

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 2022 (a)	Valore atteso 2023 (b)	Tolleranza Scostamento	Valore a consuntivo 2023 (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)/ Σ 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 $\leq 90\%$</p> <p><i>Valutazione = 10</i></p>	<p>Indicatore 1 $\leq 5\%$; Indicatore 2 $> 90\%$</p> <p><i>Valutazione = 10</i></p>
<p>Indicatore 1 $> 5\%$; Indicatore 2 $\leq 90\%$</p> <p><i>Valutazione = 10</i></p>	<p>Indicatore 1 $\leq 5\%$; Indicatore 2 $\leq 90\%$</p> <p><i>Valutazione = proporzionale all'entità dello scostamento rilevato</i></p>
<p>Indicatore 3 ≤ 0</p> <p><i>Valutazione = 10</i></p>	<p>Indicatore 3 > 0</p> <p><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 : Riorganizzazione e armonizzazione dei Servizi: riformulazione aree del Consorzio e creazione e sviluppo del nuovo staff alla direzione

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

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 2023	Modalità di attuazione	Tempi	Consuntivo
Implementare la riorganizzazione dei Servizi sulla base degli indirizzi forniti dall'Assemblea Consortile (Delibera AC n. 11 del 13/10/2021) armonizzando le Aree del Consorzio alla luce dei processi di sperimentazione avviati nel 2022, creando e sviluppando il nuovo staff alla direzione	Riformulazione delle Aree, attribuzione dei servizi e pesatura	dicembre	
	Relazione di metodologia di lavoro dello staff alla direzione e funzionamento	dicembre	

Indicatori di risultato

Indicatore	Descrizione	Unità misura	Valore attuale (2022) (a)	Valore atteso (2023) (b)	Valore consuntivo (2023) (c)	Scostamento (d=c-b)
Documento di riorganizzazione e pesatura delle aree	Evidenzia la presenza di un lavoro concluso di reimpostazione delle Aree e dei relativi servizi	N.	--	1		

Report al 31/12

--

Obiettivo strategico n. 2 : revisione dei Regolamenti di accesso ai servizi

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

Stakeholder finali	Amministrazioni comunali, cittadini
Stakeholder intermedi	Consiglio di Amministrazione, Assemblea
Servizi PEG coinvolti	Direttore, PO e Coordinatori, tutti i servizi di erogazione socio-assistenziale e socio-sanitaria
Criticità da presidiare	I regolamenti di accesso ai servizi socio-assistenziali risultano, alla luce della recente normativa su ISEE e di normative di settore (es. PNA) da aggiornare in quanto non più rispondenti
Impatto atteso	Applicazione puntuale normativa

Obiettivo 2023	Modalità di attuazione	Tempi	Consuntivo
Pervenire a un nuovo regolamento di accesso ai servizi aggiornandolo alla luce della normativa intervenuta, dei cambiamenti organizzativi e, ove possibile, scindendolo in singoli regolamenti che possano essere aggiornati in modo più snello	Lavoro di studio e ridefinizione per la stesura di nuovo regolamento	dicembre	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lavoro di studio e ridefinizione per la stesura di nuovo regolamento; 2. Definizione della metodologia di aggiornamento e dei nuovi criteri di accesso ai servizi : condivisione in CDA e Assemblea dei Sindaci; 3. Elaborazione della bozza di regolamento (o di regolamenti) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Giugno 2. Giugno 3. dicembre 	

Indicatori di risultato

Indicatore	Descrizione	Unità misura	Valore attuale (2022) (a)	Valore atteso (2023) (b)	Valore consuntivo (2023) (c)	Scostamento (d=c-b)
Bozza di nuovo regolamento presentata in Assemblea Consortile	Evidenzia la presenza di un lavoro concluso di reimpostazione del regolamento alla luce delle nuove normative e modalità organizzative	N.	--	1		

Report al 31/12

Obiettivo strategico n. 3 : lavoro propedeutico alla nuova convenzione consortile

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	Amministrazioni comunali, cittadini
Stakeholder intermedi	Consiglio di Amministrazione, Assemblea, Commissione Assembleare
Servizi PEG coinvolti	Direttore, PO e Coordinatori
Criticità da presidiare	Come stabilito dall'assemblea consortile nella riorganizzazione dell'Ente occorre pervenire entro novembre 2023 alla nuova convenzione consortile
Impatto atteso	Nuova convenzione consortile

Obiettivo 2023	Modalità di attuazione	Tempi	Consuntivo
Stesura della nuova convenzione consortile	Predisposizione tecnica delle proposte, confronto tecnico con la città di Biella, cura del percorso di coinvolgimento degli amministratori mediante il coordinamento tecnico dei lavori della commissione consortile	novembre	

Indicatori di risultato

Indicatore	Descrizione	Unità misura	Valore attuale (2022) (a)	Valore atteso (2023) (b)	Valore consuntivo (2023) (c)	Scostamento (d=c-b)
Bozza di convenzione consortile	Evidenzia la presenza di un lavoro concluso di accordo tra i comuni per la gestione associata della funzione socio-assistenziale mediante la formula consortile	N.	--	1		
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 2023 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 contestualmente al presente PIAO.