nelle attività della Regione	contenimento costi di gestione	efficacia ed efficienza organizzativa interna	aggiornamento professionale delle RU
Attività legate alla raccolta e all'istruttoria della domande di finanziamento a valere sui diversi bandi regionali attraverso l'utilizzo di piattaforme informatiche;		V	V	V	V	V		V	V
Attività legate al controllo di primo livello per quasi tutte linee di finanziamento previste dal POR FESR 2014-2020, dal POR FSE e da altri strumenti di programmazione regionale;		V	V	V	V	V		V	V
Attività legate ai pagamenti in qualità di Organismo Erogatore e Organismo intermedio di programmi comunitari nazionali e regionali in materie extra agricole;				V	V	V		V	V
Attività legate alla gestione del Segretariato Tecnico del PO Marittimo Italia Francia 2014-2020;				V	V	V		V	V
Attività di carattere organizzativo generale, di gestione dei controlli di audit interno e di funzionamento.	V	V	V	V	V	V	V	V	V

Da questi obiettivi, per il 2018, 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.

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 2018 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 2018 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).

Su questa base a livello aziendale poi è possibile elaborare sia una scheda di valutazione per il Direttore Generale e a seguire anche quelle individuali del personale. Per quest'annualità, la valutazione della performance si ferma a livello aziendale e su questi risultati si può valutare l'operato del Direttore Generale così come previsto.

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 2018. L'analisi di insieme realizzata viene sintetizzata nella matrice seguente.

Obiettivi strategici	Significato	Modalità di calcolo Numeratore/ Denominatore	Valori target 2017		Fonte
			Valore	Modalità 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 capacità di rispetto dei termini i conclusione delle attività di istruttoria delle richieste di finanziamento a valere sul POR FESR	giorni impiegati per l'istruttoria delle pratiche, compreso le varianti	RISPETTO GIORNI PREVISTI DALLE NORME DI RIFERIMENTO	analisi ad hoc su bandi gestiti	
	Misura la capacità di erogazione del fondo FESR (solo quota UE) e degli altri fondi extra FESR	percentuale spesa nell'anno rispetto al target della CE (per fondi FESR); percentuale di spesa nell'anno rispetto alla dotazione iniziale di fondi in gestione extra FESR	TOTALE EROGAZIONI	analisi ad hoc target disimpegno	
Semplificazione Amministrativa: informatizzazione dei procedimenti	Misura la capacità di completare la realizzazione del nuovo SI (SIUF) entro i termini imposti dall'AdG	Rispetto della scadenza del 30 luglio '17	RISPETTO SCADENZE PREVISTE DA GANTT	dato calcolato sulla base del GANTT di realizzazione del SIUF	
	Misura il livello di continuità dei servizi nei confronti dell'utenza online	Giorni con interruzione servizi erogati dal sistema informativo SIUF/365	quota contenuta entro 5 giorni	Dato calcolato sulla base delle schedature dei guasti o manutenzione dei sistemi centrali	Registrazione agli atti del Settore responsabile della Sicurezza Informatica
Gestione efficace ed efficiente: equilibrio gestionale della Società e trasparenza amministrativa	Garantire la trasparenza, le pari opportunità e l'efficacia delle misure di prevenzione ai fenomeni di corruzione garantire una corretta gestione delle commesse consentendo la rilevazione di dati a bilancio facilmente leggibili	Rispetto scadenze	Adozione del Piano Anticorruzione e Trasparenza aggiornato	Osservazione fenomeno, rapporti ODV Responsabile Anticorruzione e trasparenza	Rapporti audit ODV
	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, rilevato attraverso un apposito questionario, circa la capacità di indirizzo e coordinamento del Direttore Generale		

Rispetto alle principali attività che Sviluppo Toscana andrà a gestire nel corso del 2018 riguarderanno 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:

PIANO DI ATTIVITA' DI SVILUPPO TOSCANA - ANNUALITA' 2018		
POR FESR 2014-2020		
N.ATT.	DIRETTORE/DIRIGENTE RESPONSABILE	ATTIVITA' DA SVOLGERE
1	LORENZO BACCI	Linea d'azione 1.1.5: Attività di assistenza tecnica scorrimento graduatoria Bando FAR FAS: attività di gestione, rendicontazione, controllo e pagamento (ex attività n. 1 PA 2017 ST)
2	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 - (ex attività n. 3 PA 2017 ST)
3	ELISA NANNICINI	Assistenza tecnica LINEA POR 1.1.5 sub a1) e sub a2) comprensiva dell'attività di monitoraggio in itinere dei progetti e del completamento attività 2016 (ex attività n. 5 PA 2017 ST)
4	ANGELITA LUCIANI	Supporto e assistenza tecnica per i servizi informatici relativi al nuovo gestionale per il periodo di programmazione 2014-2020 (ex attività n. 13 PA 2017 ST)
5	FILIPPO GIABBANI	LINEA 3.4.3"Progetto 'Open Innovation Club' e sostegno alla creazione di partenariati tra imprese toscane e multinazionali" : gestione delle attività (ex attività n. 17 PA 2017 ST)
6	ENRICO BECATINI	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. Azione 4.6.1 Mobilità sostenibile (ex attività n. 19 PA 2017 di ST)
7	RENATA LAURA CASELLI	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(ex attività n. 20 PA 2017 ST)
8	MARCO CARLETTI	Assistenza tecnica nello svolgimento delle attività inerenti la sub-azione 4.6.4 . B - Reti di percorsi ciclopeditoni nell'area della Piana Fiorentina (ex attività n. 23 PA 2017 di ST)

9	RENATA LAURA CASELLI	Attività di assistenza tecnica, istruttoria e gestione bando di cui all'Azione 4.2.1 sub azione a1 - " Aiuti per l'efficientamento energetico degli immobili sedi delle imprese" - Bando 2017 (ex attività n. 24 PA 2017 di ST)
10	RENATA LAURA CASELLI	Attività di assistenza tecnica, istruttoria e gestione bando di cui all'Azione 4.1.1 - "Aiuti per l'efficientamento energetico degli edifici pubblici e strutture pubbliche ed integrazione con fonti rinnovabili" - Bando 2017 (ex attività n. 25 PA 2017 di ST)
11	RENATA LAURA CASELLI	Attività di assistenza tecnica e gestione bando di cui all'Azione 4.2.1 sub azione a1 - " Aiuti per l'efficientamento energetico degli immobili sedi delle imprese" - Bando 2016 - attività di istruttoria, controllo di 1° livello e pagamento (ex attività n. 26 PA 2017 di ST)
12	ANGELITA LUCIANI	CONTROLLI EX POST - Supporto per la chiusura del POR FESR 2007-2013 Controlli in loco ex post ai sensi dell'art. 57 del Reg. (CE) n. 1083/2006 e dell'art. 71 del Reg. (CE) n. 1303/2013
13	ANGELITA LUCIANI	Assistenza tecnica per l'aggiornamento della base dati del sistema informativo BDII. Raccolta flussi informativi provenienti dai sistemi gestionali dei gestori di primo livello. Supporto informatico per l'importazione dei dati nella BDII e verifiche completezza del settore informativo + registro nazionale
14	SIMONETTA BALDI	Assistenza tecnica riguardante l'azione 1.5.1.per la gestione del bando infrastrutture per la ricerca e procedure negoziali.
15	SIMONETTA BALDI	Supporto e assistenza tecnica alla gestione dei progetti relativi all'azione 1.1.4.SUB LINEA A - Distretti tecnologici e attività di monitoraggio in itinere dei progetti.
16	ALBINO CAPORALE	Sub-azione 1.1.4.b) - Assistenza tecnica per la predisposizione di piattaforma, manuali e modulistica relativi all'avviso. Istruttoria delle domande e commissione di valutazione. Controlli e pagamenti sulle rendicontazioni.
17	ALESSANDRO COMPAGNINO	POR FESR - 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.
18	ALESSANDRO COMPAGNINO	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
19	ALESSANDRO COMPAGNINO	Sostegno alla diffusione della conoscenza e alla fruizione del patrimonio culturale, materiale e immateriale, attraverso la creazione di servizi e/o sistemi innovativi e l'utilizzo di tecnologie avanzate": attività di assistenza tecnica e controlli di primo livello

20	ELISA NANNICINI	A.T. AZIONE 1.1.2 - Assistenza tecnica per la linea 1.1.2 Sostegno ai processi di innovazione delle MPMI acquisizione servizi qualificati per istruttoria dei bandi in anticipazione e bando A, pagamenti e controlli relativi. Aggiornamenti piattaforma, manuali e modulistica relativa al nuovo bando. Istruttoria dei nuovi progetti e relativi pagamenti, compreso la gestione dei bandi START UP HOUSE e creazione di impresa
21	ELISA NANNICINI	A.T. AZIONE 1.1.3 - Assistenza tecnica per la linea 1.1.3 “Sostegno all'innovazione di carattere strategico e sperimentale” per istruttoria del bando RS13 in anticipazione, pagamenti e controlli relativi. Aggiornamenti piattaforma, manuali e modulistica relativa al nuovo Bando B innovazione. Istruttoria dei nuovi progetti e relativi pagamenti relativi al Bando B
22	ELISA NANNICINI	POR CREO FESR 2014-2020 AZIONE 3.4.2 “Incentivi all'acquisto di servizi di supporto all'internazionalizzazione in favore delle PMI” - Bandi annualità 2014-2016-2017-2018: supporto e assistenza tecnica alle attività di istruttoria delle domande di finanziamento, controlli, eventuali avvii dei procedimenti di revoca e valutazione controdeduzioni, gestione delle rendicontazioni ed erogazioni dei contributi.
23	ALDO IANNIELLO (coordinamento Asse 6 Urbano)	Assistenza tecnica nello svolgimento delle attività inerenti l'Asse Urbano del POR FESR 2014-2020 per la realizzazione dei Progetti di Innovazione Urbana PIU a supporto del responsabile del procedimento
24	GIANCARLO GALARDI	Attività di assistenza tecnica, istruttoria e gestione bando di cui alle Azioni: 9.3.5 Servizi socio-sanitari; 9.6.6 Recupero funzionale Sub linea di azione a.1 Funzioni sociali e Sub linea di azione a.2 Funzioni sportive dell'Asse 6
25	SILVIA BURZAGLI	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"

**Punto 2 - PROGRAMMAZIONE REGIONALE**

<b>N.ATT.</b>	<b>DIRETTORE/DIRIGENTE RESPONSABILE</b>	<b>ATTIVITA' DA SVOLGERE</b>
1	SILVIA BURZAGLI	Attività di assistenza tecnica per la gestione completa del bando rivolto ad aggregazioni di imprese operanti in Centri Commerciali Naturali - ex PRSE 2012-2015 Linea 3.1 A 1B.
2	ELISA NANNICINI	Assistenza tecnica per fotonica - bando Eranet Cofund Photonicsensing (ex attività n. 13 PA 2017 di ST)
3	ELISA NANNICINI	Assistenza Tecnica Bando Eranetcofund Manunet III (ex attività n. 14 PA 2017 di ST)
4	ALBINO CAPOREALE	Supporto e assistenza tecnica specialistica alle funzioni della Direzione Attività produttive relative a progetti di sviluppo a carattere territoriale integrato anche a matrice settoriale (ex attività n. 18 PA 2017 ST)
5	ELISA NANNICINI	Gestione delle domande relative all'Ordinanza 383 del 16/08/2016 per la concessione di contributi a favore di attività economiche e produttive colpite dalle calamità naturali individuate con Delibera del Consiglio dei Ministri del 28/07/2016 (ex attività n. 19 PA 2017 ST)
6	SIMONETTA BALDI	Avviso per accreditamento Incubatori di impresa e spazi per le start up innovative di cui al Decreto n. 2593 del 10 marzo 2017 (ex attività n. 21 PA 2017 ST)
7	ALBINO CAPOREALE	Supporto e assistenza tecnica alla catalogazione e digitalizzazione dei giacimenti informativi (analisi, ricerche, rapporti) della Direzione Attività Produttive in materia di politiche industriali e politiche di sviluppo (ex attività n. 24 PA 2017 ST)
8	GENNARO GILIBERTI	Supporto e 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 (ex attività n. 31 PA 2017 ST)
9	CHIARUGI	Assistenza tecnica al sistema regionale di accreditamento degli organismi formativi e delle botteghe scuola
10	CRUSCHELLI	Assistenza tecnica per istruttoria, gestione, informazione, assistenza, controlli e verifiche relativi agli avvisi pubblici per percorsi triennali di IeFP
11	CHIARUGI	Assistenza tecnica alle istruttorie relative agli incentivi per l'assunzione POR FSE 2014/20

12	CRUSCHELLI	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
13	CHIARUGI	Avviso pubblico per la costituzione di un Elenco regionale di esperti di cui all'Art. 66 decies comma 6 lettera a del DPGR 47/R/2003 e s.m.i. per l'individuazione di professionalità di supporto alla realizzazione del Sistema regionale delle competenze nel quadro degli standard minimi di cui al D. Lgs. 13/2013 e del Decreto Interministeriale del 30 giugno 2015 - attività di manutenzione e di controllo previste nel corso del 2018
14	ALESSANDRO COMPAGNINO	Assistenza tecnica e gestione progetti d'investimento su beni culturali
15	ELISA NANNICINI	PRSE 2012-2015 - ASSISTENZA TECNICA PER BANDO "Aiuti alle MPMI produttrici di prodotti tessili cardati". Gestione delle fasi di rendicontazione, erogazione e controllo.
16	ELISA NANNICINI	PRS 2016-2020 - Supporto e assistenza tecnica alle attività gestione – dalla fase istruttoria delle manifestazioni di interesse, al controllo e pagamento - dei Protocolli di insediamento.
17	ELISA NANNICINI	Assistenza Tecnica per Bando "BiophotonicPlus"
18	ELISA NANNICINI	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
19	ELISA NANNICINI	Assistenza tecnica RED NERTA
20	SIMONETTA BALDI	Assistenza tecnica start up house
21	SIMONETTA BALDI	Assistenza tecnica Fondo Progettazione
22	SIMONETTA BALDI	Supporto e assistenza tecnica per le attività di istruttoria gestione controlli e pagamenti interventi in materia di infrastrutture economiche e produttive - annualità 2018 di cui all'attività 15 del Piano di Attività 2017 di Sviluppo Toscana S.p.a comprensiva dell'attività di rendicontazione relativa alla concessione di contributi ad enti terzi. Supporto nella gestione di procedure fallimentari e nella redazione di studi di fattibilità per la gestione di immobili anche nel quadro della razionalizzazione delle società di gestione infrastrutture di trasferimento tecnologico dell'area costiera e/o regionale.



23	ELISA NANNICINI	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.
24	ELISA NANNICINI	Assistenza Tecnica per il Sostegno al sistema neve in Toscana - Bando 2018
25	ALBINO CAPORALE	Riordino del sistema degli incentivi. Analisi delle componenti strutturali di strumenti di incentivi nazionali e regionali finalizzata al riordino del sistema regionale degli incentivi conseguente alla riforma regionale di cui alla legge regionale 71/2017
26	ALBINO CAPORALE	<p>Piattaforma regionale Impresa 4.0 linea a). Analisi comparativa di agenzie territoriali europee sul trasferimento tecnologico riferite ai processi di digitalizzazione dei processi produttivi. Analisi di esperienze e attività di funzioni di trasferimento tecnologico, da realizzarsi anche avvalendosi di competenze tecniche specialistiche esterne. I casi di studio saranno condivisi con la Direzione AP. linea b)</p> <p>Biblioteca digitale piattaforma regionale: analisi della documentazione sui temi di Industria/Impresa 4.0, catalogazione ragionata, digitalizzazione, realizzazione dossier di documentazione sulle tecnologie i4.0 linea c) Studio e analisi di profilazione delle imprese innovative in prospettiva comparata regionale rispetto ai processi di digitalizzazione, utilizzando competenze tecniche specialistiche esterne e correlazione con gli strumenti di politica industriale.</p>
27	GIOVANNI MASSINI	Gestioni commissariali Fondi Contabilità Speciali varie - supporto all'ufficio del Commissario nelle attività di rendicontazione
28	SILVIA BURZAGLI	Supporto ed assistenza tecnica per la concessione di contributi a soggetti terzi settore manifatturiero
29	STEFANO ROMAGNOLI	Supporto e assistenza tecnica specialistica alle funzioni legislative del Settore relative agli interventi di riforma legislativa delle leggi afferenti al Settore: Legge 28/2005, Legge 86/2016, Legge 17/1998, Comma legislativo sulla Statistica turistica, Proposta di Legge sugli Itinerari culturali, turistici e religiosi da realizzare nell'ambito della corrente legislatura
30	STEFANO ROMAGNOLI	Attività di controllo ex post sulle attività connesse ai prodotti turistici omogenei ed agli Ambiti turistici omogenei attivati ex Legge regionale n.86/2016 nel ciclo programmazione PRSE 2016-2020

31	STEFANO ROMAGNOLI	Gestione delle risorse per lo sviluppo dei prodotti turistici omogenei ex art.15 legge regionale n.86/2016
----	-------------------	--

Punto 3 - POR FSE 2014-2020		
N.ATT.	DIRETTORE/DIRIGENTE RESPONSABILE	ATTIVITA' DA SVOLGERE
1	ELENA CALISTRI	Attività di data entry per l'implementazione del Sistema Informativo del POR FSE 2014-2020 con progetti finanziati con risorse regionali/statali (overbooking)

Punto 4 - PAR FAS 2007-2013		
N.ATT.	DIRETTORE/DIRIGENTE RESPONSABILE	ATTIVITA' DA SVOLGERE
1	LORENZO BACCI	Linea 1.1 (ex Linea 1.1.a) Sistema pubblico della ricerca. Attività di assistenza tecnica Bando FAR FAS 2014 e Bando FAS Salute 2014 - DD 6278 del 3/12/2015 - Periodo Gennaio Dicembre 2017 (ex attività n. 1 PA 2017 ST)

Punto 6 - Risorse Statali		
N.ATT.	DIRETTORE/DIRIGENTE RESPONSABILE	ATTIVITA' DA SVOLGERE
3	STEFANO ROMAGNOLI	Gestione attività progetti di eccellenza (La Toscana della Via Francigena; In Etruria; In IT.inere; Toscana Innovazione; MICE): istruttorie successive all'impegno, controllo rendicontazioni, verifiche campionarie, erogazione risorse. Gestione delle domande di inserimento in RET ex Legge Regionale n. 17/1998 di percorsi ed itinerari aventi caratteristiche escursionistiche.
		<b>TOTALE RISORSE STATALI</b>

Per l'esercizio 2018, oltre che all'utilizzo di personale interno (con contratti a tempo indeterminato e determinato) si conferma il ricorso a forme di supporto (prestazioni di servizio) alla realizzazione delle attività con risorse esterne (professionisti e società) in possesso di adeguata professionalità.

## Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano

Il PQPO viene adottato con cadenza annuale. Il processo di elaborazione del Piano della Performance è descritto nelle Linee di indirizzo per la gestione della Società approvate con DGR n.28 del 17-01-2018.

Le principali attività previste sono:

1. Elaborazione e approvazione delle Linee Strategiche con definizione delle Aree e degli Obiettivi strategici (a seguito dell'approvazione del Piano di Attività Annuale approvato con DGR);
2. Definizione degli obiettivi operativi e avvio del processo di budgeting ed elaborazione del bilancio di previsione (entro 30 gg dall'approvazione del Piano di Attività);
3. Approvazione bilancio di previsione ed allegato programma triennale ed elenco annuale delle opere (entro 30 gg dalla definizione);
4. Assegnazione degli obiettivi annuali ai Responsabili di ASA/Funzione (a seguito dell'approvazione del Piano e del Bilancio di previsione);
5. Approvazione del Piano della Performance da parte dell'Assemblea della società (entro il 31 gennaio, e comunque a seguito dell'approvazione del Piano di attività da parte della GR).

**Rispetto alla pianificazione prevista, pur nel rispetto delle attività previste dalle singole fasi, il Piano 2018 - 2020 è stato redatto solo ora, considerato il fatto che il Piano di attività annuale della Società pur essendo stato approvato dalla GR lo scorso 5 febbraio, e il bilancio di previsione del 2018 è stato adottato il 10/04/18 scorso.**

**Di conseguenza non sono stati rispettati i tempi di approvazione da parte dell'Assemblea societaria entro il 31/01/18.**

Il collegamento con le altre attività di programmazione (programma triennale delle opere e bilancio di previsione) viene comunque assicurato dando coerenza tra i contenuti previsti dal presente Piano e quelli previsti dai rispettivi documenti di pianificazione che sono già stati adottati.

Il processo che porta all'adozione del Piano deve essere coordinato con il processo di adozione del bilancio di previsione, al fine di assicurare il necessario coordinamento tra obiettivi, indicatori e target di bilancio e obiettivi, indicatori e target del ciclo della performance.

Il presente Piano è pienamente integrato con il bilancio di previsione, e i due cicli sono allineati. Nell'ambito del Piano ciascuna area e ciascun obiettivo strategico trovano la corretta collocazione dal punto di vista del bilancio, essendo riportati la Missione e il Programma nel quale si inseriscono; ciò consente di quantificare correttamente le risorse finanziarie, umane e strumentali necessarie per il conseguimento dell'obiettivo sulla base dei medesimi dati considerati nell'elaborazione del bilancio di previsione.

## 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. Mediante un processo partecipato Sviluppo Toscana ha provveduto a identificare, 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.

Per il conseguimento di ciascun obiettivo, inoltre, il Piano prevede un piano operativo nell'ambito del quale sono descritte le azioni che saranno implementate in corso d'anno, le unità organizzative responsabili delle azioni e la stima delle risorse umane e finanziarie che la Società destina alle attività pianificate. I dati finanziari sono basati sul bilancio di previsione della Società, come meglio si vedrà di seguito.

Gli obiettivi, assegnati mediante il processo partecipato descritto nel Sistema, sono il risultato dell'integrazione tra obiettivi individuali e obiettivi dell'unità organizzativa di diretta responsabilità, in un'ottica di semplificazione e sul presupposto che per il loro conseguimento sia necessario l'apporto della struttura di afferenza.

In coerenza dunque con il mandato istituzionale societario, sono stati individuati i **tre Obiettivi Strategici** per il 2018 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 dagli *stakeholder* per ciascun obiettivo strategico sono stati individuati i relativi **indicatori di outcome** rappresentativi dell'impatto finale dell'azione amministrativa dal punto di vista dell'utente del servizio e, più in generale, degli stakeholder.

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** Obiettivo è incentrato sulla capacità di migliorare 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.

Per i Responsabili il controllo sull'attuazione e sul rispetto dei codici e degli altri strumenti di integrità adottati dalla Società costituisce una priorità che ne terrà conto nella sua proposta di valutazione. 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 outcome 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 ASA e le Funzioni 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 2017 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 2016. Sarà la misurazione di tali indicatori che esprimerà il livello di raggiungimento degli obiettivi strategici.

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

SVILUPPO TOSCANA SPA - OBIETTIVI 2018													
I	OBIETTIVI STRATEGICI	II	DECLINAZIONE OBIETTIVO	RISULTATI ATTESI E INDICATORI								Collegamento con i progetti del DEFR 2018 o con il PQPO della Giunta Regionale	
				Risultato atteso	Modalità calcolo indicatore	Valore iniziale	Valore target 2018	Valore target 2019-2020	Peso %	Eventuale benchmark	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 2018 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)	Assente	90/120 gg	90/120 gg	20%	-	il valore iniziale è assente perché si tratta di nuovi bandi	UO GESTIONE POR FESR 14/20	DEFR 2018 - 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	Istruttorie definite/domande presentate entro il 31/12/2018	60%	60%	100%	20%	-	Il valore iniziale si riferisce alle domande di pagamento istruite al 31/12/2018	UO CONTROLLI DI PRIMO LIVELLO POR FESR 14/20	DEFR 2018 - 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/Importo annuale autorizzato	100%	100%	100%	10%	-	Il valore iniziale si riferisce al pagato al 31/12/2018	UO PAGAMENTI POR FESR/FSE	DEFR 2018 - TRASVERSALE
		1.7	Attività di controllo di primo livello dei contributi a valere su fondi extra FESR/FSE ai fini dell'ammissibilità dell'ammissibilità a finanziamento delle domande presentate	Puntuale effettuazione controlli per spese pervenute	Istruttorie definite/domande assegnate	Assente	100%	Non determinabile	10%	-	il valore iniziale è assente perché l'attuazione dell'obiettivo è limitata al solo 2018. Il valore finale non è determinabile perché l'attività si concluderà nel 2018	UO CONTROLLI DI PRIMO LIVELLO POR FSE 14/20	DEFR 2018 - TRASVERSALE

2	Semplificazione Amministrativa: informatizzazione dei procedimenti	2.1	Realizzazione e messa in esercizio definitiva del nuovo sistema informativo unico per la gestione del POR FESR 14-20 (SIUF)	Completamento sistema informatico SIUF	Rilascio software completo di tutte le funzionalità al 31/12/2018	Assente	100%	100%	15%		VEDI CRONOPROGRAMMA	Funzione Sistemi Informativi	DEFR 2018 - TRASVERSALE
		2.2	Gestione informatizzata dei procedimenti inerenti il ruolo di OI e gli altri similari	Tempi di risposta alle richieste da parte dell'utenza	Numero di richieste espletate entro 5 gg lavorativi/numero di richieste totali	100%	100%	100%	10%			Funzione Sistemi Informativi	DEFR 2018 - TRASVERSALE
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, rilevato attraverso un apposito questionario, circa la capacità di indirizzo e coordinamento del Direttore Generale				5%		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
		4.2	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 2018/2020 e del Modello di Gestione (MOG) di ST	Attuazione misure sulla trasparenza previsti per l'anno 2018		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%	4%				PQPO - TRASVERSALE
					Attuazione misure sull'anticorruzione previsti per l'anno 2018		100%	100%	3%				PQPO - TRASVERSALE

<b>CRONOPROGRAMMA SUB OBIETTIVO 3.1 - Realizzazione e messa in esercizio del nuovo sistema informativo unico per la gestione del POR FESR 14-20 (SIUF)</b>						
<i>Valore target – entro il 31/12/2018</i>						
Nr. fase	Descrizione fase	Output	Inizio previsto	Fine prevista	Responsabile	Peso %
0	Messa in esercizio P_Bandi per la parte di competenza		17/07/2017	28/08/2017	Direttore Generale	
1	Adeguamento 241 - Sviluppo e messa in produzione		15/06/2017	30/04/2018		5%
2	Adeguamento P_bandi a monitoraggio PUC		24/07/2017	28/02/2018 (15/06/2018)		20%
2.1	Tramissione documento di analisi da parte di ST/RT		05/08/2017	20/09/2017		
2.2	Sviluppo, test e messa in produzione della procedura da parte di Performer		01/10/2017	15/02/2018		
2.3	Front-end Monitoraggio - Tramissione documento di analisi da parte di ST/RT		05/02/2018	30/04/2018		
2.3	Sviluppo, test e messa in produzione della procedura		02/05/2018	15/06/2018		
3	Chiusura dei conti Lotto 1		18/12/2017	20/02/2018		10%
3.1	Trasmissione documento di analisi da parte di ST/RT (doc fornito da RegT)		18/12/2017	11/01/2018		
3.2	Sviluppo, test e messa in produzione		12/01/2018	20/02/2018		
4	Chiusura dei conti Lotto 2 e adeguamento registro recuperi		12/01/2018	10/04/2018		25%
4.1	Trasmissione documento di analisi da parte di ST/RT (doc fornito da RegT)		12/01/2018	02/02/2018		
4.2	Sviluppo, test e messa in produzione		03/02/2018	10/04/2018		
5	Flusso dati da Ragioneria e import dati registro debitori		15/04/2018	15/06/2018		5%
5.1	Trasmissione del documento di analisi da ST/RT		15/04/2018	15/05/2018		
5.2	Sviluppo, test e messa in produzione		16/05/2018	15/06/2018		
6	Chiusura dei conti Lotto 3		16/05/2018	30/06/2018		5%
6.1	Trasmissione documento di analisi da parte di ST/RT (doc fornito da RegT)		16/05/2018	30/05/2018		



6.2	Sviluppo, test e messa in produzione	16/06/2018	30/06/2018		
7	Flussi Toscana Muove	02/04/2018	30/05/2018		4%
7.1	Tramissione documento di analisi da parte di ST/RT	02/04/2018	30/04/2018		
7.2	Sviluppo, test e messa in produzione	01/05/2018	30/05/2018		
8	Adeguamento erogazioni, anticipi, fidejussioni	01/09/2017	30/04/2018		10%
8.1	Trasmissione del documento di analisi da ST/RT	01/09/2017	30/09/2017		
8.2	Sviluppo, test e messa in produzione	01/10/2017	30/04/2018		
9	Algoritmo calcolo del contributo	01/09/2017	30/04/2018		5%
9.1	Trasmissione del documento di analisi da ST/RT	01/09/2017	30/09/2017		
9.2	Sviluppo, test e messa in produzione	01/10/2017	30/04/2018		
10	DWH		30/04/2018		1%
10.1	Consolidamento modello dei dati e dizionario		30/04/2018		
11	RNA - WP2 e WP3	01/09/2017	30/06/2018		10%
11.1	Trasmissione del documento di analisi da ST/RT	01/09/2017	31/01/2018		
11.2	Sviluppo, test e messa in produzione	01/03/2018	30/06/2018		
Peso complessivo delle fasi (100%)					100,00%

## La valutazione del Direttore

Come previsto all'art. 3 della L.R. 19/2018, il piano della qualità della prestazione organizzativa della società definisce annualmente gli obiettivi, gli indicatori ed i valori attesi su cui si basa la misurazione, la valutazione e la rendicontazione dei risultati organizzativi ed esplicita gli obiettivi individuali dell'amministratore unico sulla base degli indirizzi societari.

Il piano è predisposto dall'amministratore unico, in coerenza con il piano annuale delle attività di cui all'articolo 3 bis e trasmesso alla Giunta regionale contestualmente allo stesso.

L'amministratore unico, a conclusione del ciclo di programmazione, misurazione e valutazione, predispone una relazione sulla qualità della prestazione che evidenzia i risultati organizzativi ed individuali raggiunti nell'anno precedente. La relazione è trasmessa alla Giunta regionale entro il 30 aprile di ogni anno.

La Giunta regionale con propria deliberazione approva, su proposta del direttore generale, la relazione sulla qualità della prestazione compresa la valutazione sugli obiettivi individuali dell'amministratore unico e determina l'eventuale premio di risultato spettante in base al raggiungimento degli obiettivi assegnati..

Tenuto conto della prima fase di attuazione delle modifiche normative introdotte dalla L.R. 19/2018, l'Amministratore Unico è tenuto a predisporre il PQPO 2018 entro il 30/7/2018 e a trasmetterlo alla struttura regionale responsabile del controllo analogo per i conseguenti adempimenti. Inoltre l'Amministratore Unico deve trasmettere alla struttura regionale responsabile del controllo analogo il monitoraggio al 30/09/2018 circa lo stato di realizzazione degli obiettivi previsti nel PQPO.