

Sottosezione 2.2 – Performance

La *performance* è il contributo che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

Il sistema di *performance management* del Consorzio ha per oggetto la misurazione e la valutazione della *performance* intesa quale contributo che un'entità organizzativa – individuo, gruppo di individui o ambito – apporta attraverso la propria azione al raggiungimento della *mission*, delle finalità e degli obiettivi individuati per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri *stakeholder*.

La misurazione e la valutazione della *performance* sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti ed alla crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

Il Consorzio misura e valuta la *performance* con riferimento all'ente nel suo complesso e centri di responsabilità in cui si articola (*performance* organizzativa) e ai singoli dirigenti/dipendenti (*performance* individuale), considerando i profili di efficienza, efficacia interna ed esterna.

La misurazione e la valutazione sono collegate al raggiungimento di specifici obiettivi individuali o di gruppo, monitorati attraverso indicatori a rilevanza interna ed esterna, riferiti ai profili di risultato dell'efficienza e dell'efficacia interna ed esterna.

Il sistema di misurazione e valutazione delle performance adottato dall'Ente tiene conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza.

La *performance* viene rappresentata nel sistema di misurazione e valutazione attraverso l'esplicitazione di:

- servizi erogati
- obiettivi esecutivi
- comportamenti organizzativi ed eventuali fattori oggettivanti associati agli stessi
- indicatori e relativi valori attesi (*target*)

Il sistema di performance management in vigore è stato approvato con deliberazione del CDA n. 74 del 20/12/2019 e l'attuale sistema di valutazione e misurazione delle performance è stato adottato dall'Ente con deliberazione del CDA n. 9 del 30.01.2020.

Indicatori a supporto della valutazione della performance organizzativa

Ai fini della valutazione della performance organizzativa dell'ente nel suo complesso, sono utilizzati i seguenti indicatori:

A. Indicatori di monitoraggio dello stock di debito residuo e del ritardo annuale dei pagamenti. Tali indicatori sono utilizzati ai fini della verifica della necessità di costituire l'accantonamento al Fondo di garanzia debiti commerciali ex art. 1, cc. 858 e segg. Lg. 145/18(FGDC). Il raggiungimento dei target di tali indicatori (coincidenti con gli obiettivi di legge), oltre a consentire di non costituire (e successivamente accantonare in avanzo disponibile) il FGDC può essere sinonimo di una efficiente gestione del ciclo dei pagamenti dell'ente, la cui riuscita è legato non solo all'attività dei servizi finanziari, ma anche al contributo degli altri servizi coinvolti nella gestione delle procedure di spesa. Gli indicatori individuati sono quelli previsti dalla normativa e sono calcolati, nel rispetto delle Linee guida e degli atti di indirizzo in materia, direttamente dalla Piattaforma Crediti commerciali (PCC). Si tratta, in particolare, dei seguenti indicatori:

a. Indicatore di Incidenza dello stock di debito residuo e indicatore di Riduzione dello stock di debito commerciale residuo. Tali indicatori vanno letti congiuntamente, in quanto:

- i.** se si ottiene un valore di *incidenza dello stock di debito residuo* $\leq 5\%$ del totale di fatture ricevute nell'anno, il target di performance può ritenersi pienamente raggiunto, poiché l'ente non è tenuto alla costituzione del FGDC. Viceversa, se il valore di tale indicatore è $> 5\%$, sarà necessario raggiungere il target *dell'indicatore di riduzione dello stock di debito residuo*, ossia una riduzione di almeno il 10% rispetto allo stock dell'anno precedente (il che vuol dire che lo stock dell'anno non deve essere $\leq 90\%$ rispetto allo stock dell'anno n-1) per considerare pienamente raggiunto il target;
- ii.** d'altra parte, se si ottiene un valore di stock del debito residuo dell'anno n $\leq 90\%$ rispetto allo stock dell'anno n-1, il target di performance può ritenersi pienamente raggiunto, poiché l'ente non è tenuto alla costituzione del FGDC, senza che sia necessario rispettare il target dell'indicatore di *incidenza dello stock di debito residuo*. Viceversa, se il valore di tale indicatore è $> 90\%$, sarà necessario raggiungere il target dell'indicatore di *incidenza dello stock di debito residuo* (ossia un'incidenza $\leq 5\%$ rispetto allo stock dell'anno n-1) per considerare pienamente raggiunto il target;

b. Indicatore di Ritardo medio ponderato dei pagamenti. Il valore di tale indicatore viene calcolato direttamente dalla PCC, e il suo target è ≤ 0 , in quanto il ritardo medio ponderato anche di 1 solo giorno comporta la costituzione del FGDC (sebbene per una quota ridotta).

La tabella seguente presenta le modalità di calcolo, i target e le tolleranze sugli scostamenti accettate sui tre indicatori utilizzati.

Indicatore	Modalità di calcolo	Unità misura	Valore consuntivo Anno n-1 (a)	Valore atteso Anno n (b)	Tolleranza Scostamento	Valore a consuntivo Anno n (c)	Scostamento (d = b-c)	Valutazione
1. Incidenza dello stock di debito residuo	Stock debito commerciale residuo al 31/12/n Tot. Fatture ricevute al 31/12/n (dati PCC)	%		<=5%	Il valore consuntivo può essere > 5% se si raggiunge il target dell'indicatore successivo			
2. Riduzione dello stock di debito commerciale residuo	Stock debito commerciale residuo al 31/12/n Stock debito commerciale residuo al 31/12/n - 1 (dati PCC)	%		<=90%	Il valore consuntivo può essere > 90% se si raggiunge il target dell'indicatore precedente			
3. Indicatore di ritardo medio ponderato dei pagamenti	(Pagamento 1*GR1 + Pagamento 2*GR2 + ... + Pagamento n * GR n)/ \sum Pagamenti (Valore indicatore rilevato in PCC)	gg.		<=0				

La tabella seguente riporta i criteri che verranno utilizzati per valutare i risultati dei 3 indicatori considerati.

<p>Indicatore 1 $\leq 5\%$; Indicatore 2 $\leq 90\%$ <i>Valutazione = 10</i></p>	<p>Indicatore 1 $\leq 5\%$; Indicatore 2 $> 90\%$ <i>Valutazione = 10</i></p>
<p>Indicatore 1 $> 5\%$; Indicatore 2 $\leq 90\%$ <i>Valutazione = 10</i></p>	<p>Indicatore 1 $> 5\%$; Indicatore 2 $> 90\%$ <i>Valutazione = proporzionale all'entità dello scostamento rilevato</i></p>
<p>Indicatore 3 ≤ 0 <i>Valutazione = 10</i></p>	<p>Indicatore 3 > 0 <i>Valutazione = proporzionale all'entità dello scostamento rilevato</i></p>

B. L'indicatore "Grado attuazione obblighi di pubblicazione", calcolato prendendo come riferimento gli esiti dell'attestazione annuale sugli obblighi di pubblicazione rilasciata dal Nucleo di valutazione;

C. L'indicatore "Grado attuazione delle misure di prevenzione della corruzione", calcolato prendendo come riferimento gli esiti della Relazione annuale del Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza.

Ai fini della valutazione della performance organizzativa dell'ente sono assegnati al direttore i seguenti indicatori:

- 1) Incidenza dello stock di debito residuo
- 2) Riduzione dello stock di debito commerciale residuo
- 3) Indicatore di ritardo medio ponderato dei pagamenti

Obiettivi Strategici

Obiettivo strategico n. 1: Conclusione delle istruttorie necessarie alla predisposizione delle Linee guida per la presa in carico dell'utenza definizione delle modifiche da apportare ai regolamenti dell'ente per recepire le indicazioni normative e giurisprudenziali in materia

Area strategica	Funzioni Socio Assistenziali e Funzioni Generali
Unità organizzativa	<p>Direzione</p> <p>Area dell'Integrazione Socio Sanitaria</p> <p>Area Territoriale Famiglia e Inclusione Sociale</p> <p>Area Amministrativo Contabile</p>
Responsabile	Direttore, PO e Coordinatori delle Aree coinvolte

Stakeholder finali	Amministrazioni comunali, cittadini
Stakeholder intermedi	Consiglio di Amministrazione, Assemblea
Servizi PEG coinvolti	Direttore, PO e Coordinatori
Criticità da presidiare	Riformulazione delle aree del Consorzio alla luce dei cambiamenti organizzativi e del nuovo CCNL
Impatto atteso	Razionalizzazione e riorganizzazione delle afferenze alle Aree

Obiettivo 2024	Modalità di attuazione	Tempi	Consuntivo
Concludere, alla luce delle certezze normative che si andranno a delineare, l'istruttoria delle modifiche regolamentari necessarie alla definizione della presa in carico e della compartecipazione dell'utenza al costo dei servizi, in base alle priorità dei livelli essenziali e alle risorse disponibili	Analisi degli indirizzi emergenti dalla normativa e dalla giurisprudenza e verifica delle modifiche da apportare ai regolamenti dell'ente	Entro settembre	
	Predisposizione delle bozze di Linee guida per la presa in carico dell'utenza	Entro settembre	
	Presentazione delle bozze di Linee guida e di modifiche ai regolamenti in CDA e in Assemblea consortile	Entro ottobre	
	Recepimento di eventuali modifiche e integrazioni e presentazione delle bozze definitive di Linee guida e di regolamenti per l'approvazione in CDA e in Assemblea consortile	Entro dicembre	

Indicatori di risultato

Indicatore	Descrizione	Unità misura	Valore attuale (2023) (a)	Valore atteso (2024) (b)	Valore consuntivo (2024) (c)	Scostamento (d=c-b)
Linee guida per la presa in carico dell'utenza e modifiche regolamentari	Evidenzia la presenza di un lavoro concluso di ipotesi regolamentare e di linee guida da sottoporre all'approvazione del CDA e dell'Assemblea consortile	Tempi	--	Entro dicembre		

Obiettivo strategico n. 2: Realizzazione dei progetti relativi al Piano Nazionale Ripresa e Resilienza

Area strategica	<i>Funzioni Socio Assistenziali e Funzioni Generali</i>
Unità organizzativa	<i>Direzione</i> <i>Area dell'Integrazione Socio Sanitaria</i> <i>Area Territoriale Famiglia e Inclusione Sociale</i> <i>Area Amministrativo Contabile</i>
Responsabile	<i>Direttore, PO e Coordinatori delle Aree coinvolte</i>

Stakeholder finali	Cittadini, Regione, Ministeri, Operatori
Stakeholder intermedi	
Servizi PEG coinvolti	Direttore, PO e Coordinatori, tutti i servizi che sono coinvolti nelle linee di intervento del Piano Nazionale Ripresa e Resilienza
Criticità da presidiare	<p>Il Consorzio I.R.I.S. ha aderito come partner dell'ex Ambito Biella/Cossato alle seguenti linee di finanziamento relativo alle linee di investimento della Missione 5 del Piano Nazionale Ripresa e Resilienza:</p> <ol style="list-style-type: none"> Investimento 1.1 - Sostegno alle persone vulnerabili e prevenzione dell'istituzionalizzazione degli anziani non autosufficienti: <ul style="list-style-type: none"> sub-investimento 1.1.1–Sostegno alle capacità genitoriali e prevenzione della vulnerabilità delle famiglie e dei bambini: € 211.500; sub-investimento 1.1.3 - Rafforzamento dei servizi sociali domiciliari per garantire la dimissione anticipata assistita e prevenire l'ospedalizzazione: € 330.000; sub-investimento 1.1.4 - Rafforzamento dei servizi sociali e prevenzione del fenomeno del burn out tra gli operatori sociali: € 140.000; Investimento 1.2 - Percorsi di autonomia per persone con disabilità (Progetto individualizzato, Abitazione, Lavoro): € 715.000. <p>Inoltre è soggetto sub-attuatore della linea di Investimento 1.7.2.-Rete di Facilitazione Digitale per l'apertura e la gestione di n.6 punti di facilitazione nel territorio dell'Ambito Biella-I.R.I.S. € 230.802,88.</p> <p>Occorre implementare i progetti, nel rispetto dei target e delle milestone previste e in collaborazione con gli altri enti coinvolti.</p> <p>Criticità da presidiare:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Progettazione, gestione e monitoraggio delle misure a parità di risorse umane - Criticità ulteriori sorte nell'esecuzione dei progetti già programmati - Rendicontazioni
Impatto atteso	Raggiungimento dei target e delle milestone delle linee di investimento PNRR

Obiettivo 2024	Modalità di attuazione	Tempi	Consuntivo
Raggiungere gli obiettivi relativi alle singole linee di investimento PNRR a cui il Consorzio ha aderito direttamente, o come partner dell'Ambito Biella/Cossato, regolamentando anche i rapporti con gli altri Enti coinvolti	Attivazione delle procedure necessarie per l'avvio degli interventi delle singole linee di investimento di cui il Consorzio I.R.I.S. è soggetto responsabile	Entro le scadenze previste per i singoli progetti	
	Monitoraggio e rendicontazione	Entro le scadenze previste per i singoli progetti	
	Raggiungimento dei target previsti dai singoli progetti, in relazione al loro stato di avanzamento	Entro le scadenze previste per i singoli progetti	

Indicatori di risultato

Indicatore	Descrizione	Unità misura	Valore attuale (2023) (a)	Valore atteso (2024) (b)	Valore consuntivo (2024) (c)	Scostamento (d=c-b)
Tempestività delle rendicontazioni	Evidenzia la capacità di rispettare le scadenze previste per le rendicontazioni dei diversi progetti	%	-	100%		
Raggiungimento dei target concordati con Ministero e Regione	Evidenzia la capacità di raggiungere gli obiettivi previsti dai progetti, evitando il rischio di restituzione dei finanziamenti acquisiti	%	-	100%		

Report al 31/12

Obiettivo strategico n. 3 : Prosecuzione dell'analisi organizzativa dell'ente finalizzata alla sostenibilità dell'organizzazione alla luce dei mutamenti interni ed esterni, in attuazione della nuova convenzione consortile

Area strategica	Funzioni Socio Assistenziali e Funzioni Generali
Unità organizzativa	<p>Direzione</p> <p>Area dell'Integrazione Socio Sanitaria</p> <p>Area Territoriale Famiglia e Inclusione Sociale</p> <p>Area Amministrativo Contabile</p>
Responsabile	Direttore, PO e Coordinatori delle Aree coinvolte

Stakeholder finali	Amministrazioni comunali, cittadini
Stakeholder intermedi	Consiglio di Amministrazione, Assemblea, Commissione Assembleare
Servizi PEG coinvolti	Direttore, PO e Coordinatori
Criticità da presidiare	I numerosi mutamenti interni (convenzione e statuto, recente istituzione delle nuove aree/settori) ed esterni (rilevanti mutamenti normativi di carattere nazionale e regionale circa l'organizzazione dei servizi sociali)
Impatto atteso	Capacità dell'ente di presidiare gli ingenti mutamenti e novità

Obiettivo 2024	Modalità di attuazione	Tempi	Consuntivo
----------------	------------------------	-------	------------

Proseguire la riorganizzazione, consolidando i nuovi settori, ed avviare il percorso per la definizione della nuova convenzione consortile	Attuazione del programma delle assunzioni, al fine di dotare l'ente delle professionalità necessarie per sostenere il nuovo modello organizzativo	Secondo le scadenze previste nella programmazione dei fabbisogni di personale	
	Accompagnamento all'analisi organizzativa e individuazione delle misure strutturali e gestionali adatte ad affrontare i cambiamenti	Entro ottobre 2024	
	Predisposizione della relazione finale di analisi, propedeutica all'aggiornamento della convenzione consortile, e trasmissione al CDA	Entro dicembre 2024	

Indicatori di risultato

Indicatore	Descrizione	Unità misura	Valore attuale (2023) (a)	Valore atteso (2024) (b)	Valore consuntivo (2024) (c)	Scostamento (d=c-b)
Documento di analisi e proposta	Evidenzia la presenza di un lavoro concluso circa gli elementi oggetto di analisi e riorganizzazione. Il documento potrà essere eventualmente configurato come sintesi di atti adottati nel corso dell'anno	Tempi	--	Entro dicembre 2024		
Report al 31/12						

Obiettivo strategico n. 4 : rispetto dei tempi di pagamento (art. 4bis D.L. 13/23)

Area strategica	Funzioni Socio Assistenziali e Funzioni Generali
Unità organizzativa	<i>Direzione</i> <i>Area dell'Integrazione Socio Sanitaria</i> <i>Area Territoriale Famiglia e Inclusione Sociale</i> <i>Area Amministrativo Contabile</i>
Responsabile	<i>Direttore, PO e Coordinatori delle Aree coinvolte</i>

Stakeholder finali	Fornitori di servizi
Stakeholder intermedi	
Servizi PEG coinvolti	Direttore, PO e Coordinatori, tutti i servizi che effettuano liquidazioni e pagamenti di fatture commerciali
Criticità da presidiare	Il D.L. 13/23, all'art. 4bis ha introdotto l'obbligo, per le amministrazioni pubbliche, di assegnare "ai dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali nonché ai dirigenti apicali delle rispettive strutture specifici obiettivi annuali relativi al rispetto dei tempi di pagamento previsti dalle vigenti disposizioni e valutati, ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato, in misura non inferiore al 30 per cento". Date le caratteristiche dell'assetto organizzativo dell'ente, questo obiettivo avrà carattere trasversale, in modo da coinvolgere tutte le unità organizzative che intervengono nel processo che, dalla ricezione delle fatture, porta alla loro liquidazione e all'emissione del mandato di pagamento.
Impatto atteso	Rispetto dei tempi di pagamento secondo quanto previsto dalla Riforma 1.11 PNRR

Obiettivo 2023	Modalità di attuazione	Tempi	Consuntivo
<p>Garantire il rispetto dei tempi di pagamento previsti dalle vigenti disposizioni di legge, prendendo come riferimento l'indicatore di ritardo annuale di cui all'art. 1, cc. 859, lett. b), e 861, della Lg. 145/18. La verifica del raggiungimento degli obiettivi relativi al rispetto dei tempi di pagamento è effettuata dal competente organo di controllo di regolarità amministrativa e contabile sulla base degli indicatori elaborati mediante la PCC.</p> <p>L'attuazione dell'obiettivo avverrà nel rispetto delle indicazioni fornite nella Circolare MEF n. 1 del 3/1/24.</p>	<p>Monitoraggio dell'indicatore di ritardo medio annuale dei pagamenti rilevato in PCC (calcolo con media ponderata e calcolo con media semplice)</p>	<p>Mensile</p>	
	<p>Individuazione di azioni correttive per migliorare le tempistiche di liquidazione tecnica delle fatture e le tempistiche di emissione dei mandati di pagamento, nei casi di scostamento dai valori obiettivo dell'indicatore.</p>	<p>Mensile</p>	

Indicatori di risultato

Indicatore	Descrizione	Unità misura	Valore attuale (2023) (a)	Valore atteso (2024) (b)	Valore consuntivo (2024) (c)	Scostamento (d=c-b)
Indicatore di ritardo medio annuale dei pagamenti	Evidenzia il ritardo medio annuale dei pagamenti, rilevato in PCC secondo i criteri di calcolo definiti ai sensi dell'all'art. 1, cc. 859, lett. b), e 861, della Lg. 145/18 e s.m.i.	gg.	-21	<=0		
Indicatore di ritardo medio annuale dei pagamenti (rilevato per le singole unità organizzative apicali)	<p>Evidenzia la capacità di ogni unità organizzativa di effettuare le liquidazioni delle proprie fatture di competenza entro termini che consentano il rispetto dei tempi di pagamento.</p> <p>In caso di mancato rispetto del target dell'indicatore di ritardo medio annuale dei pagamenti da parte dell'ente, la decurtazione del 30% della retribuzione di risultato verrà effettuata nei confronti delle unità organizzative che non avranno rispettato il target dell' "Indicatore di ritardo medio annuale dei pagamenti (rilevato per le singole unità organizzative apicali)".</p>	gg.	N.d.	<=0		

Report al 31/12

La Performance organizzativa

Stante che la *mission* del Consorzio è quella di assicurare la tutela del diritto di cittadinanza sociale delle persone ed il sostegno della famiglia, dei nuclei di convivenza e delle singole persone mediante interventi mirati a prevenire e rimuovere le situazioni di bisogno, le strategie operative vengono individuate all'interno delle due Funzioni: "Generale" (comprendente le Missioni 1, 20, 60 e 99) e "Socio Assistenziale" (comprendente le Missioni 4, 12 e 15).

Per l'anno 2024 il Consorzio individua di seguito gli indicatori legati agli obiettivi ed alle relative azioni previste, suddivisi per Centro di Responsabilità e servizi erogati.

I budget per ogni centro di responsabilità parte entrata e parte spesa sono riportati nel Piano Esecutivo di Gestione, approvato dal Consiglio di Amministrazione con Deliberazione n. 11 del 01/03/2024.