



## Beschluss der Landesregierung

## Deliberazione della Giunta Provinciale

	Nr.	487
Sitzung vom		Seduta del
	07/07/2020	

### ANWESEND SIND

Landeshauptmann  
Landeshauptmannstellvertr.  
Landeshauptmannstellvertr.  
Landeshauptmannstellvertr.  
Landesräte

Generalsekretär

Arno Kompatscher  
Arnold Schuler  
Giuliano Vettorato  
Daniel Alfreider  
Massimo Bessone  
Waltraud Deeg  
Maria Hochgruber Kuenzer

Eros Magnago

### SONO PRESENTI

Presidente  
Vicepresidente  
Vicepresidente  
Vicepresidente  
Assessori

Segretario Generale

### Betreff:

Genehmigung des Systems der Planung,  
Messung und Bewertung der Performance  
in der Südtiroler Landesverwaltung.

### Oggetto:

Aprovaione del Sistema di pianificazione,  
misurazione e valutazione della  
performance dell'Amministrazione  
provinciale.

Vorschlag vorbereitet von  
Abteilung / Amt Nr.

GD.2

Proposta elaborata dalla  
Ripartizione / Ufficio n.

Artikel 2 Absatz 2 des Landesgesetzes vom 23. April 1992, Nr. 10, „Neuordnung der Führungsstruktur der Südtiroler Landesverwaltung“, in geltender Fassung, sieht im Rahmen der Strategischen Planung vor, dass die Ziele und Schwerpunktvorhaben im Performance-Plan festgelegt werden, der nach Genehmigung durch die Landesregierung von den Verwaltungsstellen umgesetzt wird. Am Ende des Jahres wird ein Bericht mit den erzielten Ergebnissen erstellt, der der Landesregierung zur Genehmigung unterbreitet wird. Performance-Plan und Performance-Bericht sind Instrumente der Landesverwaltung für eine wirkungs- und leistungsorientierte Verwaltungsführung und Grundlage für die Messung und Bewertung der Performance. Die Erreichung der Ziele ist Voraussetzung für die Auszahlung der an die Leistung gekoppelten Lohnelemente und für die Zuerkennung der besoldungsmäßigen Entwicklung für die Führungskräfte und das ihnen zugeordnete Personal.

Performance-Plan und Performance-Bericht der Südtiroler Landesverwaltung sind Ausdruck der allgemeinen Grundsätze und Kriterien der Unparteilichkeit, der Effizienz, der Wirtschaftlichkeit, der Zügigkeit, der Öffentlichkeit und der Transparenz gemäß Artikel 1 des Landesgesetzes vom 22. Oktober 1993, Nr. 17; zur Regelung des Verwaltungsverfahrens.

Performance-Plan und Performance-Bericht werden gemäß Artikel 2 Absatz 2, Artikel 6 Absatz 2, Artikel 10 Absatz 1 sowie Artikel 12 Absatz 3 des Landesgesetzes Nr. 10/1992, in Zusammenarbeit zwischen Ressorts, Abteilungen und Ämtern erstellt.

Das System der Planung, Messung und Bewertung der Performance in der Südtiroler Landesverwaltung ist eng mit der wirtschaftlichen und finanziellen Programmierung und Haushaltsplanung sowie allen relevanten Aspekten eines integrierten Performance-Zyklus verknüpft, von der Transparenz und der Vorbeugung der Korruption, der Planung des Personalbedarfs, der IT-Planung bis hin zur Performancemessung und Beurteilung der Führungskräfte.

Dies vorausgeschickt b e s c h l i e ß t

die LANDESREGIERUNG

einstimmig in gesetzlicher Form

L'articolo 2 della legge provinciale 23 aprile 1992, n. 10, "Riordinamento della struttura dirigenziale della Provincia Autonoma di Bolzano" e successive modifiche ed integrazioni, al comma 2 prevede – nell'ambito della pianificazione strategica – che gli obiettivi e le priorità vengano definiti nel Piano della performance che è attuato dalle strutture amministrative, previa approvazione da parte della Giunta provinciale. Alla fine di ogni anno viene redatta una relazione sul raggiungimento degli obiettivi, sottoposta anch'essa all'approvazione della Giunta provinciale. Piano e Relazione sulla performance sono strumenti dell'Amministrazione provinciale per una gestione efficace ed efficiente dell'attività amministrativa, orientata al risultato, e costituiscono la base per la misurazione e la valutazione della performance. Il raggiungimento degli obiettivi è inoltre il presupposto per l'erogazione degli elementi retributivi collegati alla performance e per il riconoscimento della progressione economica al personale dirigenziale e al personale a questi assegnato.

Il Piano e la Relazione sulla performance dell'Amministrazione provinciale sono espressione dei principi generali e dei criteri di imparzialità, di efficacia, di economicità, di speditezza, di pubblicità e di trasparenza, di cui alla legge provinciale 22 ottobre 1993, n. 17, sulla disciplina del procedimento amministrativo.

Il Piano della performance e la Relazione sulla performance vengono redatti in collaborazione tra dipartimenti, ripartizioni e uffici ai sensi dell'articolo 2, comma 2, dell'articolo 6, comma 2, dell'articolo 10, comma 1 nonché dell'articolo 12, comma 3 della legge provinciale 10/1992.

Il Sistema di pianificazione, misurazione e valutazione della performance dell'Amministrazione provinciale garantisce l'integrazione con la programmazione economico-finanziaria e con altri aspetti rilevanti del Ciclo della performance, quali l'attuazione della trasparenza e della prevenzione della corruzione, la pianificazione del fabbisogno di personale, la pianificazione del fabbisogno in ambito IT, la misurazione della performance nonché la valutazione delle dirigenti e dei dirigenti.

Ciò premesso a voti unanimi legalmente espressi

LA GIUNTA PROVINCIALE

d e l i b e r a

- |   |   |
|---|---|
| <p>1. Das System der Planung, Messung und Bewertung der Performance in der Südtiroler Landesverwaltung in der beigefügten Anlage, die wesentlichen und integrierenden Bestandteil dieses Beschlusses bildet, zu genehmigen.</p> <p>2. Die Veröffentlichung des vorliegenden Beschlusses samt Anlagen auf der institutionellen Internetseite, in der eigens dafür vorgesehenen Sektion "Transparente Verwaltung" zu veranlassen, um die erforderliche Transparenz und Zugänglichkeit zu den Dokumenten zu gewährleisten.</p> | <p>1. Di approvare il Sistema di pianificazione, misurazione e valutazione della performance dell'Amministrazione provinciale nel testo allegato, come parte integrante e sostanziale al presente atto.</p> <p>2. Di disporre la pubblicazione sul sito internet istituzionale nell'apposita sezione "Amministrazione trasparente", della presente delibera completa degli allegati al fine di garantire la necessaria trasparenza ed accessibilità della documentazione.</p> |
|---|---|

DER LANDESHAUPTMANN IL PRESIDENTE DELLA PROVINCIA

DER GENERALSEKRETÄR DER L.R. IL SEGRETARIO GENERALE DELLA G.P.



# **SYSTEM DER PLANUNG, MESSUNG UND BEWERTUNG DER PERFORMANCE IN DER SÜDTIROLER LANDESVERWALTUNG**

## **IL SISTEMA DI PIANIFICAZIONE, MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE NELL'AMMINISTRAZIONE PROVINCIALE**





## **Das System der Planung, Messung und Bewertung der Performance in der Südtiroler Landesverwaltung**

### **Der Performance-Plan**

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. Nach Ablauf des Jahres wird ein eigener Jahresbericht zum Performance-Plan erstellt.

Auf diese Weise wird eine ganzheitliche Planung und Steuerung sichergestellt. Die Planung der Performance ist dabei eng mit der Haushaltsplanung und allen relevanten Aspekten des Performance-Zyklus verknüpft, von der Transparenz und der Vorbeugung der Korruption, der Planung des Personalbedarfs, der IT-Planung bis hin zur Performance-messung und Beurteilung der Führungskräfte.

## **Il sistema di pianificazione, misurazione e valutazione della performance nell'Amministrazione provinciale**

### **Il Piano della performance**

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

Il Piano della performance è uno strumento pluriennale per la pianificazione e il controllo, comprendente obiettivi, prestazioni e dati finanziari e costituisce la base per il bilancio di previsione. La pianificazione viene effettuata in un arco temporale di tre anni. Si tratta di una pianificazione continua, dove, trascorso il primo esercizio, si pianifica il successivo periodo triennale. Decorso l'anno, viene redatta un'apposita Relazione annuale sul Piano della performance.

Questo permette di garantire l'organicità nella pianificazione e nella gestione mediante l'integrazione della pianificazione della performance con la redazione del bilancio e con altri aspetti rilevanti del Ciclo della performance, quali l'attuazione della trasparenza e della prevenzione della corruzione, della pianificazione del fabbisogno di personale, della pianificazione del fabbisogno in ambito informatico, della misurazione della performance nonché della valutazione dei/delle dirigenti.



Performance-Plan und Performance-Bericht werden in Zusammenarbeit zwischen Ressorts, Abteilungen und Ämtern erstellt. In der Regel wird der Performance-Plan als Teilplan auf der Abteilungsebene erstellt. Für die Ämter, die direkt einem Ressort zugeordnet sind, wird jeweils ein eigener Teil-Performance-Plan erstellt. Die einzelnen Teilpläne sind folgendermaßen aufgebaut:

1. Beschreibung des Steuerungsbereichs (Abteilung)
2. Umfeldentwicklung
3. Strategische Ziele
4. Entwicklungsschwerpunkte
5. Leistungen

In diesem Sinne setzt sich der Performance-Plan der Landesverwaltung aus den Teilplänen der einzelnen Abteilungen und anderen Führungsstrukturen zusammen.

Zusätzlich zum dreijährigen Performance-Plan der Landesverwaltung (genehmigt durch die Landesregierung), erstellen die Führungsstrukturen operative Performance-Pläne, die als Instrument für die operative Steuerung der Abteilungen, Ämter und Bereiche dienen.

Diese enthalten neben der dreijährigen strategischen Planung auch die operative Jahresplanung:

6. Operative Jahresziele
7. Planung der Personalressourcen

Für die Festlegung von Zielen ist die Betrachtung des Umfeldes und dessen Entwicklung maßgeblich. Bei der Beschreibung des Umfelds 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.

Die strategischen Ziele beruhen auf den institutionellen Aufgaben und Zielsetzungen und beschreiben die gewünschten Zustände, die in Gesellschaft und Umwelt herbeigeführt

Il Piano della performance e la Relazione sulla performance sono redatti in collaborazione tra dipartimenti, ripartizioni e uffici. Di regola il Piano della performance viene redatto a livello di ripartizione. Solo gli uffici che dipendono direttamente da un dipartimento redigono un proprio Piano della performance. I singoli Piani della performance sono articolati come segue:

1. Descrizione dell'area strategica (ripartizione)
2. Analisi del contesto
3. Obiettivi strategici
4. Priorità di sviluppo
5. Prestazioni

Il Piano della performance dell'Amministrazione provinciale si compone dei singoli Piani della performance delle ripartizioni e delle altre strutture dirigenziali.

Oltre al Piano della performance triennale dell'Amministrazione provinciale (approvato dalla Giunta provinciale) le strutture dirigenziali redigono Piani della performance operativi come strumento per la gestione operativa di ripartizioni, uffici e aree.

Oltre alla pianificazione strategica triennale, queste includono la pianificazione operativa annuale:

6. Obiettivi operativi annuali
7. Pianificazione del personale impegnato

Per la determinazione degli obiettivi è essenziale un'analisi del contesto e delle sue prospettive di sviluppo: opportunità e rischi vanno considerati in una prospettiva a lungo termine. Oggetto della descrizione sono la posizione strategica della ripartizione e le relative prestazioni, tenuto conto dei punti di forza e dei punti di debolezza e delle sfide da affrontare in relazione ai diversi gruppi di destinatari (*stakeholder*).

Gli obiettivi strategici si imperniano sul mandato istituzionale e sui relativi compiti e descrivono i risultati attesi nel contesto socio-economico di riferimento. Gli obiettivi strategici



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.

Neben den mehrjährigen strategischen Zielen gibt es innovative Schwerpunktmaßnahmen oder Entwicklungsschwerpunkte, deren Umsetzung von besonderer politischer Relevanz ist. Es geht darum, strategisch-politische Ideen in konkrete Projekte umzuwandeln. Dabei wird vom Koalitionsabkommen und den mehrjährigen Fachplänen ausgegangen und den von der Landesregierung festgelegten Prioritäten. 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 werden im Performance-Plan mit den wichtigsten Maßnahmen bzw. Meilensteinen für deren Umsetzung aufgelistet.

Die strategischen Ziele werden durch konkrete Leistungen umgesetzt. Leistungen sind „Produkte“, welche die Verwaltung für die verschiedenen Zielgruppen (Unternehmen, Bürgerinnen und Bürger usw.) erbringt. Leistungen sind der *Output* des Verwaltungshandelns. Im Performance-Plan werden die Leistungen der einzelnen Organisationseinheiten im Sinne eines Leistungskataloges einheitlich erfasst und beschrieben: Leistungsbezeichnung, Zweck, Kurze Beschreibung, Leistungsempfänger und Indikatoren. Die Leistungskataloge der einzelnen Organisationseinheiten werden in den entsprechenden Teilplänen dargestellt.

Bei den operativen Jahreszielen handelt es sich, im Gegensatz zu den strategischen Zielen, um kurzfristige und sehr konkrete Ziele und Maßnahmen. Die operativen Jahresziele lassen sich ableiten von den strategischen Zielen und Leistungen, den Entwicklungsschwerpunkten, dem Dreijahresplan zur Korruptionsvorbeugung und Transparenz, der „Agenda für Vereinfachung in der Verwaltung 2018 – 2020“ und den spezifischen Verwaltungsvorgaben. Die operativen Ziele werden über Indikatoren bzw. Kriterien für die

sind für die 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 vengono definiti e fissati adeguati valori e *target* per il periodo triennale di riferimento.

Accanto agli obiettivi strategici pluriennali si collocano le priorità di sviluppo, che rappresentano la spinta innovativa la cui realizzazione riveste una forte rilevanza politica, con l'obiettivo di incanalare le politiche strategiche affinché queste possano tramutarsi in progetti concreti. Le priorità di sviluppo si basano sull'Accordo di coalizione, su eventuali piani settoriali e sulle priorità stabilite dalla Giunta provinciale. Le priorità di sviluppo sono progetti strategici, che rappresentano la spinta innovativa dell'area strategica, di norma hanno carattere pluriennale, 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 sono elencate con riferimento ai *milestone* (le pietre miliari) ovvero i principali interventi necessari alla loro attuazione.

Gli obiettivi strategici vengono concretizzati con l'attuazione di prestazioni; per prestazioni s'intendono i „prodotti“ che l'Amministrazione eroga ai diversi gruppi di interesse (aziende, cittadinanza ecc.). Le prestazioni rappresentano l'*output* dell'operato dell'Amministrazione. Nel Piano della performance le prestazioni delle singole unità organizzative vengono rilevate e descritte in modo uniforme: denominazione della prestazione, finalità, breve descrizione, destinatari e indicatori. I cataloghi delle prestazioni delle unità organizzative dell'Amministrazione provinciale sono descritti nei rispettivi Piani della performance.

A differenza degli obiettivi strategici, gli obiettivi operativi su base annuale sono obiettivi concreti e misure a breve termine. Gli obiettivi operativi su base annuale possono derivare da obiettivi strategici e da prestazioni, da priorità di sviluppo; dal Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza; dall' „Agenda per la semplificazione 2018 - 2020“ e da specifiche priorità amministrative. Gli obiettivi operativi sono misurabili mediante indicatori o criteri per il grado di raggiungimento degli obiettivi.





Zielerreichung messbar gemacht. Darüber hinaus können für alle Führungsstrukturen gemeinsame Ziele definiert werden. Die Umsetzung der gemeinsamen Ziele gilt als wesentliches Kriterium für die Beurteilung der Performance der Führungskräfte und die Bemessung der Ergebniszulage.

### Der Performance-Bericht

Der Performance-Bericht setzt sich zum Ziel, der Öffentlichkeit, den Bürgerinnen und Bürgern und allen anderen externen und internen Stakeholdern, einen übersichtlichen Einblick in die zahlreichen Leistungen und im Laufe des Jahres erzielten Ergebnisse der Landesverwaltung zu vermitteln und damit den Performance-Zyklus zu vervollständigen.

Der Performance-Bericht stellt die Ziele, die erreichten Ergebnisse sowie den Ressourceneinsatz dar, wobei eventuelle Abweichungen, welche sich im Laufe des Jahres ergeben haben, aufgezeigt und die Ursachen und entsprechende Maßnahmen angegeben werden.

Der Performance-Bericht der Landesverwaltung setzt sich aus den Teilberichten der einzelnen Abteilungen und anderen Führungsstrukturen zusammen. Die einzelnen Berichte sind folgendermaßen aufgebaut:

1. Gesamtbewertung des Steuerungsbereichs
2. Strategische Ziele
3. Entwicklungsschwerpunkte
4. Leistungen

Zusätzlich zum jährlichen Performance-Bericht der Südtiroler Landesverwaltung (genehmigt durch die Landesregierung), erstellen die Führungsstrukturen operative Performance-Berichte. Diese enthalten zudem die Bewertung der operativen Jahresziele und den effektiven Einsatz der Personalressourcen.

Im Sinne der Landesgesetze Nr. 10/1992 (Neuordnung der Führungsstruktur) und Nr. 6/2015 (Personalordnung des Landes), und der Kollektivverträge für die Führungskräfte (Bereichsübergreifender Kollektivvertrag für die Führungskräfte vom 17.09.2003, abgeändert durch den BÜKV vom 5.07.2007 sowie Bereichsabkommen für die Führungskräfte des

Inoltre, è possibile definire obiettivi trasversali per tutte le strutture dirigenziali. Il raggiungimento degli obiettivi trasversali è comunque rilevante ai fini della valutazione della performance dei/delle dirigenti e dell'assegnazione dell'indennità di risultato.

### La Relazione sulla performance

La Relazione sulla performance costituisce lo strumento mediante il quale l'Amministrazione illustra ai cittadini e agli stakeholder, interni ed esterni, le molteplici attività e i risultati ottenuti nel corso dell'anno precedente, concludendo in tal modo il Ciclo di gestione della performance.

La Relazione evidenzia a consuntivo i risultati raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e all'impiego delle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti registrati nel corso dell'anno, indicandone le cause e le eventuali misure correttive adottate.

La Relazione sulla performance dell'Amministrazione provinciale è composta dalle singole Relazioni delle ripartizioni e delle altre strutture dirigenziali. Le singole Relazioni sulla performance sono strutturate come segue:

1. Valutazione complessiva dell'area di gestione strategica
2. Obiettivi strategici
3. Priorità di sviluppo
4. Prestazioni

Oltre al Piano della performance triennale dell'Amministrazione provinciale (approvato alla Giunta provinciale) le strutture dirigenziali elaborano Relazioni di performance operative. Essi contengono anche la valutazione degli obiettivi operativi annuali e dei valori a consuntivo del personale impegnato.

Ai sensi delle leggi provinciali n. 10/1992 (Riordinamento della struttura dirigenziale) e n. 6/2015 (Ordinamento del personale) e dei contratti collettivi per il personale dirigenziale (Contratto collettivo intercompartimentale del 17.09.2003, modificato con CCI del 5.07.2007 e contratto di comparto per il personale dirigenziale della Provincia autonoma di



Landes Südtirol vom 11.11.2009), bildet der Performance-Bericht die Grundlage für die Messung und Bewertung der Performance. Die Erreichung der Ziele ist auch Voraussetzung für die Auszahlung der an die Leistung gekoppelten Lohnelemente und für die Zuerkennung der besoldungsmäßigen Entwicklung für die Führungskräfte und das ihnen zugeordnete Personal.

### Die Performancemessung und Bewertung der Führungskräfte

Im Sinne der Landesgesetze Nr. 10/1992 und Nr. 6/2015 und der Kollektivverträge für die Führungskräfte, bilden der Performance-Plan und der Performance-Bericht die Grundlage für die Zielvereinbarung sowie für die Beurteilung der Führungskräfte und die Bemessung der Ergebniszulage.

Die jährliche Beurteilung der Leistungen erfolgt laut Artikel 7 Absatz 1 des Bereichsabkommens vom 11.11.2009 aufgrund von im Vorhinein mit den Führungskräften vereinbarten Zielen und Ergebnissen.

Die Beurteilung stützt sich somit:

- a) auf den Grad der Zielerreichung bzw. auf das Ausmaß der erzielten Ergebnisse, die im Performance-Plan für das entsprechende Jahr vereinbart wurden;
- b) auf die Erledigung der Führungsaufgaben, unter besonderer Berücksichtigung:
  - der Mitarbeiterführung (Einsatz des Mitarbeitergesprächs als Führungsinstrument, Transparenz in der Mitarbeiterführung, Mitarbeiterförderung, Qualifikation und Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Arbeitsklima usw.);
  - der Fachkompetenz bei der Aufgabenerledigung;
  - der Planung und Programmierung;
  - der Vereinfachung von Verwaltungsabläufen und der Verbesserung der Organisation;
  - der Koordinierung und der Kommunikation (Information der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der Vorgesetzten, Übertragung von Verantwortung an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Teamarbeit, Zusammenarbeit innerhalb und außerhalb der Führungsstruktur usw.).

Bolzano dell'11.11.2009), la Relazione sulla performance costituisce la base per la misurazione e la valutazione della performance.

Il raggiungimento degli obiettivi è inoltre il presupposto per l'erogazione degli elementi retributivi legati alla performance e per il riconoscimento della progressione economica ai e alle dirigenti e al personale ad essi assegnato.

### Il sistema di misurazione e valutazione della performance dei/delle dirigenti

Ai sensi delle leggi provinciali n. 10/1992 e n. 6/2015 e dei contratti collettivi per il personale dirigenziale, il Piano della performance e la Relazione sulla performance costituiscono la base per l'accordo sugli obiettivi e la valutazione del personale dirigenziale e l'assegnazione dell'indennità di risultato.

La valutazione annuale delle prestazioni avviene ai sensi dell'articolo 7, comma 1, del Contratto di comparto del 11.11.2009, sulla base di obiettivi e risultati preventivamente concordati con il personale dirigenziale.

La valutazione si basa, pertanto:

- a) sul grado di raggiungimento degli obiettivi e dei risultati concordati nel Piano della performance per l'anno di riferimento;
- b) sull'assolvimento dei compiti dirigenziali, tenendo conto in particolare:
  - della gestione del personale (utilizzo del colloquio con i collaboratori e le collaboratrici quale strumento di gestione, trasparenza nella gestione del personale, sostegno, sviluppo, qualificazione e motivazione del personale, clima di lavoro ecc.);
  - della competenza specifica nello svolgimento dei compiti;
  - della pianificazione e programmazione;
  - della semplificazione di procedure amministrative e dei miglioramenti organizzativi;
  - del coordinamento e della comunicazione (informazione del personale e dei/delle superiori, delega di responsabilità al personale, lavoro in team, collaborazione all'interno e all'esterno della struttura dirigenziale ecc.).



Für die Bemessung der Ergebniszulage sind die Erreichung bzw. Nichterreichung der vorgegebenen Einsparungsziele von grundlegender Bedeutung. Diese sind im Sinne der Führungsverantwortung verbindlich und müssen bei der Bemessung der Ergebniszulage berücksichtigt werden.

Der Leitfaden zur Beurteilung der Führungskräfte und Zuweisung der Ergebniszulage ist in der Anlage 2 des Rundschreibens des Generaldirektors Nr. 1 vom 16. Februar 2016, zur Performanceplanung und -bewertung enthalten:  
<http://www.provincia.bz.it/dipartimenti/direzione-generale/circolari.asp>

**Die Performance-Steuerung – Grafische Darstellung**

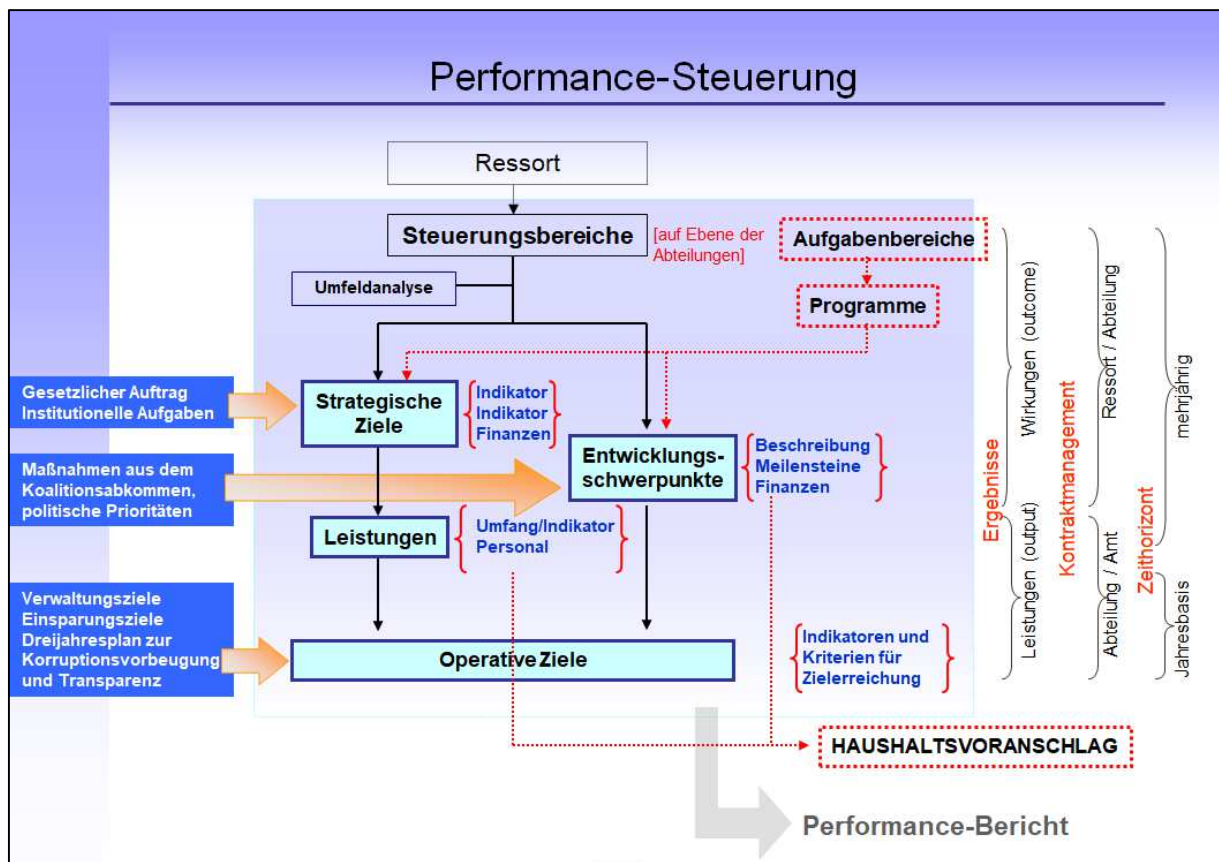
Die einzelnen Ebenen der Performance-Steuerung und die Zusammenhänge werden in der folgenden Grafik dargestellt.

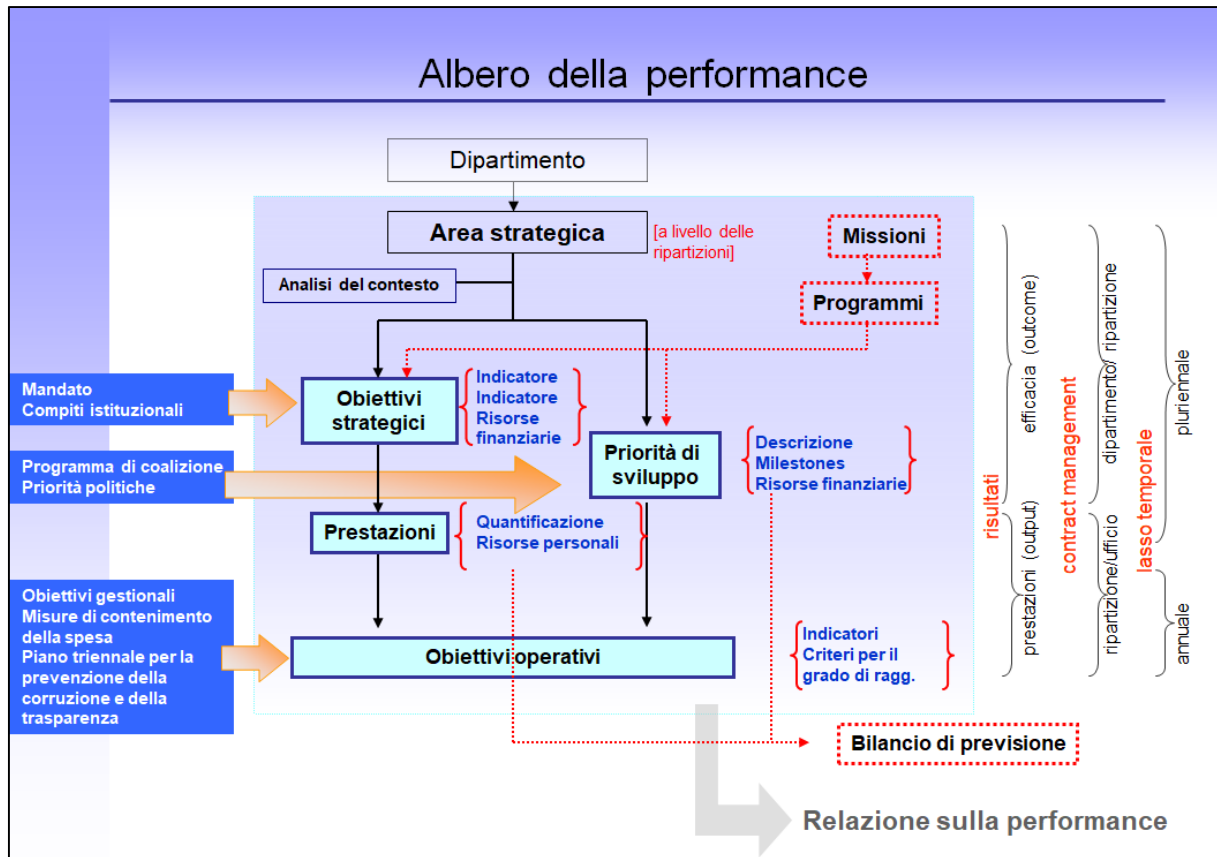
Ai fini della determinazione dell'indennità di risultato è di particolare importanza il raggiungimento o meno degli obiettivi di contenimento della spesa, obiettivi vincolanti e che ricadono nella responsabilità dirigenziale. Il raggiungimento di questi obiettivi dovrà essere quindi valutato in sede di determinazione dell'indennità di risultato.

Nell'allegato 2 della circolare del Direttore generale n. 1 del 16 febbraio 2016, sono indicate le "Linee guida per la valutazione del personale dirigenziale e l'assegnazione dell'indennità di risultato":  
<http://www.provincia.bz.it/dipartimenti/direzione-generale/circolari.asp>

**L'albero della performance – rappresentazione grafica**

Il seguente grafico rappresenta la mappa logica che evidenzia i legami tra i vari livelli della performance.





## Die rechtlichen Grundlagen

Der Performance-Plan der Südtiroler Landesverwaltung wird im Sinne des Landesgesetzes vom 23. April 1992, Nr. 10 „*Neuordnung der Führungsstruktur der Südtiroler Landesverwaltung*“, erstellt. Im Performance-Plan wird der Notwendigkeit einer starken Integration des Performancezyklus Rechnung getragen, wobei die Funktionen und die Inhalte auf den folgenden Prinzipien gemäß obgenannten Landesgesetz Nr. 10/1992 fußen:

- Klarheit und Transparenz der Tätigkeit der Dienststellen mit dem Ziele einer größeren Bürgernähe,
- klare Verteilung der Befugnisse zwischen der politischen und der administrativen Führung sowie auch innerhalb der verschiedenen Führungsebenen der Verwaltung,
- Flexibilität der Führungsstruktur im Dienste neuer Bedürfnisse der Allgemeinheit,
- Effizienz und Wirtschaftlichkeit der Verwaltung sowie Vereinfachung und Öffentlichkeit der Verfahren.

## I fondamenti normativi

Il Piano della performance dell'Amministrazione della Provincia autonoma di Bolzano, viene redatto ai sensi di quanto previsto dalla legge provinciale del 23 aprile 1992, n. 10 "*Riordinamento della struttura dirigenziale della Provincia Autonoma di Bolzano*". Nel piano si tiene conto dell'esigenza di una forte integrazione del Ciclo di gestione della performance, imperniando funzioni e contenuti ai seguenti principi della succitata legge:

- chiarezza e trasparenza dell'apparato amministrativo per una maggiore rispondenza alle esigenze del cittadino;
- chiara suddivisione delle competenze tra il livello politico e quello amministrativo, nonché tra i vari livelli dirigenziali;
- flessibilità delle strutture dirigenziali rispondente alle nuove esigenze della società;
- efficacia ed economicità della gestione, nonché semplificazione e pubblicità delle procedure.



Zudem ist der Performance-Plan Ausdruck der allgemeinen Grundsätze und Kriterien der Unparteilichkeit, der Effizienz, der Wirtschaftlichkeit, der Zügigkeit, der Öffentlichkeit und der Transparenz gemäß Artikel 1 der jüngsten Novelle des Landesgesetzes vom 22. Oktober 1993, Nr. 17 zur Regelung des Verwaltungsverfahrens.

Performance-Plan und Performance-Bericht werden gemäß Artikel 2 Absatz 2, Artikel 6 Absatz 2, Artikel 10 Absatz 1 sowie Artikel 12 Absatz 3 des Landesgesetzes Nr. 10/1992, in Zusammenarbeit zwischen Ressorts, Abteilungen und Ämtern erstellt.

Die Performancemessung, die Beurteilung der Führungskräfte und die Zuweisung der Ergebniszulage beruhen, neben dem Landesgesetz Nr. 10/1992, auf der Personalordnung des Landes (Landesgesetz vom 19. Mai 2015, Nr. 6), dem Bereichsübergreifenden Kollektivvertrag (BÜKV) für die Führungskräfte vom 17.09.2003, abgeändert durch den BÜKV vom 5.07.2007 sowie dem Bereichsabkommen für die Führungskräfte des Landes Südtirol (BKV) vom 11.11.2009.

Die Landesverwaltung hat im Sinne ihrer vom Autonomiestatut übertragenen primären Zuständigkeiten in den Sachgebieten Organisation und Personal und den einschlägigen Landesgesetzen das Planungs- und Berichtswesen in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess laufend weiterentwickelt und angepasst.

Dabei hat sich die Landesverwaltung an der Handhabung des Performance-Plans der öffentlichen Verwaltungen in Italien sowie an Steuerungsmodellen anderer Länder und Regionen, darunter die "Wirkungsorientierte Verwaltungssteuerung" des Schweizer Kantons Aargau und die Produktpläne öffentlicher Verwaltungen in der Bundesrepublik Deutschland und der Republik Österreich, orientiert.

### **Der Performance-Zyklus: Der Planungsprozess, die Erstellung des Performance-Plans und Berichts und die Beteiligten**

Die Planung der Performance ist eng mit der Haushaltsplanung und allen relevanten Aspekten des Performance-Zyklus verknüpft, von der strategisch-politischen Planung und Steuerung, der operativen Jahresplanung der

Nel Piano della performance si ritrovano anche i principi generali e i criteri di imparzialità, di efficacia, di economicità, di speditezza, di pubblicità e di trasparenza, di cui alla recente novella della legge provinciale 22 ottobre 1993, n. 17, sulla disciplina del procedimento amministrativo.

Il Piano della performance e la Relazione sulla performance vengono redatti in collaborazione tra dipartimenti, ripartizioni e uffici ai sensi dell'articolo 2, comma 2, dell'articolo 6, comma 2, dell'articolo 10, comma 1 nonché dell'articolo 12, comma 3 della legge provinciale 10/1992.

La misurazione della performance, la valutazione del personale dirigenziale e l'assegnazione dell'indennità di risultato si basano, oltre che su quanto disposto dalla legge provinciale 10/1992, sull'ordinamento del personale (legge provinciale 19 maggio 2015, n. 6), sul contratto collettivo intercompartimentale (CCI) del 17.09.2003, modificato con CCI del 5.07.2007 e sul contratto di comparto per il personale dirigenziale della Provincia autonoma di Bolzano (CC) dell'11.11.2009.

Nel contesto delle competenze primarie attribuite alla Provincia in materia di organizzazione e personale dallo Statuto di Autonomia e ai sensi delle leggi provinciali in materia, l'Amministrazione ha costantemente sviluppato e adeguato i propri strumenti di programmazione e consuntivazione nell'ottica di un processo di miglioramento continuo.

In questo percorso, l'Amministrazione ha tenuto conto dell'attuazione dei Piani della performance nelle amministrazioni pubbliche italiane e di ulteriori modelli di gestione della programmazione di altri paesi e regioni, tra i quali la "*Wirkungsorientierte Verwaltungssteuerung*" del Cantone svizzero Argovia e dei cataloghi delle prestazioni di amministrazioni pubbliche nella Repubblica Federale di Germania e nella Repubblica d'Austria.

### **Il Ciclo della performance: fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano e della redazione**

Un Ciclo della performance integrato garantisce il raccordo tra la pianificazione della performance e la redazione del bilancio e gli altri aspetti rilevanti del Ciclo della performance, quali la pianificazione strategico-



Abteilungen und Ämter, der Planung des Personalbedarfs und der IT-Planung, der Transparenz und der Vorbeugung der Korruption bis hin zur Performancemessung und Beurteilung der Führungskräfte

Performance-Plan und Performance-Bericht werden im Sinne des Landesgesetzes Nr. 10/1992 in Zusammenarbeit zwischen Ressort, Abteilung und Ämtern erstellt. Der Performance-Plan mit der Planung der strategischen und operativen Ziele, der Entwicklungsschwerpunkte und Leistungen, stellt gleichzeitig die Zielvereinbarung zwischen den verschiedenen Führungsebenen dar.

Die Termine für die Erstellung des Performance-Plans und des Performance-Berichts werden jährlich durch ein Rundschreiben des Generaldirektors festgelegt.

Die Performance-Pläne werden von Seiten der Abteilungen und anderen Organisations-einheiten innerhalb August für den kommenden Dreijahreszeitraum in der dafür vorgesehenen Plattform eingegeben, da aufgrund der darin festgelegten Ziele und Prioritäten der Haushaltsplan erstellt wird.

Die Ziele und Entwicklungsschwerpunkte des Performance-Plans fließen in die Erstellung des Wirtschafts- und Finanzdokuments des Landes (DEFP) ein.

Falls im Rahmen der Erstellung des Haushalts von Seiten der Landesregierung oder des Landtages Änderungen beschlossen werden, sind die Performance-Pläne der Abteilungen innerhalb Ende des Jahres bzw. im Jänner entsprechend anzupassen.

Der Performance-Plan wird mit den vereinbarten operativen Jahreszielen und der Planung der Personalressourcen integriert und von den für die Führungsstruktur verantwortlichen Führungskräften digital unterzeichnet.

Der Performance-Plan wird schließlich der Landesregierung zur Genehmigung vorgelegt und auf der Seite „Transparente Verwaltung“ der institutionellen Webseite veröffentlicht.

Es ist die Möglichkeit vorgesehen, die im Performance-Plan enthaltenen Ziele und Schwerpunkte zu überarbeiten, sofern

politica, la pianificazione operativa annuale delle ripartizioni e degli uffici, la pianificazione del fabbisogno di personale e del fabbisogno IT, l'attuazione degli obblighi di trasparenza e delle misure per la prevenzione della corruzione, la misurazione della performance e la valutazione dei/delle dirigenti.

Il Piano della performance e la Relazione sulla performance vengono redatti sulla base della legge provinciale 10/1992 in collaborazione tra dipartimenti, ripartizioni e uffici. Il Piano della performance, contenente gli obiettivi strategici e operativi, le priorità di sviluppo e le prestazioni, funge nel contempo anche da accordo sugli obiettivi tra i diversi livelli dirigenziali della Provincia.

Le scadenze per la redazione del Piano della performance e della Relazione sulla performance vengono emanate annualmente con una Circolare del Direttore generale.

I piani della performance vengono inseriti nell'apposita piattaforma a cura delle singole unità organizzative entro il mese di agosto per il prossimo triennio, per permettere, in base agli obiettivi e alle priorità contenute nel Piano stesso, la redazione di una prima bozza di bilancio.

Gli obiettivi e le priorità di sviluppo del Piano della performance si inseriscono in modo organico anche nella redazione del Documento di economia e finanza provinciale (DEFP).

Se la Giunta provinciale o il Consiglio provinciale nelle sedute di redazione del bilancio approvano variazioni nell'assegnazione dei budget, i Piani della performance devono essere adeguati di conseguenza a fine anno ovvero a gennaio.

Il Piano della performance va inoltre integrato con gli obiettivi operativi annuali concordati e la pianificazione del personale impegnato e firmato digitalmente dai dirigenti responsabili delle strutture dirigenziali.

Il Piano della performance viene infine sottoposto all'approvazione della Giunta provinciale e pubblicato nella sezione "Amministrazione trasparente" delle pagine istituzionali.

È prevista la possibilità di riformulare gli obiettivi e le priorità del Piano della performance in seguito a eventuali mutamenti



Änderungen des internen oder externen Umfeldes (finanzieller, ökonomischer oder organisatorischer Natur) dies erforderlich machen.

Nach Ablauf des Jahres wird innerhalb März ein eigener Jahresbericht zum Performance-Plan erstellt. Der Performance-Bericht wird schließlich der Landesregierung zur Genehmigung vorgelegt und auf der Seite „Transparente Verwaltung“ der institutionellen Webseite veröffentlicht.

### **Die Übereinstimmung mit der wirtschaftlichen und finanziellen Programmierung – Wirtschafts- und Finanzdokument des Landes**

Der Performance-Plan bildet die Grundlage für die Erstellung des Dreijahreshaushalts.

Die Verbindung zwischen dem Performance-Zyklus und Haushaltsplanung besteht auf Ebene der Aufgabenbereiche und Programme des Haushalts. Jedes strategische Ziel und jeder Entwicklungsschwerpunkt ist mit einem Aufgabenbereich und einem Programm des Haushalts verknüpft.

In diesem Zusammenhang ist zu unterstreichen, dass die Ziele und Entwicklungsschwerpunkte des Performance-Plans in die Erstellung des Wirtschafts- und Finanzdokuments des Landes (DEFP) einfließen.

### **Der Dreijahresplan des Personalbedarfs**

Der Dreijahresplan des Personalbedarfs stellt, zusammen mit der Haushaltsplanung und dem Performance-Plan, ein wichtiges zusätzliches Planungsinstrument der Landesverwaltung dar. Er garantiert den Organisationseinheiten nicht nur einen effizienten, zielorientierten Ressourceneinsatz, sondern auch die notwendige Flexibilität, um bestmöglich auf neue Herausforderungen reagieren zu können, wobei die wirtschaftlich-finanzielle Planung und der Haushaltsvoranschlag zu berücksichtigen sind, insbesondere in Hinblick auf die Entwicklung der Personalkosten. Letztere sollten, abgesehen von Aufstockungen des Stellenplans, Übertragungen neuer Kompetenzen oder Vorgaben gesetzlicher und kollektivvertraglicher Bestimmungen, stabil bleiben. Der Personalbedarf wird von den Führungsstrukturen in Bezug auf strategische Ziele, Entwicklungsschwerpunkte und Leistungen begründet.

del contesto esterno o interno di riferimento (finanziario, economico e organizzativo).

Decorso l'anno di riferimento viene redatta entro marzo un'apposita relazione annuale sul Piano della performance. La Relazione sulla performance viene infine sottoposta all'approvazione della Giunta provinciale e pubblicata nella sezione "Amministrazione trasparente" delle pagine istituzionali.

### **La coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio – Documento di economia e finanza provinciale**

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

Il collegamento tra Ciclo della performance e programmazione di bilancio sussiste a livello di missioni e programmi di bilancio. Ogni priorità di sviluppo e ogni obiettivo strategico è collegato con una missione e un programma del bilancio.

In questo contesto giova sottolineare, che gli obiettivi e le priorità di sviluppo del Piano della performance si inseriscono in modo organico anche nella redazione del Documento di economia e finanza provinciale (DEFP).

### **Il Piano triennale del fabbisogno di personale**

Il Piano triennale del fabbisogno di personale rappresenta, unitamente alla programmazione finanziaria e al Piano della performance, un altro importante strumento di pianificazione dell'Amministrazione provinciale: garantisce alle unità organizzative non solo un impiego di risorse efficienti e orientato agli obiettivi, ma anche la necessaria flessibilità, per poter reagire al meglio alle nuove sfide da affrontare, nel rispetto della programmazione economico-finanziaria, del bilancio di previsione e, in particolare, dell'evoluzione dei costi di personale. Questi ultimi devono rimanere stabili, salvo eventuali aumenti di organico, l'assunzione di nuove competenze o nuove disposizioni di legge o dei contratti collettivi. Il fabbisogno di personale viene motivato dalle strutture dirigenziali in relazione agli obiettivi strategici, alle priorità di sviluppo e alle prestazioni.



## Die Dreijahresplanung im Bereich Informationstechnik

Die Erstellung des Performance-Plans wird mit der Dreijahresplanung im Bereich Informationstechnik abgestimmt. Der IT-Dreijahresplan beinhaltet die IT-Anforderungen der einzelnen Organisationseinheiten aufgrund der Ziele und Schwerpunkte gemäß Performance-Plan.

In diesem Zusammenhang wird auch auf die Leitlinien für die digitale Entwicklung in Südtirol verwiesen. „Südtirol Digital 2020“ zeigt die Handlungsfelder und konkreten Maßnahmen auf, um das Land im Bereich der Digitalisierung zukunftsfähig zu halten.

<http://sd2020.provinz.bz.it/de/index.html>

## Die Maßnahmen zur Transparenz und Vorbeugung der Korruption

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.

Verweis auf den Dreijahresplan zur Korruptionsvorbeugung und Transparenz:

<http://www.provinz.bz.it/de/transparenz-verwaltung/programm-transparenz-integritaet.asp>

Im Sinne einer offenen, bürgernahen Verwaltung und gemäß den Grundsätzen der Transparenz und der guten Verwaltung gewährleistet die Landesverwaltung allen den weitestgehenden Zugang zu den Informationen über ihre Organisation und Tätigkeit, über die Verwendung der öffentlichen Mittel sowie ihre Leistungen und Dienste. Die auf der institutionellen Webseite des Landes unter „Transparente Verwaltung“ in den einzelnen Unterabschnitten veröffentlichten Inhalte werden mit den von den zuständigen Organisationseinheiten des Landes zur Verfügung gestellten Daten, Informationen und Unterlagen laufend aktualisiert:

<http://www.provinz.bz.it/de/transparenz-verwaltung.asp>

## La pianificazione triennale nel settore IT

La redazione del Piano della performance viene inoltre concertata con la predisposizione del Piano triennale in ambito IT. Quest'ultimo riporta il fabbisogno delle singole unità organizzative nel settore IT, tenendo conto degli obiettivi e delle priorità indicati nel Piano della performance.

In questo contesto si vedano anche le Linee guida per lo sviluppo digitale in Alto Adige. “Alto Adige Digitale 2020” delinea i campi d'azione e le misure concrete necessarie a far sì che la Provincia sia proiettata verso il futuro nel settore dell'IT.

<http://aad2020.provincia.bz.it/it/index.html>

## Trasparenza e prevenzione della corruzione

Con il Piano della performance si integrano la programmazione e la gestione strategico-politica, la programmazione finanziaria e la pianificazione operativa annuale delle ripartizioni e degli uffici. Nel processo di programmazione e di gestione della performance viene garantito il rispetto delle misure da adottare in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione.

Vedasi il Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza:

<http://www.provincia.bz.it/it/amministrazione-trasparente/programma-trasparenza-integrita.asp>

La Provincia autonoma di Bolzano, rifacendosi ai principi di trasparenza e di buona amministrazione, assicura a chiunque - col fine di realizzare un'amministrazione aperta e al servizio del cittadino - la più ampia accessibilità alle informazioni concernenti la propria organizzazione e le proprie attività, l'uso delle risorse pubbliche, le prestazioni offerte e i servizi erogati. I contenuti pubblicati nelle singole sotto-sezioni sono costantemente aggiornati con i dati, le informazioni e i documenti resi disponibili dalle strutture organizzative provinciali competenti:

<http://www.provincia.bz.it/it/amministrazione-trasparente.asp>





In diesem Sinne wird auch der Performance-Plan auf der Seite „Transparente Verwaltung“ veröffentlicht:

<http://www.provinz.bz.it/de/transparente-verwaltung/performance.asp>

### Performance-Planung und Aufgabenkritik

Die Durchführung einer Aufgabenkritik ist eng mit der Performance-Planung verbunden. Im Performance-Plan sind nämlich neben den Zielen und Entwicklungsschwerpunkten der Führungsstrukturen der Landesverwaltung auch die einzelnen Leistungen beschrieben, die von den Ämtern erbracht werden. Diese Leistungen sind Ausgangspunkt für eine kritische Hinterfragung und einen laufenden kontinuierlichen Verbesserungsprozess.

Ziel einer Aufgabenkritik ist es, im Sinne der Haushaltskonsolidierung, Einsparungen an Ressourcen (Ausgaben / Personal) zu erzielen und im Sinne der Bürgerorientierung und der öffentlichen Zielsetzungen, als Verwaltung effektiver und wirksamer zu sein. Es ist eine Chance die Verwaltung zukunftsorientiert zu entwickeln.

Bei der Aufgabenkritik geht es um die kritische Hinterfragung der Leistungen: Welche Leistungen sind notwendig, welche können reduziert oder abgeschafft werden, welche müssen ausgebaut und neu gemacht werden, wo gibt es Optimierungsmöglichkeiten – u. a. im Sinne von Bürokratieabbau – und wer ist für die Erbringung der Leistungen am geeignetsten (intern/Outsourcing).

Aufgabenkritik besteht in einer Zweckkritik (Effektivität) und einer Vollzugskritik (Effizienz). Es geht um die folgenden fünf Fragestellungen:

- Überprüfung, inwieweit die Durchführung einer Aufgabe notwendig ist: Ist die Erbringung aller Leistungen notwendig, um die gewünschten Zielsetzungen zu erreichen? Was wären die Auswirkungen, wenn eine Leistung nicht mehr erbracht würde?
- Überprüfung, inwieweit der Leistungsumfang der notwendigen Aufgaben reduziert werden kann: Ist das bisherige Leistungsangebot bzw. der gegenwärtige Umfang einer Leistung weiterhin notwendig, oder kann die

Anche il Piano della performance e la Relazione sulla performance vengono quindi pubblicati nella sezione “Amministrazione trasparente”:

<http://www.provincia.bz.it/it/amministrazione-trasparente/performance.asp>

### Pianificazione della performance e analisi critica delle prestazioni

L'analisi critica delle prestazioni è legata strettamente alla pianificazione della performance. Nel piano della performance sono descritti, oltre agli obiettivi strategici ed alle priorità di sviluppo anche le singole prestazioni, che vengono erogate dagli uffici. Queste prestazioni costituiscono il punto di partenza per un'analisi critica e un processo continuo di miglioramento.

L'obiettivo di un'analisi critica delle prestazioni, nell'ottica di un consolidamento di bilancio, è di portare a un risparmio delle risorse (spese / risorse umane) e di rendere l'amministrazione più efficiente ed efficace orientandola ai bisogni della cittadinanza. È un'occasione per sviluppare un'Amministrazione orientata verso il futuro.

L'analisi critica delle prestazioni definisce quali prestazioni sono necessarie, quali possono essere ridotte o abrogate, quali sono da ampliare o da riprogettare, dove vi sono potenziali inespressi di ottimizzazione – anche nell'ottica di una sburocratizzazione – e chi è il vettore più adatto per l'erogazione della prestazione (internamente/outsourcing).

L'analisi delle prestazioni si compone di un'analisi critica di scopo (efficacia) e di un'analisi critica di esecuzione (efficienza). L'analisi si basa sulle seguenti cinque domande:

- Verifica della necessità delle singole prestazioni: le prestazioni erogate sono tutte indispensabili per il raggiungimento degli obiettivi strategici? Quale sarebbe l'impatto se determinate prestazioni non venissero più erogate?
- Verifica della misura in cui è possibile ridurre il livello di erogazione delle prestazioni ritenute indispensabili: gli attuali livelli qualitativi e quantitativi di erogazione delle prestazioni sono necessari per raggiungere gli obiettivi



Leistung in reduzierter Form erbracht werden? Können beispielsweise Zielgruppen, Qualität, Zeiten und Kosten eingeschränkt oder reduziert werden?

- Überprüfung, wer für die Erbringung der Aufgabe am geeignetsten ist: Können die Leistungen von einer anderen Stelle (andere öffentliche Stellen, private Anbieter) besser/effizienter erbracht werden?
- Überprüfung, inwieweit die Geschäftsprozesse optimiert werden können: Können die Abläufe und Prozesse vereinfacht und beschleunigt werden?
- Überprüfung, ob es Aufgaben oder Leistungen gibt, die derzeit nicht wahrgenommen werden: Gibt es neue Aufgaben oder Leistungen, die in Zukunft notwendig werden?

Die Ergebnisse einer Aufgabenkritik fließen als Maßnahmen und Jahresziele in den Performance-Zyklus ein.

Im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses ist es zweckmäßig, jeweils zu Beginn eines neuen Performance-Zyklus aufgabenkritische Überlegungen anzustellen.

prefissati? È possibile ridimensionarne la quantità, la qualità, i tempi e i costi?

- Verifica della struttura più adatta all'erogazione della prestazione: le prestazioni potrebbero essere erogate in modo più efficace o più economico da un'altra struttura, ente pubblico o fornitore privato?
- Verifica della misura in cui è possibile ottimizzare i processi di business: le procedure e i processi possono essere semplificati e essere resi più celeri?
- Verifica se vi sono compiti o prestazioni che attualmente non vengono svolti: quali ulteriori prestazioni diventeranno necessarie in futuro?

I risultati di una revisione dei compiti vengono poi ripresi come misure e obiettivi operativi nel Ciclo della performance.

Nel senso di un processo di miglioramento continuo è opportuno prendere in considerazione logiche di analisi critica delle prestazioni all'inizio di ogni nuovo Ciclo della performance.



Sichtvermerke i. S. d. Art. 13 L.G. 17/93  
über die fachliche, verwaltungsgemäße  
und buchhalterische Verantwortung

Visti ai sensi dell'art. 13 L.P. 17/93  
sulla responsabilità tecnica,  
amministrativa e contabile

Der Generaldirektor 29/06/2020 14:26:39 Il Direttore generale  
STEINER ALEXANDER

Der Amtsdirektor 29/06/2020 13:43:24 Il Direttore d'ufficio  
NOGLER PATRIZIA

Laufendes Haushaltsjahr

Esercizio corrente

La presente delibera non dà luogo a  
impegno di spesa.  
Dieser Beschluss beinhaltet keine  
Zweckbindung

zweckgebunden

impegnato

als Einnahmen  
ermittelt

accertato  
in entrata

auf Kapitel

sul capitolo

Vorgang

operazione

Der Direktor des Amtes für Ausgaben 01/07/2020 10:49:54 Il direttore dell'Ufficio spese  
NATALE STEFANO

Der Direktor des Amtes für Einnahmen Il direttore dell'Ufficio entrate

Diese Abschrift  
entspricht dem Original

Per copia  
conforme all'originale

Datum / Unterschrift

data / firma

Abschrift ausgestellt für

Copia rilasciata a



Der Landeshauptmann  
Il Presidente

KOMPATSCHER ARNO

07/07/2020

Der Generalsekretär  
Il Segretario Generale

MAGNAGO EROS

07/07/2020

Es wird bestätigt, dass diese analoge Ausfertigung, bestehend - ohne diese Seite - aus 20 Seiten, mit dem digitalen Original identisch ist, das die Landesverwaltung nach den geltenden Bestimmungen erstellt, aufbewahrt, und mit digitalen Unterschriften versehen hat, deren Zertifikate auf folgende Personen lauten:

*nome e cognome: Arno Kompatscher*

Si attesta che la presente copia analogica è conforme in tutte le sue parti al documento informatico originale da cui è tratta, costituito da 20 pagine, esclusa la presente. Il documento originale, predisposto e conservato a norma di legge presso l'Amministrazione provinciale, è stato sottoscritto con firme digitali, i cui certificati sono intestati a:

*nome e cognome: Eros Magnago*

Die Landesverwaltung hat bei der Entgegennahme des digitalen Dokuments die Gültigkeit der Zertifikate überprüft und sie im Sinne der geltenden Bestimmungen aufbewahrt.

Ausstellungsdatum

07/07/2020

Diese Ausfertigung entspricht dem Original

L'Amministrazione provinciale ha verificato in sede di acquisizione del documento digitale la validità dei certificati qualificati di sottoscrizione e li ha conservati a norma di legge.

Data di emanazione

Per copia conforme all'originale

Datum/Unterschrift

Data/firma