



Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa (PQPO) 2020/2022

Approvato con Disposizione n.15 del 10/02/2020

Sommario

Sommario	2
PRESENTAZIONE DEL PQPO	3
SVILUPPO TOSCANA: MISSIONE E QUADRO ORGANIZZATIVO	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 2020	9
Linee strategiche di attività.....	9
L'ALBERO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE AZIENDALE.....	17
Obiettivi assegnati.....	17
La valutazione del Direttore.....	23

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 2020 approvati con DGR N 1303/2019 al paragrafo 7) dell'Allegato B) "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.

Considerato che, per problemi collegati ai tempi di approvazione del Bilancio Previsionale della Regione, il Piano di attività 2020 di Sviluppo Toscana non è stato possibile approvarlo entro i termini previsti dalla LR 28/2008. Di conseguenza il PQPO 2020/2022 non rispetterà i tempi di approvazione previsti al punto 7 degli Indirizzi per la gestione della Società.

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 2020-2022, 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"><input type="checkbox"/> contenimento della spesa pubblica;<input type="checkbox"/> digitalizzazione;<input type="checkbox"/> prevenzione della corruzione
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 2020. 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 il 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:

La società Sviluppo Toscana s.p.a. opera prevalentemente a supporto della Regione e degli enti dipendenti, nel rispetto dei requisiti della legislazione comunitaria in materia di "in house providing", nel quadro delle politiche di programmazione regionale ed ha il seguente oggetto sociale:

- a) progettazione e attuazione dei programmi e progetti comunitari di interesse regionale;
- b) consulenza e assistenza per la programmazione in materia di incentivi alle imprese, monitoraggio e valutazione;
- c) gestione e controllo di fondi e istruttoria per la concessione di finanziamenti, incentivi, agevolazioni, contributi, strumenti di carattere finanziario ed ogni altro tipo di beneficio regionale, nazionale e comunitario alle imprese e agli enti pubblici;
- d) 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;
- e) collaborazione alla progettazione e attuazione delle politiche di intervento in materia di ricerca, innovazione e sostegno alla competitività del sistema imprenditoriale toscano, ivi comprese azioni di trasferimento tecnologico e di valorizzazione dei risultati della ricerca pubblica;
- f) supporto a progetti di investimento e di sviluppo territoriale, ivi comprese azioni di internazionalizzazione;
- g) sostegno tecnico-operativo 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;
- h) informatizzazione e manutenzione evolutiva del sistema di gestione e controllo del POR FESR 2014 –

2020;

- i) informatizzazione e manutenzione evolutiva dei protocolli di colloquio tra i Sistemi informativi regionali per la gestione degli aiuti di stato e il Sistema del Registro nazionale aiuti di cui all'articolo 52, comma 1 della legge 24 dicembre 2012, n. 234 (Norme generali sulla partecipazione dell'Italia alla formazione e all'attuazione della normativa e delle politiche dell'Unione europea).

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.

L'organizzazione interna 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 il dettato della 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 del POR FESR 2014-2020, si articola in:

- “**Aree Operative - AO**” che sono poste sotto il controllo diretto del Direttore Generale, il quale ne sovrintende le attività. Ciascuna Area Operativa è gestita da un **Responsabile di Area**. Le Aree Operative sono organizzate per commesse (tipicamente di costo e ricavo) e 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 Project Manager ricopre un ruolo di gestione operativa, essendo il responsabile unico della pianificazione, realizzazione e controllo delle commesse.

Obiettivo essenziale del Project Manager 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, il Project Manager si avvale del supporto della figura di **Responsabile di Attività (RA)**.

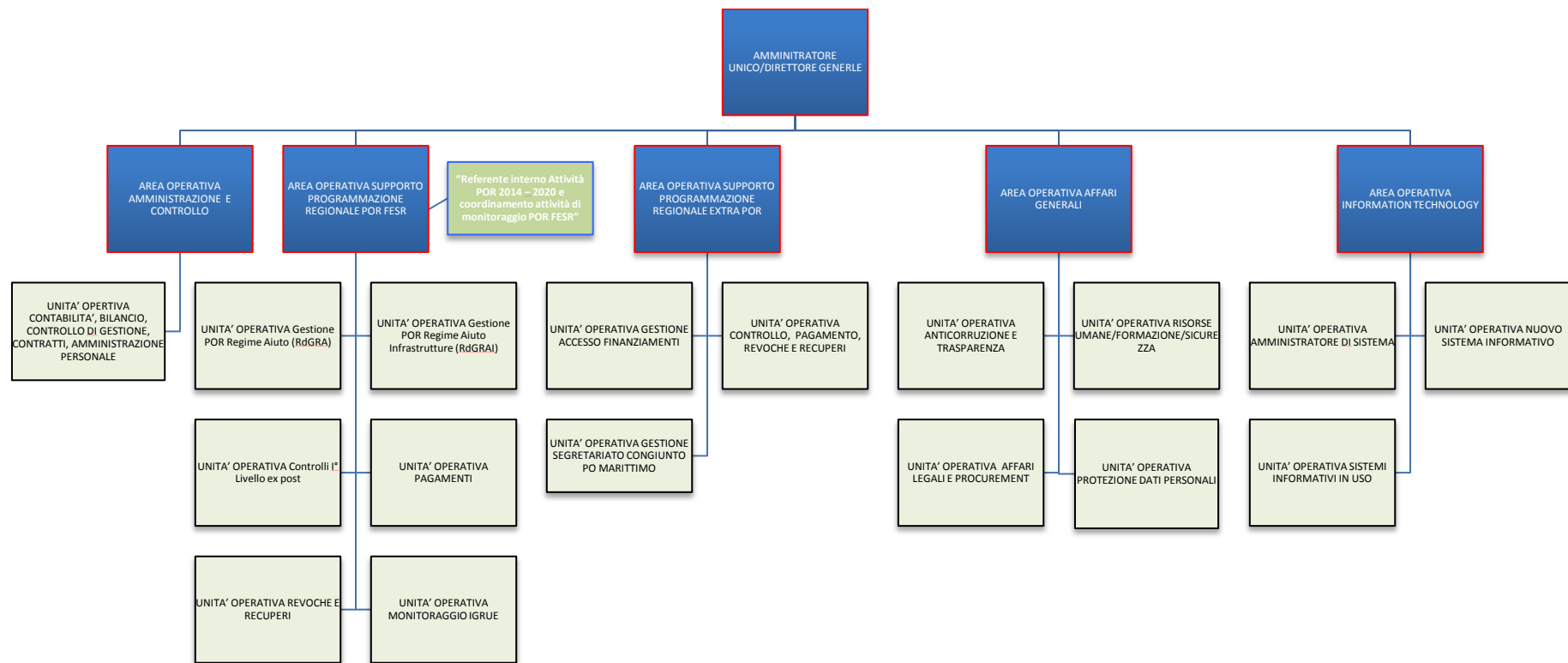
A titolo esemplificativo e non esaustivo, il Project Manager provvede a:

- elaborare la pianificazione e la programmazione di dettaglio;
- organizzare efficientemente ed efficacemente le risorse umane assegnate alle singole commesse;
- svolgere periodicamente il processo di controllo, riportando al Responsabile dell'Area di competenza lo stato di avanzamento lavori e le stime di conclusione, anticipando eventuali esigenze di interventi particolari;
- elaborare i documenti di rendicontazione.

Le “**Aree Operative - AO**”:

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

L'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 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.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 (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.

GLI OBIETTIVI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE 2020

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 manutenzione correttiva ed evolutiva interesserà anche il 2020.

Le attività strategiche della Società per il 2020 desumibili prevalentemente dal Piano della Attività, aggregate per macro linee, possono essere divise in 4 ambiti principali:

1. **Attività legate alla raccolta e all'istruttoria delle 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 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. **Attività legate ai pagamenti in qualità di Organismo Erogatore e Organismo intermedio di programmi comunitari nazionali e regionali in materie extra agricole;**
4. **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 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 attività strategiche della Società per il 2020 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 2020, 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 2020 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 2020 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 una scheda di valutazione per il Direttore Generale. Per l'annualità 2020, 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 2020. L'analisi di insieme realizzata viene sintetizzata nella matrice seguente.

OBIETTIVI STRATEGICI	SIGNIFICATO	Modalità calcolo indicatore	VALORI TARGET 2020		FONTE
			VALORE	MODALITA' DI COSTRUZIONE	
Correttezza e celerità delle attività svolte per le	MISURA LA CAPACITA' DI RISPETTO DEI	Giorni impiegati per le istruttorie delle pratiche presentate compreso le	RISPETTO TEMPI PREVISTI DALLE NORMATIVE DI	ANALI AD HOC SU BANDI GESTITI	

funzioni di Organismo Intermedio del POR FESR 2014/2020 e per la gestione di fondi extra POR	TERMINI DI CONCLUSIONE DELLE ATTIVITA' DI ISTRUTTORIA DELLE RICHIESTE DI FINANZIAMENTO A VALERE SUL POR FESR	varianti	RIFERIMENTO		
	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 PREVISTO DAL POR 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 MANUTENZIONE E SVILUPPO DEL SIUF	RISPETTO DELLA TEMPISTICA PREVISTA NEL CRONOPROGRAMMA	RISPETTO SCADENZE PREVISTE	DATO CALCOLATO SULLA BASE DEL GANTT DI REALIZZAZIONE DEL SIUF	
	MISURA IL LIVELLO DI CONTINUITA' DEI SERVIZI NEI CONFRONTI DELL'UTENZA ON LINE	GIORNI CON INTERRUZIONE DEI SERVIZI EROGATI DAL SISTEMA INFORMATIVO	QUOTA CONTENUTA ENTRO 5 GG	DATO CALCOLATO SULLA BASE DELLE SCHEDATURE DEI GUASTI O MANUTENZIONE DEI SISTEMI INFORMATICI	REGISTRAZIONE AGI ATTI DA PARTE DELL'UFFICIO INFORMATICO
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	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 2020 e che saranno 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:

Punto 1 – POR FESR 2014-2020				
NUMERO ATTIVITA'	DIRETTORE/DIRIGENTE RESPONSABILE	ATTIVITA' DA SVOLGERE	ATTIVITA' DI CUI ALL'ART.2, c. 1 - L.R. 28/2008	
1	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	
2	ALBINO CAPORALE	Sub-azione 1.1.4.b) - Assistenza tecnica per attività di gestione, controllo e pagamento relative ad avvisi per manifestazione di interesse e accordi di collaborazione scientifica.	d	

3	ALBINO CAPORALE	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 e procedure negoziali.	d
4	ALESSANDRO COMPAGNINO	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
5	ALESSANDRO COMPAGNINO	Azione 6.7.2 "Sostegno alla diffusione della conoscenza e la 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 I livello.	d
6	ALESSANDRO COMPAGNINO	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
7	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 Sub linea di azione a.1 Funzioni sociali e Sub linea di azione a.2 Funzioni sportive dell'Asse 6	d
8	ANGELITA LUCIANI	CONTROLLI EX POST 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	d
9	ANGELITA LUCIANI	Attività di manutenzione evolutiva/correttiva/nuovi sviluppo relativamente al sistema SIUF	d
10	ELISA NANNICINI	Assistenza tecnica linea Por 1.1.2	d
11	ELISA NANNICINI	Assistenza tecnica linea Por 1.1.3	d
12	ELISA NANNICINI	Assistenza tecnica linea Por 1.1.5 a1 e a2	d
13	ELISA NANNICINI	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 e Asse 4. Azione 4.6.1 a Interventi per il miglioramento della mobilità collettiva nell'area metropolitana fiorentina	d
15	FRANCESCO TAPINASSI	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
16	MARCO CARLETTI	Sub Azione 4.6.4.B Reti di Percorsi ciclopedonali nell'area della Piana Fiorentina: compiti di gestione 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 ciclopedonali; Azione 4.6.2 Assistenza tecnica per l'attuazione dell'azione di Rinnovo del materiale rotabile	d
18	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
19	SERGIO PAPIANI	Azioni 2.2.1, 2.2.2., 2.3.1. del POR FESR 2014 2020	d
20	SERGIO PAPIANI	Azione 2.1.1.Banda Ultralarga	d

21	SIMONETTA BALDI	Assistenza tecnica riguardante l'azione 1.5.1.per la gestione del bando infrastrutture per la ricerca e procedure negoziali.	d
22	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
23	RENATA LAURA CASELLI	Linea di Azione 4.2.1a1 – Attività di gestione del bando 2016 di efficientamento energetico degli immobili sedi di impresa	d
24	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
25	RENATA LAURA CASELLI	Linea di Azione 4.1.1. – Attività di gestione del bando 2017 di efficientamento energetico degli Immobili Pubblici	d
26	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
27	IANNELLO	Assistenza tecnica nello svolgimento delle attività inerenti all'Asse Urbano del Por Fesr 2014-2020 per la realizzazione dei Progetti di Innovazione Urbana PIU a supporto del responsabile del Coordinamento.	

Punto 2 - PROGRAMMAZIONE REGIONALE			
NUMERO ATTIVITA'	DIRETTORE/DIRIGENTE RESPONSABILE	ATTIVITA' DA SVOLGERE	ATTIVITA' DI CUI ALL'ART.2, c. 1 - L.R. 28/2008
1	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.	c
2	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
3	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 biennio 2019-2020 per l'attuazione delle linee di intervento previste dal PRS 2016-2020 Progetti regionali 10, 14 e 20 o comunque previste dalla Giunta	c
4	ALBINO CAPORALE	Controllo rendicontazioni progetti per azioni di sistema	f
5	ALESSANDRO COMPAGNINO	Assistenza tecnica e gestione progetti d'investimento su beni culturali	c
6	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 - ex attività n. 23 Piano Attività 2018 adottato con Dgr 110/2018	c
7	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 revoche	c
8	ELISA NANNICINI	Gestione dei piani di rientro dei beneficiari del bando PEM (Piccoli Prestiti di Emergenza per le microimprese)	c
9	ELISA NANNICINI	Assistenza tecnica per Fotonica – Bando Eranet Cofund Photonicsensing	a;c
10	ELISA NANNICINI	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	ELISA NANNICINI	Assistenza tecnica dello strumento agevolativo dei Protocolli di insediamento	c
12	ELISA NANNICINI	Bando Sci 2019	c
13	ELISA NANNICINI	Accordo di Programma tra RT e Comune di Livorno - bando voucher servizi innovativi per le imprese localizzate nel Comune di Livorno	c
14	FRANCESCO TAPINASSI	Attività di assistenza tecnica per la gestione completa del bando rivolto ad aggregazioni di imprese operanti in Centri Commerciali Naturali	c
15	FRANCESCO TAPINASSI	Supporto ed assistenza tecnica per la concessione di contributi a soggetti terzi	c
16	GUIDO CRUSCHELLI	Assistenza tecnica per le attività di informazione, istruttoria, assistenza amministrativa e controllo relative all'avviso pubblico per percorsi triennali di IeFP realizzati da organismi formativi accreditati nell'ambito "obbligo	c

		d'istruzione"	
17	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
18	SIMONETTA BALDI	Supporto e assistenza tecnica per le attività di istruttoria gestione controlli e pagamenti interventi in materia di infrastrutture economiche e produttive	C
19	SIMONETTA BALDI	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	C;f
20	SIMONETTA BALDI	Avviso per accreditamento incubatori di impresa e spazi per le start up innovative di cui al Decreto n. 4598 del 3 aprile 2018 e Decreto n. 6047 del 15 aprile 2019	E
21	SIMONETTA BALDI	Assistenza tecnica per il bando start up house approvato con decreto dirigenziale n.6356 del 10/12/2014	C;f
22	SIMONETTA BALDI	Assistenza tecnica Fondo Progettazione - ex attività n. 21 Piano Attività 2018 adottato con Dgr 110/2018	C
23	PAOLO CIAMPI	Supporto e assistenza tecnica specialistica per la gestione del marchio di localizzazione e di promozione territoriale della Toscana	F
24	PAOLO CIAMPI	Bando per la concessione di contributi alle imprese di informazione ai sensi della Legge regionale 4 luglio 2013, n. 34 "Disciplina del sostegno regionale alle imprese di informazione. Modifiche alla L.R. 35/2000, alla L.R. 22/2002 ed alla L.R. 32/2002"	C
25	ELISA NANNICINI	Contributo voucher Garanzia	C
26	FRANCESCO TAPINASSI	GESTIONE PROCEDURA ESAME DIRETTORE TECNICO AGENZIE DI VIAGGI	

Punto 5 - FESR 2014-2020 PC Italia-Francia Marittimo			
NUMERO ATTIVITA'	DIRETTORE/DIRIGENTE RESPONSABILE	ATTIVITA' DA SVOLGERE	ATTIVITA' DI CUI ALL'ART.2, c. 1 - L.R. 28/2008
1	MARA SORI	Supporto per la gestione del Segretariato Congiunto del Programma di Cooperazione Italia-Francia Marittimo 2014-2020	A

Punto 6 - Risorse Statali			
NUMERO ATTIVITA'	DIRETTORE/DIRIGENTE RESPONSABILE	ATTIVITA' DA SVOLGERE	ATTIVITA' DI CUI ALL'ART.2, c. 1 - L.R. 28/2008
1	FRANCESCO TAPINASSI	Gestione attività progetti di eccellenza1. La Toscana della Via Francigena2. In Etruria3. In IT.inere4. Toscana Innovazione5. MICE istruttorie successive all'impegno, controllo rendicontazioni, verifiche campionarie, erogazione risorse. Gestione delle domande	C

Punto 7 - Programmazione Comunitaria			
NUMERO ATTIVITA'	DIRETTORE/DIRIGENTE RESPONSABILE	ATTIVITA' DA SVOLGERE	ATTIVITA' DI CUI ALL'ART.2, c. 1 - L.R. 28/2008
1	ELISA NANNICINI	Assistenza tecnica Bando Eranetcofund MANUNET III	a;c

Punto 3 - POR FSE 2014-2020			
NUMERO ATTIVITA'	DIRETTORE/DIRIGENTE RESPONSABILE	ATTIVITA' DA SVOLGERE	ATTIVITA' DI CUI ALL'ART.2, c. 1 - L.R. 28/2008
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)	b

Per l'esercizio 2020, 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.

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 2020 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 outcome** 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** Obiettivo 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 *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 2020 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 2019. 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 all'80%.

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

SVILUPPO TOSCANA SPA - OBIETTIVI 2020													
I	OBIETTIVI STRATEGICI	II	DECLINAZIONE OBIETTIVO	RISULTATI ATTESI E INDICATORI								Collegamento con i progetti del DEFR 2020 o con il PQPO della Giunta Regionale	
				Risultato atteso	Modalità calcolo indicatore	Valore iniziale	Valore target 2020	Valore target 2020-2022	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 2020 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%	-		UO GESTIONE POR FESR 14/20	DEFR 2020 - 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		90 gg	90 gg	25%	-		UO CONTROLLI DI PRIMO LIVELLO POR FESR 14/20	DEFR 2020 - 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 al lordo della riserva di performance per l'anno 2020		100%	100%	10%	-	Il valore iniziale si riferisce al pagato al 31/12/2019	UO PAGAMENTI POR FESR	DEFR 2020 - - 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 di RdA	UO GESTIONE POR FESR 14/20 – UO SISTEMI INFORMATIVI	DEFR 2020 - TRASVERSALE
	1.5	Attività di controllo di primo livello dei contributi a valere su fondi extra FESR ai fini dell'ammissibilità dell'ammissibilità a finanziamento delle domande presentate	Puntuale effettuazione controlli per spese pervenute	Istruttorie definite/domande assegnate	100%	100%	Non determinabile	5%	-	il valore iniziale è assente perché l'attuazione dell'obiettivo è limitata al solo 2020. Il valore finale non è determinabile perché l'attività si concluderà nel 2020	UO CONTROLLI DI PRIMO LIVELLO “Attività extra POR”	DEFR 2020 - TRASVERSALE
2. Amministrativa: informatizzazione dei procedimenti	2.1	Manutenzione e nuovi sviluppi sistema informativo unico per la gestione del POR FESR 14-20 (SIUF)	Completamento sistema informatico SIUF	Attività di manutenzione evolutiva e correttiva Rilascio software completo di tutte le funzionalità al 31/12/2020	Assente	100%	100%	10%		VEDI CRONOPROGRAMMA	Funzione Sistemi Informativi	DEFR 2020 - TRASVERSALE
	2.2	Gestione informatizzata dei procedimenti inerenti il ruolo di OI e gli altri simili	Tempi di risposta alle richieste da parte dell'utenza	Numero di richieste espletate entro 5 gg lavorativi/numero di richieste totali	100%	100%	100%	5%			Funzione Sistemi Informativi	DEFR 2020 - TRASVERSALE
3. Gestione efficace ed efficiente: equilibrio gestionale della Società e trasparenza	3.1	Gestione delle risorse umane (clima organizzativo)	Assicurare un indirizzo coerente con gli obiettivi strategici e rispetto alla capacità di	Giudizio qualitativo del personale coordinato, espresso nei confronti dl DG circa la capacità di indirizzo e coordinamento della				3%		Indicatore valutato esclusivamente ai fini della prestazione individuale del Direttore (non verrà valutato, quindi, ai fini della prestazione organizzativa). La	Direzione Generale	PQPO - TRASVERSALE

amministrativa			coordinamento della Società	Società						percentuale di raggiungimento sarà parametrata al giudizio rilasciato dal personale coordinato		
	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 2020/2021 e del Modello di Gestione (MOG) di ST	Attuazione misure sulla trasparenza previsti per l'anno 2020		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 2020		100%	100%	2%				PQPO - TRASVERSALE

CRONOPROGRAMMA SUB OBIETTIVO 2.1 - Manutenzione e nuovi sviluppi sistema informativo unico per la gestione del POR FESR 14-20 (SIUF)						
Valore target – entro il 31/12/2020						
Nr. fase	Descrizione fase	Output	Inizio previsto	Fine prevista	Responsabile	Peso %
1	Chiusura dei conti Lotto 3		01/03/2020	31/07/2020	Direttore Generale	25%
1.1	Redazione documento specifiche funzionali (doc fornito da Reg'I)		01/03/2020	30/04/2020		
1.2	Sviluppo, test e messa in produzione		02/05/2020	31/07/2020		
2	Flusso dati da Ragioneria e import dati registro debitori		01/03/2020	30/06/2020		25%
2.1	Redazione documento specifiche funzionali (doc fornito da Reg'I)		01/03/2020	30/04/2020		
2.2	Sviluppo, test e messa in produzione		02/05/2020	31/06/2020		
3	Evolutiva Gestionale revoche e integrazione con F.E. Monitoraggio		02/02/2020	31/03/2020		
4	Adeguamento Flussi da GESTDOM vs Gestionale Finanziamenti		01/03/2020	31/07/2020		
5	Area Archivio file condivisa tra AdA/AdG/AdC/RDC		01/03/2020	31/07/2020		
6	Adeguamento gestione economie		01/03/2020	31/07/2020		
7	Evolutiva Front-end Monitoraggio		01/03/2020	31/07/2020		25%
8	Validazione automatica parziale documenti di spesa e taglio % lineare		01/03/2020	31/07/2020		
3	Manutenzione SIUF (evolutiva e Correttiva)		07/01/2019	31/12/2019		25%
3.1	Manutenzione SIUF - Correttiva		07/01/2020	31/12/2020		
3.2	Manutenzione SIUF - Piccole evolutive		07/01/2020	31/12/2020		
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 deve trasmettere, entro la fine del mese successivo alla conclusione di ogni trimestre, alla struttura regionale responsabile del controllo analogo, il monitoraggio circa lo stato di realizzazione degli obiettivi previsti nel PQPO dal quale sia possibile evincere il valore conseguito dagli indicatori anche mediante una breve descrizione sullo "stato dell'arte" della realizzazione di ogni risultato atteso.