

Piano della Qualità della
Prestazione Organizzativa (PQPO)
2025/2027

Approvato con Delibera del CdA del 29 aprile 2025

Indice generale

| | |
|--|----|
| PRESENTAZIONE DEL PQPO..... | 3 |
| SVILUPPO TOSCANA: MISSIONE E QUADRO ORGANIZZATIVO..... | 3 |
| IL MODELLO ORGANIZZATIVO DI SVILUPPO TOSCANA S.P.A..... | 4 |
| IL FUNZIONIGRAMMA AZIENDALE: COMPETENZE E RESPONSABILITÀ NELLA STRUTTURA AZIENDALE..... | 6 |
| IL MODELLO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE..... | 9 |
| Il Modello di Valutazione..... | 9 |
| LINEE GUIDA PER LA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI OPERATIVI..... | 10 |
| Il ciclo di programmazione..... | 10 |
| GLI OBIETTIVI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE 2025..... | 11 |
| Linee strategiche di attività..... | 11 |
| L'ALBERO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE AZIENDALE..... | 14 |
| Obiettivi assegnati..... | 14 |

PRESENTAZIONE DEL PQPO

Gli “Indirizzi per la gestione della società Sviluppo Toscana s.p.a.” per l’anno 2025 approvati con DGR N 1264/2024 al paragrafo 7) dell’Allegato A) “*Indirizzi per la predisposizione del Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa (PQPO) ...*”, hanno previsto che **la società approvi annualmente un proprio PQPO in cui vengono definiti annualmente gli obiettivi, gli indicatori ed i valori attesi (target)** su cui si basa la misurazione, la valutazione e la rendicontazione dei risultati organizzativi societari. 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** è predisposto da Sviluppo Toscana S.p.A., in coerenza con il piano annuale delle attività e trasmesso alla Giunta regionale contestualmente allo stesso.

Sviluppo Toscana S.p.A., a conclusione del ciclo di programmazione, misurazione e valutazione, predispone una relazione sulla qualità della prestazione che evidenzia i risultati organizzativi 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 la relazione sulla qualità della prestazione.

Il PQPO si proietta su un orizzonte temporale triennale.

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 2025. 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.

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

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

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

SVILUPPO TOSCANA: MISSIONE E QUADRO ORGANIZZATIVO

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

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

La Società ha un capitale sociale di oltre 15 milioni di euro.

L'organico di Sviluppo Toscana previsto per il 2025 è di 86 dipendenti, di cui 85 a tempo indeterminato e 1 a tempo determinato, tutti con elevate competenze in materia di finanziamenti pubblici a imprese ed Enti pubblici; cinque sedi dislocate sul territorio toscano (sede legale ed operativa di Firenze; sede operativa di Massa; sede operativa di Livorno; sede operativa di Venturina Terme; sede operativa di Prato alla quale non è assegnato personale) di cui due “*centri servizi*” dotati di spazi destinati all'insediamento di nuove imprese (cd. “*incubatori di impresa*”).

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

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

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

IL MODELLO ORGANIZZATIVO DI SVILUPPO TOSCANA S.P.A.

L'organizzazione interna di Sviluppo Toscana S.p.A., a seguito della modifica della *governance* societaria introdotta dalla Legge R.T. 07 gennaio 2023, n. 1, prevede tra gli Organi sociali un Consiglio di amministrazione, nominato dall'assemblea, è composto da cinque membri, di cui uno con funzione di Presidente, cui sono assegnati i poteri conferiti dallo Statuto della società.

Sviluppo Toscana S.p.A. opera come Organismo Intermedio del PR FESR 2021-2027 (e sul POR FESR 2024/2020, in fase di chiusura), sulla base di una specifica delega delle funzioni di Responsabile di Gestione e Responsabile di Controllo e Pagamento operata da parte dei Responsabili di Azione del Programma mediante la sottoscrizione di apposite convenzioni operative redatte secondo lo schema generale approvato dalla Giunta R.T. con Deliberazione n. 377/2016 e ss.mm.ii.. In tale veste, l'organizzazione delle funzioni interne è basata sul principio della separazione delle funzioni prevista dal Si.Ge.Co. del Programma Operativo adottato dalla Giunta regionale con propria specifica decisione; i compiti/poteri attribuiti a ciascuna delle funzioni aziendali coinvolte in tali attività, tengono espressamente conto di quanto previsto nello stesso Si.Ge.Co. e nello schema di convenzione quadro - Regione Toscana / Sviluppo Toscana - pro tempore vigente di cui all'art. 3-bis, comma 3, della L.R.T. n. 28/2008, qui integralmente richiamati.

Il suddetto principio di separazione delle funzioni di gestione (istruttoria di ammissibilità iniziale ed in itinere) e di controllo/pagamento viene mantenuto, in quanto applicabile, anche alle attività affidate a Sviluppo Toscana nell'ambito di altri piani e programmi (statali, regionali) diversi dal PR FESR. Le attività non afferenti al PR FESR sono disciplinate esclusivamente dalla sopracitata convenzione quadro pro-tempore vigente di cui all'art. 3-bis, comma 3, della L.R.T. n. 28/2008.

La struttura organizzativa aziendale, si articola in:

- a) **Vertice aziendale**, i cui ruoli, funzioni e responsabilità sono definiti dalla Legge Regionale, dallo Statuto societario e dalle delibere del CdA. Al vertice spetta la definizione delle strategie per il raggiungimento degli obiettivi definiti dall'azionista Regione Toscana, garantendo efficacia della gestione ed efficacia delle azioni poste in essere in attuazione degli indirizzi e dei piani approvati nelle sedi competenti. Tutta l'azienda concorre, in ragione delle singole responsabilità attribuite, al raggiungimento degli obiettivi aziendali. Nel seguito del presente documento si considerano le attribuzioni funzionali di rilievo organizzativo, ovvero quelle attinenti alla specifica interazione della Presidenza e della Direzione generale con il funzionamento dell'apparato aziendale.

Al **Presidente del CdA** sono attribuite le seguenti funzioni:

- di indirizzo strategico e garanzia, assolta a favore dell'azionista e degli stakeholders (socio, dipendenti dell'azienda, fornitori, beneficiari potenziali o reali di servizi o programmi di aiuto, amministrazioni locali, liberi professionisti);
- di referente delle Funzioni di controllo aziendale, senza deleghe e impatto sui processi operativi;
- di RUP per i procedimenti e i contratti attivati nell'esecuzione delle suddette deleghe operative;
- di datore di lavoro (DDL) ai fini della normativa in materia di sicurezza sul lavoro (D.Lgs. n. 81/2008)

La **Direzione generale**:

- partecipa alla definizione degli indirizzi strategici con il Presidente;
 - agisce all'interno dell'organizzazione aziendale con il ruolo di 'capo azienda', delegato secondo Statuto e disposizioni deliberate dal Consiglio di Amministrazione per tutto quanto riguarda il funzionamento della "macchina organizzativa";
 - agisce come figura apicale di riferimento per tutte le Aree Operative, impartendo le proprie direttive entro il sistema di deleghe vigente tempo per tempo;
 - agisce come Titolare e/o Responsabile del trattamento dei dati personali ai sensi della normativa vigente in materia di "privacy", supportato a tal fine dal DPO (Data Protection Officer e dall'Ufficio Preposto).
- a) **Funzioni di controllo** che operano -in maniera indipendente, in virtù delle prerogative previste dalla Legge, al fine di dare concretezza e continuità ai controlli formali sulle procedure di gestione dell'azienda.

In particolare, operano in riferimento alla Presidenza:

- l'Organismo di Vigilanza, istituito in conformità all'art.6 comma 1, lett. b) del D.Lgs. n.231/2001, dotato di poteri autonomi e iniziativa di controllo, con il compito di monitorare e vigilare sul funzionamento, l'aggiornamento e l'osservanza del Modello di Organizzazione Gestione e Controllo;
 - il Responsabile della Prevenzione della corruzione della Trasparenza e dell'Antiriciclaggio, funzione istituita ai sensi della legge n.190/2012 art.1, comma 7 e dell'art. 10 del d.lgs. n.231/2007, in materia di antiriciclaggio, dotato di poteri autonomi e iniziativa di controllo, con il compito di proporre e verificare l'efficace attuazione del "Piano triennale per la prevenzione della corruzione", nonché controllare il rispetto degli adempimenti in materia di trasparenza e di antiriciclaggio;
- a) **Staff di Presidenza e Direzione generale** che opera a supporto del Vertice aziendale svolgendo attività di segreteria e assistenza, con specifico riferimento ai rapporti con il Consiglio di Amministrazioni e gli Organismi di controllo;
 - b) **Le Aree Corporate (AC) e le Unità Organizzative Corporate (UOC)** cui è affidata l'efficacia delle azioni intraprese in attuazione delle linee strategiche definite dal Vertice aziendale, sulla base di una diretta committenza regionale.
 - c) **Le Aree Operative (AO) e le Unità Organizzative (UO).**

Le "Aree Operative e le Aree Corporate" sono poste sotto il controllo diretto della Direzione Generale, che ne sovrintende e gestisce le attività con l'affiancamento e il supporto di un Direttore di Corporate. Le "Unità Organizzative e le Unità Organizzative Corporate, nonché le rispettive sotto Unità - rappresentano l'unità organizzativa elementare di gestione delle specifiche Aree Operative e Aree Corporate cui è affidata una specifica funzione esecutiva. Ciascuna Unità Organizzativa (U.O. – U.O.C.) è gestita da un **Responsabile**.

Le **Aree Corporate - AC** sono 3:

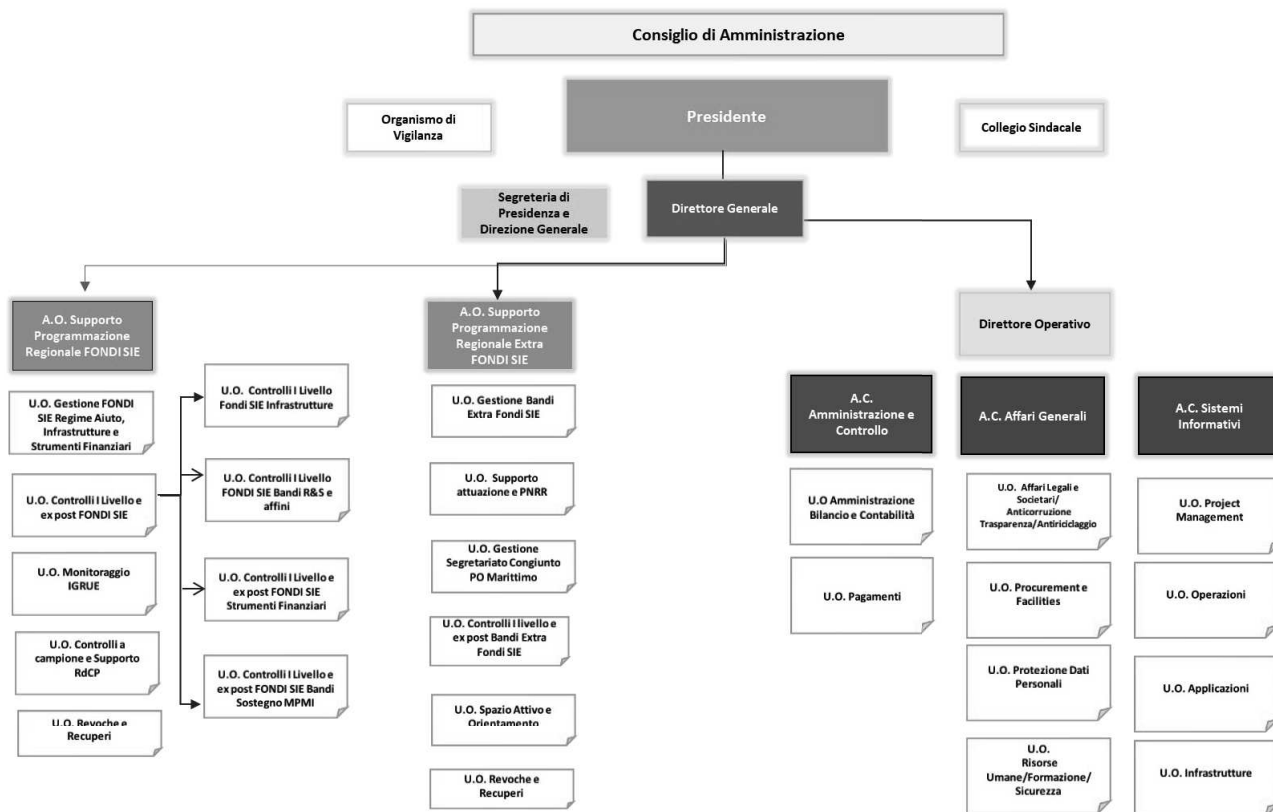
1. AREA CORPORATE AMMINISTRAZIONE E CONTROLLO;
2. AREA CORPORATE AFFARI GENERALI;
3. AREA CORPORATE SISTEMI INFORMATIVI.

Le **Aree Operative - AO** sono 2:

1. **AREA OPERATIVA SUPPORTO PROGRAMMAZIONE REGIONALE FONDI SIE;**
2. **AREA OPERATIVA SUPPORTO PROGRAMMAZIONE REGIONALE EXTRA FONDI SIE;**

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

ORGANIGRAMMA



IL FUNZIONIGRAMMA AZIENDALE: COMPETENZE E RESPONSABILITÀ NELLA STRUTTURA AZIENDALE

Nel seguito si descrivono brevemente, con riferimento all'organigramma di Sviluppo Toscana S.p.A. riportato in precedenza, le funzioni svolte da parte di ciascun Ufficio interessato nell'attuazione dell'oggetto sociale, ovvero il FUNZIONIGRAMMA AZIENDALE, evidenziando le relative competenze e responsabilità.

Il disegno organizzativo predisposto assegna i seguenti compiti, competenze e responsabilità all'interno della struttura aziendale:

Consiglio di Amministrazione

Al Consiglio di Amministrazione spettano i poteri e o compiti conferiti dallo Statuto della società.

Presidente

Al Presidente spettano compiti istituzionali e di rappresentanza legale, oltre alle azioni di rilievo organizzativo conferite, con apposita delega, dal Consiglio di Amministrazione.

In particolare, il Presidente:

- propone all'approvazione del Consiglio di Amministrazione gli indirizzi strategici della Società;
- propone all'approvazione del Consiglio di Amministrazione i piani pluriennali e a medio termine, elaborati dal Direttore generale;
- propone all'approvazione del Consiglio di Amministrazione il budget annuale e pluriennale predisposto dal Direttore generale, in accordo con gli indirizzi strategici e i piani pluriennali;
- verifica la rispondenza tra le azioni intraprese dall'Azienda e le linee strategiche indicate dall'Amministrazione regionale, con particolare riferimento all'attuazione del programma di governo regionale, anche al fine di riferire periodicamente al socio Regione Toscana sul generale andamento della gestione societaria;
- cura i rapporti con gli organi e organismi di controllo: Collegio sindacale, Organismo di Vigilanza, Responsabile della prevenzione della corruzione e della Trasparenza;
- tiene i rapporti istituzionali nei confronti della Regione Toscana e di enti, associazioni, organismi nazionali ed internazionali, nonché con gli organi di rappresentanza di categorie economiche e

professionali;

- attua sul piano operativo - avvalendosi degli Uffici aziendali competenti - le linee strategiche per le quali ha ricevuto specifiche deleghe operative da parte del Consiglio d'Amministrazione;
- è responsabile di tutti gli adempimenti relativi alla sicurezza, ai sensi del D.Lgs. n. 81/2008 ed al controllo e manutenzione degli impianti delle diverse sedi societarie;
- assume la qualifica di RUP per i procedimenti di acquisizione di beni e servizi e i conseguenti contratti stipulati per attuare le suddette deleghe operative.

Direttore generale

Al Direttore generale spettano le responsabilità connesse alla gestione operativa dell'azienda.

Sulla base delle apposite deleghe conferite dal Consiglio d'Amministrazione, il Direttore generale si avvale dell'intera struttura aziendale per attuare le linee strategiche definite dal Consiglio, impartendo ai collaboratori le necessarie direttive operative.

In particolare, il Direttore generale:

- redige i Piani annuali e triennali di attività della Società, da sottoporre all'approvazione del Presidente e del Consiglio d'Amministrazione;
- gestisce, nei limiti fissati dalle deleghe attribuite dal Consiglio d'Amministrazione, tutte le risorse professionali, tecniche e finanziarie della Società;
- assume la responsabilità organizzativa e formale per l'efficienza complessiva della struttura aziendale e per l'efficacia delle azioni poste in essere, in coerenza con gli indirizzi impartiti dal Presidente e dal Consiglio d'Amministrazione;
- assegna annualmente gli obiettivi gestionali agli apicali aziendali, ne valuta le performances ai fini del sistema premiale aziendale, proponendole per la definizione al Consiglio d'Amministrazione;
- verifica il ritorno per l'impresa legato al rapporto con gli stakeholder;
- aggiorna tutte le figure al vertice dell'azienda sul suo operato;
- coordina il processo di pianificazione aziendale, in termini di strategia triennale e pianificazione annuale;
- assicura la gestione delle pubbliche relazioni e la promozione dell'immagine dell'azienda.

In posizione di *affiancamento e supporto* al Direttore Generale, opera la figura del **Direttore Operativo** che, nei limiti e secondo le procure e deleghe ricevute, contribuisce ad attuare gli indirizzi e gli obiettivi della Società,

Oltre a coordinare e gestire le **Aree Corporate** - "AMMINISTRAZIONE E CONTROLLO"; "AFFARI GENERALI"; "SISTEMI INFORMATIVI":

- coordina le operazioni quotidiane dell'azienda ed è responsabile per i rapporti con la Regione Toscana in forza della Convenzione Quadro con la stessa stipulata;
- espletare il ruolo di Organismo Intermedio (partecipazione alle sedute del Comitato di Sorveglianza e altri adempimenti connessi) nell'ambito dei Programmi Operativi Regionali;
- affianca il Direttore Generale e lo sostituisce quando necessario;
- analizza e ottimizza le risorse in modo da ottenere i massimi risultati con il minore investimento;
- monitora l'organizzazione aziendale interna e ne valuta i miglioramenti;
- coordina e supervisiona i cambiamenti organizzativi strutturali dell'organizzazione;
- coordina specifici gruppi di lavoro aziendali, ritenuti di interesse strategico per lo sviluppo del business;
- coordina i Responsabili delle Unità Organizzative Corporate;
- approva le autorizzazioni preventive degli acquisti e la loro validazione consuntiva;
- approva il conferimento di incarichi di consulenze e incarichi ad esperti esterni;
- esercita il controllo dell'andamento delle attività aziendali previste dal programma annuale, monitorando tempi e risultati, assegnando nuovi compiti/progetti non previsti dalla programmazione annuale al fine di garantire fluidità dei processi ed efficacia dei risultati.

In posizione di staff rispetto al Direttore operativo, opera per i seguenti ambiti una **figura di supporto tecnico**:

- per la definizione ed aggiornamento dei processi aziendali in termini di applicativi utilizzati, individuando le opportunità di integrazione, miglioramento o innovazione delle applicazioni esistenti, nonché l'efficacia e l'utilizzo delle procedure informatiche, ivi incluso la ricerca e la definizione delle attività di implementazione e aggiornamento dei software aziendali;

- per la definizione dei rapporti tra la società ed i Responsabili committenti regionali verificando con loro eventuali criticità, proponendo soluzioni relative alle varie commesse di lavoro assegnate e/o da assegnare alla società;
- per l'elaborazione di reportistica ed analisi dei dati;
- per l'elaborazione di procedure organizzative inerenti alla gestione dei processi aziendali afferenti alle attività dei fondi SIE ed extra SIE.

In posizione di staff rispetto alla Presidenza e alla Direzione Generale, opera la **“segreteria di presidenza e di direzione generale”** che:

- garantisce la corretta gestione dei contatti telefonici, epistolari o diretti con le persone e le istituzioni che interagiscono con il Vertice aziendale;
- supporta la Presidenza e la Direzione generale per quanto concerne la gestione documentale del rapporto con gli Organi sociali (Consiglieri, Sindaci) e con gli Organismi di controllo e vigilanza (Collegio dei Sindaci, Organismo di Vigilanza, Responsabile della prevenzione della corruzione e della Trasparenza);
- assolve - di concerto con il Servizio “Affari legali e societari”- agli adempimenti formali di Legge in materia societaria;
- organizza ed esegue le attività di protocollo per la documentazione di diretta pertinenza del Vertice aziendale secondo le regole fissate dalla Società;
- assicura la corretta archiviazione dei documenti in entrata e in uscita dalla sede societaria e di diretta pertinenza del Vertice aziendale secondo le regole fissate dalla Società cura la loro eventuale, successiva distribuzione e reperibilità nel sistema aziendale.

Nell'ambito della singola Unità Organizzativa/Corporate opera il **Responsabile di U.O./Corporate** che, a titolo esemplificativo e non esaustivo, provvede a:

- organizzare efficientemente ed efficacemente le risorse umane assegnate in uffici in relazione alle commesse assegnate;
- svolgere periodicamente il processo di controllo, riportando al Direttore Generale lo stato di avanzamento lavori e le stime di conclusione, anticipando eventuali esigenze di interventi particolari.

Il Responsabile di U.O. nell'ambito delle sole Aree Operative, provvede, inoltre, a:

- elaborare la pianificazione e la programmazione di dettaglio delle commesse assegnate;
- elaborare i documenti di rendicontazione.

Nello specifico detta figura, nell'ambito dell'Unità Organizzativa di competenza, ha la responsabilità di:

- assicurare il funzionamento della singola Unità attraverso il presidio dei compiti assegnati;
- gestire le risorse umane assegnate (es. redazione ed approvazione piani ferie; assegnazione compiti/progetti specifici; percorsi formativi);
- coordinare le attività organizzative, gestionali, amministrative affidate;
- definire, di concerto con la AO Affari Generali/Risorse Umane/Formazione/Sicurezza, i piani formativi, l'aggiornamento e la riqualificazione del personale, ponendo attenzione alla crescita professionale ed all'impiego delle risorse;
- redigere il programma operativo dei Progetti/Commesse assegnate in coerenza con gli obiettivi degli stessi e la disponibilità di risorse professionali e tecniche impiegate per la loro realizzazione, attraverso la determinazione e la calendarizzazione delle attività;
- redigere il *budget* esecutivo del Progetto, da sottoporre all'approvazione della Direzione Generale;
- definire i processi operativi per lo svolgimento delle attività assegnate;
- sviluppare e sostenere nel tempo rapporti con l'amministrazione regionale referente per i progetti, sia al fine di creare nuove opportunità di collaborazione sia al fine di proiettare una positiva immagine aziendale;
- condurre riunioni periodiche per verificare l'allineamento con le previsioni fatte in merito all'avanzamento delle commesse, dei progetti e delle attività;
- redigere relazioni di chiusura commessa, al fine di capitalizzare e diffondere i risultati, soluzioni e quant'altro necessario per incrementare efficacia ed efficienza in esperienze successive;

- firmare la corrispondenza ordinaria nei confronti dell'esterno non impegnativa per la società.

Nell'esercizio delle proprie funzioni, il Responsabile di U.O., si avvale del supporto della figura di **Responsabile di Attività (RA)**, ove presente.

IL MODELLO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Il Modello di Valutazione

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

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

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

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

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

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 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 deve presentare i seguenti elementi qualificanti:

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

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

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

Il ciclo di programmazione

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

A) Il Quadro di riferimento di valutazione della performance

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

B) L'Albero di valutazione della performance

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

C) La Misurazione della performance

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

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

GLI OBIETTIVI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE 2025

Linee strategiche di attività

Le attività strategiche di Sviluppo Toscana, coerentemente con quanto stabilito dalla legge regionale istitutiva e dallo Statuto societario, dal Piano Industriale approvato con DGR n.1212 del 24-10-2022 e dai successivi aggiornamenti, 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.

Durante l'esercizio 2025 sarà dato avvio alla gestione degli strumenti agevolativi e dei principali strumenti finanziari che la Regione Toscana prevede di attuare nell'ambito del ciclo di Programmazione 2021-2027, ricompresi nel Programma Regionale FESR 2021/2027.

- Le attività strategiche della Società per il periodo 2025-2027 su cui è incentrato il Piano della Attività, aggregate per macro linee, possono essere divise in 4 ambiti principali:
- Istruttoria delle domande di finanziamento a valere sui diversi bandi regionali attraverso l'utilizzo di piattaforme informatiche;
- Gestione degli strumenti di Ingegneria Finanziaria;
- Organismo Erogatore e Organismo intermedio di programmi comunitari nazionali e regionali in materie, extra agricole;
- Informatizzazione e manutenzione evolutiva dei sistemi informativi in uso per la gestione di tutti i procedimenti e le istanze di finanziamento (per la presentazione di istanze, l'effettuazione di istruttorie, l'effettuazione di pagamenti, il monitoraggio dei dati).

L'attività di gestione delle agevolazioni, svolta da Sviluppo Toscana con ruoli di Assistenza Tecnica e/o di Organismo Intermedio, a valere su fondi strutturali europei, su fondi regionali e su fondi nazionali nel triennio 2025-2027, riguarderà le seguenti linee di evoluzione:

- la gestione, nel ruolo di Organismo Intermedio, delle attività di competenza relative alla chiusura del ciclo di programmazione del POR FESR 2014/2020 e di avvio del nuovo ciclo di programmazione PR FESR 2021/2027;
- la gestione di specifici Bandi finanziati con risorse regionali, sia rivolti a soggetti pubblici, a sostegno di investimenti pubblici, sia rivolti ad imprese;
- la gestione di specifici interventi finanziati con risorse statali: (EX FAS; Fondi Calamità Naturali);
- attività di supporto alla Regione e agli EE.LL per la realizzazione di progetti di valorizzazione e sviluppo del territorio;
- la gestione degli strumenti di ingegneria finanziaria che consisterà nella gestione finanziaria dei rientri per i finanziamenti concessi, attività, questa, gestita in precedenza da Fidi Toscana S.p.A.
- la gestione della programmazione 2021-2027 con il ruolo di Organismo Intermedio, nonché il supporto all'attuazione di eventuali e ulteriori strumenti connessi con interventi del Recovery Fund EU mediante un coinvolgimento operativo di Sviluppo Toscana nello svolgimento delle attività richieste nel processo attuativo del PNRR, in particolare per gli interventi che vedono la Regione Toscana "soggetto attuatore";

➤ l'incremento delle attività collegate ad alcune fasi del procedimento di concessione di contributi alle imprese che riguardano in particolare:

1. il procedimento di avvio di revoca di contributi e di gestione del pre-contenzioso;
2. l'intensificazione delle attività di "controlli a pena di decadenza successivi alla pubblicazione della graduatoria", a seguito dell'adeguamento di quasi tutti i bandi regionali gestiti da Sviluppo Toscana ai principi di semplificazione che di fatto richiedono non la presentazione di documentazione da parte dei richiedenti il contributo ma il rilascio di dichiarazioni sostitutive e autocertificazioni sul possesso di determinati requisiti obbligatori previsti dagli stessi bandi e quindi l'intensificarsi dei "fattori di rischio";
3. l'aumento delle c.d. "procedure negoziali" e "valutative" dei progetti oggetto di richiesta di contributi;

Grazie all'esperienza maturata in diversi ambiti rilevanti per l'economia regionale ed in forza delle modifiche statutarie apportate all'oggetto societario, si conferma che Sviluppo Toscana nel prossimo triennio sarà chiamata a mettere in atto specifiche azioni e progetti innovativi, tesi a rafforzare la competitività del tessuto economico regionale, incrementando le attività di assistenza tecnica su progetti specifici a favore della Regione Toscana:

- supporto e assistenza tecnica specialistica, al progetto denominato SPORTELLO IMPRESE "UNLOCK" per:
- l'organizzazione di iniziative ed eventi informativi e di promozione di specifiche progettualità a regia o supportate dalla Regione sia su base territoriale che tecnologica o di filiera / settoriale;
- l'elaborazione di dati a supporto dei processi decisionali;
- l'attivazione del servizio di *assessment* tecnologico per le imprese che ne faranno richiesta;
- l'assistenza informativa alle imprese nell'accesso alle opportunità di ricerca per l'innovazione tecnologica e di finanziamento nello spirito della LR 71/2017, con particolare riferimento al necessario coordinamento con le associazioni di categoria;
- promozione, gestione e organizzazione dello spazio attivo "PAIR" di Prato.

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

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

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

Da questi obiettivi, per il 2025, 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 14/20, del PR FESR 2021/2027 e per la gestione di fondi extra FONDI SIE;
2. Semplificazione Amministrativa: informatizzazione dei procedimenti;
3. Gestione efficace ed efficiente: equilibrio gestionale della Società e trasparenza amministrativa.

Si evidenzia che, come si evince dagli "Indirizzi per la gestione 2025", è stato confermato anche per quest'anno dalla Giunta Regionale, tra gli obiettivi da inserire nel PQPO 2025, di conferire – stante la sua particolare rilevanza strategica – massima priorità ed una rilevante pesatura a quello relativo al pieno raggiungimento del target di spesa certificata sulle risorse europee.

Gli ambiti di misurazione indicano gli obiettivi strategici da raggiungere. Su questi 3 obiettivi strategici viene costruito l'albero di valutazione della performance per il 2025 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 2025 da Sviluppo Toscana. Questo è un aspetto

importante perché rafforza e qualifica in fase ex-ante l'impianto di valutazione che si vuole realizzare (su cosa misurare, quale importanza relativa dare ai vari obiettivi da raggiungere).

Operativamente, il processo di costruzione dell'albero di valutazione parte da una prima analisi di insieme dei **3 obiettivi strategici** da raggiungere, nel "significato", ovvero i contenuti delle rilevazioni da fare tramite gli indicatori, le modalità di calcolo ed i riferimenti per definire i risultati target da conseguire per il 2025. L'analisi di insieme realizzata viene sintetizzata nella matrice seguente.

| I | OBIETTIVI STRATEGICI | SIGNIFICATO | Modalità calcolo indicatore | VALORI TARGET 2025 | | FONTE |
|---|---|--|---|--|--|---|
| | | | | VALORE | MODALITA' DI COSTRUZIONE | |
| 1 | Correttezza e celerità delle attività svolte per le funzioni di Organismo Intermedio del PR FESR 2021/2027 e per la gestione di fondi extra FONDI SIE | MISURA LA CAPACITA' DI RISPETTO DEI TERMINI DI CONCLUSIONE DELLE ATTIVITA' DI ISTRUTTORIA DELLE RICHIESTE DI FINANZIAMENTO A VALERE SUL PR FESR | Giorni impiegati per le istruttorie delle pratiche presentate compreso le varianti | RISPETTO TEMPI PREVISTI DALLE NORMATIVE DI RIFERIMENTO | ANALI AD HOC SU BANDI GESTITI | |
| | | MISURA LA CAPACITA' DI EROGAZIONE E DI MONITORAGGIO DEL FONDO FESR E DEGLI ALTRI FONDI GESTITI DA SVILUPPO TOSCANA | PERCENTUALE DI SPESA CONTROLLATA NELL'ANNO RISPETTO AL TARGET PREVISTO DAL POR E RISPETTO SCADENZE BIMESTRALI PER INVIO DATI MONITORAGGIO | TOTALE EROGAZIONI | ANALISI AD HOC TARGET DISIMPEGNO | |
| 2 | Semplificazione Amministrativa: informatizzazione dei procedimenti | MISURA LA CAPACITA' DI COMPLETAMENTO DEL SI SFT PER LA GESTIONE DEL PR FESR 2021/2027 | RISPETTO DELLA TEMPSTICA PREVISTA NEL CRONOPROGRAMMA | RISPETTO SCADENZE PREVISTE | DATO CALCOLATO SULLA REALIZZAZIONE DEI CRONOPROGRAMMI RELATIVI (MANUTENZIONE SIUF E REALIZZAZIONE NUOVO SISTEMA) | |
| | | NUMERO DI RICHIESTE ESPLETATE ENTRO 5 GG LAVORATIVI / NUMERO DI RICHIESTE TOTALI | GIORNI CON INTERRUZIONE DEI SERVIZI EROGATI DAL SISTEMA INFORMATIVO | QUOTA CONTENUTA ENTRO 5 GG | DATO CALCOLATO SULLA BASE DELLE RICHIESTE DI SUPPORTO | REGISTRAZIONI E AGLI ATTI DA PARTE DELL'UO OPERAZIONI |
| 3 | Gestione efficace ed efficiente: equilibrio gestionale della Società e trasparenza amministrativa | GARANTIRE LA TRASPARENZA, LE PARI OPPORTUNITA' E L'EFFICACIA DELLE MISURE DI PREVENZIONE AI FENOMENI DI CORRUZIONE; GARANTIRE UNA CORRETTA GESTIONE DEL BILANCIO E L'INTRODUZIONE DI UN SISTEMA DI CONTROLLO DI GESTIONE | RISPETTO SCADENZE | ADOZIONE DEL PIANO ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA | OSSERVAZIONE FENOMENO, RAPPORTI ODV E RESPONSABILE ANTICORRUZIONE | RAPPORTI AUDIT ODV |
| | | GESTIONE DELLE RISORSE UMANE | ASSICURARE UN INDIRIZZO COERENTE CON GLI OBIETTIVI STRATEGICI E RISPETTO DELLA CAPACITA' DI COORDINAMENTO DELLA SOCIETA' | Personale formato/personale totale | Attuazione del piano formativo aziendale | |

Rispetto alle principali attività che Sviluppo Toscana andrà a gestire nel corso del 2025 e che saranno oggetto sia di completamento di commesse già in portafoglio, perché incaricate in esercizi precedenti, sia di nuove commesse.

Per l'annualità 2025 il numero di pratiche complessive che si prevede di gestire (in rapporto alle 149 Attività-commesse) è pari a **16.239** così articolate:

| PUNTI PIANO DI ATTIVITÀ | NR. PRATICHE GESTITE | % |
|--|----------------------|----------------|
| Punto 1 - POR FESR 2014-2020 E PR FESR 2021-2027 | 12.494 | 76,94% |
| Punto 2 - PROGRAMMAZIONE REGIONALE | 2.126 | 13,09% |
| Punto 4 – Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) | 1.583 | 9,75% |
| Punto 6 – Programmazione statale | 11 | 0,07% |
| Punto 8 – Nuovo Piano di Sviluppo e Coesione (FSC) | 26 | 0,16% |
| TOTALE COMPLESSIVO | 16.239 | 100,00% |

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

Prima fra tutte l'attività svolta da Sviluppo Toscana in tema di Sicurezza Informatica: al fine di garantire la disponibilità, l'integrità e la riservatezza delle informazioni che transitano dal Sistema informativo della Società, quindi delle infrastrutture elaborative e dei servizi erogati, le attività che verranno messe in atto nel triennio 2025/2027, riguarderanno:

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

- Gestione della sicurezza e del livello di disponibilità dei servizi erogati dal centro di elaborazione dati, nel rispetto dei requisiti di sicurezza informatica richiesti dalla normativa comunitaria e dalla normativa nazionale vigente in materia e dalla normativa in materia di trattamento dei dati personali (Reg. UE 2016/679, D.lgs 196/2003 modificato dal D.lgs 101/2018);
- Procedure necessarie per la gestione dei servizi erogati dal centro di elaborazione dati, relativa documentazione e modulistica richiesta dalla normativa;
- Gestione delle procedure di accreditamento e registrazione degli utenti nei portali on line di Sviluppo Toscana.

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

Inoltre, è necessario continuare la collaborazione con la Regione Toscana ai fini della integrazione del centro di elaborazione dati di Sviluppo Toscana nel Sistema Cloud Toscana e operare per allinearsi ai principi guida del piano stesso.

Inoltre, per consentire la prosecuzione della fase attuativa della programmazione comunitaria 2021/2027, sarà necessario completare la progettazione, realizzazione e messa in produzione del sistema SFT conforme ai requisiti della nuova programmazione FESR.

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

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

1. **Esecuzione dei pagamenti dei contributi**; la gestione delle fidejussioni (ricezione, controllo, validazione, svincolo od eventuale escussione) presentate dai beneficiari a garanzia delle somme erogate (anticipo o saldo ancora da controllo);
2. **Contabilizzazione e rendicontazione alla Regione Toscana** dei pagamenti effettuati ai beneficiari e quindi dell'utilizzo delle risorse assegnate;
3. **Assistenza giuridica** a supporto delle strutture interne della Società, anche con riguardo alla gestione del pre-contenzioso, nonché attività di raccordo con l'Avvocatura Regionale per la gestione del contenzioso;
4. **Attuazione della strategia di prevenzione della corruzione e trasparenza** di Sviluppo Toscana con la realizzazione delle misure di natura organizzativa, definite nel Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza che viene annualmente aggiornato;
5. Attuazione delle misure in materia di **"Antiriciclaggio"** (art. 10 del d.lgs. 231/2007);
6. **Attività di gestione degli adempimenti in materia di "protezione dei dati"**;
7. **Attività di gestione in materia di PROCUREMENT E FACILITIES.**

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 2025 indicati che costituiscono le aree di intervento cardine in cui si esplica l'azione di Sviluppo Toscana.

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

Il **primo** è strettamente collegato al ruolo svolto dalla Società quale **ORGANISMO INTERMEDIO del POR FESR 2014/2020** e del **PR FESR 2021/2027** della Regione Toscana responsabile delle attività di gestione, controllo e pagamento del programma operativo regionale (POR/PR) del fondo europeo di sviluppo regionale (FESR) per il periodo 2014 – 2020 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 FONDI SIE previsti nel Piano di Attività annuale, incluso il PNRR.

Il **secondo** è legato al ruolo di responsabile del Sistema Informativo Unico del PR 2021/2027 e alla semplificazione amministrativa e gestionale.

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

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

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

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

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

Gli Obiettivi strategici di Sviluppo Toscana, nella logica “a cascata”, sono stati definiti anche con le indicazioni ricevute (nella fase di “costruzione” del Piano delle Attività) dalle diverse Direzioni Regionali committenti di Sviluppo Toscana e sono stati poi suddivisi in altri obiettivi che individuano gli ambiti di intervento della Direzione Generale, i quali forniscono una guida per le Aree Operative e le Unità Operative nella definizione degli obiettivi di propria competenza.

Per ogni obiettivo della Direzione Generale, che discende da quelli strategici, sono stati individuati i risultati attesi e gli indicatori, con i relativi valori target per l'anno 2023 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 2023. 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 e per il PR 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, 1.5, 1.6, e 2.1. Per l'obiettivo 2.1 sono stati definiti dei è stato definito il cronoprogramma.

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

| SVILUPPO TOSCANANA SPA - OBIETTIVI 2025 | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|-----|--|--|--|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------|---|--|--|---|---|--|-------------------------|
| I | OBIETTIVI STRATEGICI | II | DECLINAZIONE OBIETTIVO | Risultato atteso | Modalità calcolo indicatore | RISULTATI ATTESI E INDICATORI | | | | Note | Responsabile attuazione | Collegamento con i progetti del DEFR 2023 con il PQPO della Giunta Regionale | Note | Responsabile attuazione | Collegamento con i progetti del DEFR 2025 con il PQPO della Giunta Regionale | |
| | | | | | | Valore iniziale | Valore target 2025 | Valore target 2026-2027 | Peso % | | | | | | | |
| 1 | Coesistenza e coerenza delle attività svolte per le funzioni di Organismo Intermedio del PR FESR 2021/27 e per la gestione di fondi extra FONDI SIE | 1.1 | ORGANISMO INTERMEDIO: Attività di gestione dei bandi e delle relative eventuali varianti di progetto che verranno pubblicati nel 2025 a valore su fondi FESR PR 21/27 al fine dell'ammontare a finanziamento delle domande presentate (anche i fondi rotativi) | Puntuale effettuazione dell'attività amministrativa | Giochi impegnati per le autorizzazioni delle pratiche presentate comprese le varianti 90 gg. più eventuali altri 30 gg. nel caso di sospensione dei termini per richieste integrazioni, e al netto della durata di eventuali tempi endoprocedimentali ossia 0 v. Si distingue tra procedimenti ordinari e complessi | 30gg varianti 90/120gg ammissibilità | 30gg varianti 90/120gg ammissibilità | 30gg varianti 90/120gg ammissibilità | 11% | L'indicatore si calcola come durata media dei procedimenti | Oi con le diverse articolazioni interne | DEFR 2025 - TRASVERSALE | L'indicatore si calcola come durata media dei procedimenti | Oi con le diverse articolazioni interne | DEFR 2025 - TRASVERSALE | |
| | | 1.2 | ORGANISMO INTERMEDIO: Attività di Monitoraggio PR FESR 21/27 | Coerente e completa trasmissione dei dati di Monitoraggio POR FESR 21/27 verso IGRUE | Numero % dei progetti correttamente acquisiti da IGRUE alle scadenze del monitoraggio obbligatorio come stabilito dal sistema informatico SAD IGRUE | | 100% | 100% | 10% | Il valore di riferimento per il calcolo dell'indicatore è costituito dai dati validati da RdA | Oi con le diverse articolazioni interne | DEFR 2025 - TRASVERSALE | Il valore di riferimento per il calcolo dell'indicatore è costituito dai dati validati da RdA | Oi con le diverse articolazioni interne | DEFR 2025 - TRASVERSALE | |
| | | 1.3 | ORGANISMO INTERMEDIO: Attività di controllo di primo livello e pagamento dei contributi a valore su fondi PR FESR 2021/27 | Puntuale effettuazione controlli per rendicontazioni di spesa pervenute | Numero dei giorni che intercorrono tra l'attestazione di erogazione presentata dal beneficiario e l'erogazione del contributo da parte di Sviluppo Toscana (al netto di eventuali sospensioni dei termini e della durata di eventuali endoprocedimenti ossia: "transiti" nulla osta esperti esterni) Si distingue tra procedimenti semplificati ordinari | 45/90 gg | 45/90 gg | 45/90 gg | 18% | | | Oi con le diverse articolazioni interne | DEFR 2025 - TRASVERSALE | L'indicatore si calcola come percentuale dei procedimenti che sono conclusi entro i termini | Oi con le diverse articolazioni interne | DEFR 2025 - TRASVERSALE |
| | | 1.4 | Attività di controllo di primo livello esterne a Missioni del PSNR | Puntuale effettuazione controlli per rendicontazioni di spesa pervenute | Numero dei giorni che intercorrono tra l'attestazione di rendicontazione e erogazione pervenuta dal beneficiario e la validazione della spesa da parte di Sviluppo Toscana (al netto di eventuali sospensioni dei termini) | 90gg | 100% | 100% | 17% | L'indicatore si calcola come percentuale dei procedimenti che sono conclusi entro i termini | | Oi con le diverse articolazioni interne | DEFR 2025 - TRASVERSALE | L'indicatore si calcola come percentuale dei procedimenti che sono conclusi entro i termini | Oi con le diverse articolazioni interne | DEFR 2025 - TRASVERSALE |
| | | 1.5 | Attività di controllo di primo livello e pagamento dei contributi a valore su fondi extra FESR | Puntuale effettuazione dei controlli e pagamenti nei termini della LRT n. 71/2017 per rendicontazioni pervenute | Percentuale di controlli e pagamenti conclusi entro i termini della LRT n. 71/2017 | 60/180/240gg | 100% | 100% | 13% | Si distingue tra procedimenti con servizio dei conti, ordinari e complessi. L'indicatore si calcola come percentuale dei procedimenti che sono conclusi entro i termini | | Oi con le diverse articolazioni interne | DEFR 2025 - TRASVERSALE | L'indicatore si calcola come percentuale dei procedimenti che sono conclusi entro i termini | Oi con le diverse articolazioni interne | DEFR 2025 - TRASVERSALE |
| 2 | Semplificazione Amministrativa: informatizzazione dei procedimenti | 2.1 | Completamento del sistema informativo Sistema Fondi Toscana - SFT - per la gestione del POR FESR 21/27 | Disponibilità in produzione e per completo utilizzo del Sistema Fondi Toscana per la gestione POR FESR 21/27 | Scadenza delle componenti realizzate | 100,00% | 100% | N/A | 15% | VEDI CRONOPROGRAMMA | UO Sistemi Informativi | DEFR 2025 - TRASVERSALE | VEDI CRONOPROGRAMMA | UO Sistemi Informativi | DEFR 2025 - TRASVERSALE | |
| | | 2.2 | Gestione informatizzata dei procedimenti inerenti il ruolo di OI e gli altri simili | Tempi di risposta alle richieste di parte dell'utente | Numero di richieste esplesate entro 5 gg lavorativi/numero di richieste totali | 100% | 100% | 100% | 6% | | UO Sistemi Informativi | DEFR 2025 - TRASVERSALE | | UO Sistemi Informativi | DEFR 2025 - TRASVERSALE | |
| 3 | Gestione efficace ed efficiente equitativa generale della Società e trasparenza amministrativa | 3.1 | Aggiornamento e potenziamento delle competenze dei dipendenti | Personale formato/personale totale | Attualizzazione del piano formativo aziendale | 100% | 100% | | 3% | | Direzione Generale | DEFR 2025 - TRASVERSALE | Gli interventi formativi sono finalizzati ad accompagnare il cambiamento organizzativo in atto per la Società | Direzione Generale | PQPO - TRASVERSALE | |
| | | 3.2 | ATTUAZIONE DELLE STRATEGIE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E TRASPARENZA | Realizzazione delle misure di azione organizzativa in tema di trasparenza e anticorruzione, definite nel PFCPT di Sviluppo Toscana 2024/2025 e del Modello di Gestione (MOG) di ST | Attuazione misure sulla trasparenza previsti per l'anno 2025 | 100% | 100% | 100% | 3% | La verifica circa il conseguimento dell'obiettivo sarà effettuata dal Responsabile della prevenzione e corruzione e trasparenza/Direzione Generale | Responsabile prevenzione corruzione e trasparenza/Direzione Generale | DEFR 2025 - TRASVERSALE | La verifica circa il conseguimento dell'obiettivo sarà effettuata dal Responsabile della prevenzione corruzione e trasparenza | Responsabile prevenzione corruzione e trasparenza/Direzione Generale | PQPO - TRASVERSALE | |
| | | | | | Aggiornamento MOG | 100% | 100% | 100% | 2% | | | | | | | |
| | | | Attuazione misure sull'anticorruzione previsti per l'anno 2025 | 100 | 100% | 100% | 2% | | | | DEFR 2025 - TRASVERSALE | | | PQPO - TRASVERSALE | | |
| | | | | | | TOTALE | 100,00% | | | | | | | | | |

