

**Anlage 1 zum Rundschreiben des Generaldirektors Nr. 11 vom 30.07.2015****1. Performance-Plan und Performance-Bericht**

Performance-Plan und Performance-Bericht sind Instrumente der Landesverwaltung für die **wirkungs- und leistungsorientierte Verwaltungsführung**.

Der **Performance-Plan** ist ein mehrjähriges Planungs- und Steuerungsinstrument; er umfasst Ziele, Leistungen und Finanzen und bildet die Grundlage für den Haushaltsvoranschlag. Er wird jeweils für drei Planjahre erstellt. Es handelt sich um eine so genannte „rollende Planung“, bei der nach Ablauf des ersten Jahres der nächste Dreijahreszeitraum geplant wird. Zum Performance-Plan wird ein jährlicher Bericht verfasst. Der **Performance-Bericht** ersetzt den bisher von der Landesverwaltung erstellten Tätigkeitsbericht.

Performance-Plan und Performance-Bericht werden in Zusammenarbeit zwischen **Ressort, Abteilung** und **Ämtern** erstellt.

Der Performance-Plan und der Performance-Bericht der Landesverwaltung werden von der **Landesregierung** genehmigt und auf der institutionellen Webseite der Landesverwaltung unter „**Transparente Verwaltung**“ veröffentlicht.

Mit dem Performance-Plan werden die strategisch-politische Planung und Steuerung, die Haushaltsplanung und die operative Jahresplanung der Abteilungen und Ämter miteinander verknüpft. Dabei wird sichergestellt, dass in den Planungs- und Steuerungsprozess der Performance die vorgesehenen **Maßnahmen zur Transparenz** und **Vorbeugung der Korruption** integriert werden. In diesem Sinne wird den gesetzlichen Bestimmungen im Bereich Performance und transparente Verwaltung Rechnung getragen

**Allegato 1 alla Circolare del Direttore generale n. 11 del 30/07/2015****1. Piano della performance e Relazione sulla performance**

Il Piano della performance e la Relazione sulla performance sono strumenti dell'Amministrazione provinciale per la **gestione per risultati in termini di efficacia e efficienza**.

Il **Piano della performance** è uno strumento pluriennale per la pianificazione ed il controllo, comprende obiettivi, prestazioni e dati finanziari e costituisce la base per il bilancio di previsione. La pianificazione avviene per tre anni. Si tratta di una pianificazione cosiddetta a finestra mobile, dove, trascorso il primo esercizio, si pianifica il successivo periodo triennale. Per il Piano della performance viene redatta una relazione annuale: la **Relazione sulla performance** sostituisce la precedente relazione sull'attività dell'Amministrazione provinciale.

Il Piano della performance e la Relazione sulla performance vengono redatti in collaborazione fra **dipartimento, ripartizione e uffici**.

Il Piano della performance e la Relazione sulla performance dell'Amministrazione provinciale vengono approvati dalla **Giunta provinciale** e pubblicati nel sito istituzionale dell'Amministrazione provinciale, nella sezione **“Amministrazione trasparente”**.

Con il Piano della performance si mettono in relazione programmazione e gestione strategica e politica, bilancio di previsione e pianificazione operativa annuale delle ripartizioni e degli uffici. Nel processo di programmazione e di gestione della performance va garantito il rispetto delle **norme sulla trasparenza e sull'anticorruzione**. A tal fine si applicano le disposizioni di legge in materia di performance e amministrazione trasparente (decreti legislativi n. 33/2013, n. 39/2013 e n. 150/2009).



(gesetzesvertretende Dekrete Nr. 33/2013, Nr. 39/2013 und Nr. 150/2009).

In der Regel wird der Performance-Plan auf Abteilungsebene erstellt. Für die Ämter, die direkt einem Ressort zugeordnet sind, wird jeweils ein eigener Performance-Plan erstellt. Der **Performance-Plan der Landesverwaltung** setzt sich aus den Performance-Plänen der einzelnen Abteilungen und Führungsstrukturen zusammen. Er enthält weitere Angaben zur Landesverwaltung und Zahlen und Daten zum Personal und zu den Finanzen.

In den Performance-Plänen werden die Inhalte auf zwei Ebenen dargestellt. Die erste Ebene beinhaltet die grundlegenden strategischen Zielsetzungen und die innovativen Entwicklungsschwerpunkte. Die zweite Ebene umfasst die Leistungen und die operativen Jahresziele, über welche die übergeordneten Ziele erreicht werden sollen.

**Inhalt** des Performance-Plans:

1. Beschreibung des Steuerungsbereichs
2. Umfeldentwicklung
3. Strategische Ziele
4. Entwicklungsschwerpunkte
5. Operative Jahresziele
6. Leistungen

Die Abteilungen bilden die **Steuerungsbereiche** sowohl für die Planung der Ziele und Entwicklungsschwerpunkte als auch für die Erstellung des Haushalts. Im Performance-Plan wird der gesetzliche Auftrag kurz und prägnant beschrieben.

Für die Festlegung von Zielen ist die **Betrachtung des Umfeldes** und dessen Entwicklung maßgeblich. Bei der Beschreibung des Umfeldes werden aus einer vorausschauenden Perspektive Chancen und Gefahren aus dem Umfeld dargestellt. Es wird beschrieben, wie sich die Abteilung im Sinne ihrer Stärken und Schwächen mit ihren Leistungen im Umfeld positioniert und welches die großen Herausforderungen in Bezug auf die verschiedenen Zielgruppen (Stakeholder) sind. Es wird zwischen **externem und internem Umfeld** unterschieden. Beim internen Umfeld geht es um die Entwicklungsperspektiven der Organisation, der Informationstechnologie, der Personal- und Finanzsituation des Steuerungsbereichs (Abteilung).

Di regola, il Piano della performance viene redatto a livello di ripartizione. Gli uffici che dipendono direttamente da un dipartimento devono redigere un proprio Piano della performance. Il **Piano della performance dell'Amministrazione provinciale** si compone dei singoli Piani della performance delle ripartizioni e delle altre strutture dirigenziali; contiene inoltre ulteriori informazioni relative all'Amministrazione provinciale, cifre e dati finanziari e sul personale.

Nei Piani della performance i contenuti vengono rappresentati su due livelli: il primo riguarda gli obiettivi strategici sostanziali e le priorità di sviluppo innovative, il secondo comprende le prestazioni e gli obiettivi operativi annuali, per mezzo dei quali si realizzano gli obiettivi strategici.

**Contenuti** del Piano della performance:

1. Descrizione dell'Area strategica
2. Analisi del contesto
3. Obiettivi strategici
4. Priorità di sviluppo
5. Obiettivi operativi annuali
6. Prestazioni

Le ripartizioni costituiscono le **aree strategiche** sia per la pianificazione degli obiettivi e delle priorità di sviluppo, sia per la redazione del bilancio. Nel Piano della performance il mandato istituzionale va descritto in modo breve e conciso.

Per la determinazione degli obiettivi è essenziale un'analisi del contesto e del suo sviluppo: opportunità e rischi vanno considerati in una prospettiva a più lungo termine. Oggetto della descrizione sono la posizione strategica della ripartizione e le relative prestazioni – tenuto conto dei punti di forza e dei punti deboli – e le sfide da affrontare in relazione ai diversi gruppi di destinatari (stakeholder). Si distingue tra **contesto esterno e contesto interno**: il contesto interno si riferisce alle prospettive di sviluppo dell'organizzazione, alle tecnologie informatiche e alle risorse umane e finanziarie dell'area strategica (ripartizione).



Die **strategischen Ziele** basieren auf den institutionellen Aufgaben und Zielsetzungen und beschreiben die gewünschten Zustände, die in Gesellschaft und Umwelt herbeigeführt werden sollen. Die strategischen Ziele sind zum größten Teil Wirkungsziele (*outcome*). Es handelt sich um allgemeine, mehrjährige Ziele. Für die Umsetzung der strategischen Ziele erbringen die operativen Stellen (Ämter) Leistungen (*output*). Die strategischen Ziele werden über **Indikatoren** messbar gemacht, wobei für den Dreijahreszeitraum entsprechende Targets bzw. Zielwerte geplant und festgelegt werden.

**Indikatoren** sind quantitative Informationen mit besonderer Aussagekraft, insbesondere über Ziele und die Zielerreichung. Indikatoren und Kennzahlen können als Synonyme betrachtet werden. Indikatoren präzisieren Ziele und erlauben die Beurteilung der Zielerreichung. Für jeden Indikator ist die Steuerbarkeit angegeben: (1) direkt steuerbar, (2) eingeschränkt steuerbar, (3) nicht steuerbar. Indikatoren können absolute Zahlen sein (Anzahl der Betriebsansiedlungen, Anzahl der Beschwerden) oder Verhältniszahlen (Teilmengen, Arbeitslosenquote, Exportquote).

Neben den mehrjährigen strategischen Zielen gibt es innovative Schwerpunktmaßnahmen oder **Entwicklungsschwerpunkte**, deren Umsetzung von besonderer politischer Relevanz sind. Es geht darum, strategisch-politische Ideen in konkrete Projekte umzuwandeln. Dabei kann vom Koalitionsabkommen, den von der Landesregierung festgelegten Ausrichtungen und Prioritäten, von den mehrjährigen Fachplänen ausgegangen werden. Entwicklungsschwerpunkte sind **strategische Projekte**; sie bilden die Innovation des Steuerungsbereichs ab; sie sind in der Regel mehrjährig; es handelt sich um besondere Projekte, die besondere Auswirkungen auf das Umfeld haben und budgetintensiv sein können. Die Entwicklungsschwerpunkte im Performance-Plan enthalten die wichtigsten Maßnahmen bzw. Meilensteine für deren Umsetzung.

Die **strategischen Ziele** werden durch konkrete **Leistungen** umgesetzt. Leistungen sind „**Produkte**“, welche die Verwaltung für die verschiedenen Zielgruppen (Unternehmen,

Gli **obiettivi strategici** si basano sul mandato istituzionale e sui relativi compiti e descrivono quelle situazioni desiderate che si cerca di raggiungere nel contesto socioeconomico di riferimento. Gli obiettivi strategici sono per la maggior parte obiettivi che si riferiscono agli effetti (*outcome*): si tratta di obiettivi di carattere generale e pluriennale. Le prestazioni (*output*) vengono erogate dalle strutture operative (uffici) per il raggiungimento degli obiettivi strategici. Gli obiettivi strategici sono misurabili mediante **indicatori**, per i quali vanno definiti e fissati adeguati valori e target per il periodo triennale di riferimento.

Gli **indicatori** rappresentano informazioni quantitative, di una certa rilevanza, che forniscono informazioni sugli obiettivi e sul relativo conseguimento: gli indicatori interpretano gli obiettivi e permettono di valutarne l'effettivo raggiungimento. Per ogni indicatore è indicata la governabilità: (1) direttamente governabile, (2) parzialmente governabile, (3) non governabile. Gli indicatori possono essere costituiti da valori assoluti (es. numero di imprese, numero di ricorsi), oppure valori relativi (es. quote, tasso di disoccupazione, quota export).

Accanto agli obiettivi strategici pluriennali si collocano le **priorità di sviluppo**: rappresentano la spinta innovativa dell'area strategica ed hanno una forte connotazione politica. Si tratta di indirizzare le idee politiche strategiche verso progetti concreti. Le priorità di sviluppo sono quindi il presupposto per la realizzazione dei piani triennali, sulla base dell'accordo di coalizione e degli orientamenti e delle priorità stabiliti dalla Giunta provinciale. Le priorità di sviluppo sono **progetti strategici**: rappresentano la spinta innovativa dell'area strategica, sono di norma pluriennali, sono progetti particolari con un forte impatto sul contesto dell'area strategica stessa e possono avere rilevanti ripercussioni in termini finanziari. Le priorità di sviluppo del Piano della performance contengono i milestone (le pietre miliari), ovvero i principali interventi per la loro attuazione.

Gli **obiettivi strategici** si realizzano con l'erogazione di **prestazioni**; per prestazioni s'intendono i „**prodotti**“ che l'Amministrazione fornisce ai diversi gruppi di interesse (aziende,



Bürgerinnen und Bürger usw.) erbringt. Leistungen sind der *Output* des Verwaltungshandelns. Im Performance-Plan werden die Leistungen der Organisationseinheiten im Sinne eines Leistungskataloges einheitlich erfasst und beschrieben. Für die geplanten Leistungen werden die dafür erforderlichen **personellen** und **finanziellen Ressourcen** sowie Umfang und Qualität der Leistung mittels **Kennzahlen** festgelegt.

Der Personaleinsatz für die einzelnen Leistungen wird in Personenjahren (PJ) gemessen, wobei ein Personenjahr in der Regel 1.670 Stunden bzw. 220 Tagen entspricht. Für die Planung und Erfassung der Personalressourcen dient die von der Controllingstelle zur Verfügung gestellte PJ-Tabelle.

Bei den **operativen Jahreszielen** handelt es sich, im Gegensatz zu den strategischen Zielen, um kurzfristige und sehr konkrete Ziele. Die **operativen Jahresziele** lassen sich ableiten von:

1. strategischen Zielen
2. Entwicklungsschwerpunkten
3. dem Mehrjahresplan für die Transparenz
4. dem Dreijahresplan zur Vorbeugung der Korruption
5. der „Agenda per la semplificazione 2015-2017“ („Agenda für Vereinfachung in der Verwaltung“)
6. spezifischen Verwaltungsvorgaben (z. B. Einsparungszielen).

## 2. Performance-Plan als Grundlage für die Haushaltsplanung

Der Performance-Plan ist die **Grundlage für die Erstellung des Dreijahreshaushalts**.

Die **Finanzplanung** erfolgt auf Ebene der Leistungen und Entwicklungsschwerpunkte. Je Leistung bzw. Entwicklungsschwerpunkt werden die erforderlichen Finanzmittel für die einzelnen **Kapitel** im Dreijahreszeitraum angegeben.

Für das jeweils erste Planungsjahr werden einerseits die Bereitstellungen/Kompetenz und andererseits die Ausgaben/Kassa geplant.

Neben den Ausgaben werden auch die

cittadinanza, ecc.). Le prestazioni rappresentano l'*output* dell'operato dell'Amministrazione. Nel Piano della performance le prestazioni dell'unità organizzativa vengono registrate e descritte in modo uniforme. Le prestazioni programmate vanno corredate di **indicatori** per la determinazione del fabbisogno di **risorse umane e finanziarie**, nonché per la misurazione dell'entità e della qualità della prestazione stessa.

Nella rilevazione delle prestazioni il fabbisogno di risorse umane viene misurato in anni persona (AP); di norma un anno persona corrisponde a 1.670 ore, ovvero 220 giorni. Per la pianificazione e la rilevazione del personale impegnato va utilizzata la tabella predisposta dal Settore Controlling.

A differenza degli obiettivi strategici, gli **obiettivi operativi su base annua** sono obiettivi concreti e a breve termine. Gli **obiettivi operativi su base annua** possono derivare:

1. da obiettivi strategici
2. da priorità di sviluppo
3. dal Piano pluriennale per la trasparenza
4. dal Piano triennale anticorruzione
5. dalla "Agenda per la semplificazione 2015-2017"
6. da specifici parametri amministrativi (p.es. misure di contenimento delle spese).

## 2. Il Piano della performance come base del Bilancio di previsione

Il Piano della performance costituisce la **base per la redazione del bilancio triennale**.

La **programmazione finanziaria** viene predisposta sulla base delle prestazioni e delle priorità di sviluppo. Per ognuna di esse vanno indicate, per ciascun **capitolo**, le risorse finanziarie occorrenti nel triennio.

Per ciascun primo anno di programmazione, accanto alle previsioni di competenza, sono da affiancare le previsioni di cassa.

Accanto alle uscite vanno pianificate anche le



Einnahmen geplant.

### 3. Verfahrenszeiten

Bei der Darstellung der Leistungen im Performance-Plan werden die einzelnen Verfahren beschrieben und die **Verfahrenszeiten** geplant. Dadurch soll, auch im Sinne der Transparenzbestimmungen, die Kontrolle der Verfahrensdauer sichergestellt werden.

Die Verfahrensdauer ist die Zeitspanne vom Eingang eines Antrags bis zur definitiven Erledigung bzw. abschließenden Maßnahme. Bei einem Förderverfahren beispielsweise wird die Verfahrensdauer errechnet, indem die Zeitspanne von der Einreichung eines Antrags bis zu seiner Genehmigung und von der Vorlage der Abrechnung bis zur Auszahlung der Gelder berücksichtigt wird. Dabei werden ausschließlich die von der Verwaltung verursachten Bearbeitungs- und Liegezeiten berücksichtigt, nicht dagegen Zeitspannen, die von den Kunden, den Bürgerinnen und Bürgern abhängen, beispielsweise wenn Dokumente nachgereicht oder vervollständigt werden müssen.

### 4. Beurteilung der Führungskräfte

Im Sinne des Kontraktmanagements bilden der Performance-Plan und der Performance-Bericht auch die Grundlage für die **Zielvereinbarung und Beurteilung der Führungskräfte** und für die **Bemessung der Ergebniszulage**. Während insbesondere die strategischen Ziele und Entwicklungsschwerpunkte den Inhalt der Zielvereinbarung zwischen Ressortdirektor/in und Abteilungsdirektor/in bilden, sind die operativen Jahresziele und die Leistungsplanung Teil der Zielvereinbarung zwischen Abteilungsdirektor/in und Ämterdirektorinnen und -direktoren. Der Performance-Plan wird im Sinne der Zielvereinbarung von den Führungskräften unterzeichnet.

entrate.

### 3. Tempistica dei procedimenti

Nel Piano della performance sono descritti i singoli procedimenti e viene inoltre rilevata la relativa **tempistica**: in tal modo sono garantiti anche i relativi controlli, in ottemperanza alle disposizioni normative in materia di trasparenza.

Per durata di un procedimento s'intende l'arco temporale che intercorre dal momento della presentazione di una richiesta alla sua evasione, ovvero fino all'adozione del provvedimento finale. Nel caso di un contributo, ad esempio, si calcola la durata del procedimento considerando l'intervallo temporale che intercorre tra la presentazione della domanda di contributo e la relativa autorizzazione, ovvero dalla presentazione della fattura fino all'erogazione del contributo. Vengono considerati solo i lassi di tempo effettivi necessari per l'espletamento del procedimento da parte dell'Amministrazione, e non eventuali ritardi imputabili agli utenti e ai cittadini, come nel caso in cui la documentazione debba essere integrata o completata.

### 4. Valutazione del personale dirigente

Per il contract management, il Piano della performance e la Relazione sulla performance costituiscono il presupposto per l'**accordo sugli obiettivi, la valutazione dei e delle dirigenti e la definizione dell'indennità di risultato**. Se da una parte gli obiettivi strategici e le priorità di sviluppo sono in particolar modo oggetto di discussione nella definizione degli obiettivi tra i direttori e le direttrici di dipartimento e i direttori e le direttrici di ripartizione, gli obiettivi operativi annuali e la pianificazione delle prestazioni fanno parte dell'accordo sugli obiettivi fra i direttori e le direttrici di ripartizione e i direttori e le direttrici d'ufficio. I e le dirigenti sottoscrivono il Piano della performance conformemente all'accordo sugli obiettivi.



## 5. Aufgabenkritik

Aufgabenkritik ist eine Daueraufgabe, mit der Verwaltungsvereinfachung, Bürokratieabbau, Transparenz, Kontrolle und mehr Bürgernähe gefördert werden. Die zur Erfüllung der Aufgaben und Ziele erbrachten Leistungen werden auf ihre Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit hin überprüft.

Im Koalitionsabkommen zur Bildung der Landesregierung für die Legislaturperiode 2013 bis 2018 ist das Prinzip des „Zero Base Budgeting“ festgelegt. Nach diesem Prinzip werden die einzelnen Leistungen und Ausgabenposten im Lichte der Ziele des Performance-Plans analysiert, und die Verteilung der Ressourcen erfolgt daraufhin auf der Grundlage gemeinsam genehmigter Zielsetzungen und Prioritäten, und nicht mehr lediglich in Bezug auf die Veranschlagungen des Vorjahrs.

Ausgangspunkt für die Aufgabenkritik sind die Leistungen, die in einheitlicher und standardisierter Form mit dem Performance-Plan erfasst werden.

In diesem Sinne sind bei der Erstellung des Performance-Plans immer auch aufgabenkritische Überlegungen anzustellen. Die aufgrund der Leistungsanalyse festgelegten Maßnahmen sind im Performance-Plan entsprechend zu berücksichtigen.

## 5. Analisi critica delle prestazioni e dei compiti

L'analisi critica delle prestazioni e dei compiti è un'attività continua finalizzata a promuovere la semplificazione degli atti amministrativi, la sburocratizzazione, la trasparenza, i controlli nonché a favorire una maggiore vicinanza ai cittadini. Le prestazioni atte al conseguimento di compiti ed obiettivi sono sottoposte a controlli di efficienza e di efficacia.

Nell'accordo di coalizione per la formazione della Giunta provinciale per la legislatura 2013-2018 viene fatto esplicito riferimento al principio dello "zero base budgeting". In base a questo principio ogni singola prestazione ed ogni voce di spesa viene analizzata alla luce degli obiettivi formulati nel Piano della performance. L'allocazione delle risorse avrà quindi luogo in base a finalità e priorità collegialmente approvate e non più con mero riferimento agli stanziamenti dell'anno precedente.

Il punto di partenza per l'analisi critica sono le prestazioni, definite in modo uniforme e standardizzato nel Piano della performance.

In tal senso, nella realizzazione dei Piani delle performance vanno sempre tenute presenti le valutazioni effettuate in sede di analisi critica. Nel Piano della performance è pertanto necessario tenere conto degli interventi da pianificare in seguito all'analisi critica delle prestazioni.