

Prüfstelle
Organismo di valutazione
Organn de valutazion

Parere in merito alla Relazione sulla performance per l'anno 2021

ai sensi dell'articolo 50, comma 1, lett. b) della legge provinciale
n. 6/2022



AUDITOR

Elena Eccher
Irmgard Prader

PRÜFSTELLE
ORGANISMO DI VALUTAZIONE

39100 Bozen | Freiheitsstraße 66
39100 Bolzano | Corso Libertà, 66

Tel. 0471 402 212 | Fax 0471 260 114
pruefstelle@landtag-bz.org | organismodivalutazione@consiglio-bz.org
www.landtag-bz.org/de/pruefstelle.asp
www.consiglio-bz.org/it/organismo-di-valutazione.asp
PEC: pruefstelle.organismovalutazione@pec.prov-bz.org

ottobre 2022

INDICE

I. Contesto normativo e documentazione di riferimento	4
II. Approccio metodologico e oggetto dell'indagine	5
III. Risultanze dell'analisi	6
3.1 Verifica della presenza degli elementi essenziali.....	6
3.2 Gli indicatori.....	8
IV. Conclusioni e raccomandazioni.....	16

I. Contesto normativo e documentazione di riferimento

Ai sensi dell'articolo 50, comma 1, lett. b) della legge provinciale 6/2022, che ha ripreso senza modifiche significative l'art. 24 della legge provinciale 10/1992, l'Organismo di valutazione esprime un parere in merito alla Relazione sulla performance delle strutture provinciali.

La Relazione sulla performance è qualificata dall'ordinamento provinciale – e segnatamente dall'articolo 2 della legge provinciale 10/1992, come modificato dalla legge provinciale 9/2017 – come strumento, in pendant con il Piano della performance, per una gestione efficace ed efficiente dell'attività amministrativa orientata al risultato e che costituisce la base per la misurazione e la valutazione della performance.

Il medesimo articolo 2, a seguito della modifica introdotta dalla legge provinciale 10/2018, ha introdotto la programmazione triennale del fabbisogno del personale quale elemento del Piano della performance, che tiene conto dei profili professionali richiesti ai fini dell'attuazione del piano stesso.¹

L'Organismo ha preso in esame la Relazione riferita all'anno 2021, approvata dalla Giunta provinciale con deliberazione 2 agosto 2022, n. 529 e pubblicata nell'apposita sezione della pagina "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale. 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.

Il Sistema di pianificazione, misurazione e valutazione della performance, che illustra il processo attraverso il quale l'amministrazione dà attuazione al Ciclo di gestione della performance, è stato approvato dalla Giunta provinciale con deliberazione 7 luglio 2020, n. 487. Tale documento, integrando la previsione normativa, definisce la Relazione sulla performance come lo strumento mediante il quale l'amministrazione illustra ai cittadini e agli *stakeholder* le molteplici attività e i risultati ottenuti nel corso dell'anno precedente, concludendo in tal modo il Ciclo di gestione della performance. Benché non espressamente richiamato né nella delibera di approvazione del Piano della performance 2021-2023 né in quella di approvazione della Relazione sulla performance 2021, si deve ritenere che il documento sul sistema continui a trovare applicazione come supporto metodologico a presidio del Ciclo della performance.

Le modalità di stesura della Relazione sulla performance sono disciplinate per l'amministrazione provinciale anche da una serie di circolari del Direttore generale della Provincia. Per la programmazione e rendicontazione riferite all'anno 2021 rilevano, in particolare, la n. 6 del 12.7.2016, la n. 17 del 1.7.2020, la n. 27 del 10.12.2020 e la n. 12 del 8.9.2021.

¹ Nel presente parere si fa riferimento alla regolamentazione antecedente all'entrata in vigore della legge provinciale 6/2022, che ha introdotto anche nell'ordinamento provinciale il Piano integrato di attività e di organizzazione, in quanto la stessa delibera di approvazione della Relazione sulla performance fa riferimento alla previgente legge provinciale 10/1992.

II. Approccio metodologico e oggetto dell'indagine

Nell'espressione del parere ci si orienta ai principi formulati nelle linee guida per la Relazione annuale sulla performance² emanate dal Dipartimento della funzione pubblica (DFP), ritenendo che essi, pur essendo indirizzati agli OIV delle amministrazioni statali ai fini della validazione, possano comunque costituire una guida valida per l'esame della Relazione che deve essere condotto dall'Organismo di valutazione. I criteri adottati sono, dunque, i seguenti:

- a. coerenza fra contenuti della Relazione e contenuti del Piano della performance relativo all'anno di riferimento;
- b. presenza nella Relazione dei risultati relativi a tutti gli obiettivi inseriti nel Piano;
- c. verifica che nella misurazione e valutazione delle performance si sia tenuto conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza;
- d. verifica del corretto utilizzo del metodo di calcolo previsto per gli indicatori;
- e. affidabilità dei dati utilizzati per la compilazione della Relazione;
- f. effettiva evidenziazione, per tutti gli obiettivi e rispettivi indicatori, degli eventuali scostamenti riscontrati fra risultati programmati e risultati effettivamente conseguiti, con indicazione della relativa motivazione;
- g. conformità della Relazione alle disposizioni normative vigenti e al Sistema di pianificazione, misurazione e valutazione della performance dell'amministrazione provinciale;
- h. sinteticità della Relazione;
- i. chiarezza e comprensibilità della Relazione.

Considerato che il citato documento sul Sistema, rimasto immutato negli ultimi tre anni, è già stato esaminato ai fini della redazione dei precedenti pareri,³ formeranno oggetto del presente parere i seguenti aspetti:

1. la verifica della presenza nella Relazione degli elementi indicati nell'elenco precedente, con attenzione anche al recepimento delle raccomandazioni già espresse dall'Organismo di valutazione in occasione dei pareri pregressi;
2. un approfondimento dedicato agli indicatori utilizzati nei documenti del Ciclo della performance, in considerazione della rilevanza strategica degli stessi.

Al fine di raccogliere elementi utili all'analisi, soprattutto nell'ottica di verificare l'avanzamento delle misure di miglioramento del Ciclo della performance e il recepimento delle raccomandazioni espresse in passato, l'Organismo di valutazione ha condotto un'intervista con il Settore Controlling dell'Ufficio organizzazione, sulla base di un elenco strutturato di domande.

² Si tratta delle linee guida n. 3, novembre 2018.

³ Cfr. pareri in merito alla Relazione sulla performance per gli anni 2018 e 2019.

III. Risultanze dell'analisi

In via preliminare va osservato che il periodo in cui è stata redatta la Relazione sulla performance 2021 è coinciso con una fase di incertezza normativa e di evoluzione degli strumenti di programmazione, in cui mancavano sia il regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO)⁴, sia il regolamento che ha definito i contenuti e lo schema tipo del PIAO.⁵

3.1 Verifica della presenza degli elementi essenziali

Di seguito si espongono i risultati relativi alla verifica del rispetto dei criteri elencati nel paragrafo II.

Riguardo all'aspetto della coerenza fra contenuti della Relazione e contenuti del Piano della performance relativo all'anno di riferimento nonché della presenza nella Relazione dei risultati relativi a tutti gli obiettivi inseriti nel Piano, si è potuto accertare che la Relazione rendiconta gli obiettivi previsti nel Piano con i rispettivi indicatori. Il nuovo software integrato Gzoom, aperto per gli utenti nell'ottobre 2021, ha consentito di mandare in produzione nel 2022 sia il PIAO 2022-2024 sia la Relazione sulla performance 2021. Il trasferimento dei dati dalla vecchia piattaforma Oracle alla nuova si è rivelato piuttosto complesso, avendo interessato sia i dati relativi alla performance sia quelli inerenti ai procedimenti amministrativi. I dati sono stati estratti in file excel, rielaborati ove necessario e riagganciati con il modulo HCM⁶ del programma SAP, al fine di creare una corrispondenza con i dati riferiti alle strutture organizzative e al personale impiegato. A partire dalla Relazione 2022 si tornerà, dunque, a utilizzare una piattaforma informatica unica a presidio del Ciclo della performance, favorendo il rispetto dei due criteri di coerenza e completezza attraverso controlli automatici.

Per quanto concerne l'evidenziazione, all'interno della Relazione sulla performance, degli obiettivi connessi all'anticorruzione, per ciascuna prestazione alla quale sia associato un profilo di rischio corruttivo viene indicato il processo come richiamato nel Piano triennale per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza (PTPCT). Manca, tuttavia, nella Relazione qualsiasi riferimento alle attività realizzate in quest'ambito; per reperire le relative informazioni bisogna fare riferimento al monitoraggio delle misure di prevenzione specifiche programmate di anno in anno nel PTPCT.

In merito agli obiettivi nel settore della trasparenza, anche per il 2021 è stato inserito d'ufficio nella piattaforma IT un obiettivo operativo formulato in maniera generica per tutte le unità organizzative, fatta eccezione per alcune strutture di staff (Ufficio Affari istituzionali, Ripartizione Personale, Ufficio Vigilanza finanziaria) che svolgono attività di supporto a favore dell'intera amministrazione in questa materia. Dato che gli obiettivi operativi non sono ricompresi nei documenti approvati dalla Giunta provinciale, permane il problema che la rendicontazione in ordine alle misure specifiche in materia di trasparenza avviene solo nei documenti interni e non trova esposizione nella Relazione approvata dalla Giunta provinciale.

Per quanto attiene alla verifica del corretto utilizzo del metodo di calcolo previsto per gli indicatori, all'affidabilità dei dati utilizzati per la compilazione della Relazione, nonché all'effettiva evidenziazione, per tutti gli obiettivi e rispettivi indicatori, degli eventuali scostamenti riscontrati fra risultati programmati e risultati effettivamente conseguiti, si rimanda agli approfondimenti contenuti

⁴ Il regolamento è stato adottato con D.P.R. 24 giugno 2022, n. 8.

⁵ Il regolamento è stato adottato con decreto del Ministero per la pubblica amministrazione 30 giugno 2022, n. 132.

⁶ La sigla sta per Human Capital Management e indica una suite unificata per la gestione di tutti i processi legati al personale.

nel successivo paragrafo.

L'analisi della Relazione restituisce un quadro di conformità buona alle disposizioni normative vigenti - anche se bisogna rilevare che le norme provinciali disciplinano in maniera molto sommaria il Ciclo della performance - e al Sistema di pianificazione, misurazione e valutazione della performance dell'amministrazione provinciale. Per creare una forte integrazione fra Ciclo della performance e programmazione economico-finanziaria, l'amministrazione provinciale ha portato a termine nel corso del 2011 un progetto complesso che ha permesso di creare un legame diretto, tendenzialmente univoco, tra prestazioni del Piano della performance e capitoli del bilancio. Questo consente di avere un quadro finanziario dell'Ente organizzato per prestazione. Anche se questo collegamento è visibile solo nei piani operativi, rappresenta un'informazione aggiuntiva importante che si somma a quella sulle risorse umane destinate a quella prestazione, già presente anche nei vecchi programmi operativi. La Provincia ha, invece, rinunciato a rappresentare in forma tabellare, come nelle precedenti Relazioni, i legami tra risorse finanziarie e obiettivi strategici o priorità di sviluppo, avendo rilevato, grazie al progetto succitato, che troppe missioni o programmi sono ripartiti fra strutture diverse, con conseguente elevato rischio di presentare dati scorretti.

Come già negli anni passati, non è possibile verificare l'integrazione con la pianificazione nel settore IT, strumento di programmazione giudicato rilevante nel documento sul Sistema. Non esistendo, infatti, un vero e proprio documento di programmazione, formalmente approvato, degli investimenti da attuare nel settore informatico, non è possibile ricavare dalla lettura incrociata dei documenti informazioni inerenti al profilo dell'integrazione tra obiettivi e risorse IT. Per quanto attiene ai profili di semplificazione dei processi amministrativi e dei miglioramenti organizzativi, richiamati nel documento sul Sistema, va evidenziato che nella piattaforma informatica è stato inserito d'ufficio per tutte le strutture un obiettivo trasversale in materia di semplificazione e razionalizzazione dei procedimenti amministrativi. C'era, inoltre, la possibilità di programmare e rendicontare le iniziative riguardanti la gestione della qualità con l'utilizzo di appositi indicatori e standard, che consentirebbero anche di monitorarne lo sviluppo nel tempo. I controlli a campione eseguiti hanno evidenziato, però, in molti casi una compilazione piuttosto lacunosa dei campi descrittivi, che inficia la capacità della Relazione di rendicontare in maniera chiara i risultati ottenuti in quest'ambito.

La circolare del Direttore generale n. 27/2020 richiamava la necessità di verificare la possibile eliminazione di prestazioni e attività in un'ottica di maggiore efficienza ed efficacia sia la focalizzazione sugli indicatori di performance funzionali all'adeguata attuazione e al progressivo sviluppo del lavoro agile. Per il 2021 non è stata adottata alcuna misura specifica per favorire l'individuazione di obiettivi concreti da parte delle strutture. Per l'annualità 2022 si sono introdotti due obiettivi operativi trasversali che vanno nella direzione auspicata. Per inciso, dalle informazioni raccolte è emerso che gli obiettivi trasversali per il 2022 sono stati individuati dalla Giunta provinciale nel corso di una seduta, ma non più formalizzati in atti diretti verso l'esterno.

La Relazione 2021 è strutturata in maniera diversa rispetto alle precedenti, consistendo essenzialmente in un'estrazione dei dati inseriti nel sistema informativo Gzoom. Ciò implica che viene fornito un quadro esaustivo e molto dettagliato delle attività realizzate dalle unità organizzative provinciali, ma anche che l'ampiezza del documento lo rende scarsamente utile ai fini di *accountability* nei confronti della cittadinanza. Per ora non è stato possibile riscontrare i miglioramenti che, stando alle informazioni raccolte dal Settore *Controlling* lo scorso anno, il nuovo applicativo informatico avrebbe permesso: si trattava, in particolare, dell'elaborazione di grafici riepilogativi, tabelle sinottiche e cruscotti (*dashboard*) in grado di rappresentare in maniera più immediata i risultati principali. In proposito, va tuttavia tenuto presente quanto già precedentemente considerato in ordine all'incertezza normativa e programmatica che gravava al momento della predisposizione della Relazione.

Infine, per quanto riguarda il profilo della chiarezza e della comprensibilità, la mancanza di una parte introduttiva alla Relazione 2021 ha comportato il venir meno di uno sguardo d'insieme sull'Ente e sui principali risultati raggiunti, anche tramite l'utilizzo di tavole e prospetti di sintesi. Il Settore *Controlling* ha spiegato questa scelta con la necessità di attendere le decisioni da parte della Conferenza Stato-Regioni in merito al monitoraggio del PIAO, a seguito delle quali la Provincia valuterà se mantenere una Relazione separata ovvero farla confluire nel monitoraggio del PIAO.

Per alcune delle strutture esaminate permane la criticità, già rilevata in passato, in ordine alla presenza nella Relazione di tecnicismi e sigle.

3.2 Gli indicatori

Valutazione del rischio

La Scuola di amministrazione dell'Università di Oxford ha pubblicato nel 2017 *l'International Civil Service Effectiveness (InCiSE) Index*⁷, nel quale sono comparate le amministrazioni pubbliche di 31 Paesi, di cui 22 europei, utilizzando una serie di indicatori. Nella relativa classifica l'Italia si è collocata al 27° posto. Tra le maggiori vulnerabilità evidenziate nel rapporto vengono elencati la limitata visione strategica e di programmazione nonché il limitato impiego di indicatori di impatto (*outcome*), tra l'altro non puntualmente collegati con il sistema contabile e con la valutazione della performance. L'uso limitato del sistema di reporting, che, tra l'altro, risulta spesso non adeguato per le attività di monitoraggio e di consuntivazione e non implementato con adeguati cruscotti che ne consentano la personalizzazione a seconda delle specifiche esigenze dell'utente, rappresenta un altro aspetto debole.

Nel glossario dei rischi della pubblica amministrazione, elaborata da Protiviti Global Business Consulting,⁸ nella categoria dei rischi di reporting viene elencata la misurazione della performance. Tale rischio si riferisce alla potenziale inadeguatezza e inaffidabilità delle informazioni per la misurazione delle performance dei servizi erogati dall'Ente nonché per la fornitura di un'adeguata informativa agli stakeholder.

L'importanza della misurazione e valutazione della performance tramite indicatori viene sottolineata e rafforzata pro-futuro, in quanto il decreto del Ministero per la pubblica amministrazione del 30 giugno 2022, n. 132 conferma la programmazione degli obiettivi e degli indicatori, promuovendo una migliore misurazione degli impatti generali e una minore autoreferenzialità. Inoltre, introduce il concetto del valore pubblico, inteso come l'incremento del benessere economico, sociale, educativo, assistenziale e ambientale a favore dei cittadini e del tessuto produttivo. La relativa guida di compilazione allegata prevede la descrizione delle strategie e i relativi indicatori di *outcome/impatto*. Per la costruzione delle due sottosezioni del valore pubblico e della performance è consigliata la risposta alle seguenti domande, che sono cruciali anche per la misurazione e valutazione della performance ai sensi del d.lgs. n. 74/2017:

- Come misuriamo il raggiungimento della strategia, dell'obiettivo (dimensione e formula di impatto sul livello di benessere rispettivamente formula di performance di efficacia e di efficienza)?
- Da dove partiamo (baseline)?

⁷ [International Civil Service Effectiveness \(InCiSE\) Index 2017 | Blavatnik School of Government \(ox.ac.uk\)](#).

⁸ Protiviti Global Business Consulting, Andrea Rista, "Il processo di valutazione e gestione dei rischi", intervento formativo, giugno 2022.

- Qual è il traguardo atteso (target)?
- Dove sono verificabili i dati (fonte)?

La disciplina nazionale

L'entrata in vigore del d.lgs. n. 74/2017, che ha novellato il d.lgs. n. 150/2009, impone alle Pubbliche Amministrazioni l'adeguamento dei propri sistemi di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale.

L'art. 12, comma 1, affida al Dipartimento della funzione pubblica (DFP) il compito di promozione, indirizzo e coordinamento nell'ambito della misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale.

Finora il DFP ha svolto l'attività di indirizzo emanando tre linee guida,⁹ nelle quali è dedicato ampio spazio agli indicatori come elemento cardine della misurazione della performance.

La misurazione della performance deve essere volta in prima linea al "miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle Amministrazioni Pubbliche"¹⁰. Inoltre il legislatore statuisce che gli strumenti adottati per la misurazione e valutazione della *performance* devono orientarsi al "soddisfacimento dell'interesse dei destinatari dei servizi e degli interventi."¹¹

Per misurazione si intende l'attività di quantificazione, attraverso il ricorso agli indicatori, del livello di raggiungimento dei risultati e degli impatti da prodotti dell'azione amministrativa su utenti e *stakeholder*.

La valutazione è l'attività complementare alla misurazione che ha lo scopo di interpretare i risultati alla luce dei fattori di contesto (fattori esogeni/endogeni, controllabili/non controllabili) che possono avere determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto ai *target* programmati. La valutazione si conclude con la relazione, indicando gli scostamenti e le rispettive ragioni, per essere poi utilizzata, fra l'altro, per la ridefinizione/rimodulazione degli obiettivi o del *target* dell'amministrazione.

In base alle dimensioni della performance organizzativa,¹² il DFP delinea quattro diverse tipologie di indicatori: stato delle risorse, efficienza, efficacia e impatto.¹³

- Gli indicatori di stato delle risorse quantificano e qualificano le risorse dell'amministrazione, tra cui le risorse umane, economico-finanziarie, strumentali, tangibili e intangibili. Esse possono essere misurate in termini sia quantitativi che qualitativi.
- Gli indicatori di efficienza esprimono la capacità di utilizzare le risorse che costituiscono l'*input*, in modo sostenibile e tempestivo nella realizzazione delle varie attività dell'Amministrazione (*output*). La misurazione dell'efficienza rende imprescindibile l'attivazione della contabilità economica di tipo analitico.

⁹ Linee guida per il Piano della performance n. 1, giugno 2017.

Linee guida per il Sistema di misurazione e Valutazione della performance n. 2, dicembre 2017.

Linee guida per la Relazione annuale sulla performance n. 3, novembre 2018.

¹⁰ Vedasi d.lgs. n. 150/2009, art. 3, comma 1.

¹¹ Vedasi d.lgs. n. 150/2009, art. 3, comma 4.

¹² Rappresentando l'amministrazione come un sistema *input/output/outcome* il DFP definisce nelle Linee guida n.1, cit, le dimensioni rilevanti per la performance organizzativa, che sono l'efficienza, l'efficacia, lo stato delle risorse e l'impatto.

¹³ Vedasi Dipartimento della funzione pubblica, Linee guida per il Piano della performance, n.1, cit, Appendice 1 – Gli indicatori della performance organizzativa.

- Gli indicatori di efficacia tendono a misurare la correttezza nel *modus agendi* dell'Ente che trova riscontro nell'*output* prodotto in relazione alle aspettative e alle necessità degli utenti (interni ed esterni).
- Gli indicatori d'impatto esprimono l'effetto finale generato dalle politiche pubbliche nel medio-lungo termine; l'impatto può essere considerato in termini di miglioramento del livello di benessere economico-sociale rispetto alle condizioni di partenza della politica o del servizio. Possibilmente devono essere misurati in termini di variazione percentuale rispetto al valore iniziale.

Ogni singolo indicatore o il *set* di indicatori associato agli obiettivi deve avere le seguenti caratteristiche:

- precisione, o significatività, intesa come la capacità di un indicatore di misurare realmente ed esattamente il grado di raggiungimento di un obiettivo. Fra i tanti indicatori possibili occorre quindi selezionare quelli che consentono di rappresentare meglio i risultati che si vogliono raggiungere;
- completezza, ossia la capacità del sistema di indicatori di rappresentare le variabili principali che determinano i risultati dell'amministrazione;
- tempestività, intesa come la capacità di fornire le informazioni necessarie in tempi utili ai decisori;
- misurabilità, intesa come la capacità dell'indicatore di essere quantificabile secondo una procedura oggettiva, basata su fonti affidabili. È sconsigliato l'utilizzo di indicatori basati su autodichiarazioni non supportate da adeguati sistemi informativi strutturati. Più in generale l'affidabilità delle fonti è centrale per la misurabilità.

Riguardo alla metodologia della pianificazione e alla definizione del *target*, il d.lgs. n. 150/2009 all'art. 4, comma 2, lett. a) sottolinea il legame con i risultati dell'anno precedente che costituiscono il punto di partenza per la misurazione di fenomeni che si ripetono nel tempo. In tal modo si rende esplicita la credibilità dei *target*.

La disciplina provinciale

L'articolo 2, comma 1, della legge provinciale n. 10/1992 prevede che la Giunta provinciale indichi gli obiettivi fondamentali che l'amministrazione provinciale deve perseguire ed emani le direttive generali per il loro raggiungimento e per la verifica dei relativi risultati.

Il comma 2 del medesimo articolo attribuisce alla Giunta provinciale, coadiuvata dai direttori di dipartimento (art. 6), l'indicazione degli obiettivi fondamentali da perseguire da parte dell'amministrazione, la definizione degli obiettivi e delle priorità nel Piano della performance nonché la verifica del raggiungimento dei risultati.

La delibera n. 487/2020 "Approvazione del Sistema di pianificazione, misurazione e valutazione della performance dell'Amministrazione provinciale" prevede la misurazione del raggiungimento degli obiettivi tramite indicatori legati ai diversi livelli di obiettivi, tranne le priorità di sviluppo. Gli obiettivi strategici vengono definiti come obiettivi che si riferiscono agli effetti (*outcome*), che sono pluriennali e per i quali vengono fissati *target* per il periodo triennale di riferimento. Per le priorità di sviluppo, in qualità di secondo livello di pianificazione, è previsto l'elenco dei *milestone* ovvero i principali interventi necessari alla loro attuazione. La misurazione e la valutazione del grado di raggiungimento sia delle prestazioni sia degli obiettivi operativi su base annuale è prevista tramite indicatori. La misurazione del raggiungimento degli obiettivi trasversali non viene definita ulteriormente nella delibera.

L'attuazione concreta del Ciclo della performance è stata regolata da circolari del Direttore generale sin dal suo avvio nel 2015. Fino alla chiusura del Ciclo di performance in esame erano state emesse 10 circolari. La Circolare del Direttore Generale 16 febbraio 2016, n. 1 si occupa esclusivamente di misurazione e valutazione della performance. Contrariamente alle aspettative che possono derivare dal titolo, la circolare non contiene alcun riferimento agli indicatori o al loro utilizzo nella pratica.

All'inizio del 2015, il Settore *Controlling* e l'Ufficio Sviluppo personale hanno organizzato 13 workshop nell'ambito di una formazione obbligatoria sul Piano della performance, allora di recente introduzione, in cui è stato affrontato brevemente il tema degli indicatori. Hanno partecipato 360 dirigenti. Il responsabile del progetto ha sottolineato il ruolo degli indicatori nel relativo comunicato dell'Ufficio stampa provinciale: "Una sfida particolare è la definizione di indicatori significativi che possano essere utilizzati per pianificare e misurare gli obiettivi e gli effetti dell'azione amministrativa.¹⁴

L' "Introduzione della gestione per risultati nell'Amministrazione provinciale attraverso il Piano della performance" rappresenta una priorità di sviluppo dell'Ufficio Organizzazione nel Piano della Performance 2021-2023. L'integrazione dei flussi di dati per la gestione della performance integrata è prevista nelle aree finanze, personale e sistemi di indicatori per il periodo 2021-2022.

Nonostante il ruolo fondamentale degli indicatori ai fini di un controllo efficace nella Pubblica amministrazione a tutti i livelli, sufficientemente documentato anche dalla letteratura internazionale,¹⁵ l'analisi delle fonti normative a livello provinciale e delle circolari del Direttore generale ha evidenziato che queste fanno sì riferimento agli indicatori per la misurazione del raggiungimento degli obiettivi, ma che non esistono linee guida su come trattarli in pratica.

Analisi della situazione

Un'indagine condotta dal Settore *Controlling* in merito alla Relazione sulla performance 2020¹⁶ ha rilevato statisticamente il numero di indicatori per obiettivo e per unità organizzativa ai vari livelli di pianificazione per i quali sono previsti indicatori dal Sistema di pianificazione, misurazione e valutazione della performance dell'Amministrazione provinciale. La conclusione principale è che la dispersione è molto ampia sia a livello di obiettivi strategici (da 1 a 18 indicatori in media¹⁷) sia a livello di prestazioni (da 1,3 a 8,7 indicatori in media). I valori medi degli indicatori per obiettivo strategico e per prestazione con riferimento a tutte le strutture organizzative sono rispettivamente 5,1 e 3,4¹⁸. Nulla è stato rilevato in ordine alla tipologia e alla qualità degli indicatori.

Sulla base del Rapporto di Controlling 5/2021, è stato esaminato in modo più approfondito l'utilizzo degli indicatori ai vari livelli di pianificazione nella Relazione sulla performance 2021 con riferimento alle seguenti quattro unità organizzative:

¹⁴ News dell'Ufficio stampa provinciale dd. 23.03.2015, 15:57, "I Piani della performance in divenire".

¹⁵ Vedasi ad esempio: B. Hirsch, J. Weber, F. Schäfer: Kennzahlen als Mess- und Steuerungsinstrument in Behörden, Erich Schmidt Verlag, Berlin, 2018.

¹⁶ Controlling report 5/2021, ad uso interno, "Analisi della Relazione sulla performance dell'Amministrazione provinciale 2020"; si tratta del report più attuale in materia di performance.

¹⁷ Nel Controlling report 5/2021 è stato calcolato un valore medio per unità organizzativa del numero di indicatori utilizzati per ciascun obiettivo strategico ovvero prestazione, prendendo a riferimento il numero complessivo degli obiettivi strategici ovvero delle prestazioni e il numero complessivo degli indicatori utilizzati in quel contesto.

¹⁸ Controlling report 5/2021: 885 indicatori per obiettivi strategici / 174 obiettivi strategici = 5,1 indicatori per obiettivo strategico; 2.697 indicatori per prestazioni / 805 prestazioni = 3,4 indicatori per prestazione.

- Ripartizione Personale (vers. italiana pag. 1.426-1.454 e vers. tedesca pag. 109-137 della Relazione);
- Ufficio Sport (vers. italiana pag. 1.382-1.398 e vers. tedesca pag. 65-81 della Relazione);
- Ripartizione Infrastrutture (vers. italiana pag. 1.842-1.848 e vers. tedesca pag. 533-539 della Relazione);
- Agenzia provinciale per l'ambiente e la tutela del clima (vers. italiana pag. 1.531-1.556 e vers. tedesca pag. 216-242 della Relazione).

I risultati dell'analisi sono presentati in forma aggregata.

Note basilari

Poiché la formulazione degli obiettivi determina la scelta degli indicatori, anche gli obiettivi sono stati inclusi nell'analisi del campione.

A questo punto, va sottolineata una criticità presente nel sistema della *performance*, che influenza fortemente la pratica della pianificazione e della valutazione degli obiettivi.

Gli obiettivi politici e strategici sono di natura a lungo termine e la loro attuazione avviene di solito a piccoli passi, è spesso difficile da pianificare, coinvolge molti stakeholder e di solito si estende oltre un periodo di tre anni ovvero anche una legislatura. Inoltre, gli effetti positivi, soprattutto nel caso di progetti innovativi, spesso si manifestano solo al di fuori del periodo di pianificazione. Al contrario, la valutazione della *performance* rappresenta la base per la valutazione annuale dei dirigenti e per l'attribuzione dell'indennità di risultato. Questo conflitto nella scadenza degli obiettivi favorisce l'inclusione nel Piano della performance di obiettivi più facilmente raggiungibili nel breve termine e la selezione di indicatori che possono essere misurati semplicemente, rapidamente e inequivocabilmente. Si tratta per lo più di indicatori quantitativi, meno di indicatori di impatto. Gli obiettivi sfidanti e innovativi spesso vengono inseriti nel Piano della performance solo quando i progetti sono in fase avanzata e il successo dell'attuazione è assicurato. Considerato che la legge provinciale n. 6/2022, all'articolo 19, comma 2, stabilisce che "*La contrattazione collettiva garantisce che la retribuzione di risultato ammonti, in caso di pieno raggiungimento dei risultati concordati, ad almeno il 30 per cento della retribuzione complessiva del/della dirigente*", la tendenza a selezionare obiettivi raggiungibili in modo sicuro con indicatori "semplici" sarà notevolmente rafforzata.

Il sistema rischia, pertanto, di favorire un inserimento selettivo di obiettivi nel Piano della performance, anziché una mappatura completa.

Forma, fruibilità, completezza e coerenza

A causa della mancanza di numeri di pagina nell'indice, la ricerca dell'unità organizzativa corrispondente sia nella parte italiana che in quella tedesca non è molto agevole, tanto più che il documento è composto da 2.621 pagine.

Il modello per la relazione prevede i campi "Strumenti di qualità" e "Promozione delle pari opportunità" nelle sezioni "Obiettivo strategico" e "Priorità di sviluppo", che devono essere compilati con un "Sì" o un "No". Per il lettore, i contenuti non sono comprensibili in questa forma breve. Lo stesso vale per i pittogrammi degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG) delle Nazioni Unite,¹⁹ che sono stati applicati in modo più o meno sistematico agli obiettivi strategici e alle priorità di sviluppo.

¹⁹ <https://sdgs.un.org/>.

Una legenda corrispondente, unitamente ad una breve spiegazione all'interno del paragrafo introduttivo della Relazione, ne aumenterebbe il valore informativo.

Per ogni priorità di sviluppo, il modello contiene anche informazioni sull'obiettivo strategico che essa sostiene. L'analisi del rapporto ha mostrato che non tutte le priorità di sviluppo contengono queste informazioni. In questi casi la riga corrispondente non è presente.

L'indicazione dei valori misurati per gli indicatori è completa nel campione esaminato, fatta eccezione per due casi. Mancano i valori per il piano 2021 e per il consuntivo 2020, il che significa che non viene fornita la base per la verifica del raggiungimento degli obiettivi (confronto target-performance). Le cause risiedono, da un lato, in un possibile errore nella migrazione dei dati alla nuova piattaforma Gzoom oppure in un errore di compilazione dei dati, dall'altro in una rimodulazione degli indicatori. Ad esempio, i 18 indicatori definiti nel Piano della performance 2021 per l'obiettivo strategico n. 1, che corrispondono anche a quelli della Relazione sulla performance 2020, sono stati modificati in 4 indicatori (3 nuovi, 1 indicatore esistente) nella Relazione sulla performance 2021. I controlli formali non hanno registrato la mancata conformità tra Piano e Relazione. A tal proposito va rilevato che una rimodulazione che non sia conseguente ad un'azione di monitoraggio non dovrebbe essere consentita dal sistema, così come non dovrebbe essere consentita una rimodulazione sulla base della semplice considerazione che il target risulterebbe non più raggiungibile.²⁰

Livelli di obiettivo e formulazione degli obiettivi

In conformità al Sistema di pianificazione, misurazione e valutazione della performance dell'Amministrazione provinciale dell'Alto Adige (delibera della Giunta provinciale n. 487/2020), la Relazione sulla performance è composta dalle relazioni delle singole unità organizzative sugli obiettivi strategici, sulle priorità di sviluppo e sulle prestazioni.

I rapporti sugli obiettivi operativi annuali, compresi gli indicatori, non fanno parte della Relazione annuale approvata dalla Giunta provinciale e non vengono pubblicati. Pertanto, essi non sono stati analizzati.

Sebbene gli obiettivi comuni siano previsti dalla circolare del Direttore generale 1° luglio 2020, n. 17 "Strumenti di pianificazione 2021-2023" e siano parte essenziale della valutazione dei direttori e delle direttrici di ripartizione, essi non sono presenti né nel Piano della performance né nella Relazione. Secondo le informazioni fornite dal Settore *Controlling*, non sono previsti indicatori per gli obiettivi comuni, pur essendo essi stati impartiti come vincolanti per tutte le unità organizzative da parte della Direzione generale. La rendicontazione sul raggiungimento degli obiettivi avviene tramite un'autodichiarazione da parte del dirigente e del rispettivo superiore.

Basandosi sul meccanismo degli obiettivi a cascata, l'analisi dei livelli degli obiettivi ha mostrato che gli obiettivi derivati da fonti normative nazionali o locali (leggi provinciali, deliberazioni della Giunta provinciale), e la cui attuazione è vincolante, non sono identificabili come tali o non sono proprio indicati. Allo stesso modo, non sono identificabili gli obiettivi derivanti dagli accordi di coalizione, che secondo la deliberazione n. 487/2020 dovrebbero essere assegnati alle priorità di sviluppo. La misura in cui i piani settoriali (ad esempio il Piano sanitario provinciale, il Piano sociale provinciale, ecc.) si riflettono totalmente o parzialmente nei rispettivi livelli di obiettivi non può essere determinata attraverso il campione. A causa del gran numero di piani settoriali dell'amministrazione provinciale, questo aspetto meriterebbe un approfondimento.

²⁰ Angelo Maria Savazzi: Performance organizzativa e scelta degli indicatori nelle linee guida della Funzione Pubblica, in: Azienditalia 6/2018, pag. 925

Inoltre, si può notare che esiste un mix tra il livello di obiettivo e gli indicatori. Ad esempio, si trovano formulazioni che da un lato rappresentano un indicatore per un obiettivo strategico e dall'altro, in una forma leggermente modificata, la formulazione di una priorità di sviluppo.

Per quanto riguarda la qualità della formulazione degli obiettivi, nel campione si riscontrano differenze tra i livelli di obiettivi. Mentre gli obiettivi strategici, conformemente alla loro definizione di obiettivi di impatto (*outcome*), sono per lo più formulati come tali, le priorità di sviluppo e le prestazioni sono per lo più formulate sotto forma di parola chiave (ad esempio, progetto UE BrennerLEC, Giochi Olimpici 2026, Osservatorio provinciale dello sport, Fondo comuni confinanti, contratti collettivi, assegno provinciale al nucleo familiare) o di una breve descrizione delle attività (p.e. coordinamento delle procedure per i permessi e le autorizzazioni ambientali, revisione e valutazione dei progetti relativi alla protezione delle risorse idriche, ecc.). Non è possibile ricavarne un'indicazione in ordine alla qualità e alla finalità degli obiettivi o all'aspetto dell'innovazione nelle priorità di sviluppo.

Indicatori e caratteristiche qualitative

Il numero di indicatori utilizzati varia tra i diversi livelli di obiettivo, da un lato, e tra le unità organizzative, dall'altro.

Il numero di obiettivi strategici nelle unità organizzative analizzate varia da uno, passando per 3 e 4, fino a 11. La gamma di indicatori utilizzati a questo scopo è compresa tra 1 e 12 indicatori per obiettivo strategico.

Lo stesso andamento si riscontra a livello di prestazioni. Per unità organizzativa a livello di ufficio sono state elencate da 1 a 15 prestazioni. Una prestazione viene misurata con un massimo di 13 indicatori.

In generale, si può affermare che il numero delle prestazioni aumenta con l'eterogeneità dei compiti di un ufficio, ma d'altra parte le modalità di trattamento tra le singole unità organizzative sono molto diverse. Ad esempio, il Controlling report 5/2021 mostra un numero massimo di 51 prestazioni a livello di singola ripartizione. Esistono anche unità organizzative che elencano poche prestazioni ma le collegano a un numero elevato di indicatori, trasformando prestazioni parziali in indicatori. La qualità dell'indicatore ne risente in misura corrispondente.

Gli indicatori utilizzati sono quasi esclusivamente di natura quantitativa. L'indicatore più utilizzato è il "numero" (domande presentate, analisi effettuate, ecc.), sia a livello di prestazioni che di obiettivi strategici. A tal proposito, il DFP sottolinea nelle linee guida n. 1/2017 l'opportunità di utilizzare un *set* di indicatori multidimensionale, in grado di rappresentare in modo efficace e completo la complessità del fenomeno da misurare.

Si nota che la maggior parte degli obiettivi strategici sono formulati come obiettivi di risultato (*outcome*), anche se spesso sono formulati a livello molto generale, ma gli indicatori scelti non misurano lo stato descritto. A volte manca anche la precisione nella formulazione degli indicatori, in quanto non è chiaro per l'utente cosa si intenda esattamente. Si scelgono indicatori che possono essere misurati facilmente e rapidamente e questi sono quasi esclusivamente orientati agli input, nel senso che descrivono quantitativamente quali misure amministrative sono state adottate per realizzare l'obiettivo. Difficilmente misurano i miglioramenti concreti che si ottengono in seguito all'attuazione delle misure.

A livello di prestazioni, la selezione degli indicatori è più semplice, ma anche in questo caso gli indicatori scelti sono solitamente poco accurati.

È importante sottolineare la natura a lungo termine degli indicatori. A causa della pianificazione triennale a scorrimento e della natura a lungo termine degli obiettivi, ha senso mantenere gli indicatori e il loro metodo di misurazione per diversi anni e selezionarli con cura all'inizio. La sostituzione di un indicatore non può essere effettuata autonomamente dall'unità organizzativa, ma, stando alle informazioni del Settore *Controlling*, viene autorizzata dallo stesso sulla base di una richiesta motivata.

Secondo le informazioni fornite dal Settore *Controlling*, i valori misurati dagli indicatori vengono raccolti manualmente, ad esempio tenendo delle liste. Anche l'inserimento dei valori misurati nella Relazione sulla performance viene fatto manualmente, di solito dalla stessa persona che misura gli indicatori. Tranne il collegamento con i dati contabili, la misurazione non si avvale di flussi dati informatizzati, che potrebbero offrire una soluzione al delicato problema dell'attendibilità dei dati.

A parte verificare la completezza dei dati, il Settore *Controlling* non si spinge a effettuare controlli di contenuto sul numero e sulla qualità degli indicatori utilizzati, nemmeno per quanto riguarda il loro valore informativo per il lettore interessato. Anche l'affidabilità delle fonti di dati è responsabilità esclusiva della dirigenza, in quanto non vengono fornite istruzioni o linee guida per la definizione degli indicatori.

Negli ultimi 5 anni non è stata erogata alcuna formazione sul tema degli indicatori.

Valutazione della performance

La performance viene valutata confrontando i valori effettivi con quelli pianificati. Nel fare ciò è di fondamentale importanza la gestione degli scostamenti con riferimento alla gestione dei rischi associati. Il sistema della performance e il software utilizzato Gzoom non prevedono un'evidenziazione automatica degli scostamenti, né in valori assoluti né in termini percentuali. Le linee guida nazionali prevedono di mettere in luce tali aspetti, lasciando libera scelta nella forma di rappresentazione.²¹ In conformità con le linee guida, gli scostamenti sono giustificati nella maggior parte dei casi. Ciò che va criticato nel campione è la mancata giustificazione di scostamenti, che arrivano fino al 100%, nel caso di governabilità diretta degli indicatori²². Inoltre, va sottolineata in generale la necessità di migliorare la qualità delle motivazioni, in quanto ve ne sono di poco significative.

Come già rilevato nell'analisi della completezza, in due casi non è possibile valutare la performance perché mancano i valori previsti per il 2021.

Il Settore *Controlling* non effettua verifiche che non siano meramente formali, degli scostamenti, né viene preparato un report gestionale con questi contenuti per la Direzione generale.

²¹ Linee guida per la Relazione annuale sulla performance 3/2018, p. 9, "2.3 Misurazione e valutazione della performance organizzativa.... Lasciando flessibilità sulle modalità di rappresentazione, questa sezione deve presentare: 1. I risultati ottenuti rispetto agli obiettivi annuali (misurazione) evidenziando gli scostamenti rispetto ai *target* ..."

²² Piano e Relazione sulla performance: vedi pallino nero come simbolo per la governabilità diretta.

IV. Conclusioni e raccomandazioni

L'impostazione della Relazione 2021 consente sicuramente un monitoraggio e controllo più preciso dell'attività svolta per la rilevazione degli scostamenti e l'individuazione di interventi correttivi; al contempo, tuttavia, la maggiore complessità e ampiezza del documento vanno in direzione contraria rispetto alla finalità di trasparenza e rendicontazione sociale nei confronti della cittadinanza. Per garantire una maggiore chiarezza e intellegibilità al documento sarebbe utile introdurre nella parte introduttiva una rappresentazione dei risultati schematica e di immediata lettura, ad esempio tramite la predisposizione di report sintetici, indicanti i principali risultati per ciascuna struttura. In questo modo sarebbe possibile indirizzare l'attenzione del lettore e guidarlo verso un approfondimento negli specifici paragrafi.

Si esprime apprezzamento per il collegamento finalmente realizzato tra programmazione gestionale e finanziaria, grazie all'interazione tra l'applicativo informatico Gzoom e SAP. Si richiama però, ancora una volta, l'attenzione sulla necessità di implementare all'interno del sistema integrato il controllo di gestione, come specificato in dettaglio più avanti.

Dato che il documento sul Sistema non è stato modificato negli ultimi anni, rimangono attuali le osservazioni e raccomandazioni già espresse nei precedenti pareri, tra le quali assumono particolare rilievo le tematiche della rimodulazione degli obiettivi e dei *target* in corso d'anno e degli standard di qualità, in modo da garantirne un'uniformità di trattamento da parte delle unità organizzative.

Si è potuto constatare che il nuovo applicativo informatico Gzoom permette di rilevare l'integrazione tra programmazione strategica e operativa, così come tra obiettivi di performance e obiettivi connessi all'anticorruzione e trasparenza ovvero gli altri obiettivi trasversali. Manca, tuttavia, nella relazione una rendicontazione puntuale dei risultati raggiunti su questi fronti e si raccomanda, pertanto, di trovare una modalità per rappresentarli con chiarezza.

L'Ufficio Organizzazione, nelle controdeduzioni di data 15 novembre, osserva che "Gli obiettivi operativi hanno durata annuale e svolgono esclusivamente una funzione di performance interna, pertanto non trovano spazio all'interno della Relazione approvata dalla Giunta provinciale ed il loro effettivo o mancato conseguimento non è oggetto di rendicontazione verso l'esterno. Parimenti, gli obiettivi trasversali (o comuni) hanno valore interno all'Amministrazione e non sono quindi oggetto di pubblicazione."

Si ribadisce, come già rilevato negli anni precedenti, la problematicità di questo differente trattamento degli obiettivi operativi, considerato anche che il loro grado di raggiungimento, al pari di quello delle altre tipologie di obiettivi, è alla base della valutazione del personale e della conseguente attribuzione dei premi.

Perplessità solleva la scelta compiuta nell'anno in corso di non formalizzare più in una direttiva rivolta alle strutture²³ la formulazione degli obiettivi trasversali. Si ritiene, infatti, che solo questo passaggio possa garantire la necessaria conoscenza da parte dei dirigenti dell'amministrazione.

Una formulazione degli obiettivi orientata agli *output* o ai risultati (*outcome*), chiara e tangibile, nonché la selezione di pochi e precisi indicatori o set di indicatori che descrivano pienamente il fenomeno e per i quali lo sforzo di misurazione sia in un rapporto giustificabile con il contenuto informativo costituiscono il cuore del Piano della performance e, a partire dal periodo di pianificazione 2022-2024, anche del PIAO. In considerazione del sovraccarico accertato nella predisposizione del documento, l'Organismo di valutazione raccomanda innanzitutto una formazione specifica e pratica sulla formulazione a cascata degli obiettivi e sulla definizione degli indicatori,

²³ Fino al 2021 gli obiettivi trasversali sono stati individuati in circolari del Direttore generale.

utilizzando l'esempio del PIAO della singola unità organizzativa. Inoltre, sarebbe utile la creazione di un pool interno di esperti, a cui dirigenti e funzionari potrebbero rivolgersi per questioni pratiche. *In proposito, l'Ufficio Organizzazione comunica che "il Settore Controlling, così come il personale di altre strutture organizzative, sono attualmente impegnati in un percorso, avviato da parte del Dipartimento della funzione pubblica sotto il nome di "Innovation Lab", per rivoluzionare l'impostazione stessa del Piano della performance, volgendo la definizione degli obiettivi (e dei relativi indicatori) verso un orizzonte maggiormente mirato alla creazione di valore pubblico."*

Inoltre, l'Organismo raccomanda di:

- lavorare ancora e intensamente sull'implementazione della contabilità analitica. In assenza di un sistema di contabilità analitica o di un sistema alternativo di controllo di gestione, la definizione di indicatori adeguati per l'obiettivo di riferimento rimane per lo più difficile. Con un sistema di misurazione analitica di tipo economico-finanziario il carattere autoreferenziale degli indicatori di efficienza può essere ridotto sostanzialmente, assicurando i requisiti di certezza, stabilità e credibilità. A tal proposito, si esprime apprezzamento per l'assunzione di una nuova collaboratrice presso il Settore *Controlling*, che *"si occuperà prevalentemente di centri di costo e centri di responsabilità delle unità organizzative e soprattutto delle attività connesse alla contabilità analitica, per un adeguato funzionamento dei sistemi di programmazione e controllo"*, come comunicato dall'Ufficio Organizzazione nelle proprie controdeduzioni;
- limitare a priori, tramite la piattaforma Gzoom, il numero di indicatori possibili per ciascun livello di obiettivo. *L'Ufficio Organizzazione osserva in proposito che "La varietà di risorse di personale e di attività svolte determina una pluralità di casistiche che non è possibile contemplare a monte e l'introduzione di un limite standard potrebbe rivelarsi controproducente"*. La controdeduzione non risulta convincente per il fatto che un elevato numero di indicatori comporta, da un lato, oneri di rilevazione aggiuntivi e, dall'altro, una minore attenzione all'appropriatezza e alla rilevanza degli stessi;
- prevedere gli indicatori anche per gli obiettivi comuni e trasversali e inserirli nel documento di pianificazione ufficiale approvato. *L'Ufficio Organizzazione, nelle proprie controdeduzioni, osserva che "Per questi obiettivi (trasversali o comuni), non sono previsti indicatori comuni, poiché, trattandosi di obiettivi di ordine generale per l'Amministrazione, il loro perseguimento va necessariamente declinato all'interno delle diverse strutture organizzative, in considerazione del loro ambito di azione e degli strumenti a loro disposizione."* Si ritiene di non poter condividere tali considerazioni, in quanto gli obiettivi con relativi indicatori specifici per ciascuna unità organizzativa dovrebbero comunque trovare spazio all'interno dei documenti approvati in via ufficiale;
- considerare nel Piano tutte le fonti da cui derivano gli obiettivi per l'unità organizzativa (leggi statali, leggi provinciali, accordi di coalizione, piani settoriali, progetti del PNNR, progetti dell'UE...) per renderlo un documento di pianificazione completo. *L'Ufficio Organizzazione, nelle proprie controdeduzioni, comunica che "sono possibili sviluppi futuri in piattaforma" che potranno andare in questa direzione;*
- prevedere intervalli di valori target anziché un valore target nella definizione degli obiettivi strategici, in modo da premiare obiettivi innovativi e sfidanti;
- implementare controlli automatizzati sulla completezza del documento, su rimodulazione di obiettivi e indicatori, sugli scostamenti e sulla motivazione degli stessi. *Sul punto, l'Ufficio Organizzazione comunica che "Sono già state avviate dal Controlling le procedure formali di*

richiesta alla Ripartizione Informatica e a SIAG di implementazione dei documenti di business intelligence per la reportistica [...]. Una volta a regime, la business intelligence della performance consentirà, tra le altre cose, anche l'analisi aggregata e dettagliata degli scostamenti registrati tra pianificazione e consuntivo”;

- *intensificare i controlli di 2° livello da parte del Settore Controlling sugli indicatori. L'Ufficio Organizzazione conferma che “Terminato il percorso di introduzione e affinamento dei nuovi moduli in Gzoom, si andranno a liberare risorse di personale da destinare anche al miglioramento della qualità degli inserimenti in piattaforma”.*

In sintesi, l'Organismo di valutazione ribadisce la raccomandazione di adottare un approccio integrato nella gestione della performance, che si concentri sulla creazione di valore pubblico per cittadini e stakeholder e che sviluppi il Piano della performance in uno strumento gestionale completo e pratico per tutta la dirigenza.

Elena Eccher

Irmgard Prader



Prüfstelle
39100 Bozen | Freiheitsstraße 66
Organismo di valutazione
39100 Bolzano | Corso Libertà, 66

Tel. 0471 402 212 | Fax 0471 260 114
pruefstelle@landtag-bz.org | organismodivalutazione@consiglio-bz.org
PEC: pruefstelle.organismovalutazione@pec.prov-bz.org
www.landtag-bz.org/de/pruefstelle.asp
www.consiglio-bz.org/it/organismo-di-valutazione.asp