

**Beschluss
der Landesregierung****Deliberazione
della Giunta Provinciale**

Nr. 879
Sitzung vom 31/10/2025 Seduta del

ANWESEND SIND

Landeshauptmann
Landeshauptmannstellvertr.
Landeshauptmannstellvertr.
Landeshauptmannstellvertr.
Landesräte

Generalsekretär

Arno Kompatscher
Rosmarie Pamer
Marco Galateo
Daniel Alfreider
Philipp Achammer
Magdalena Amhof
Christian Bianchi
Peter Brunner
Ulli Mair
Luis Walcher

Eros Magnago

SONO PRESENTI

Presidente
Vicepresidente
Vicepresidente
Vicepresidente
Assessori

Segretario Generale

Betreff:

System der Messung und Bewertung der
Performance in der Landesverwaltung

Oggetto:

Sistema di misurazione e valutazione della
performance nell'Amministrazione
provinciale

Vorschlag vorbereitet von
Abteilung / Amt Nr.

50.1

Proposta elaborata dalla
Ripartizione / Ufficio n.

Die Landesregierung

hat in folgende Rechtsvorschriften, Verwaltungsakte und Unterlagen Einsicht genommen:

- das Landesgesetz vom 21. Juli 2022, Nr. 6, betreffend „Regelung der Führungsstruktur des öffentlichen Landessystems und Ordnung der Südtiroler Landesverwaltung“ in geltender Fassung,
- den bereichsübergreifenden Kollektivvertrag für die Führungskräfte für den Dreijahreszeitraum 2020-2022 vom 24. August 2023,
- das gesetzesvertretende Dekret vom 27. Oktober 2009, Nr. 150 betreffend die Optimierung der Produktivität der öffentlichen Arbeit sowie die Effizienz und Transparenz der öffentlichen Verwaltungen,
- das Gesetzesdekret vom 9. Juni 2021, Nr. 80, umgewandelt mit Änderungen durch das Gesetz vom 6. August 2021, Nr. 113, betreffend „Dringende Maßnahmen zur Stärkung der Verwaltungskapazität der öffentlichen Verwaltungen, die für die Umsetzung des nationalen Aufbau- und Resilienzplanes (PNRR) und für die Effizienz der Justiz dienen“, und insbesondere den Artikel 6, in geltender Fassung,
- das Dekret des Präsidenten der Republik vom 24. Juni 2022, Nr. 81 betreffend „Verordnung über die Feststellung der Erfüllungen im Zusammenhang mit den vom Integrierten Tätigkeits- und Organisationsplan übernommenen Plänen“ (Performance-Plan, Dreijahresplan zur Korruptionsvorbeugung und Transparenz, Dreijahresplan des Personalbedarfs und Organisationsplan der agilen Arbeit) in geltender Fassung, von nun an PIAO genannt,
- das Dekret vom 30. Juni 2022, Nr. 132 betreffend „Verordnung über die Definition der Inhalte des Integrierten Tätigkeits- und Organisationsplans“, das von dem Minister für öffentliche Verwaltung im Einvernehmen mit dem Minister für Wirtschaft und Finanzen erlassen wurde,

und zieht Folgendes in Erwägung:

Artikel 25 Absatz 2 des Landesgesetzes vom 21. Juli 2022, Nr. 6 sieht im Rahmen der strategischen Planung vor, dass die programmatischen und strategischen Ziele im integrierten Tätigkeits- und Organisationsplan (PIAO) festgelegt werden, der nach Genehmigung durch die Landesregierung von den Organisationseinheiten umgesetzt wird.

La Giunta provinciale

ha considerato le seguenti norme giuridiche, atti amministrativi e documentazione:

- la legge provinciale 21 luglio 2022, n. 6, avente ad oggetto “Disciplina della dirigenza del sistema pubblico provinciale e ordinamento dell’Amministrazione provinciale” e successive modifiche ed integrazioni;
- il Contratto collettivo intercompartimentale per il personale dirigenziale per il triennio 2020-2022 del 24 agosto 2023;
- il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 avente ad oggetto “Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”;
- il decreto legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito con modificazioni dalla legge 6 agosto 2021, n. 113, avente ad oggetto “Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all’attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l’efficienza della giustizia” e in particolare l’articolo 6 e successive modifiche ed integrazioni;
- il decreto del Presidente della Repubblica 24 giugno 2022, n. 81 avente ad oggetto “Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione” (Piano della Performance, Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, Piano Triennale del Fabbisogno del Personale e Piano Organizzativo del Lavoro Agile) e successive modifiche ed integrazioni, d’ora in avanti denominato PIAO;
- il decreto 30 giugno 2022, n. 132, avente ad oggetto “Regolamento recante definizione del contenuto del Piano integrato di attività e organizzazione”, emanato dal Ministro per la Pubblica Amministrazione di concerto con il Ministro dell’Economia e delle Finanze;

e considera quanto segue:

L’art. 25 comma 2 della legge provinciale 21 luglio 2022, n. 6 nell’ambito della pianificazione strategica prevede che gli obiettivi programmatici e strategici della performance vengano definiti nel Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) che è attuato dalle strutture amministrative, previa approvazione da parte della Giunta provinciale.

In demselben Absatz des erwähnten Artikels 25 wird weiters vorgesehen, dass der Landesregierung auch der Bericht zu den erzielten Ergebnissen zur Genehmigung vorgelegt wird.

Der PIAO, insbesondere der Unterabschnitt 2.2, und der Performance-Bericht sind Instrumente der Landesverwaltung für eine wirkungs- und leistungsorientierte Verwaltungsführung und Grundlage für die Messung und Bewertung der Performance.

PIAO und Performance-Bericht der Südtiroler Landesverwaltung sind Ausdruck der allgemeinen Grundsätze und Kriterien der Unparteilichkeit, Effizienz, Wirtschaftlichkeit, Zügigkeit, Öffentlichkeit, Transparenz, Gleichbehandlung und Chancengleichheit gemäß Landesgesetz vom 22. Oktober 1993, Nr. 17, zur Regelung des Verwaltungsverfahrens.

Auf nationaler Ebene hat der Minister für die öffentliche Verwaltung die Richtlinie vom 28.11.2023 betreffend „Neue Hinweise zur Messung und Bewertung der individuellen Leistung“ und mit nachfolgendem Vermerk Prot. 430 vom 24. Januar 2024 hat er die ersten operativen Hinweise zur Messung und Bewertung der individuellen Leistung.

Die individuelle Bewertung der Erreichung der vereinbarten Ziele ist Voraussetzung für die Auszahlung der an die Leistung gekoppelten Lohnelemente.

Der Ressortdirektor/Die Ressortdirektorin unterstützt das für den Sachbereich zuständige Mitglied der Landesregierung bei allen Tätigkeiten, insbesondere bei der Festlegung der strategischen Ziele, bei der Erstellung der integrierten Tätigkeits- und Organisationspläne und bei deren Gliederung in Bereichsvorhaben, bei der Finanzplanung sowie bei der Überprüfung der Arbeitsergebnisse.

Die Abteilungsdirektoren und -direktorinnen bestimmen mit den Amtsdirektorinnen und -direktoren im Rahmen der festgelegten Ziele, Programme und Schwerpunkte der Abteilung die Ziele für die Tätigkeiten der einzelnen Ämter der Abteilung, planen, koordinieren und überprüfen die Umsetzung und treffen, falls notwendig, anstelle des Amtsdirektors oder der Amtsdirektorin die erforderlichen Maßnahmen.

Die Amtsdirektoren und Amtsdirektorinnen unterstützen die ihnen vorgesetzten Abteilungsdirektoren und -direktorinnen sowie die

Lo stesso comma del citato articolo 25 prevede inoltre che anche la relazione sul raggiungimento degli obiettivi venga sottoposta all'approvazione della Giunta.

Il PIAO, in particolare la Sottosezione 2.2 dedicata al Piano della performance, e la Relazione sulla performance sono strumenti dell'Amministrazione provinciale volti a una gestione efficace ed efficiente dell'attività amministrativa, orientata al risultato, e costituiscono la base per la misurazione e la valutazione della performance.

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

A livello nazionale il Ministro per la Pubblica Amministrazione ha emanato la direttiva dd. 28.11.2023 recante "Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della *performance* individuale" e con successiva Nota prot. 430 del 24 gennaio 2024 ha fornito alle Amministrazioni pubbliche le prime indicazioni operative in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale.

La valutazione individuale sul raggiungimento degli obiettivi concordati è il presupposto per l'erogazione degli elementi retributivi legati alla performance.

Il direttore/La direttrice di dipartimento supporta il membro della Giunta provinciale competente per materia, lo coadiuva in tutte le attività e in particolare nell'individuazione degli obiettivi strategici, nell'elaborazione dei Piani integrati di attività e organizzazione e nella loro articolazione in piani settoriali, nella programmazione finanziaria e nella verifica del raggiungimento dei risultati.

Il direttore/La direttrice di ripartizione insieme ai direttori e alle direttrici d'ufficio definisce, nel quadro degli obiettivi, dei programmi e delle priorità della ripartizione, gli obiettivi da perseguire nelle attività degli uffici della ripartizione, ne programma e coordina l'esecuzione e ne verifica l'attuazione, sostituendosi, se necessario, al direttore/alla direttrice d'ufficio.

Il direttore/La direttrice d'ufficio coadiuva il direttore/la direttrice di ripartizione e il direttore/la direttrice di dipartimento nella programmazione

jeweiligen Ressortdirektoren und -direktorinnen bei der Tätigkeitsplanung, sowohl durch Vorschläge als auch bei der Überprüfung.

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 Messung der individuellen Performance.

Aufgrund dieser Prämissen und nach Anhören des Berichterstatters

b e s c h l i e ß t

die Landesregierung einstimmig in gesetzlicher Form:

1. das System der Messung und Bewertung der Performance in der Landesverwaltung in der beigefügten Anlagen, die integrierenden und wesentlichen Bestandteil dieses Beschlusses bilden, zu genehmigen;

2. die Veröffentlichung des vorliegenden Beschlusses samt Anlagen, die integrierenden und wesentlichen Bestandteil desselben bilden, 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.

DER LANDESHAUPTMANN

DER GENERALSEKRETÄR DER L.R.

delle attività, sia nella fase propositiva sia in quella di verifica.

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 individuale.

Sulla base delle suesposte premesse e sentito il relatore, la Giunta Provinciale a voti unanimi legalmente espressi

d e l i b e r a

1. di approvare il Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Amministrazione provinciale nei testi allegati, che costituiscono parte integrante e essenziale del presente atto;

2. di disporre la pubblicazione sul sito internet istituzionale, nell'apposita sezione "Amministrazione Trasparente" della presente delibera completa degli allegati, che ne costituiscono parte essenziale e integrante, al fine di garantire la necessaria trasparenza ed accessibilità della documentazione.

IL PRESIDENTE DELLA PROVINCIA

IL SEGRETARIO GENERALE DELLA G.P.



Autonome Provinz Bozen
Provincia autonoma di Bolzano
Provincia autonoma de Bulsan
SÜDTIROL • ALTO ADIGE

SMVP

SYSTEM DER MESSUNG UND BEWERTUNG DER PERFORMANCE IN DER LANDESVERWALTUNG

2025

Inhaltsverzeichnis

- 1. Die rechtlichen Grundlagen**
- 2. Der PIAO und der Performance-Plan**
- 3. Der Performance-Zyklus**
 - 3.1. Der institutionelle Auftrag – Die Mission
 - 3.2. Strategische Planung
 - 3.3. Operative Planung
 - 3.3.1. Personelle Ressourcenplanung
 - 3.3.2. Finanzielle Ressourcenplanung
 - 3.3.3. Zielvereinbarung
 - 3.4. Monitoring
 - 3.4.1. Business Intelligence
 - 3.5. Bewertung der Performance der Organisationseinheit
 - 3.6. Bewertung der individuellen Performance
 - 3.6.1. Bewertung der Führungskräfte
 - 3.6.2. Bewertung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen
- 4. Die Maßnahmen zur Verbesserung des Performance-Zyklus**
- 5. Der Performance-Zyklus im Jahresablauf: Phasen, Akteure und Zeitplan**
 - 5.1. Phasen
 - 5.2. Akteure
 - 5.3. Zeitpläne

Die Autonome Provinz Bozen integriert die politische und finanzielle Planung mit dem Verwaltungshandeln und stimmt das Planungssystem mit dem Bewertungssystem ab, indem die individuelle Performance der Führungskräfte und des Personals der Landesverwaltung mit der Planung verknüpft wird. Mit der Verabschiedung des neuen Regierungsprogramms für die XVII. Legislaturperiode beabsichtigt das Land diese Harmonisierung durch die Aktualisierung des Systems zur Messung und Bewertung der Performance (SMVP) auf der Grundlage der neuen Leitlinien des Ministeriums für den öffentlichen Dienst, die in der Richtlinie vom 28. November 2023 enthalten sind, zu verstärken. Ziel ist es, die neuen Leitlinien der Effektivität und Effizienz in die Tätigkeiten der Landesverwaltung zu integrieren und anzupassen.

Das System definiert die Gesamtheit der Bereiche, Instrumente und Prozesse, mit denen eine öffentliche Verwaltung ihre Ziele und Leistungen zur Performance plant, umsetzt, überwacht und bewertet. Durch die Sicherstellung der ordnungsgemäßen Durchführung der oben genannten Funktionen unterstützt das System die Strategie und Organisation jeder Verwaltung.

In der Südtiroler Landesverwaltung wird dieses System als dynamisch betrachtet und zielt auf eine kontinuierliche Verbesserung der Organisation ab: Einzelne Bereiche werden systematisch analysiert und nach einem konstruktiven Austausch mit den Stakeholdern laufend aktualisiert und durch neue Umsetzungen ergänzt. In diesem Sinne nutzt die Verwaltung eine integrierte Softwareplattform, die Informationssysteme und Anwendungen zusammenführt und die Erstellung interner Planungs- und Steuerungsdokumente erleichtert. Insbesondere wurden bereits Module zur Vorbeugung der Korruption, zur strategischen und operativen Performance, zur individuellen Performance der Führungskräfte, zur Planung des Personalbedarfs, zum Katalog der Verwaltungsverfahren und zum Personaleinsatz implementiert. Seit 2025 ist das neue Modul zur individuellen Performance des nicht leitenden Personals aktiv.

Das System sieht zahlreiche Schnittstellen zwischen den Modulen selbst und zu externen Verwaltungssystemen vor, etwa zu den Daten der Organisationseinheiten und des Personals sowie zu den Daten der Finanzplanung.

Die Plattform ist benutzerfreundlich (der Bereich Controlling hat verschiedene Hilfsmittel wie Handbücher, Tutorials und FAQs zur Verfügung gestellt), und ist mit einem System von Genehmigungsworkflows und verschiedenen Verantwortungsebenen ausgestattet, das Datenexporte und Ausdrücke sowohl für den internen als auch für den institutionellen Gebrauch ermöglicht und eine Reihe von Data Marts für die Einspeisung der entsprechenden Business-Intelligence-Dokumente bereitstellt:

Das erste bezieht sich auf die strategischen Ziele. Neben der Verwaltungssoftware wird den Führungskräften somit ein ständig aktualisiertes Berichtssystem zur Verfügung gestellt, um die Effizienz, die Begleitung und das kontinuierliche Monitoring zu fördern.

Durch den Ausbau der Schnittstellen zwischen den verschiedenen Datenbanken und Informationssystemen sowie durch Business Intelligence konnte die Verbindung zwischen den Abschnitten des Integrierten Tätigkeits- und Organisationsplans (PIAO) deutlich verbessert werden.

1. Die rechtlichen Grundlagen

Der Integrierte Tätigkeits- und Organisationsplan (PIAO), der durch Artikel 6 des Gesetzesdekrets vom 9. Juni 2021, Nr. 80 eingeführt und mit Änderungen durch das Gesetz vom 6. August 2021, Nr. 113 umgesetzt wurde und von den öffentlichen Verwaltungen bis zum 31. Januar eines jeden Jahres zu verabschieden ist, sieht einen dreijährigen Planungszeitraum mit jährlichen Aktualisierungen vor, mit dem Ziel, den Großteil der von den öffentlichen Verwaltungen bereitzustellenden Planungsinstrumente zusammenzuführen und die Materie im Hinblick auf eine größtmögliche Vereinfachung und Transparenz zu rationalisieren. Für die Autonome Provinz Bozen - Südtirol ist der PIAO nach dem Musterschema strukturiert, das dem Dekret des Ministers für die öffentliche Verwaltung im Einvernehmen mit dem Minister für Wirtschaft und Finanzen vom 30.06.2022 beigefügt ist, und vereint mehrere Pläne, darunter:

- Performance-Plan
- Dreijahresplan zur Korruptionsvorbeugung und Transparenz (PTPCT)
- Organisationsplan der agilen Arbeit (POLA)
- Dreijahresplan des Personalbedarfs (PTFP).

Der PIAO der Autonomen Provinz Bozen - Südtirol wird im Sinne des Landesgesetzes vom 21. Juli 2022, Nr. 6 „Regelung der Führungsstruktur des öffentlichen Landessystems und Ordnung der Südtiroler Landesverwaltung“ erstellt. Im Unterabschnitt 2.2, der der Strategischen Performance gewidmet ist, wird der Notwendigkeit einer starken Integration des Performance-Zyklus Rechnung getragen, wobei die Funktionen und die Inhalte auf den folgenden, im obgenannten Landesgesetz, definierten Prinzipien fußen:

- a) Klarheit und Transparenz der Tätigkeit des Verwaltungsapparats mit dem Ziel einer größeren Bürgernähe;
- b) klare Verteilung der Befugnisse zwischen der politischen Ebene und der Verwaltungsebene sowie innerhalb der verschiedenen Führungsebenen;
- c) Flexibilität der Führungsstrukturen zur Anpassung an die veränderten Bedürfnisse der Gesellschaft;
- d) Effizienz und Wirtschaftlichkeit der Verwaltung sowie Vereinfachung und Öffentlichkeit der Verfahren.

Der PIAO ist Ausdruck der allgemeinen Grundsätze und Kriterien der Unparteilichkeit, der Effizienz, der Wirtschaftlichkeit, der Zügigkeit, der Öffentlichkeit, der Transparenz, der Gleichbehandlung und der Chancengleichheit

gemäß Artikel 1 des Landesgesetzes vom 22. Oktober 1993, Nr. 17 zur Regelung des Verwaltungsverfahrens. Im Rahmen ihrer vom Autonomiestatut übertragenen primären Zuständigkeiten in den Sachgebieten Organisation und Personal und gemäß den einschlägigen Landesgesetzen entwickelt und passt die Landesverwaltung ihre Planungs- und Berichtsinstrumente in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess an.

2. Der PIAO und der Performance-Plan

Im PIAO, insbesondere im Abschnitt 2. Wertbeitrag und Nutzen für die Gesellschaft, Performance und Vorbeugung der Korruption, Unterabschnitt 2.2 Performance, werden die programmatischen und strategischen Ziele definiert, wie im oben erwähnten Landesgesetz vom 21. Juli 2022, Nr. 6 vorgesehen, dem die „Durchführungsverordnung über die Verwaltungsstruktur der Autonomen Provinz Bozen“, erlassen durch das Dekret des Landeshauptmanns vom 26. März 2024, Nr. 3, sowie spätere Änderungen und Ergänzungen folgten.

Neben der strategischen Performance, die die Planung der strategischen Ziele und der Entwicklungsschwerpunkte beinhalten, erstellen die Führungsstrukturen operative Performance-Pläne, die die Leistungsplanung und die damit verbundene Planung der finanziellen und personellen Ressourcen sowie die Planung der operativen Jahresziele sowohl bereichsübergreifend als auch individuell für die einzelnen Führungsstrukturen beinhalten. Auf diese Weise werden 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 IT-Planung, der Personalbedarfsplanung bis hin zur Messung und Bewertung der individuellen Performance.

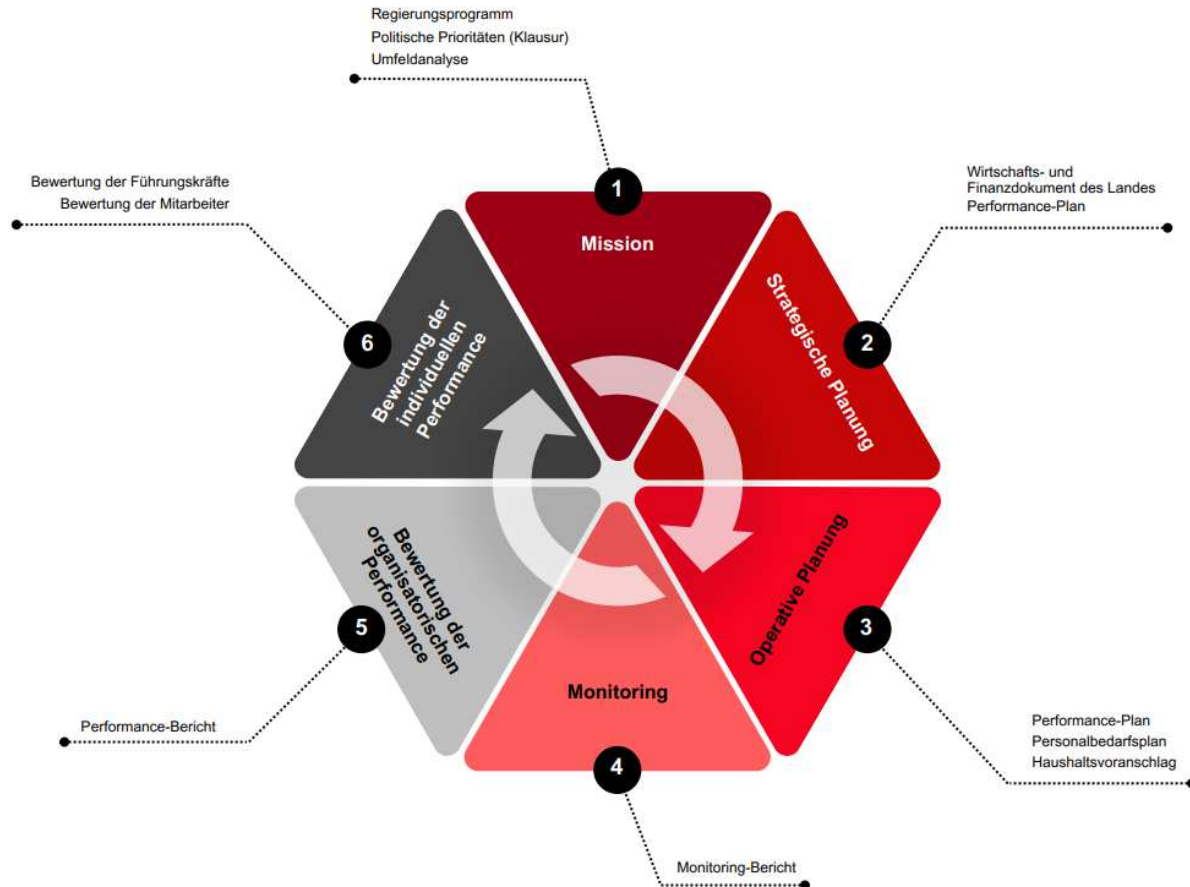
Der Bereich Controlling des Organisationsamtes - Abteilung Bereichsübergreifende Dienste - ist für die Erstellung und Koordination des PIAO, der integrierten Softwareplattform und der Business Intelligence zum PIAO sowie des Performance-Berichts zuständig und arbeitet dabei mit den Ressorts, Abteilungen und Ämtern der Landesverwaltung zusammen.

3. Der Performance-Zyklus

Im PIAO wird die strategisch-politische Planung und Steuerung, die finanzielle und personelle Ressourcenplanung und die operative Jahresplanung miteinander verknüpft. Der Performance-Zyklus hat folgende Ziele:

- die Entscheidungsfindung auf der Grundlage der aus dem System zur Messung und Bewertung der Performance gewonnenen Informationen zu steuern und dabei die Kohärenz zwischen den eingesetzten Mitteln und den Zielen zu überprüfen, um das Wohlbefinden der direkten und indirekten Leistungsempfänger zu verbessern (Schaffung von Wertbeitrag und Nutzen für die Gesellschaft);
- einen Vergleich zwischen dem erwarteten und dem tatsächlich erreichten Zielerreichungsgrad der organisatorischen und individuellen Performance zu ermöglichen, indem die Verantwortung der an der Festlegung der Ziele beteiligten Parteien aufgezeigt und alle Abweichungen zwischen den Zielen und den Ergebnissen hervorgehoben werden, um mögliche Korrekturmaßnahmen zu ermitteln;
- das Bewusstsein des Personals für die Ziele der Verwaltung zu stärken;
- Steigerung des Einsatzes, des Engagements und der Produktivität jedes Einzelnen durch die Verknüpfung der Bewertung der Performance der Organisation, der Bewertung der individuellen Performance und dem Prämiensystem;
- Förderung der Kompetenzen und des Leistungsvermögens, Ermittlung des Fortbildungsbedarfs der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Sicherstellung von Wachstum und beruflicher Entwicklung;
- externe Kommunikation durch die Veröffentlichung von Dokumenten und strategischen Plänen, in denen nicht nur die Ziele, sondern auch die von der Verwaltung erwarteten und erzielten Ergebnisse dargelegt werden;
- Verbesserung der Qualität des Verständnisses der Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger durch die Einbeziehung der Stakeholder, durch den Einsatz von Instrumenten zur Überwachung und Messung der Wirksamkeit und Effizienz der durchgeführten Maßnahmen und durch die Ermittlung und Umsetzung von Maßnahmen zur Verbesserung der Qualität der erbrachten Leistungen.

Der Performance-Zyklus besteht aus einer Abfolge von sechs untereinander verbundenen Phasen, die sich wie folgt darstellen lassen:



3.1. Der institutionelle Auftrag – Die Mission

Ausgangspunkt für die strategische und operative Planung bildet das [Regierungsprogramm der Landesregierung](#). Die politische Grundausrichtung ist im Regierungsprogramm und in den [sektoriellen strategischen Fachplänen](#) enthalten. Zudem werden jährlich im Rahmen der Klausur der Landesregierung zur Haushaltsplanung weitere politische Prioritäten festgelegt. Die wichtigsten Schwerpunkte und Prioritäten für das folgende Jahr werden vom Landeshauptmann/der Landeshauptfrau in der Rede zum Haushaltsvoranschlag im Südtiroler Landtag dargelegt. Einen weiteren Ausgangspunkt bildet der gesetzliche Rahmen: die institutionellen Aufgaben der Abteilungen und Ämter der Landesverwaltung sind vielfach mit der Durchführung von Landes- und Staatsgesetzen verbunden.

Für die Festlegung der Ziele ist die Betrachtung des Umfeldes und dessen Entwicklung maßgeblich. In einer Umfeldanalyse werden aus einer vorausschauenden Perspektive Chancen und Gefahren aus dem Umfeld dargestellt. Es wird analysiert, wie sich die Organisationseinheiten im Sinne ihrer Stärken und Schwächen mit ihren Leistungen im Umfeld positionieren und welches die großen Herausforderungen in Bezug auf die verschiedenen Zielgruppen (Stakeholder) sind. Im [Regierungsprogramm der Landesregierung](#) wird die Entwicklung des externen Kontextes und die damit verbundenen Herausforderungen beschrieben und die strategische Stoßrichtung festgelegt. Eine detaillierte Umfeldanalyse und -entwicklung der verschiedenen Bereiche der Landesverwaltung, vom Sozial- und Gesundheitswesen, der Bildung und Kultur bis hin zu Mobilität, Tourismus, Landwirtschaft, Raumentwicklung und anderer Bereiche, findet sich auch in den sektoriellen Fachplänen.

Die Landesverwaltung hat sich zum Ziel gesetzt, nachhaltige und ausgewogene Entscheidungen zu treffen, die den Bedürfnissen der Bürgerinnen und Bürger sowie der lokalen Unternehmen gerecht werden. Zu diesem Zweck zielt die Landesverwaltung mit einem strategischen und transparenten Ansatz, der auf die Festlegung von Prioritäten und die optimale Nutzung der verfügbaren Ressourcen abzielt, auf die Lösung eventueller Zielkonflikte ab. Dabei strebt sie die Anwendung innovativer Lösungen an, die den Bedürfnissen des gesamten Territoriums gerecht werden.

3.2. Strategische Planung

Im Rahmen der strategischen Planung erfolgt die Definition der programmatischen und strategischen Ziele, welche die grundsätzliche Ausrichtung der Landesverwaltung wiedergeben. Diese sind im PIAO enthalten und können aus politischen Programmen, Vision und Leitbild abgeleitet werden.

Die strategische Planung beginnt mit der Erstellung des [Wirtschafts- und Finanzdokuments des Landes \(WFDL\)](#), das von der Landesregierung genehmigt wird. Gemäß dem gesetzesvertretenden Dekret vom 23. Juni 2011, Nr. 118 bildet dieses Dokument die Grundlage für die Entscheidungen über die durchzuführenden Programme und die Inhalte der Aufgabenbereiche des Haushalts sowie für die strategische Planung und Kontrolle und beschreibt somit den wirtschaftlichen und finanziellen Bezugsrahmen für die Festlegung der Ziele und Prioritäten in den verschiedenen Bereichen der Landesverwaltung für die nächsten drei Jahre.

Nach der Erarbeitung des Wirtschafts- und Finanzdokuments des Landes wird mit der detaillierten Planung und Programmierung der programmatischen und strategischen Ziele des PIAO bzw. der strategischen Ziele und Entwicklungsschwerpunkte begonnen.

Die **strategischen Ziele** beruhen dabei auf den institutionellen Aufgaben und Zielsetzungen und beschreiben die gewünschten Zustände, die in Gesellschaft und Umwelt herbeigeführt werden sollen. Die strategischen Ziele sind allgemeine, mehrjährige Ziele und werden anhand von Ergebnisindikatoren (Wirkungsindikatoren) gemessen, wobei für den Dreijahreszeitraum entsprechende Targets bzw. Zielwerte geplant und festgelegt werden. Die Erreichung dieser Ziele ist eng mit der von den operativen Organisationseinheiten (Ämtern) erbrachten Leistungen (Output) verknüpft.

Indikatoren können Zustände, Eigenschaften, Leistungen des Systems oder der Systemumwelt, seine Wirkungen abbilden und definieren künftige Ziele in messbarer Form: Sie ermöglichen es daher, die Zielerreichung zu überwachen und im Hinblick auf Abweichungen zu bewerten. Indikatoren lassen Entwicklungen im Zeitverlauf erkennen und ermöglichen den Vergleich mit anderen Gegebenheiten (Benchmarking).

Die **Entwicklungsschwerpunkte** bilden die Innovation des Steuerungsbereichs ab: Ihre Umsetzung ist von besonderer politischer Relevanz, da sie strategisch-politische Ideen in konkrete Projekte umsetzen. Sie sind mehrjährig und können budgetintensiv sein, da sie auf dem Regierungsprogramm, eventuellen sektoriellen Plänen und den von der Landesregierung festgelegten Prioritäten basieren. Diese Prioritäten sind mit Meilensteinen verbunden, die die wichtigsten Schritte und die notwendigen Maßnahmen im Lebenszyklus des Projektes markieren. Sie bieten im Grunde einen klaren Fahrplan für die Steuerung jedes Projekts und sind für die Überwachung des Fortschritts unerlässlich.

Bei der strategischen Planung wird besonderer Wert auf die Förderung der folgenden Themen gelegt:

a) Wertbeitrag und Nutzen für die Gesellschaft

Der Wertbeitrag und Nutzen für die Gesellschaft bezeichnet das von einer öffentlichen Verwaltung geschaffenen Gesamtwohlfinden der Bürgerinnen und Bürgern, Unternehmen und anderen Stakeholdern in wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Hinsicht. Das Handeln einer Organisationseinheit, die Wertbeitrag und Nutzen für die Gesellschaft schaffen will, muss sich an den Grundsätzen der Effizienz, der Wirtschaftlichkeit und der Wirksamkeit bei der Steuerung der verfügbaren Ressourcen orientieren und auf die Verbesserung ihrer immateriellen Vermögenswerte sowie auf die effektive Erfüllung interner und externer kontextbezogener Bedürfnisse ausgerichtet sein. Zu diesem Zweck ist es notwendig, die organisatorischen Kapazitäten zu nutzen, eine bessere Nutzung der Kompetenzen der Humanressourcen zu fördern und Anreize dafür zu schaffen, das Netz der internen und externen Beziehungen zu stärken sowie die Fähigkeit zu entwickeln, die Bedürfnisse des Landes zu erkennen und angemessene Antworten zu geben.

Die Landesverwaltung setzt sich stark für die Schaffung von Wertbeitrag und Nutzen für die Gesellschaft ein, sowohl bei der Erreichung der strategischen Ziele als auch bei der Umsetzung der Entwicklungsschwerpunkte. Im Rahmen der strategischen Performance wird dies in fünf Dimensionen konkretisiert:

1. Dimension des Wohlbefindens im Bereich Bildung: Maßnahmen zugunsten von Bildung, Lernentwicklung, Kultur und Lehre;
2. Welfare-Dimension: Maßnahmen, die darauf abzielen, Armut zu vermeiden und den Bürgern und Familien soziale Würde, Mindestlebensstandards und wesentliche Dienstleistungen zu garantieren;
3. Soziale Dimension des Wohlbefindens: Maßnahmen, die darauf abzielen, die Grundbedürfnisse der lokalen Gemeinschaft zu befriedigen und eine erfüllende Lebensqualität in dem Gebiet zu erreichen;
4. Dimension des Wirtschaftlichen Wohlstands: Maßnahmen der Verwaltung, die darauf abzielen, das Einkommen, die Produktion, den Verbrauch und die Beschäftigung zu sichern und das allgemeine Wohl und den Wohlstand der Gemeinschaft zu fördern;
5. Dimension des Ökologischen Wohlergehens: Maßnahmen zur Verbesserung der Qualität von Luft, Wasser, Boden, Untergrund usw. mit dem Ziel, die Verschmutzung von Ökosystemen zu bekämpfen und zu verhindern und die negativen Auswirkungen menschlicher Tätigkeiten zu begrenzen.

b) Nachhaltigkeit

Die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung, die im Jahr 2015 von allen Mitgliedstaaten der Vereinten Nationen verabschiedet wurde, ist ein gemeinsamer Ansatz, um Frieden und Wohlstand für die Menschen und den Planeten zu schaffen - jetzt und in Zukunft. Ihr Kernstück sind die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, SDGs), die einen dringenden Handlungsauftrag an alle Länder - Industrie- und Entwicklungsländer - im Rahmen einer globalen Partnerschaft beinhalten. Sie erkennen an, dass die Beseitigung von Armut und anderen Formen der Entbehrung Hand in Hand gehen müssen mit Strategien zur Verbesserung von Gesundheit und Bildung, zur Verringerung von Ungleichheiten und zur Ankurbelung des Wirtschaftswachstums bei gleichzeitiger Bekämpfung des Klimawandels und der Erhaltung unserer Wälder. Dabei werden die drei Dimensionen der nachhaltigen Entwicklung - Wirtschaft, Soziales und Umwelt - in ausgewogener Weise berücksichtigt.

Die nachhaltige Entwicklung ist nicht nur ein Eckpfeiler des von der Landesregierung unterzeichneten Regierungsprogramms für die Legislaturperiode 2023-2028, sondern auch der Landesverwaltung, die sich mit der Verabschiedung einer Nachhaltigkeitsstrategie stark für dieses Thema engagiert hat.

c) Chancengleichheit

Die Gleichstellung der Geschlechter bedeutet die Gleichheit der Rechte und Pflichten von Männern und Frauen, die in unserem Land in der Verfassung und in zahlreichen Gesetzen verankert ist. Die Landesverwaltung unterstützt aktiv Projekte, die darauf abzielen, die rechtliche Situation der Frauen zu verbessern, die Gleichstellung von Frauen und Männern in allen Bereichen der Gesellschaft zu fördern und insbesondere die Gleichstellung im Arbeits- und Wirtschaftsleben zu erreichen.

Um dieses Ziel zu erreichen, muss dieses Recht nicht nur vor dem Gesetz anerkannt sein, sondern wirksam auf alle Bereiche des Lebens angewendet werden: Politik, Wirtschaft, Gesellschaft und Kultur.

Bei der Erstellung des PIAO berücksichtigt die Landesverwaltung neben dem Gleichstellungsaktionsplan ÆQUITAS zur Gleichstellung von Frauen und Männern und dem Gender-Budgeting auch den Gender Equality Plan der Landesverwaltung, der unter anderem Bestimmungen zur ausgewogenen Vertretung von Frauen und Männern in den Prüfungskommissionen der öffentlichen Wettbewerbe enthält. Die Bestimmungen zur Förderung des unterrepräsentierten Geschlechts beziehen sich auch auf den einheitlichen Führungsstellenplan auf Landesebene und die darin eingetragenen Führungskräfte der ersten und zweiten Ebene (Landesgesetz vom 21. Juli 2022, Nr. 6).

d) Qualität

Zu den Instrumenten des Qualitätsmonitorings gehören z.B. ein Qualitätsmanagementsystem, Qualitätszirkel, Dienstleistungscharters sowie Messungen und Erhebungen der Zufriedenheit (verstanden als wahrgenommene Dienstleistungsqualität) mit öffentlichen Leistungen und ein indikatorengestütztes Qualitätsmonitoring. Darüber hinaus ist es sinnvoll, so genannte Qualitätsstandards zu definieren. Diese drücken das Mindestmaß an Dienstleistungsqualität aus, das den Nutzern garantiert werden soll, und umfassen verschiedene Dimensionen, z.B. Einhaltung der Fristen, Zugänglichkeit, Transparenz und Effizienz. Für jeden Qualitätsindikator wird ein Zielwert festgelegt.

3.3. Operative Planung

Auf die strategische Planung folgt die operative Planung der Ressorts, Abteilungen und Ämter, die nicht im PIAO enthalten sind. Diese umfasst die Leistungen und jährlichen operativen Ziele der einzelnen Führungsstrukturen, sowohl bereichsübergreifend als auch individuell.

Die strategischen Ziele werden durch konkrete **Leistungen** umgesetzt. Leistungen sind „Produkte“, welche die Verwaltung für die verschiedenen Zielgruppen (Unternehmen, Bürgerinnen und Bürger usw.) erbringt und sind der Output des Verwaltungshandelns.

In den operativen Performance-Plänen werden die Leistungen der einzelnen Organisationseinheiten im Sinne eines Leistungskataloges einheitlich erfasst und beschrieben: Leistungsbezeichnung, Zweck, kurze Beschreibung, Leistungsempfänger und Indikatoren. Die Leistungen werden über Indikatoren messbar gemacht, wobei für den Dreijahreszeitraum entsprechende Targets bzw. Zielwerte geplant und festgelegt werden. Diese Indikatoren sind hauptsächlich Output-Indikatoren (Ergebnis-/ Leistungsindikatoren) zur quantitativen Messung der Leistung, es gibt aber auch Qualitätsindikatoren.

Wie bei der strategischen Performance wird auch bei der operativen Performance besonderes Augenmerk auf die Förderung von Nachhaltigkeit und Chancengleichheit gelegt.

Die Leistungsplanung ist eng mit der Planung der personellen und finanziellen Ressourcen verbunden: Einerseits wird der jährliche Arbeitsaufwand, ausgedrückt in Personenjahren, der für die Erbringung der Leistung erforderlich ist, festgelegt, andererseits werden die Haushaltskapitel mit jeder Leistung der einzelnen Organisationseinheiten verknüpft. Um das Ziel einer integrierten Planung zu erreichen, werden die Leistungen mit den Verwaltungsverfahren und den Antikorruptionsprozessen verknüpft, die im Dreijahresplan zur Korruptionsvorbeugung und Transparenz festgelegt sind.

Parallel zur Leistungsplanung erfolgt die Planung der **operativen Ziele** für ein Jahr, sowohl bereichsbezogen als auch bereichsübergreifend, d.h. für alle Organisationseinheiten gemeinsam.

Im Gegensatz zu den strategischen Zielen handelt es sich bei den operativen Zielen um kurzfristige und sehr konkrete Ziele und Maßnahmen zur Sicherung und Verbesserung der Leistungserbringung, zur Optimierung von Prozessen und Abläufen, zur Verkürzung von Fristen und zur Senkung von Kosten, wobei Qualitätsaspekten stets besondere Beachtung geschenkt wird. Die operativen Ziele leiten sich aus den strategischen Zielen, den Entwicklungsschwerpunkten, dem Dreijahresplan zur Korruptionsvorbeugung und Transparenz, der Agenda für Vereinfachung in der Verwaltung und den spezifischen Verwaltungsvorgaben ab.

Darüber hinaus legt die Landesregierung weitere **bereichsübergreifende operative Ziele** fest. Für das Jahr 2025 wurden die vier Ziele des Vorjahres bestätigt, die auf den Leitlinien des Regierungsprogramms für die XVII Legislaturperiode 2023-2028 sowie auf den geltenden Verordnungen und Weisungen basieren. Es handelt sich um ein wertvolles Instrument, um das Handeln der Landesverwaltung konsequent auf Effektivität, Effizienz und die Befriedigung der Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger auszurichten. Es handelt sich um konkrete Ziele mit kurzfristigen Maßnahmen, deren Erreichung auch für die individuelle Leistungsbeurteilung der Führungskräfte und die Festlegung der Höhe ihres Ergebnisgehaltes relevant ist. Die folgenden vier bereichsübergreifende Ziele wurden in den PIAO 2025-2027 aufgenommen:

I. Vereinfachung, Entbürokratisierung und Digitalisierung der Tätigkeiten und Verwaltungsverfahren für eine bürgernahe Landesverwaltung

Dieses Ziel spiegelt den Schwerpunkt des Regierungsprogramms für die Legislaturperiode 2023-2028 wider, die Landesverwaltung und ihre Tätigkeiten noch bürgerfreundlicher zu gestalten. Die Maßnahmen zur Vereinfachung, Entbürokratisierung und Digitalisierung werden anhand eines dreisäuligen Zuganges ausgearbeitet und zusammengefasst, der Folgendes umfasst:

1. eine Vorbereitungsklausur auf Ebene der Ressorts
2. die Erarbeitung von Vorschlägen durch eine Kerngruppe von Führungskräften
3. die Einbeziehung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch eine Online-Umfrage.

Während das erste der vier bereichsübergreifenden Ziele allgemeiner Natur ist und auf dem Regierungsprogramm für die Legislaturperiode 2023-2028 basiert, entstammen die anderen drei aus staatlichen Vorgaben und Richtlinien, welche in Ausübung der Autonomie des Landes an die lokalen Gegebenheiten angepasst wurden.

II. Einhaltung der Zahlungsfristen

Zu den grundlegenden Reformen des Nationalen Wiederaufbau- und Resilienzplanes (PNRR), zu deren Umsetzung sich Italien verpflichtet hat, gehört die Reform Nr. 1.11 „Verkürzung der Zahlungsfristen der öffentlichen Verwaltungen und Gesundheitsbehörden“. Insbesondere wurde im Anschluss an die Änderungen des PNRR, die durch den Beschluss des Rates der EU vom 8. Dezember 2023 genehmigt wurden, der Meilenstein M1C1-72bis eingeführt, der eine Reihe von Maßnahmen vorsieht, die eine Beschleunigung der Verbesserung der Zahlungsfristen der öffentlichen Verwaltungen begünstigen sollen, um die in dieser Reform vorgesehenen Ziele im ersten Quartal 2025 und 2026 zu erreichen.

Die Führungskräfte der Landesverwaltung sind daher verpflichtet, dieses Ziel gemäß den Vereinbarungen über die programmatischen und strategischen Ziele des Performance-Plans, der in den PIAO 2025-2027¹ integriert ist, und unter Einhaltung der Bestimmungen über die Verkürzung der Zahlungsfristen der öffentlichen Verwaltungen einzuhalten².

Wie im Dekret des Präsidenten des Ministerrates vom 22. September 2014 vorgesehen, wird der [Indikator für die Zahlungsfristen](#) vierteljährlich auf der institutionellen Website des Landes veröffentlicht.

III. Förderung der Inklusion und der Zugänglichkeit der Dienste für die Bürgerinnen und Bürger

Dieses Ziel besteht in der Verabschiedung von Maßnahmen zur Förderung der Inklusion und der Zugänglichkeit der Dienste für Bürgerinnen und Bürger gemäß den Bestimmungen des gesetzesvertretenden Dekrets vom 13.12.2023, Nr. 222, das die Zugänglichkeit der öffentlichen Verwaltung für Menschen mit Behinderungen gewährleisten und den Schutz von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern mit Behinderungen in der öffentlichen Verwaltung standardisieren soll, um ihre vollständige Inklusion zu gewährleisten. Die Bestimmungen des gesetzesvertretenden Dekrets Nr. 222/2023 setzen den Artikel 2, Absatz 2, Buchstabe e) des Gesetzes vom 22. Dezember 2021, Nr. 227 über die „Ermächtigung der Regierung auf dem Gebiet der Behinderung“ um.

Das Land hat in den letzten Jahren eine Vielzahl an diesbezüglichen Maßnahmen getroffen (Landesgesetz vom 14. Juli 2015, Nr. 7; Beschlüsse der Landesregierung vom 13. Juni 2023, Nr. 486 und vom 26. März 2024, Nr. 182). Es wurden bereits eine Reihe von Maßnahmen zu deren Umsetzung getroffen, dennoch ist es zweifelsohne notwendig, dass die Führungskräfte die oben genannten Themen bei der Ausübung der jeweiligen Tätigkeiten ihrer entsprechenden

¹ [Rundschreiben des Generaldirektors Nr. 5 vom 15. Mai 2024](#)

² [Rundschreiben Nr. 1 vom 03. Jänner 2024](#) und [Rundschreiben Nr. 36 vom 08. November 2024](#) des Generalrechnungsamt des Staates

Führungsstruktur ständig berücksichtigen und, wenn möglich, weitere Umsetzungsmaßnahmen vorschlagen.

IV. Vereinbarung von individuellen Zielen sowie von Weiterbildungszielen

Die Ausbildung und die berufliche Weiterbildung sowie die Entwicklung von Wissen, Fähigkeiten und Kompetenzen sind von strategischer Bedeutung für eine kontinuierliche Verbesserung der erbrachten Leistungen und Dienste sowie für die Motivation und das Wohlbefinden des Landespersonals. Aus diesem Grund hat die Landesregierung festgelegt, dass die individuelle verpflichtende Weiterbildung für Landesbedienstete zwischen der fünften und neunten Funktionsebene mindestens 24 Stunden pro Jahr und für Landesbedienstete bis zur vierten Funktionsebene mindestens 8 Stunden pro Jahr betragen soll.

Die Weiterbildungs- und Entwicklungsmaßnahmen sind zwischen Mitarbeiterin oder Mitarbeiter und Führungskraft mittels Weiterbildungsplänen im Rahmen des persönlichen Mitarbeitergesprächs zu Beginn des Jahres zu vereinbaren.

3.3.1. Personelle Ressourcenplanung

Der Dreijahresplan des Personalbedarfs, Abschnitt 3. Organisation und Personalressourcen - Unterabschnitt 3.3 des PIAO, garantiert den Organisationseinheiten der Landesverwaltung nicht nur einen effizienten, zielgerichteten Einsatz der Personalressourcen, sondern auch die notwendige Flexibilität, um auf neue Herausforderungen bestmöglich reagieren zu können und gleichzeitig die Personalkosten stabil zu halten - vorbehaltlich eventueller Aufstockungen des Stellenplans, Erwerb neuer Kompetenzen, neuer gesetzlichen Bestimmungen und Kollektivverträge. Dieses Instrument optimiert auch die Durchführung von Wettbewerbsverfahren für die Personalaufnahme.

Die Personalbedarfsplanung erfolgt über ein speziell konfiguriertes Modul im Integrierten Informationssystem, das mit dem Modul zur Performance verknüpft ist: Für jedes Jahr des folgenden Dreijahreszeitraums planen die einzelnen Führungsstrukturen, ausgehend vom Stellenplan und den besetzten Stellen, zunächst in einer Detailplanung die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Ämter und anschließend in einer Gesamtplanung die Abteilungen und Ressorts, die Personalabgänge und die jeweiligen Nachbesetzungen, einschließlich eventueller durch Leistungen und Performance-Ziele begründete Stellenumwandlungen, unter Berücksichtigung der notwendigen systemischen Veränderungen im Organisationsaufbau der einzelnen Organisationseinheiten.

Nach Einholung der Pläne wird der dreijährige Personalbedarfsplan der Landesverwaltung zunächst von einer verwaltungsinternen Arbeitsgruppe aus Experten geprüft und genehmigt: Dabei werden die Ist-Kosten, die Personalabgänge und die notwendigen Nachbesetzungen auf gleicher oder anderer Funktionsebene, die geschätzten zukünftigen Kosten, die theoretischen Einsparungen und die maximal möglichen Ausgaben für die hypothetische Besetzung aller freien Stellen analysiert. Der Personalbedarfsplan wird anschließend zusammen mit dem PIAO der Landesregierung zur Genehmigung vorgelegt.

3.3.2. Finanzielle Ressourcenplanung

Eine erste Festlegung der programmatischen und strategischen Ziele für die kommende Dreijahresperiode erfolgt bis Juni mit dem Wirtschafts- und Finanzdokument des Landes (WFDL), um darauf aufbauend eine leistungsorientierte Finanzplanung durchzuführen. Nach der Ermittlung des Finanzbedarfs durch die Organisationseinheiten folgt die Phase der Verhandlung und Festlegung der erforderlichen Ressourcen: der Haushaltsvoranschlag enthält die Finanzplanung der Landesverwaltung, während der Verwaltungshaushalt detaillierter ist und auf der Ausgabenseite bis auf Kapitelebene geht. Die Einnahme- und Ausgabenbereitstellungen des Verwaltungshaushaltes werden für die Umsetzung der strategischen Ziele, Entwicklungsschwerpunkte und Leistungen den verantwortlichen Organisationseinheiten der Landesverwaltung (Finanzstellen) zugewiesen. Bei der Erstellung des Performance-Planes werden die Leistungen mit den Ausgabenkapiteln verknüpft.

3.3.3. Zielvereinbarung

Auf Basis der operativen Performance werden mit den Führungskräften und Mitarbeitern Zielvereinbarungen getroffen. Die Zielvereinbarung der Führungskräfte umfasst:

- die Leistungen der anvertrauten Führungsstruktur
- die operativen Jahresziele
- die bereichsübergreifenden operativen Jahresziele aller Führungsstrukturen
- die individuellen Ziele
- die berufliche Kompetenz im Umgang mit den zur Verfügung stehenden Human- und organisatorischen Ressourcen, die allgemeine Funktionsfähigkeit des Dienstes und Nutzerzufriedenheit sowie die Bewältigung zusätzlicher Aufgaben (Art. 26 BÜKV- Führungskräfte³).

³ Bereichsübergreifender Kollektivvertrag (CCI) für die Führungskräfte für den Dreijahreszeitraum 2020-2022 vom 24. August 2023 und ministerielle Richtlinien

Die operativen Ziele sind somit Teil der Zielvereinbarung der Führungskräfte und stellen eine Vereinbarung zwischen Ressort- und Abteilungsdirektor oder Ressort- und Abteilungsdirektorin bzw. Abteilungs- und Amtsdirektor oder Abteilungs- und Amtsdirektorin dar. Die Ziele werden jährlich vereinbart. Sie beziehen sich auf konkrete zu erreichende Ergebnisse, Projekte, Aufgaben, Arbeitsschritte oder Teile von Prozessen, zu deren Erreichung die Führungskraft beiträgt, oder sie betreffen konkrete Leistungsverbesserungen/-steigerungen.

Zu Beginn des Bewertungszeitraumes wird mit dem Mitarbeiter oder der Mitarbeiterin und dem oder der direkten Vorgesetzten eine Vereinbarung über die zu erbringenden Leistungen, die auszuführenden Aufgaben bzw. die im betreffenden Zeitraum zu erreichenden Ziele und Ergebnisse getroffen.

3.4. Monitoring

Das System zur Messung und Bewertung der Performance sieht eine Zwischenmessung der Zielerreichung (halbjährliches Monitoring) und eine abschließende Messung am Ende der Berichtsperiode (Jahr) vor. Um die Umsetzung der strategischen Ziele und Entwicklungsschwerpunkte regelmäßig zu überprüfen, ermöglicht das Monitoring auf freiwilliger Basis Korrekturmaßnahmen halbjährlich einzuführen, falls die Zwischenergebnisse nicht erreicht werden. Das halbjährliche Monitoring wird durch ein Berichtswesen auf der verwendeten integrierten Plattform dokumentiert.

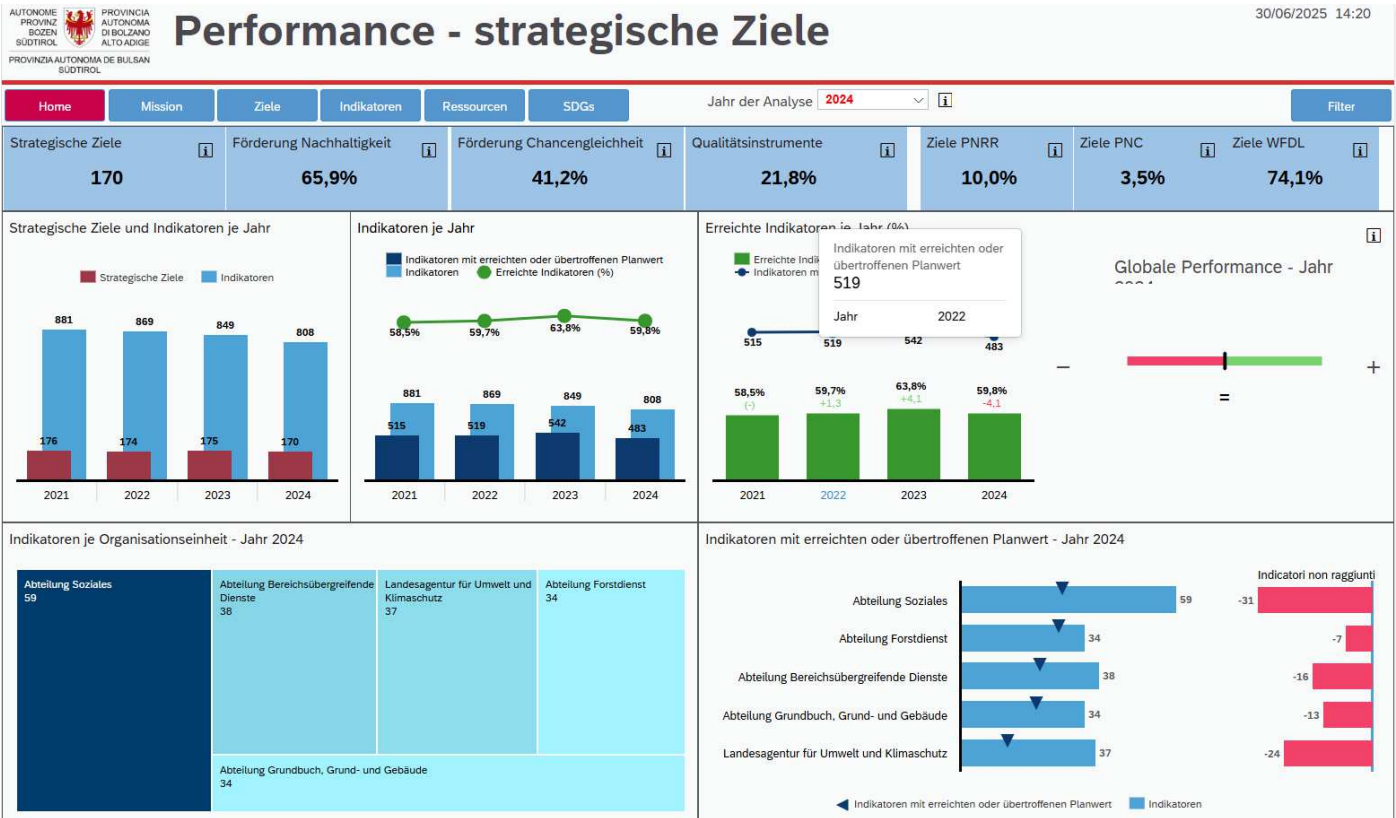
3.4.1. Business Intelligence

Die Landesverwaltung achtet zunehmend auf die Einhaltung der Grundsätze der Effizienz, Effektivität und Wirtschaftlichkeit und überprüft systematisch die Übereinstimmung zwischen den von ihren Organisationseinheiten im Performance-Plan festgelegten Zielen und den tatsächlich erzielten Ergebnissen. Dies geschieht mit Hilfe eines Indikatorensystems, das die Übereinstimmung mit den geplanten Zielen, die zeitliche Planung, die Quantität und Qualität der erbrachten Leistungen, die wirtschaftlichen und finanziellen Aspekte in Verbindung mit den erzielten Ergebnissen, und zum Teil, soweit möglich, den Grad der Zufriedenheit der Stakeholder erfasst. Der Grad des Vertrauens und die Zufriedenheit der Bürgerinnen und Bürger mit der Landesverwaltung wird ebenfalls in regelmäßigen Abständen gemessen.

Die eingesetzte Softwareplattform hat die Integration von Daten aus verschiedenen früheren Informationssystemen und damit die Verknüpfung von Planungs-, Monitorings- und Bewertungsinformationen im Hinblick auf eine enge Korrelation zwischen Controlling, strategischer Kontrolle, Performancemessung (sowohl strukturell als auch individuell) und Ergebnisbewertung ermöglicht.

Ausgehend von den Data Marts der integrierten Software und unter Verwendung von Daten aus den Informationssystemen über die finanziellen Ressourcen, Organisationseinheiten und Stellenplänen wurde eine erste Business Intelligence (BI)-Anwendung entwickelt, die auf die dynamische Darstellung der Indikatoren der strategischen Performance, insbesondere der strategischen Ziele abzielt, wobei Abweichungen der Endergebnisse von den Zielvorgaben auch durch verschiedene grafische Darstellungen aufgedeckt werden können. Die dynamische Darstellung der Indikatoren der operativen Performance, insbesondere der Leistungen, befindet sich derzeit in Ausarbeitung.

Die Plattform stellt somit ein erstes Reporting-Tool mit Grafiken und Tabellen, Dashboards und Indikatoren dar und ist ein effizientes Monitoring- und Analyseinstrument.



Darüber hinaus ist ein Monitoring vorgesehen, um die quantitativen und qualitativen Dimensionen der Umsetzung des agilen Arbeitens kontinuierlich und regelmäßig zu analysieren. Einerseits liefern die Ergebnisse des Monitorings eine Wissensbasis, die für die Planung von Maßnahmen zur Förderung dieses Instruments und insbesondere zur Unterstützung der Entwicklung der Verwaltungskapazitäten der einzelnen öffentlichen Verwaltungen erforderlich ist. Auf der anderen Seite zeigen sie die Initiativen auf, die von der Verwaltung ergriffen werden, um die begünstigenden Faktoren der agilen Arbeit, ihre Auswirkungen und Folgen auf die Performance und die für die Bürgerinnen und Bürger und Unternehmen erbrachten Dienste zu stärken.

3.5. Bewertung der Performance der Organisationseinheit

Der Performance-Bericht ist das Instrument, mit dem die Landesverwaltung den Bürgerinnen und Bürgern sowie den internen und externen Stakeholdern einen übersichtlichen Einblick in die zahlreichen Aktivitäten und Ergebnisse des vergangenen Jahres präsentiert und damit den Performance-Zyklus abschließt. Der Performance-Bericht stellt die Ergebnisse in Bezug auf die einzelnen geplanten Ziele und den Einsatz der Ressourcen dar, wobei eventuelle Abweichungen, welche sich im Laufe des Jahres ergeben haben, aufgezeigt und die Ursachen und entsprechende Maßnahmen angegeben werden. Diese Informationen bilden eine wertvolle Grundlage für die Analyse der Effizienz und Effektivität des Verwaltungshandelns.

Der jährliche Performance-Bericht der Landesverwaltung setzt sich aus den einzelnen Berichten der Führungsstrukturen zusammen und umfasst die strategische Performance.

Die operative Performance, einschließlich der Leistungserfassung, des effektiven und effizienten Einsatzes der Personalressourcen und der Bewertung der jährlichen operativen Ziele ist Teil des jährlichen operativen Berichts der einzelnen Führungsstrukturen.

Neben den allgemeinen Instrumenten zum Monitoring der organisatorischen Performance führen die Organisationseinheiten der Landesverwaltung regelmäßig Kontrollen und Erhebungen zu verschiedenen Aspekten ihrer institutionellen Tätigkeit durch, auch im Hinblick auf eine partizipative Bewertung unter Einbeziehung der Stakeholder.

- Seit 1998 führt das Land über das Landesinstitut für Statistik (ASTAT) auch Erhebungen über die [Zufriedenheit der Bürgerinnen und Bürger mit den öffentlichen Diensten](#) durch, wobei der Fokus auf den Diensten der Landesverwaltung liegt.
- Der Bereich Controlling des Organisationsamtes führt regelmäßig anonyme Online-Erhebungen durch: externe Umfragen, die sich an Stakeholder und Interessensgruppen auf verschiedenen Ebenen richten, und interne Erhebungen zu verschiedenen Themen wie [Smart Working](#) und [Coworking](#).
- Im Jahr 2025 hat das Amt für Personalentwicklung in Zusammenarbeit mit der Vertrauensrätin und der Unterstützung des Bereichs Controlling eine Umfrage zum Wohlbefinden am Arbeitsplatz des Landespersonals durchgeführt: Die analysierten Ergebnisse werden mit den Führungskräften und dem Personal geteilt. Auch die Vertrauensrätin wird für gezielte Interventionen zur Lösung von Diskriminierungen und Konflikten am Arbeitsplatz einbezogen.
- Im Hinblick auf das erste bereichsübergreifende Ziel „Vereinfachung, Entbürokratisierung und Digitalisierung der Tätigkeiten und Verwaltungsverfahren für eine bürgernahe Landesverwaltung“ hat die Generaldirektion das Organisationsamt beauftragt, einen internen Verbesserungsprozess einzuleiten: In der ersten Phase konnten Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konkrete Vorschläge zur Verbesserung einreichen; in der zweiten Phase, vom 05. Mai bis zum 31. Juli 2025, hatten auch die Bürgerinnen und Bürger, sowie die Unternehmen und Vereine der Autonomen Provinz Bozen die Möglichkeit, ihre konkreten Vorschläge über ein Online-Formular „Gemeinsam Vereinfachen“ einzureichen, um zum Aufbau einer bürgerfreundlichen Landesverwaltung beizutragen.

Mit den internen und externen Umfragen engagiert sich die Landesverwaltung daher nicht nur die Zufriedenheit der Bürgerinnen und Bürger, der Südtiroler Unternehmen und der Landesbediensteten erhöhen, sondern auch den Informationsstand, die Zugänglichkeit der Online-Dienste, den umfassenden 360-Grad-Dialog mit den Nutzern und die Beteiligung an Entscheidungsprozessen, auch der Landesbediensteten selbst, verbessern.

3.6. Bewertung der individuellen Performance

Die Bewertung der individuellen Performance liegt in der Verantwortung des Vorgesetzten.

Die Bewertung der individuellen Performance umfasst sowohl die Bewertung der Führungskräfte als auch die der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und erfolgt in Übereinstimmung mit der Änderung der gesetzlichen Bestimmungen. Um die kürzlich von den Ministerien erhaltenen Anweisungen in die Praxis umzusetzen, wurden und werden die Definition und Bewertung der individuellen Performance, die beide mithilfe der integrierten Softwareplattform verwaltet werden, tiefgreifend geändert.

3.6.1. Bewertung der Führungskräfte

Die Bewertung der Führungskräfte und die Vergabe des Ergebnisgehaltes erfolgen nach folgenden Bestimmungen:

- Landesgesetz vom 21. Juli 2022, Nr. 6 („Regelung der Führungsstruktur des öffentlichen Landessystems und Ordnung der Südtiroler Landesverwaltung“) und nachfolgende Änderungen und Ergänzungen,
- Dekret des Landeshauptmanns vom 26. März 2024, Nr. 3 „Durchführungsverordnung über die Verwaltungsstruktur der Autonomen Provinz Bozen“ und nachfolgende Änderungen und Ergänzungen,
- Kollektivabkommen und -vertrag vom 24. August 2023.

Der Artikel 19 des Landesgesetzes Nr. 6/2022 sieht vor, dass die Entlohnung der Führungskräfte, getrennt nach Führungsebene, mit Kollektivverträgen geregelt wird, um sie für alle Führungskräfte im öffentlichen Landessystem zu

vereinheitlichen. Sie steht ab der Erteilung des ersten Auftrags zu und besteht aus der Grundentlohnung, differenziert nach Führungsebene, aus dem Positionsgehalt, das aus einem fixen und einem variablen Teil besteht und dessen Bemessung auf objektiven Kriterien basiert, welche die Art des Führungsauftrags und den damit verbundenen Verantwortungsgrad berücksichtigen, sowie aus dem Ergebnisgehalt.

Das Ergebnisgehalt richtet sich danach, wie die Führungskraft auf der Grundlage der von der Verwaltung nach vorheriger Absprache mit den Gewerkschaften angewandten Methode beurteilt wurde, wobei nicht nur die Gesamtbewertung der organisatorischen Performance, der Leistungen und Ziele berücksichtigt wird, sondern auch die berufliche Kompetenz im Umgang mit den Human- und organisatorischen Ressourcen, mit der allgemeinen Funktionsfähigkeit des Dienstes und der Bewältigung zusätzlicher Aufgaben.

Bei der Festlegung des Ergebnisgehalts werden folgende Kriterien berücksichtigt:

- a) das Ergebnisgehalt steht in einem Mindestausmaß von nicht weniger als siebenzig Prozent des Höchstausses laut Absatz 2 zu, wenn die für das betreffende Jahr festgelegten Ziele oder Ergebnisse erreicht wurden;
- b) berufliche Kompetenz im Umgang mit den zur Verfügung stehenden Human- und organisatorischen Ressourcen; zu diesem Zweck kann auch die durch geeignete Erhebungsinstrumente ermittelte Mitarbeiterzufriedenheit berücksichtigt werden;
- c) allgemeine Funktionsfähigkeit des Dienstes und Nutzerzufriedenheit;
- d) Bewältigung zusätzlicher Aufgaben.

Die Bewertung stützt sich auf drei Säulen: „Leistungen und Ziele der Führungsstruktur“, „Individuelle Ziele“ und „Führungsaufgaben- und Gesamtbewertung“, die die berufliche Kompetenz im Umgang mit den zur Verfügung stehenden Human- und organisatorischen Ressourcen, die allgemeine Funktionsfähigkeit des Dienstes und die Bewältigung zusätzlicher Aufgaben berücksichtigt. Die Bewertungsskala lautet:

- hervorragend (100%)
- sehr gut (90%)
- gut (80%)
- genügend (70%)
- ungenügend (0%).

Die Artikel 28 und 29 des bereichsübergreifenden Kollektivvertrages für die Führungskräfte vom 24.08.2023 sehen die Erhöhung des Ergebnisgehalts bei zusätzlichen Aufträgen bzw. bei Vertretung einer anderen Führungskraft vor; für das Jahr 2025 ist der in Artikel 29, Absatz 4 des bereichsübergreifenden Kollektivvertrags vom 24.08.2023 vorgesehene Fonds für die Vergütung zusätzlicher Aufträge, die den Führungskräften der Landesverwaltung gemäß Artikel 28 Absatz 2 Buchstabe b erteilt werden, auf 100.000,00 Euro brutto festgelegt.⁴

3.6.2. Bewertung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen

Artikel 7 des Bereichskollektivvertrages für das Landespersonal⁵ sieht vor, dass die Leistungsbeurteilung des Personals auf der Grundlage einer zu Beginn des Beurteilungszeitraums (in der Regel zu Beginn des Kalenderjahres) getroffenen Vereinbarung erfolgt. Diese Vereinbarung wird gemeinsam mit dem oder mit der direkten Vorgesetzten erstellt und legt die zu erledigenden Aufgaben sowie die zu erreichenden Ziele und Ergebnisse für den Bezugszeitraum (in der Regel das Kalenderjahr) fest.

Die nachfolgenden Artikel 8, 9 und 10 des Abschnitts III des Bereichskollektivvertrags definieren jeweils den Fonds für die Leistungsprämien des Personals, den theoretischen individuellen Anteil und dessen Aufteilung, sowie die kollektive Leistungsprämie.

Artikel 11 sieht die Zuteilung einer individuellen Leistungsprämie auf der Grundlage einer Bewertung im Rahmen eines entsprechenden Gesprächs über die Erreichung der zu Beginn des Bezugszeitraumes schriftlich vereinbarten Ziele vor. Für die Zuteilung der individuellen Leistungsprämie gelten die folgenden Kriterien:

- Umfang der vereinbarten Ziele unter Berücksichtigung der Komplexität der zugewiesenen Aufgaben und der damit verbundenen Verantwortlichkeiten sowie Grad ihrer Erreichung;
- Erfüllung zusätzlicher Aufgaben;
- längere und/oder wiederholte Abwesenheiten, die zu einer Erhöhung der Arbeitsbelastung des anderen Personals führen.

Dem Personal, dessen Leistung mit „sehr gut“ oder mit einer Punktezahl, die dieser Bewertung entspricht, bewertet wird, muss mindestens eine individuelle Leistungsprämie in Höhe der Hälfte der Grundprämie, der an die kollektive Leistung gebunden ist, garantiert werden.

Gemäß dem neuen Bereichskollektivvertrag für das Landespersonal wurde die integrierte Plattform eingerichtet, die

⁴ Beschluss der Landesregierung Nr. 185/2025 - Übernahme von zusätzlichen Aufträgen durch Führungskräfte - Fonds für Erhöhung des Ergebnisgehaltes 2025

⁵ Bereichskollektivvertrag für das Landespersonal - Kollektivabkommen und -vertrag vom 16. Dezember 2024

dazu dient, die individuelle Performance des nichtleitenden Personals zu definieren und zu bewerten. Zu Beginn des Jahres 2025 wurden für sämtliche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Landesverwaltung, insgesamt mehr als 3.500, ein persönlicher Zugang eingerichtet und ein entsprechender Bogen vorbereitet. Der individuelle Bogen wird vom Mitarbeiter oder von der Mitarbeiterin ausgefüllt, beim entsprechenden Gespräch zu Jahresbeginn mit der Führungskraft besprochen, um die erwarteten Ziele, Leistungen und individuellen Ziele festzulegen, und anschließend von der jeweiligen Führungskraft genehmigt. Individuelle Ziele können sich auf die Leistungen der Organisationseinheit beziehen, aber auch auf spezifische Tätigkeiten, die den einzelnen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zugewiesen werden. Im Rahmen der individuellen Ziele sind auch Aus- und Weiterbildungsziele festzulegen, wobei für Landesbedienstete zwischen der fünften und neunten Funktionsebene mindestens 24 Stunden pro Jahr und für Landesbedienstete bis zur vierten Funktionsebene mindestens 8 Stunden pro Jahr vorzusehen sind⁶. Bei Teilzeit, längeren Abwesenheiten (z. B. Wartestand) oder Dienstverhältnissen unter einem Jahr kann das Mindestausmaß entsprechend angepasst werden.

Im darauffolgenden Jahr 2026 werden bei der Bewertung die erreichten Ergebnisse eingetragen und somit wird der Grad der Erreichung der zugewiesenen Ziele gemessen.

AUTONOME PROVINZ BOZEN - SÜDTIROL



PROVINCIA AUTONOMA DI BOLZANO - ALTO ADIGE

Individueller Bewertungsbogen von Mario Mustermann - Jahr 2025

Bewertungszeitraum 01/01/2025 - 31/12/2025

0. PERSÖNLICHE DATEN				
Mitarbeiter/in	Mustermann Mario			
Organisationseinheit				
Führungskraft				
1. INDIVIDUELLE ZIELE		Ergebnis	Anmerkungen	
Bewertungsskala: Unterbrochen, Kritisch, Leichte Abweichungen, Planmäßig				
Ziel				
GESAMT				
A. INDIKATOREN DER INDIVIDUELLEN ZIELE	Indikator	Maßeinheit	Planwert	Ergebniswert
Ziel	Indikator	%	100,00	

Datum:

Unterschriften:

Mitarbeiter/in

Führungskraft

Gedruckt am 12/05/2025

Bewertungsbogen

S. 1 von 1

4. Die Maßnahmen zur Verbesserung des Performance-Zyklus

Die Durchführung einer Aufgabenkritik der Leistungen steht in engem Zusammenhang mit der Performance-Planung. Im operativen Performance-Plan sind auch die einzelnen Leistungen beschrieben, die von den Ämtern erbracht werden. Diese Leistungen sind Ausgangspunkt für eine kritische Analyse und einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess.

Ziel einer Aufgabenkritik ist es, die Verwaltung effizienter und effektiver zu gestalten, sie auf die Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger auszurichten und im Sinne der Haushaltskonsolidierung Ressourcen (Finanzen und Personal) einzusparen. Sie bietet die Chance, eine zukunftsorientierte Verwaltung zu entwickeln.

Die Aufgabenkritik der Leistungen ermittelt, welche Leistungen notwendig sind, welche reduziert oder abgeschafft werden können, welche ausgebaut oder neu gestaltet werden sollen, wo ungenutzte Optimierungspotenziale - auch im Hinblick auf Entbürokratisierung - bestehen und durch wen die Leistungen am besten erbracht werden können (intern oder Outsourcing).

Aufgabenkritik besteht in einer Zweckkritik (Effektivität) und einer Vollzugskritik (Effizienz). Die Analyse stützt sich auf die folgenden fünf Fragen:

1. 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?
2. Überprüfung, inwieweit der Leistungsumfang der notwendigen Aufgaben reduziert werden kann: Ist das

⁶ Beschluss der Landesregierung vom 04/02/2025, Nr. 73 - Personalentwicklungsplan 2025-2027

bisherige Leistungsangebot bzw. der gegenwärtige Umfang einer Leistung weiterhin notwendig, oder kann die Leistung in reduzierter Form erbracht werden? Können beispielsweise Zielgruppen Qualität, Zeiten und Kosten neu bewertet werden?

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

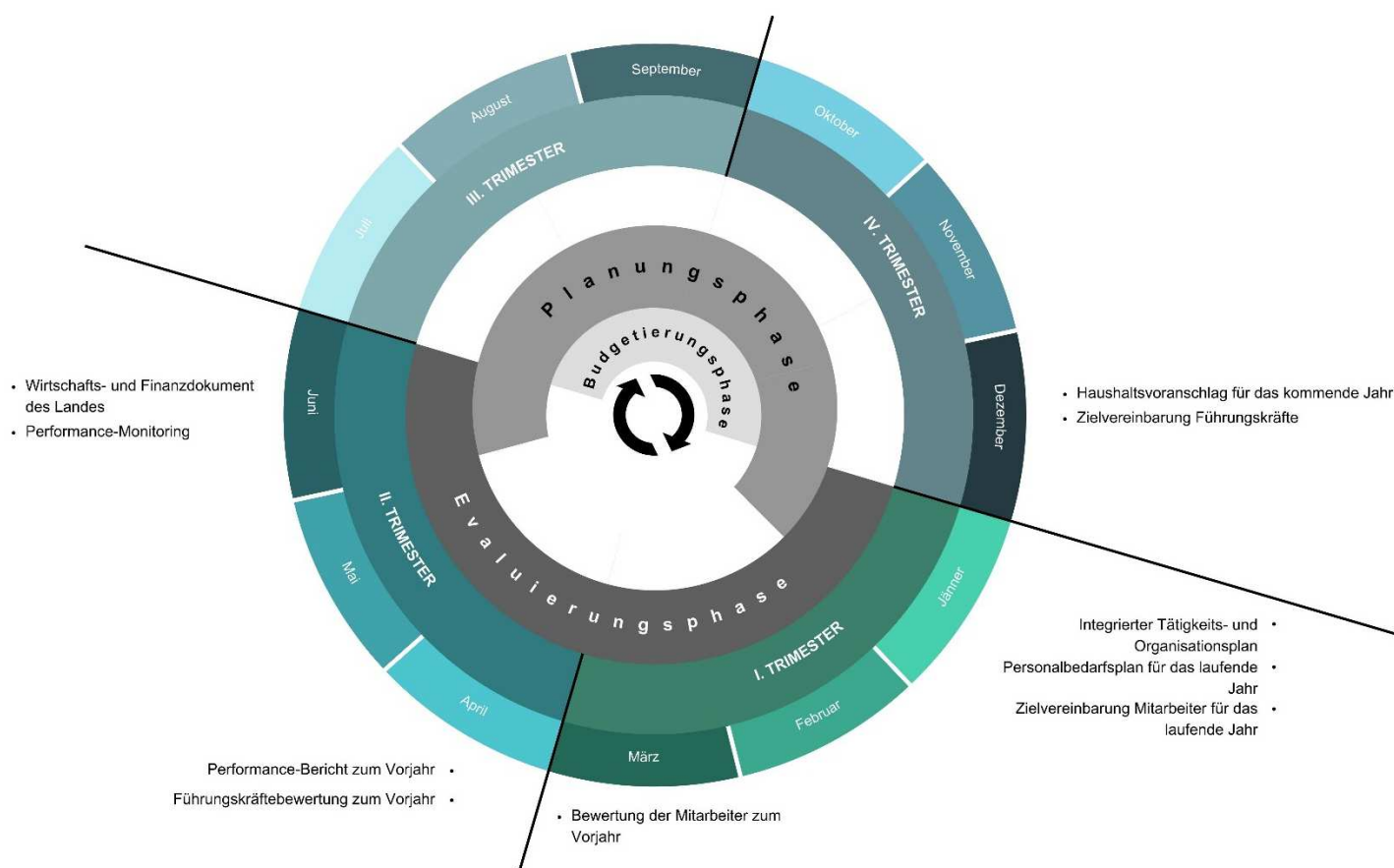
Die Ergebnisse einer Aufgabenkritik fließen als Maßnahmen und operative Jahresziele in den Performance-Zyklus ein. Im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses ist es zweckmäßig, jeweils zu Beginn eines neuen Performance-Zyklus aufgabenkritische Überlegungen anzustellen.

5. Der Performance-Zyklus im Jahresablauf: Phasen, Akteure und Zeitplan

In diesem Abschnitt werden die Phasen des Performancezyklus, die Zuständigkeiten der beteiligten Akteure und der Zeitrahmen erläutert.

5.1. Phasen

Der Performancezyklus kann in eine Planungs-/Programmierungs-, eine Budgetierungs- und eine Evaluierungsphase unterteilt werden, die in der folgenden Abbildung zusammen mit den Planungsinstrumenten dargestellt sind:



5.2. Akteure

Die an der Performancemessung und -bewertung beteiligten Akteure und ihre spezifischen Funktionen sind in der folgenden Tabelle aufgeführt:

Landesregierung	- legt die von der Landesverwaltung zu verfolgenden Planungs- und Steuerungsziele fest und erlässt allgemeine Richtlinie für deren Umsetzung und die Überprüfung der Ergebnisse; - übt die Funktionen des politisch-strategischen Entscheidungsorgans aus; - legt das Regierungsprogramm fest; - setzt die politischen Prioritäten fest und sammelt sie (Klausurtagung); - genehmigt das Wirtschafts- und Finanzdokument des Landes (WFDL); - genehmigt den Integrierten Tätigkeits- und Organisationsplan (PIAO); - genehmigt den Entwurf des Haushaltsvoranschlags; - genehmigt den Stellenplan; - genehmigt den Performance-Bericht; - genehmigt die bereichsübergreifenden Ziele für alle Organisationseinheiten.
Generaldirektor	- sorgt für die Überprüfung der Führungsstruktur, der Verwaltungstätigkeiten und der damit zusammenhängenden Verwaltungsverfahren; - überprüft den Einsatz der Finanz- und Humanressourcen; - beaufsichtigt die Führungskräfte und die entsprechenden Verfahren für die Auftragserteilung; - übt auch die Funktion eines Ressortdirektors/einer Ressortdirektorin und, soweit vereinbar, die eines Abteilungs- und Amtsdirektors/einer Abteilungs- und Amtsdirektorin gegenüber den Abteilungen, Ämtern und Funktionsbereichen aus, die ihm/ihr zur Wahrnehmung der zugewiesenen Befugnisse des Ressorts unterstehen; - beruft die Konferenz der Direktoren und Direktorinnen der Ressorts sowie jene der Direktoren und Direktorinnen der Abteilungen ein, um diese Führungskräfte im Beisein des Generalsekretärs/der Generalsekretärin in organisatorische, strukturelle und Verfahrensangelegenheiten allgemeiner Natur einzubeziehen; - fordert regelmäßig Berichte und Analysen ein, um die Ursachen für Zielabweichungen zu untersuchen und sicherzustellen, dass etwaige systemische Probleme frühzeitig erkannt und behoben werden können; - koordiniert die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Ressorts, um gemeinsame Lösungen zu entwickeln und systemische Probleme zu beheben; - richtet Feedback-Mechanismen im Rahmen der Ressort-Konferenzen ein, die es den Ressorts ermöglichen, kontinuierlich Rückmeldungen zu geben und Verbesserungsvorschläge einzubringen; - ergreift gezielte Maßnahmen, um die Effizienz und Effektivität der Landesverwaltung zu steigern, basierend auf den Rückmeldungen und Verbesserungsvorschlägen der Ressorts.
Arbeitsgruppe Entwicklung und Ressourcen „AGER“	- steht dem Generaldirektor in seinen Zuständigkeiten gemäß Artikel 29, Absatz 2 des Landesgesetzes Nr. 6/2022, beratend und unterstützend zur Seite; - behandelt und begutachtet Anfragen und Themen zur Organisationsentwicklung der Landesverwaltung sowie zum Einsatz der Finanz- und Humanressourcen.
Abteilung Bereichsübergreifende Dienste	- zu den Zuständigkeiten gehört die Überprüfung des PIAO, um sicherzustellen, dass er den Zielen und Richtlinien entspricht; - stellt eine effektive Kommunikation und Koordination zwischen der Generaldirektion, den verschiedenen Abteilungen und Stakeholdern sicher, um eine reibungslose Umsetzung des SMVP zu gewährleisten.
Organisationsamt	Der Bereich Controlling: - erstellt und betreut die Verpflichtungen zum System der Messung und Bewertung der Performance; - gewährleistet die notwendige Transparenz hinsichtlich der Grundsätze und Verfahren des Systems zur Messung und Bewertung der Performance und stellt die Diskussion mit den Vertretern der Gewerkschaften sicher; - koordiniert den Prozess der Definition und Bewertung der strategischen und operativen Performance und der Vorbereitung des PIAO und des Performance-Berichts; - unterstützt die Aufgaben der Prüfstelle zum Thema Performance; - plant und führt die erforderlichen Weiterbildungsmaßnahmen zum Thema System zur Messung und Bewertung der Performance (SMVP) zwischen der Führungsebene und dem Landespersonal durch.
Ressortdirektor/-in Bildungsdirektor/-in	- unterstützt das für den Sachbereich zuständige Mitglied der Landesregierung bei allen Tätigkeiten, insbesondere bei der Festlegung strategischer Ziele, der Ausarbeitung des Performance-Plans als integraler Bestandteil des PIAO, der Aufgliederung in Bereichsvorhaben, der Finanzplanung und der Überprüfung der Arbeitsergebnisse; - ist für die Ausführung der dem Ressort zugewiesenen Aufgaben verantwortlich, steuert die organisatorisch komplexen Abläufe, setzt die zur Verfügung stehenden

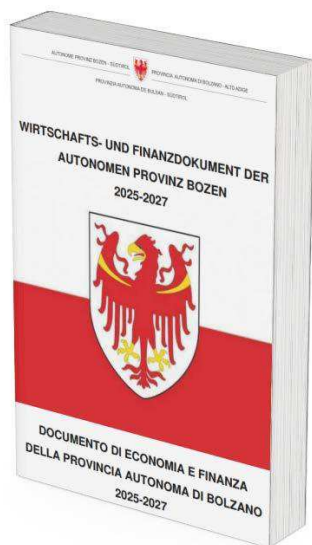
	Ressourcen effizient ein, und gewährleistet einen angemessenen Informationsfluss innerhalb des Ressorts; - gewährleistet dem für den Sachbereich zuständigen Regierungsmitglied die effektive Koordinierung zwischen der gewählten Strategie, den verwendeten Ressourcen und der operativen Verwaltung; - weist den Organisationseinheiten des Ressorts die Humanressourcen und den jeweiligen Haushaltsplänen die finanziellen Ressourcen zu; - erlässt die allgemeinen Akte für die finanzielle, technische und Verwaltungsführung sowie für die Organisation der Human-, der instrumentellen und der Kontrollressourcen des Ressorts und legt die organisatorischen Maßnahmen für die Erhebung und Analyse der Kosten und Leistungen der Verwaltungstätigkeit, der Führung und der organisatorischen Entscheidungen fest; - ist der direkte Vorgesetzte/die direkte Vorgesetzte der Direktoren und Direktorinnen der Abteilungen und organisatorischen Strukturen, die dem Ressort zugeordnet sind und nimmt diesen gegenüber Impuls-, Koordinierungs- und Kontrollfunktionen wahr; - legt die operativen Ziele fest, die Gegenstand der individuellen Bewertung der Performance der ihnen unterstellten Führungskräfte sind; - weist den Beauftragten für die Performance sowie dem nicht leitenden Personal der Abteilungsdirektion individuelle Performance-Ziele zu; - genehmigt den Performance-Plan des Ressorts und der Organisationseinheiten des Ressorts; - genehmigt den Personalbedarfsplan der Ressortdirektion und bewertet Anträge auf Stellenumwandlung in den ihr unterstellten Organisationseinheiten; - überwacht zusammen mit den ihr unterstellten Führungskräften regelmäßig die Fortschritte bei der Erreichung der Performance-Ziele und legt die sich daraus ergebenden Korrekturmaßnahmen fest; - erstellt und genehmigt den Performance-Bericht des Ressorts und der ihr unterstellten Organisationseinheiten; - führt die Bewertung der Führungskräfte der Abteilungen und der ihnen unterstellten Organisationseinheiten durch; - führt die Bewertung der Mitarbeiter in der Ressortdirektion durch; - führt eine kritische Aufgabenanalyse im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses durch.
Abteilungsdirektor/-in	- trägt die Verantwortung für den gesamten Aufgabenbereich der Abteilung; - bestimmt, im Rahmen der festgelegten Ziele, Programme und Schwerpunkte der Abteilung, mit den Amtsdirektorinnen und -direktoren die Ziele für die Tätigkeiten der einzelnen Ämter der Abteilung, plant, koordiniert und überprüft die Umsetzung und trifft, falls notwendig, anstelle des Amtsdirektors oder der Amtsdirektorin die erforderlichen Maßnahmen; - sorgt für einen angemessenen Informationsfluss innerhalb ihrer Abteilung; - unterstützt den Ressortdirektor/die Ressortdirektorin bei der Planung von Strategien und Tätigkeiten und bringt Vorschläge ein; - schlägt die Definition strategischer Ziele und Entwicklungsschwerpunkte im Einklang mit den strategischen Leitlinien vor und legt in Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen der übergeordneten und untergeordneten Organisationseinheiten Indikatoren, Zielwerte und Maßnahmen fest; - schlägt vor und koordiniert die Definition von Leistungen und operativen Zielen in Übereinstimmung mit den strategischen Zielen und Entwicklungsschwerpunkten, indem Indikatoren und Zielwerte in Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen der über- und untergeordneten Organisationseinheiten festgelegt werden; - legt die operativen Ziele fest, die Gegenstand der individuellen Bewertung der Performance der unterstellten Führungskräfte sind; - weist den unterstellten Führungskräften, den Beauftragten für die Performance und den Mitarbeitern ohne Führungsfunktion der Abteilungsdirektion individuelle Performance-Ziele zu; - genehmigt den Performance-Plan der Abteilung und der unterstellten Organisationseinheiten; - genehmigt den Personalbedarfsplan der Abteilung und der unterstellten Organisationseinheiten; - überwacht zusammen mit den unterstellten Führungskräften regelmäßig die Fortschritte bei der Erreichung der Performance-Ziele und legt die sich daraus ergebenden Korrekturmaßnahmen fest; - erstellt und genehmigt den Performance-Bericht der Abteilung und der unterstellten Organisationseinheiten; - führt die Bewertung der direkt unterstellten Führungskräfte durch;

	- führt die Bewertung der direkt unterstellten Mitarbeiter in der Abteilungsdirektion durch; - führt eine kritische Aufgabenanalyse im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses durch.
Amtsleiter/-in	- gewährleistet die reibungslose Abwicklung der Amtsgeschäfte und sorgen für die Durchführung der in seine Zuständigkeit fallenden Maßnahmen; - unterstützt den vorgesetzten Abteilungsdirektor, die vorgesetzte Abteilungsdirektorin sowie den/die jeweilige Ressortdirektor/-in bei der Tätigkeitsplanung, sowohl durch Vorschläge als auch bei der Überprüfung; - schlägt die Definition strategischer Ziele und Entwicklungsschwerpunkte im Einklang mit den strategischen Leitlinien vor und legt in Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen der übergeordneten Organisationseinheiten Indikatoren, Zielwerte und Maßnahmen fest; - schlägt vor und koordiniert die Definition von Leistungen und operativen Zielen in Übereinstimmung mit den strategischen Zielen und Entwicklungsschwerpunkten, indem Indikatoren und Zielwerte in Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen der übergeordneten Organisationseinheiten festlegen; - weist den Beauftragten für die Performance und den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ohne Führungsfunktion individuelle Performance-Ziele zu; - genehmigt den Performance-Plan des Amtes; - erarbeitet den Personalbedarfsplan des Amtes; - überwacht zusammen mit den überstellten Führungskräften regelmäßig die Fortschritte bei der Erreichung der Performance-Ziele und legen die sich daraus ergebenden Korrekturmaßnahmen fest; - erstellt und genehmigt den Performance-Bericht des Amtes; - führt die Bewertung der Mitarbeiter des Amtes durch; - führt eine kritische Aufgabenanalyse im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses durch.
Beauftragte/r für die Performance	- Er/sie ist die Person, die vom Direktor jeder Organisationseinheit unter den Mitarbeitern mit Organisations-, Management- und Datenanalysefähigkeiten bestimmt wird, und ist die Bezugsperson für das Management des Performance-Zyklus sowie für die Sammlung und Validierung der Daten, die für die Messung der Performanceindikatoren erforderlich sind; - unterstützt den/die Direktor/in direkt bei der Umsetzung der Prozesse der Zuweisung, Überwachung, Messung und Bewertung der Ziele der organisatorischen Performance der Organisationseinheit. - trägt zur Festlegung von Zielwerten und zur Überwachung von Indikatoren bei, um die verschiedenen Phasen des Performance-Zyklus zu unterstützen; - unterstützt die Führungskraft bei der korrekten Anwendung der Bewertungssysteme und bei der korrekten Verwaltung der Bewertungsprozesse; - fungiert als Referenz- und Verbindungsfunktion zum Organisationsamt-Controlling in den Bereichen Steuerung und Entwicklung der Performance
Nicht leitendes Personal	- seine individuelle Performance wird gemäß dem System zur Messung und Bewertung der Performance bewertet; - trägt zur organisatorischen Performance der Struktur bei, der es angehört
Abteilung Finanzen	- erstellt das Wirtschafts- und Finanzdokument des Landes.
Abteilung Personal	- betreut den Stellenplan als Grundlage für den dreijährigen Personalbedarfsplan - überwacht das Stellenkontingent und die besetzten Stellen der einzelnen Führungsstrukturen; - legt den Produktivitätsfonds für leitende und nicht leitende Mitarbeiter/-innen fest, stellt ihn zur Verfügung und wickelt auf der Grundlage der Bewertungen dessen Auszahlung ab.
Amt für institutionelle Angelegenheiten	- bereitet den Dreijahresplan zur Korruptionsvorbeugung und Transparenz vor
Prüfstelle	- überwacht die Funktionsweise des internen Kontrollsystems der Landesverwaltung; - erstellt ein unverbindliches Gutachten zum Performance-Bericht der Landesverwaltung; - bestätigt das System für die Anerkennung der Prämien an die Bediensteten der Landesverwaltung; - bestätigt die Erfüllung der Verpflichtungen im Bereich Transparenz und Integrität;

Die Zuständigkeiten, Funktionen und Rollen der verschiedenen Akteure innerhalb des Systems zur Messung und Bewertung der Performance (SMVP) sind ein wesentliches Element für das effiziente Funktionieren des Systems und seine effektive Nutzung in den Entscheidungs- und Managementprozessen der Verwaltung.

5.3. Zeitpläne

Das Wirtschafts- und Finanzdokument des Landes (WFDL), das von der Landesregierung bis zum 30. Juni eines jeden Jahres verabschiedet und dem Landtag vorgelegt wird, analysiert das wirtschaftliche und sozialen Umfeld des Landes, skizziert den Rahmen der öffentlichen Finanzen und legt die politischen Maßnahmen fest, die in dem vom Haushaltsvoranschlag entsprechenden Dreijahres-zeitraum umgesetzt werden sollen.



Die genauen Fristen für die Erstellung der Planungs- und Bewertungsinstrumente werden jährlich durch ein Rundschreiben des Generaldirektors und des Generalsekretärs festgelegt. Der Integrierte Tätigkeits- und Organisationsplan (PIAO) muss bis zum 31. Januar eines jeden Jahres von der Landesregierung genehmigt werden.



Der Performance-Bericht ist ein Dokument, das die im Vergleich zum Vorjahr erzielten organisatorischen und individuellen Ergebnisse in Bezug auf die verschiedenen geplanten Ziele und Ressourcen darstellt und eventuelle Abweichungen aufzeigt. Dieses Dokument wird von der Landesregierung bis zum 30. Juni eines jeden Jahres genehmigt. Es bezieht sich auf den Performance-Zyklus, der mit dem Performance-Plan des Vorjahres begonnen hat.





Autonome Provinz Bozen
Provincia autonoma di Bolzano
Provinzia autonoma de Bulsan
SÜDTIROL • ALTO ADIGE

Beschluss Nr./N. Delibera: 0879/2025. Digital unterzeichnet / Firmato digitalmente: Arno Kompatscher, 00DB5FC8 - Eros Mognego, 01FAD133

SMVP

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE NELL'AMMINISTRAZIONE PROVINCIALE

2025



Indice

- 1. I riferimenti normativi**
- 2. Il PIAO e il Piano della performance**
- 3. Il Ciclo della performance**
 - 3.1. Il mandato istituzionale – Vision
 - 3.2. Pianificazione strategica
 - 3.3. Pianificazione operativa
 - 3.3.1. Pianificazione delle risorse di personale
 - 3.3.2. Pianificazione delle risorse finanziarie
 - 3.3.3. Accordo sugli obiettivi
 - 3.4. Monitoring
 - 3.4.1. Business Intelligence
 - 3.5. Valutazione della performance organizzativa
 - 3.6. Valutazione della performance individuale
 - 3.6.1. Valutazione del personale dirigenziale
 - 3.6.2. Valutazione dei collaboratori e delle collaboratrici
- 4. Le misure finalizzate al miglioramento del Ciclo della performance**
- 5. Il Ciclo della performance nel corso dell'anno: fasi, attori e tempistiche**
 - 5.1. Fasi
 - 5.2. Attori
 - 5.3. Tempistiche

La Provincia autonoma di Bolzano integra la programmazione politica e finanziaria con l'azione amministrativa e allinea il sistema di programmazione con quello di valutazione, legando alla programmazione le performance individuali della dirigenza, delle collaboratrici e dei collaboratori dell'Amministrazione provinciale. Con l'approvazione del nuovo Programma di governo della XVII legislatura la Provincia ha inteso potenziare ulteriormente questa armonizzazione aggiornando il Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP) sulla base delle nuove indicazioni del Dipartimento della funzione pubblica contenute all'interno della Direttiva 28 novembre 2023, al fine di integrare e adeguare ai nuovi indirizzi di efficacia ed efficienza l'attività dell'Amministrazione provinciale.

Il Sistema definisce l'insieme dei settori, degli strumenti e dei processi, con i quali la pubblica amministrazione pianifica, implementa, monitora e valuta i propri obiettivi e le proprie prestazioni sulla performance. Assicurando il corretto svolgimento delle predette funzioni il Sistema supporta la strategia e l'organizzazione di ogni Amministrazione.

Nell'Amministrazione provinciale tale Sistema è dinamico ed è volto ad un costante miglioramento dell'organizzazione: i singoli ambiti vengono analizzati metodicamente e, in seguito ad uno scambio costruttivo con le parti interessate, vengono adottati aggiornamenti continui e nuove implementazioni. In quest'ottica l'Amministrazione utilizza una piattaforma software integrata che consente di riunire i sistemi informativi e gli applicativi, agevolando la redazione dei documenti interni di pianificazione e monitoraggio. In particolare, sono stati già configurati i moduli sulla prevenzione della corruzione, sulla performance strategica e operativa, sulla performance individuale del personale dirigente, sulla pianificazione del fabbisogno di personale, il catalogo dei procedimenti amministrativi e il modulo sui carichi di lavoro. Dal 2025 è attivo anche il nuovo modulo sulla performance individuale del personale non dirigente.

Il sistema prevede l'interfacciamento tra i moduli e con i sistemi gestionali esterni, ad esempio con i dati delle strutture organizzative e del personale e con i dati della pianificazione finanziaria.

La piattaforma è user-friendly (il settore Controlling ha messo a disposizione diversi strumenti ausiliari, quali manuali, tutorial e FAQ) ed è dotata di un sistema di workflow approvativi e di diversi livelli di responsabilità, consentendo estrazioni e stampe sia per uso interno che istituzionale e prevedendo una serie di data mart dediti all'alimentazione dei relativi documenti di business intelligence: il primo disponibile è relativo agli obiettivi strategici. Accanto al software gestionale viene pertanto messo a disposizione della dirigenza un sistema di reportistica sempre aggiornato, in un'ottica di efficientamento, supporto e monitoraggio continuo.

L'estensione degli interfacciamenti tra le diverse banche dati ed i sistemi informativi, nonché la business intelligence, hanno notevolmente migliorato il collegamento tra le sezioni di programmazione previste dal Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO).

1. I riferimenti normativi

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), introdotto dall'art. 6 del decreto legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113 e da adottare dalle Pubbliche Amministrazioni entro il 31 gennaio di ogni anno, ha una programmazione triennale, con aggiornamento annuale e l'obiettivo di assorbire, razionalizzando la disciplina in un'ottica di massima semplificazione, molti degli atti programmatici cui sono tenute le amministrazioni pubbliche. Per la Provincia autonoma di Bolzano - Alto Adige il PIAO è strutturato secondo lo schema tipo allegato al decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze in data 30.06.2022 e accorpa diversi piani, tra cui:

- Piano della performance
- Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT)
- Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA)
- Piano Triennale del Fabbisogno del Personale (PTFP).

Il PIAO della Provincia autonoma di Bolzano viene redatto secondo le disposizioni di cui alla legge provinciale del 21 luglio 2022, n. 6 "Disciplina della dirigenza del sistema pubblico provinciale e ordinamento dell'Amministrazione provinciale"; nella Sottosezione 2.2, dedicata alla performance strategica, si tiene conto dell'esigenza di una forte integrazione del Ciclo di gestione della performance, impemando funzioni e contenuti sui seguenti principi della suddetta legge:

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

Nel PIAO si ritrovano anche i principi generali e i criteri di imparzialità, efficacia, economicità, speditezza, pubblicità, trasparenza, parità e pari opportunità di cui all'articolo 1 della legge provinciale 22 ottobre 1993, n. 17 sulla disciplina del procedimento amministrativo.

Nel contesto delle competenze primarie attribuite dallo Statuto di Autonomia alla Provincia in materia di organizzazione e di personale e ai sensi delle leggi provinciali in materia l'Amministrazione provinciale sviluppa e adegua costantemente i propri strumenti di programmazione e rendicontazione in un processo di continuo miglioramento.

2. Il PIAO e il Piano della performance

Nel PIAO, in particolare nella Sezione 2. Valore pubblico, performance e anticorruzione - Sottosezione 2.2 Performance, sono definiti gli obiettivi programmatici e strategici della performance, come previsto dalla sopra citata legge provinciale 21 luglio 2022, n. 6, alla quale ha dato seguito il “Regolamento di esecuzione relativo alla struttura amministrativa della Provincia autonoma di Bolzano”, emanato con decreto del Presidente della Provincia del 26 marzo 2024, n. 3 e successive modifiche ed integrazioni.

Oltre alla performance strategica, che comprende la programmazione di obiettivi strategici e priorità di sviluppo, le strutture dirigenziali elaborano la performance operativa, che comprende la pianificazione delle prestazioni, connessa a quella delle risorse di personale e finanziarie, e degli obiettivi operativi annuali sia trasversali che propri delle singole strutture. Questo permette di garantire l'organicità nella programmazione 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 la trasparenza e la prevenzione della corruzione, la pianificazione del fabbisogno in ambito informatico, la pianificazione del fabbisogno di personale e la misurazione e valutazione della performance individuale.

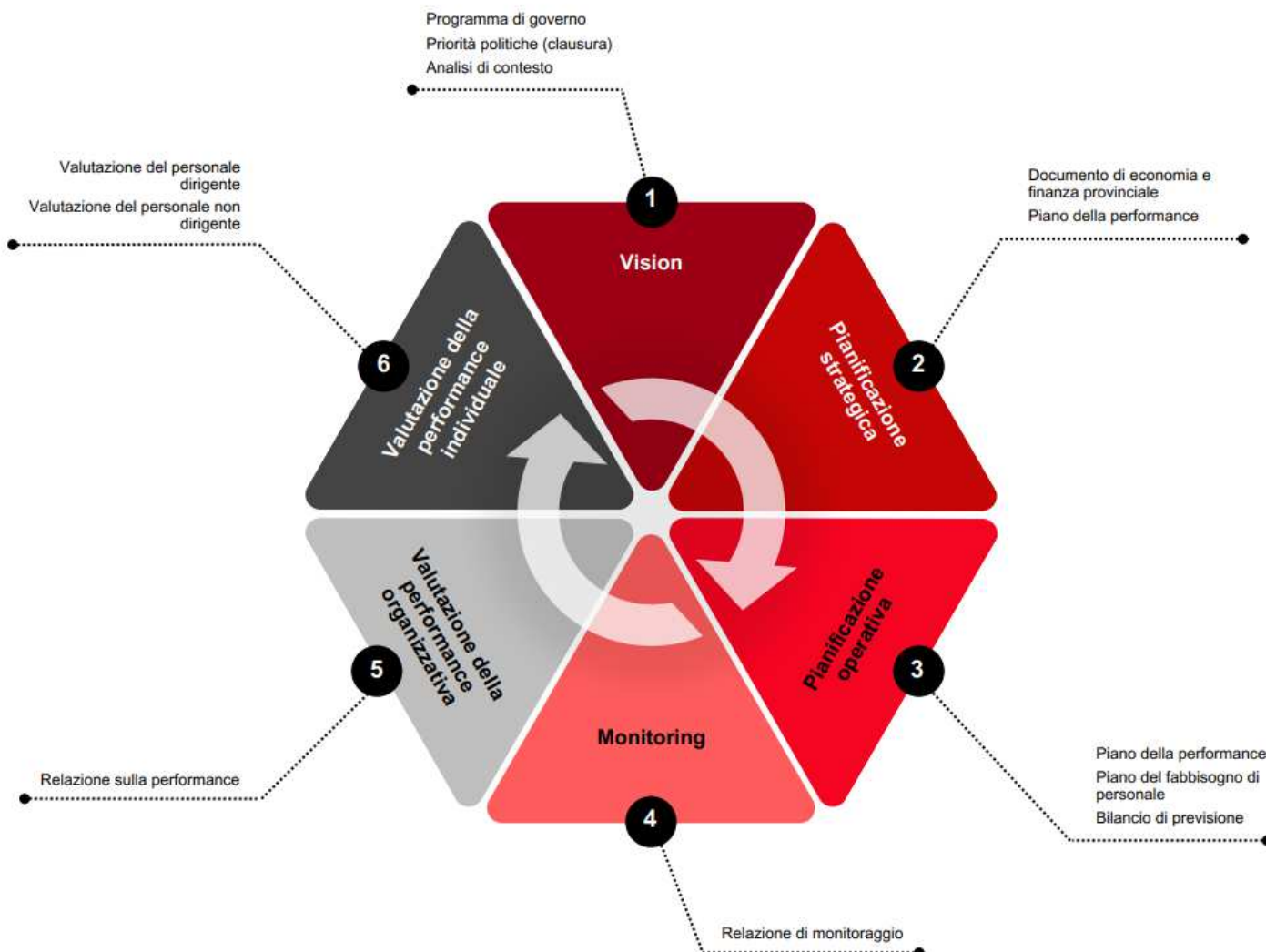
Il Settore Controlling dell'Ufficio Organizzazione – Ripartizione Servizi trasversali si occupa della redazione e del coordinamento del PIAO, della piattaforma integrata e della business intelligence in tema di PIAO, nonché della Relazione sulla performance, collaborando a tal fine con i dipartimenti, le ripartizioni e gli uffici dell'Amministrazione provinciale.

3. Il Ciclo della performance

Con il PIAO si integrano la programmazione e la gestione strategico-politica, la programmazione finanziaria e delle risorse di personale e la pianificazione operativa annuale. Il Ciclo della performance persegue le seguenti finalità:

- guidare i processi decisionali sulla base delle informazioni estratte dal sistema di misurazione e valutazione della performance, favorendo la verifica della coerenza tra le risorse impiegate e gli obiettivi al fine di migliorare il benessere dei destinatari diretti ed indiretti (creazione di valore pubblico);
- permettere il confronto tra il livello di performance organizzativa ed individuale atteso e il livello effettivamente raggiunto, mostrando le responsabilità delle parti coinvolte nella definizione degli obiettivi ed evidenziando gli eventuali scostamenti tra obiettivi e risultati al fine di individuare eventuali interventi correttivi;
- potenziare la consapevolezza del personale rispetto agli obiettivi dell'Amministrazione;
- valorizzare il merito, l'impegno e la produttività di ogni persona attraverso la correlazione tra valutazione della performance organizzativa, valutazione della performance individuale e sistema premiante;
- valorizzare le competenze e le potenzialità, individuando le esigenze formative delle dipendenti e dei dipendenti e garantendo sia la crescita che lo sviluppo professionale;
- comunicare all'esterno, attraverso la pubblicazione dei documenti e piani strategici, non solo gli obiettivi ma anche i risultati attesi e raggiunti dall'Amministrazione;
- migliorare qualitativamente – tramite la partecipazione degli stakeholder – la comprensione delle esigenze della cittadinanza utilizzando gli strumenti di monitoraggio e di misurazione dell'efficacia e dell'efficienza delle azioni poste in essere, nonché individuando e ponendo in essere azioni volte a migliorare i servizi erogati.

Il Ciclo della performance si svolge in una sequenza di sei fasi interconnesse, che possono essere rappresentate come segue:



3.1. Il mandato istituzionale – Vision

Il punto di partenza per la pianificazione strategica e operativa è costituito dal [Programma di governo della Giunta provinciale](#). L'orientamento politico di base è contenuto nel Programma di governo e nei corrispondenti [piani strategici settoriali](#). Inoltre, ogni anno vengono stabilite ulteriori priorità politiche nell'ambito della clausura della Giunta provinciale per la pianificazione del bilancio. I punti focali e le priorità più importanti per l'anno successivo vengono esposti dal/dalla Presidente della Giunta nel discorso sulla proposta di bilancio al Consiglio provinciale. Di notevole rilevanza è inoltre il quadro normativo di riferimento, in quanto i compiti istituzionali delle ripartizioni e degli uffici dell'Amministrazione provinciale sono strettamente collegati all'attuazione di leggi provinciali e statali.

Per la definizione degli obiettivi è fondamentale l'analisi del contesto attuale e del suo sviluppo: vanno presi in considerazione le opportunità e i rischi in essere e quelli individuabili in una prospettiva futura. Si esaminano i punti di forza e di miglioramento delle prestazioni delle unità organizzative e si valutano le principali sfide in relazione ai vari gruppi di interesse (stakeholder). Il [Programma di governo della Giunta provinciale](#) descrive lo sviluppo del contesto esterno e le sfide ad esso associate e definisce l'orientamento strategico della Provincia. Nei piani settoriali è contenuta l'analisi dettagliata del contesto e dello sviluppo dei diversi ambiti dell'Amministrazione provinciale (ad es. assistenza sociale e sanitaria, istruzione, cultura, mobilità, turismo, agricoltura, sviluppo del territorio etc.).

L'obiettivo dell'Amministrazione provinciale è prendere decisioni sostenibili ed equilibrate che soddisfino le esigenze della cittadinanza e delle imprese locali. A tale fine, attraverso un approccio strategico e trasparente, mirato alla definizione delle priorità e all'uso ottimale delle risorse disponibili, e una gestione flessibile dei propri processi, l'Amministrazione provinciale intende risolvere eventuali obiettivi in conflitto, adottando, il più possibile, soluzioni innovative che soddisfino le esigenze di tutto il territorio.

3.2. Pianificazione strategica

Nell'ambito della pianificazione strategica vengono definiti gli obiettivi programmatici e strategici, che riflettono l'orientamento di base dell'Amministrazione provinciale. Essi sono contenuti nel PIAO e possono derivare da programmi politici, dichiarazioni di intenti e missioni.

La pianificazione strategica inizia con la preparazione del [Documento di economia e finanza provinciale \(DEFP\)](#), che viene approvato dalla Giunta provinciale. Ai sensi del decreto legislativo 23 giugno 2011, n. 118 tale documento costituisce la base delle decisioni sui programmi da realizzare e sui contenuti delle missioni del bilancio, nonché dell'attività di programmazione e controllo strategico e, conseguentemente, descrive il quadro economico e finanziario di riferimento per la definizione degli obiettivi e delle priorità nei diversi settori dell'Amministrazione provinciale nel triennio successivo.

Una volta predisposto il Documento di economia e finanza provinciale iniziano la pianificazione e la programmazione dettagliata degli obiettivi programmatici e strategici del PIAO, ovvero degli obiettivi strategici e delle priorità di sviluppo.

Gli **obiettivi strategici** si impernano sul mandato istituzionale e sui relativi compiti, esplicitano il cambiamento che l'Amministrazione intende apportare, hanno carattere generale e pluriennale e sono misurati mediante indicatori di outcome (indicatori di impatto), per i quali vengono definiti e fissati adeguati valori e target per il periodo triennale di riferimento. Il raggiungimento di tali obiettivi è strettamente connesso con le prestazioni (output) erogate dalle strutture operative (uffici).

Gli **indicatori** rappresentano situazioni di fatto, caratteristiche ed effetti concreti e definiscono in termini misurabili gli obiettivi futuri: consentono pertanto di monitorare, e valutare in termini di scostamenti, il raggiungimento degli obiettivi e, oltre a mostrare l'evoluzione nel tempo, permettono anche il confronto con altre realtà (benchmarking).

Le **priorità di sviluppo** rappresentano invece la spinta innovativa: la loro realizzazione riveste una forte rilevanza politica, poiché grazie ad esse le politiche strategiche vengono trasformate in progetti concreti. Hanno carattere pluriennale e possono avere rilevanti ripercussioni finanziarie, in quanto si basano sul Programma di governo, su eventuali piani settoriali e sulle priorità stabilite dalla Giunta provinciale. In relazione a tali priorità sono previsti milestone (pietre miliari), che costituiscono le tappe fondamentali che segnano i principali momenti e gli interventi necessari nel ciclo di vita del progetto. Quest'ultimi offrono sostanzialmente una tabella di marcia chiara per la gestione di ogni progetto e sono essenziali per monitorare il progresso.

Nella pianificazione strategica viene data particolare importanza alla promozione dei seguenti temi:

a) Valore pubblico

Per valore pubblico si intende il livello di benessere complessivo (economico, sociale e ambientale) dei cittadini, delle imprese e degli altri stakeholder creato da un'amministrazione pubblica. L'azione di un ente, affinché generi valore pubblico, dev'essere ispirata ai principi di efficienza, economicità ed efficacia nella gestione delle risorse a disposizione e deve essere mirata alla valorizzazione del proprio patrimonio intangibile oltreché al reale soddisfacimento delle esigenze di contesto interne ed esterne. A tal fine, è pertanto necessario: fare leva sulla capacità organizzativa, accrescere ed incentivare un migliore utilizzo delle competenze delle risorse umane, rafforzare la rete di relazioni interne ed esterne, nonché implementare la capacità di leggere i bisogni del territorio e di darvi risposte adeguate.

L'Amministrazione provinciale è fortemente impegnata nella creazione di valore pubblico, presente in maniera molto pregnante sia nel raggiungimento degli obiettivi strategici che nella realizzazione delle priorità di sviluppo. Esso all'interno della performance strategica viene individuato concretamente in cinque diverse dimensioni:

1. benessere educativo: riguarda interventi a favore di istruzione, apprendimento, cultura e insegnamento;
2. benessere assistenziale: concerne interventi mirati a scongiurare la povertà e a garantire dignità sociale, tenori di vita minimi e servizi essenziali a cittadini e famiglie;
3. benessere sociale: prevede azioni volte a soddisfare i bisogni fondamentali della comunità locale e raggiungere una qualità di vita appagante sul territorio;
4. benessere economico: afferisce all'attività dell'amministrazione volta a garantire reddito, produzione, consumi e occupazione nonché a stimolare il benessere generale e la ricchezza della comunità;
5. benessere ambientale: si occupa di interventi finalizzati a migliorare la qualità di aria, acqua, suolo, sottosuolo, ecc., in un'ottica di ridurre e prevenire l'inquinamento degli ecosistemi e contenere gli effetti negativi derivanti dalle attività umane.

b) Sostenibilità

L'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile, adottata da tutti gli Stati membri delle Nazioni Unite nel 2015, fornisce un progetto condiviso per la pace e la prosperità per le persone e il pianeta, ora e in futuro. Al centro ci sono i 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (Sustainable Development Goals, SDGs), che rappresentano un appello urgente all'azione da parte di tutti i paesi - sviluppati e in via di sviluppo - in un partenariato globale. Essi riconoscono che porre fine alla povertà e ad altre privazioni deve andare di pari passo con strategie che migliorino la salute e l'istruzione, riducano le

disuguaglianze e stimolino la crescita economica, il tutto affrontando il cambiamento climatico e lavorando per preservare le nostre foreste. Tengono conto in maniera equilibrata delle tre dimensioni dello sviluppo sostenibile, ossia quella economica, sociale ed ecologica.

Lo sviluppo sostenibile costituisce un punto cardine non solo del Programma di governo per la legislatura 2023-2028, sottoscritto dalla Giunta provinciale, ma anche dell'Amministrazione provinciale che si è impegnata notevolmente in materia adottando un'apposita strategia di sostenibilità.

c) Pari opportunità

La parità di genere indica l'uguaglianza nei diritti e doveri tra uomo e donna che nel nostro Paese è sancita dalla Costituzione e da numerose leggi. L'Amministrazione provinciale sostiene attivamente progetti che mirano a migliorare la situazione giuridica della donna, promuovere la parità tra donna e uomo in ogni ambito sociale e, in particolare, raggiungere la parità nella vita lavorativa ed economica.

Per raggiungere questo obiettivo la parità di genere deve essere riconosciuta di fronte alla legge ed effettivamente applicata a tutti gli ambiti della vita quotidiana: nella politica, nell'economia, nella società e nella cultura.

Nella redazione del PIAO l'Amministrazione provinciale considera, oltre al Piano d'azione per la parità di genere *ÆQUITAS* e al bilancio di genere, anche il Gender Equality Plan dell'Amministrazione provinciale, che tra le diverse misure contempla regole rivolte a equilibrare i generi nella nomina dei membri delle commissioni esaminatrici dei concorsi pubblici. Le disposizioni sulla promozione del genere sottorappresentato riguardano anche il ruolo unico della dirigenza a livello provinciale e i relativi/le relative dirigenti di prima e di seconda fascia (legge provinciale 21 luglio 2022, n. 6).

d) Qualità

Gli strumenti di monitoraggio della qualità includono ad esempio un sistema di gestione della qualità, circoli di qualità, carte dei servizi, nonché la misurazione e indagini sulla soddisfazione (intesa come qualità percepita delle prestazioni) dei servizi pubblici e un controllo della qualità supportato da indicatori. È inoltre possibile definire i cosiddetti standard di qualità, i quali esprimono i livelli minimi di qualità delle prestazioni da garantire agli utenti e coprono diverse dimensioni, quali ad es. il rispetto della tempistica, l'accessibilità, la trasparenza e l'efficacia. Per ogni indicatore di qualità viene definito un valore target.

3.3. Pianificazione operativa

A conclusione della pianificazione strategica segue la pianificazione operativa dei dipartimenti, ripartizioni e uffici, che non è contenuta nel PIAO e comprende prestazioni e obiettivi operativi annuali, sia trasversali che propri delle singole strutture.

Gli obiettivi strategici vengono concretizzati con l'attuazione di **prestazioni**: esse rappresentano i "prodotti" erogati dall'Amministrazione ai diversi gruppi di interesse (imprese, cittadinanza, etc.) e rappresentano l'output del suo operato. Nella performance operativa le singole unità organizzative rilevano e descrivono in modo uniforme le proprie prestazioni in un Catalogo delle prestazioni, nel quale sono indicati denominazione, finalità, breve descrizione, fonte normativa, destinatari della prestazione stessa, oltre ad una serie di indicatori che misurano le prestazioni grazie all'inserimento di valori target nel triennio di programmazione. Principalmente si tratta di indicatori di output (indicatori di risultato/realizzazione), volti a rilevare quantitativamente le prestazioni, ma vi sono anche indicatori standard di qualità.

Come nella performance strategica, anche in quella operativa viene prestata particolare attenzione alla promozione della sostenibilità e delle pari opportunità.

Alla pianificazione delle prestazioni è strettamente connessa la pianificazione delle risorse di personale e delle risorse finanziarie: da un lato, viene specificato l'apporto di lavoro annuale, espresso in anni-persona, necessario per l'erogazione della prestazione, dall'altro i capitoli di bilancio collegati a ciascuna prestazione delle singole strutture organizzative. Per raggiungere l'obiettivo della pianificazione integrata le prestazioni sono collegate ai procedimenti amministrativi e ai processi anticorruzione definiti nel Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza.

Parallelamente alle prestazioni vengono programmati anche gli **obiettivi operativi**, sia propri delle strutture organizzative che trasversali, ovvero comuni a tutte le strutture e aventi durata annuale.

A differenza degli obiettivi strategici, gli obiettivi operativi sono costituiti da obiettivi concreti e misure a breve termine per garantire e migliorare l'offerta delle prestazioni, ottimizzare i processi e le procedure, abbreviare i tempi e ridurre i costi, prestando sempre particolare attenzione agli aspetti qualitativi. Essi possono derivare da obiettivi strategici, da priorità di sviluppo, dal Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza, dall'Agenda per la semplificazione nell'amministrazione e da specifiche priorità amministrative.

Oltre ad essi la Giunta provinciale definisce ulteriori **obiettivi operativi trasversali**. Nel 2025 sono stati confermati i quattro dell'anno precedente, basati sulle linee guida del Programma di governo per la XVII legislatura 2023-2028, sulle normative e direttive vigenti. Essi costituiscono un prezioso ausilio nell'orientare energicamente l'azione

dell'Amministrazione provinciale verso l'efficacia, l'efficienza e il soddisfacimento delle esigenze delle cittadine e dei cittadini; si tratta di obiettivi concreti, con misure a breve termine e il loro raggiungimento rileva anche ai fini della valutazione della performance individuale dei dirigenti e della determinazione dell'ammontare della loro retribuzione di risultato. Nel PIAO 2025-2027 sono stati integrati i seguenti quattro obiettivi trasversali:

I. Semplificazione, sburocratizzazione e digitalizzazione delle attività e dei procedimenti amministrativi per un'Amministrazione provinciale a misura di cittadino

Questo obiettivo rispecchia l'omonimo punto chiave del Programma di governo per la legislatura 2023-2028 volto a rendere l'Amministrazione provinciale e la sua attività ancora di più a misura di cittadino. Le misure di semplificazione, sburocratizzazione e digitalizzazione sono raccolte ed elaborate mediante un approccio tripolare, che prevede:

1. una chiusura preparatoria a livello apicale dei dipartimenti
2. l'elaborazione di proposte da parte di un gruppo di lavoro di dirigenti
3. il coinvolgimento di tutto il personale tramite un sondaggio online.

Mentre il primo dei quattro obiettivi trasversali è di natura generale e si basa sul Programma di governo della Legislatura 2023-2028, gli altri tre provengono da prescrizioni e direttive statali che, nell'esercizio dell'Autonomia della Provincia, sono state adattate alle circostanze locali.

II. Rispetto dei termini di pagamento

Tra le riforme abilitanti del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) che l'Italia si è impegnata a realizzare, è prevista la Riforma n. 1.11 "Riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni e delle autorità sanitarie". In particolare, a seguito delle modifiche apportate al PNRR ed approvate con decisione del Consiglio dell'UE dell'8 dicembre 2023, è stata introdotta la milestone M1C1-72bis, che prevede una serie di interventi volti a favorire un'accelerazione nel percorso di miglioramento dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni ai fini del conseguimento dei target previsti dalla stessa riforma, al primo trimestre del 2025 e del 2026.

I dirigenti e le dirigenti dell'Amministrazione provinciale sono pertanto tenuti al rispetto di tale obiettivo conformemente agli accordi stipulati sugli obiettivi programmatici e strategici del Piano della performance, integrato nel PIAO 2025-2027¹ e nel rispetto delle Disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni². Come previsto dal D.P.C.M. 22 settembre 2014 [l'indicatore di tempestività dei pagamenti](#) viene pubblicato trimestralmente sul sito istituzionale della Provincia.

III. Promozione dell'inclusione e dell'accessibilità ai servizi da parte delle cittadine e dei cittadini

Questo obiettivo è finalizzato ad adottare misure volte a promuovere l'inclusione e l'accessibilità ai servizi da parte dei cittadini e delle cittadine nel rispetto delle disposizioni di cui al decreto legislativo 13/12/2023 n. 222, volte a garantire l'accessibilità alle pubbliche amministrazioni da parte delle persone con disabilità e uniformare la tutela dei lavoratori e delle lavoratrici con disabilità presso le pubbliche amministrazioni al fine della loro piena inclusione. Le norme del decreto legislativo n. 222/2023 costituiscono attuazione dell'art. 2, comma 2, lettera e) della legge 22 dicembre 2021, n. 227 recante "Delega al Governo in materia di disabilità".

Negli ultimi anni la Provincia ha adottato una serie di misure in questo senso (legge provinciale 14 luglio 2015, n. 7, deliberazioni della Giunta provinciale 13 giugno 2023, n. 486 e 26 marzo 2024, n. 182). In attuazione di tali disposizioni sono già state adottate diverse misure attuative; ciononostante, è indubbiamente necessario da parte della dirigenza continuare a prendere in considerazione costantemente i sopradetti temi nello svolgimento delle rispettive attività della struttura dirigenziale di competenza, e proporre, ove possibile, ulteriori misure di implementazione.

IV. Assegnazione degli obiettivi individuali e formativi

La formazione e l'aggiornamento professionale, così come lo sviluppo delle conoscenze, delle abilità e delle competenze, sono di interesse strategico per il continuo miglioramento delle prestazioni e dei servizi erogati, nonché per la motivazione e il benessere del personale provinciale. Per tale ragione la Giunta provinciale ha stabilito che le attività di formazione e aggiornamento devono essere di almeno 24 ore all'anno per i dipendenti dalla V qualifica funzionale in su e di almeno 8 ore all'anno per il personale fino alla IV qualifica funzionale.

Le attività formative e di sviluppo vengono concordate tra collaboratore o collaboratrice e direttore o direttrice mediante piani di formazione nell'ambito del colloquio individuale di inizio anno.

¹ [Circolare del Direttore generale n. 5 del 15/05/2024](#)

² [Circolare n. 1 del 03/01/2024](#) e [Circolare n. 36 del 08/11/2024](#) della Ragioneria Generale dello Stato

3.3.1. Pianificazione delle risorse di personale

Il Piano triennale del fabbisogno di personale, Sezione 3. Organizzazione e capitale umano - Sottosezione 3.3 del PIAO, garantisce alle unità organizzative dell'Amministrazione provinciale non solo un impiego efficace ed efficiente delle risorse di personale, ma anche la flessibilità necessaria per poter reagire al meglio alle nuove sfide da affrontare, mantenendo stabili i costi del personale – salvo eventuali aumenti di organico, l'assunzione di nuove competenze, nuove disposizioni di legge e contratti collettivi. Mediante questo strumento viene inoltre ottimizzato lo svolgimento dei concorsi per l'assunzione di personale.

La pianificazione del fabbisogno di personale avviene con un modulo configurato ad hoc nel sistema informativo integrato, collegato al modulo sulla performance: per ciascun anno del successivo triennio, partendo dalla dotazione organica e dai posti occupati, le singole unità dirigenziali programmano – prima con una pianificazione di dettaglio sui collaboratori e sulle collaboratrici degli uffici, e a seguire con una pianificazione complessiva sulle ripartizioni e sui dipartimenti – le cessazioni di personale e le rispettive sostituzioni, comprese eventuali trasformazioni di posto da giustificare in relazione alle prestazioni e obiettivi della performance, tenendo in considerazione le necessarie variazioni sistemiche nell'assetto organizzativo della propria struttura organizzativa.

Una volta raccolte le pianificazioni, il Piano triennale del fabbisogno di personale dell'Amministrazione provinciale viene preventivamente disaminato e approvato da un gruppo di lavoro di esperti, interno all'Amministrazione: vengono analizzati i costi effettivi, le cessazioni e le sostituzioni necessarie, nella stessa o in altra qualifica funzionale, il costo futuro stimato, il risparmio teorico e la spesa potenziale massima per la copertura ipotetica di tutti posti vacanti. Il Piano del fabbisogno di personale viene quindi sottoposto all'approvazione da parte della Giunta provinciale con la presentazione del PIAO.

3.3.2. Pianificazione delle risorse finanziarie

Una prima definizione degli obiettivi programmatici e strategici per il futuro triennio avviene entro il mese di giugno con il Documento di economia e finanza provinciale (DEFP), al fine di effettuare una pianificazione delle risorse finanziarie basata sulla performance. Successivamente alla comunicazione del fabbisogno finanziario da parte delle unità organizzative segue la fase di negoziazione e di definizione delle risorse necessarie. Il bilancio di previsione comprende la pianificazione finanziaria dettagliata dell'Amministrazione provinciale, mentre il bilancio finanziario gestionale è più dettagliato e si estende per le spese fino a livello di capitolo: gli stanziamenti di entrata e di spesa del bilancio finanziario gestionale sono assegnati alle singole unità organizzative responsabili dell'Amministrazione provinciale (centri di responsabilità) per l'attuazione degli obiettivi strategici, delle priorità di sviluppo e delle prestazioni.

In fase di redazione del Piano della performance le prestazioni vengono collegate con i capitoli di spesa.

3.3.3. Accordo sugli obiettivi

Sulla base della performance operativa vengono definiti gli accordi sugli obiettivi con la dirigenza e il personale.

La definizione degli obiettivi dei/delle dirigenti comprende:

- le prestazioni della struttura dirigenziale affidata
- gli obiettivi operativi annuali
- gli obiettivi operativi annuali trasversali, comuni a tutte le unità organizzative
- gli obiettivi individuali
- la competenza professionale nella gestione delle risorse umane e organizzative a disposizione, il generale funzionamento del servizio e la soddisfazione dell'utenza, nonché la gestione di ulteriori compiti (art. 26 CCI dirigenti³).

Gli obiettivi operativi sono quindi parte dell'accordo sugli obiettivi dei dirigenti e rappresentano l'accordo tra il direttore o la direttrice di dipartimento e il direttore o la direttrice di ripartizione oppure tra il direttore o la direttrice di ripartizione e il direttore o la direttrice d'ufficio. Gli obiettivi vengono concordati annualmente con riferimento a specifici risultati da raggiungere, progetti, compiti, fasi di lavoro o parti di processi al cui raggiungimento concorre il direttore o la direttrice, oppure con riguardo a miglioramenti e incrementi concreti delle prestazioni.

All'inizio del periodo di valutazione il collaboratore o la collaboratrice raggiunge con il suo diretto o la sua diretta superiore un accordo sulle prestazioni, sulle mansioni, sui compiti da svolgere nonché sugli obiettivi e sui risultati da raggiungere nel corso del periodo al quale l'accordo si riferisce.

³ Contratto collettivo intercompartimentale (CCI) per il personale dirigenziale per il triennio 2020-2022 del 24 agosto 2023 e direttive ministeriali

3.4. Monitoring

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance prevede un rilevamento intermedio del raggiungimento degli obiettivi (monitoraggio a metà anno) e una misurazione finale a conclusione del periodo di riferimento (anno). Al fine di monitorare regolarmente l'attuazione degli obiettivi strategici e delle priorità di sviluppo, il monitoraggio consente di introdurre in modo facoltativo semestralmente misure correttive in caso di mancato raggiungimento dei risultati intermedi e di intraprendere pertanto le adeguate misure correttive. Il monitoraggio semestrale è documentato attraverso un sistema di reportistica sulla piattaforma integrata in uso.

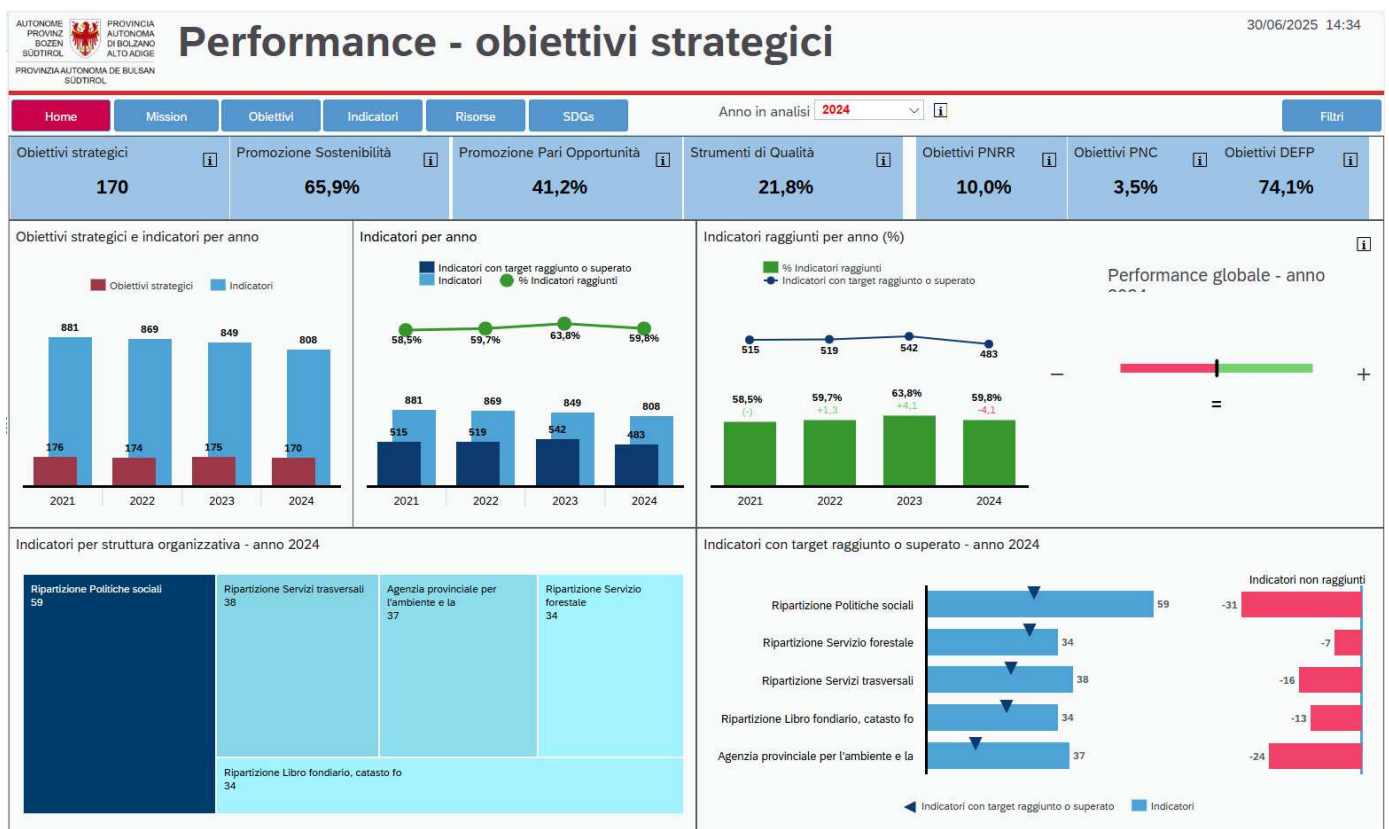
3.4.1. Business Intelligence

L'Amministrazione provinciale presta una crescente attenzione all'osservanza dei principi di efficienza, efficacia ed economicità e verifica sistematicamente la coerenza tra gli obiettivi fissati nel Piano della performance da parte delle proprie strutture organizzative ed i risultati effettivamente conseguiti. Ciò avviene grazie ad un sistema di indicatori che rilevano la congruenza con gli obiettivi pianificati, i tempi, la quantità e la qualità delle prestazioni erogate, gli aspetti economico-finanziari connessi ai risultati ottenuti e in parte, ove possibile, anche il grado di soddisfazione degli stakeholder. Periodicamente vengono inoltre rilevati il grado di fiducia e la soddisfazione delle cittadine e dei cittadini nei confronti dell'Amministrazione provinciale.

La piattaforma software adottata ha permesso l'integrazione dei dati provenienti dai diversi sistemi informativi precedenti, abilitando così l'incrocio delle informazioni relative alla pianificazione, al monitoraggio ed alla valutazione, in un'ottica di stretta correlazione fra controllo di gestione, controllo strategico, misurazione della performance (sia di struttura che individuale) e valutazione dei risultati.

Partendo dai data mart del software integrato e utilizzando i dati provenienti dai sistemi informativi sulle risorse finanziarie, sulle strutture organizzative e sull'organico del personale, è stato predisposto un primo applicativo di business intelligence (BI), avente ad oggetto la rappresentazione dinamica degli indicatori della performance strategica, in particolare degli obiettivi strategici, con rilevazione degli scostamenti dei consuntivi dai target, anche tramite diverse rappresentazioni grafiche. Trovasi in fase di elaborazione la rappresentazione dinamica degli indicatori della performance operativa, in particolare delle prestazioni.

La piattaforma costituisce conseguentemente un primo strumento di rendicontazione, con grafici e tabelle, dashboard e indicatori ed è un mezzo efficiente di monitoraggio e approfondimento.





È previsto inoltre un monitoraggio al fine di analizzare le dimensioni quantitative e qualitative dell'attuazione del lavoro agile, avente carattere continuativo e periodico. I risultati del monitoraggio da un lato forniscono una base di conoscenza necessaria a programmare gli interventi finalizzati alla promozione di questo istituto e soprattutto a sostenere lo sviluppo della capacità amministrativa delle singole pubbliche amministrazioni; dall'altro evidenziano le iniziative poste in essere dall'Amministrazione per rafforzare i fattori abilitanti del lavoro agile, gli effetti e gli impatti di esso sulle performance e sui servizi erogati alla cittadinanza e alle imprese.

3.5. Valutazione della performance organizzativa

La Relazione sulla performance costituisce lo strumento mediante il quale l'Amministrazione provinciale illustra alla cittadinanza ed agli stakeholder, interni ed esterni, le molteplici attività e risultati ottenuti nel corso dell'anno precedente, concludendo in tal modo il Ciclo 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. Queste informazioni costituiscono una base preziosa per analizzare l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa.

La Relazione annuale sulla performance dell'Amministrazione provinciale è composta dalle singole relazioni delle strutture dirigenziali e comprende la performance strategica.

La Performance operativa, con la rilevazione delle prestazioni, l'impiego efficace ed efficiente delle risorse di personale e la valutazione degli obiettivi operativi annuali fa parte della Relazione annuale operativa delle singole strutture dirigenziali.

Accanto agli strumenti generali di monitoraggio della performance organizzativa, le strutture organizzative dell'Amministrazione provinciale attuano periodicamente controlli e rilevazioni su svariati aspetti della propria attività istituzionale, anche in termini di valutazione partecipativa, coinvolgendo gli stakeholder.

- Dal 1998 la Provincia, tramite il proprio Istituto di statistica (ASTAT), effettua anche indagini sulla [soddisfazione delle cittadine e dei cittadini nei confronti dei servizi pubblici](#) con focus particolare su quelli erogati dall'Amministrazione provinciale.
- Il Settore Controlling dell'Ufficio Organizzazione svolge periodicamente indagini online anonime: sondaggi esterni, rivolti agli stakeholder e ai portatori di interesse ai diversi livelli, e rilevazioni interne su diversi temi, quali ad esempio [lavoro agile](#) e [coworking](#).
- Nel 2025 l'Ufficio Sviluppo del personale - in collaborazione con la Consigliera di fiducia e grazie al supporto del Settore Controlling - ha svolto un'indagine sulla soddisfazione sul posto di lavoro: i risultati analizzati vengono condivisi con la dirigenza e con il personale e viene inoltre coinvolta la Consigliera di fiducia per interventi mirati a risoluzione di discriminazioni e conflitti sul posto di lavoro.
- Riguardo al primo obiettivo trasversale "Semplificazione, sburocratizzazione e digitalizzazione delle attività e dei procedimenti amministrativi per un'Amministrazione provinciale a misura di cittadino" la Direzione generale ha incaricato l'Ufficio Organizzazione ad avviare un processo di ottimizzazione interna: nella prima fase la

dirigenza e il personale dipendente hanno presentato proposte concrete di miglioramento; nella seconda fase, dal 5 maggio al 31 luglio 2025 anche i cittadini, le imprese e le associazioni della Provincia autonoma di Bolzano hanno avuto la possibilità di presentare le proprie proposte concrete compilando un [modulo online "Semplifichiamo insieme"](#) per contribuire alla costruzione di un'Amministrazione provinciale a misura di tutti.

Con le indagini e i sondaggi, sia interni che esterni, l'Amministrazione provinciale s'impegna pertanto non solo ad aumentare il livello di soddisfazione della cittadinanza, delle imprese del territorio altoatesino e del personale provinciale, ma anche a migliorare il livello di informazione, l'accessibilità dei servizi online, il dialogo a 360° con l'utenza e la compartecipazione ai processi decisionali, anche del personale provinciale stesso.

3.6. Valutazione della performance individuale

La valutazione della performance individuale è di responsabilità del superiore gerarchico.

La valutazione della performance individuale comprende la valutazione del personale dirigenziale e quella dei collaboratori e delle collaboratrici in ottemperanza alle modifiche normative. Per attuare concretamente le indicazioni pervenute di recente dalle autorità ministeriali, la definizione e la valutazione della performance individuale, entrambe gestite per mezzo della piattaforma software integrata, hanno subito e subiranno ancora importanti interventi.

3.6.1. Valutazione del personale dirigenziale

La valutazione dei/delle dirigenti e l'assegnazione della retribuzione di risultato sono disciplinate:

- dalla legge provinciale 21 luglio 2022, n. 6 ("Disciplina della dirigenza del sistema pubblico provinciale e ordinamento dell'Amministrazione provinciale") e successive modifiche e integrazioni,
- dal decreto del Presidente della Provincia 26 marzo 2024, n. 3 "Regolamento di esecuzione relativo alla struttura amministrativa della Provincia autonoma di Bolzano" e successive modifiche e integrazioni,
- dall'Accordo sul Contratto collettivo del 24 agosto 2023.

L'art. 19 della legge provinciale n. 6/2022 prevede che il trattamento economico delle e dei dirigenti, distinto per fascia dirigenziale, è determinato dai contratti collettivi in modo da perseguire l'armonizzazione delle retribuzioni della dirigenza del sistema pubblico provinciale. Esso spetta a partire dalla data di conferimento del primo incarico ed è composto dal trattamento fondamentale, differenziato in ragione dell'appartenenza alla fascia dirigenziale, dalla retribuzione di posizione, composta da una parte fissa e da una parte variabile e differenziata secondo criteri oggettivi in ragione della tipologia di incarico dirigenziale e delle relative responsabilità, e dalla retribuzione di risultato.

La retribuzione di risultato è corrisposta in proporzione alla valutazione conseguita dal/dalla dirigente, operata secondo la metodologia adottata dall'Amministrazione, previo confronto con le organizzazioni sindacali, e tiene conto, oltre che della valutazione complessiva della performance organizzativa, delle prestazioni e degli obiettivi, anche della competenza professionale dimostrata nella gestione delle risorse umane e organizzative, del generale funzionamento del servizio e della gestione di ulteriori compiti.

In sede di determinazione della retribuzione di risultato si applicano pertanto i seguenti criteri:

- a) la retribuzione di risultato spetta in misura non inferiore al settanta per cento della misura massima di cui al comma 2, in caso di raggiungimento degli obiettivi o risultati concordati per il rispettivo anno;
- b) competenza professionale dimostrata nella gestione delle risorse umane e organizzative a disposizione; a tal fine, si può tenere conto anche della soddisfazione rilevata tra i collaboratori e le collaboratrici tramite adeguati strumenti di rilevazione;
- c) generale funzionamento del servizio e soddisfazione dell'utenza;
- d) gestione di ulteriori compiti.

La valutazione si basa su tre pilastri: "Prestazioni e obiettivi di struttura", "Obiettivi individuali" e "Valutazione compiti e complessiva" che tiene conto della competenza professionale dimostrata nella gestione delle risorse umane e organizzative, del generale funzionamento del servizio e della gestione di ulteriori compiti. La scala di giudizio è:

- ottimo (100%)
- molto buono (90%)
- buono (80%)
- sufficiente (70%)
- insufficiente (0%).

Gli articoli 28 e 29 del Contratto collettivo intercompartimentale per il personale dirigenziale del 24/08/2023 prevedono l'incremento della retribuzione di risultato per gli incarichi aggiuntivi e per la sostituzione di un altro/un'altra dirigente; per l'anno 2025 il fondo previsto dall'articolo 29, comma 4 del contratto collettivo intercompartimentale del 24.08.2023 per la remunerazione degli incarichi aggiuntivi affidati ai dirigenti dell'Amministrazione provinciale ai sensi dell'articolo 28, comma 2 lettera b), è determinato con euro 100.000,00 euro lordi⁴.

⁴ Deliberazione della Giunta provinciale n. 183/2025 - Assunzione di incarichi aggiuntivi da parte di dirigenti - fondo per l'incremento della retribuzione di risultato 2025

3.6.2. Valutazione dei collaboratori e delle collaboratrici

L'articolo 7 del Contratto collettivo di comparto⁵ per il personale provinciale prevede che la valutazione delle prestazioni rese dal personale avvenga sulla base di un accordo da stipulare all'inizio del periodo di valutazione (generalmente all'inizio dell'anno). Tale accordo viene definito insieme alla diretta o al diretto superiore, specificando mansioni da svolgere, obiettivi e risultati da raggiungere nel corso del periodo di riferimento (di norma l'anno).

Gli articoli successivi 8, 9 e 10 del Capo III del Contratto collettivo di comparto definiscono invece rispettivamente il fondo del salario di produttività dei collaboratori e delle collaboratrici, la quota individuale teorica e sua suddivisione e il premio di produttività collettiva.

L'articolo 11 prevede l'assegnazione di un premio di produttività individuale sulla base della valutazione, nell'ambito di un apposito colloquio, del raggiungimento degli obiettivi concordati per iscritto all'inizio del periodo di riferimento. Per l'assegnazione del premio di produttività individuale valgono i seguenti criteri:

- entità degli obiettivi concordati, tenendo conto della complessità dei compiti assegnati e delle responsabilità correlate, nonché grado di raggiungimento degli stessi;
- svolgimento di ulteriori compiti;
- assenze prolungate e/o ripetute che determinano l'aumento del carico di lavoro di altro personale.

Al personale, la cui prestazione viene valutata con "molto buono" oppure con un punteggio equivalente a tale valutazione, deve essere garantita la corresponsione di un premio di produttività individuale pari ad almeno la metà del premio base attribuito legato alla produttività collettiva.

In osservanza del nuovo Contratto collettivo di comparto per il personale provinciale è stata configurata la piattaforma integrata per la definizione e la valutazione della performance individuale del personale non dirigente. A inizio 2025 è stata creata un'utenza personale e predisposta una relativa scheda di definizione degli obiettivi per ciascuno dei collaboratori e delle collaboratrici dell'Amministrazione provinciale, complessivamente per oltre 3.500 dipendenti.

La scheda individuale viene compilata dal collaboratore o dalla collaboratrice, discussa durante il colloquio di inizio anno con il proprio direttore o la propria direttrice al fine di definire obiettivi attesi, prestazioni e obiettivi individuali e quindi approvata dal rispettivo direttore o dalla rispettiva direttrice.

Gli obiettivi individuali possono essere collegati alle prestazioni della struttura, ma possono anche fare riferimento ad attività specifiche assegnate al singolo collaboratore e alla singola collaboratrice.

Nell'ambito degli obiettivi individuali devono essere definiti anche gli obiettivi sulla formazione e l'aggiornamento professionale, prevedendo almeno 24 ore annuali per il personale provinciale dalla V qualifica funzionale in su e almeno 8 ore annuali per il personale fino alla IV qualifica funzionale⁶. In caso di lavoro a tempo parziale, assenze prolungate (es. periodi di aspettativa) o rapporti di lavoro inferiori a un anno, l'ammontare minimo di formazione professionale può essere corrispondentemente adeguato.

⁵ Contratto collettivo di comparto per il personale provinciale - Accordo contratto collettivo del 16 dicembre 2024

⁶ Deliberazione della Giunta Provinciale n° 73 del 04/02/2025 - Piano dello sviluppo del personale 2025-2027

All'inizio dell'anno 2026, in sede di colloquio di valutazione, andranno inseriti i valori di consuntivo, al fine di misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati.

AUTONOME PROVINZ BOZEN - SÜDTIROL



PROVINCIA AUTONOMA DI BOLZANO - ALTO ADIGE

Scheda di valutazione individuale di Mario Mustermann - Anno 2025

Periodo di valutazione 01/01/2025 - 31/12/2025

0. DATI ANAGRAFICI				
Collaboratore/trice		Mustermann Mario		
Struttura organizzativa		Ufficio Consulenza		
Direttore/Direttrice				

1. OBIETTIVI INDIVIDUALI	Risultato	Annotazioni
Scala di valutazione: Interrotto, Critico, Lievi scostamenti, Conforme alle previsioni		
Obiettivo		
TOTALE		

A. INDICATORI OBIETTIVI INDIVIDUALI	Indicatore	Unità di misura	Target	Consuntivo
Obiettivo	Indicatore	%	100,00	

Data:

Firme:

Collaboratore/trice

Direttore/Direttrice

Stampato il 12/05/2025

Scheda di valutazione

Pag. 1 di 1

4. Le misure finalizzate al miglioramento del Ciclo della performance

L'analisi critica delle prestazioni è legata strettamente alla pianificazione della performance. Nella performance operativa sono contenute anche le singole prestazioni, che vengono erogate dagli uffici. Esse costituiscono il punto di partenza per un'analisi critica e un processo continuo di miglioramento.

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

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

L'analisi critica delle prestazioni verte su una verifica di scopo (efficacia) e di esecuzione (efficienza). L'analisi si basa sulle seguenti cinque domande:

1. 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?
2. 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 prefissati? È possibile rivalutare ad esempio i destinatari, la qualità, i tempi e i costi?
3. Verifica quale 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?
4. Verifica della misura in cui è possibile ottimizzare i processi di business: le procedure e i processi possono essere semplificati ed essere resi più celeri?
5. Verifica se vi sono compiti o prestazioni che attualmente non vengono svolti: quali ulteriori prestazioni diventeranno necessarie in futuro?

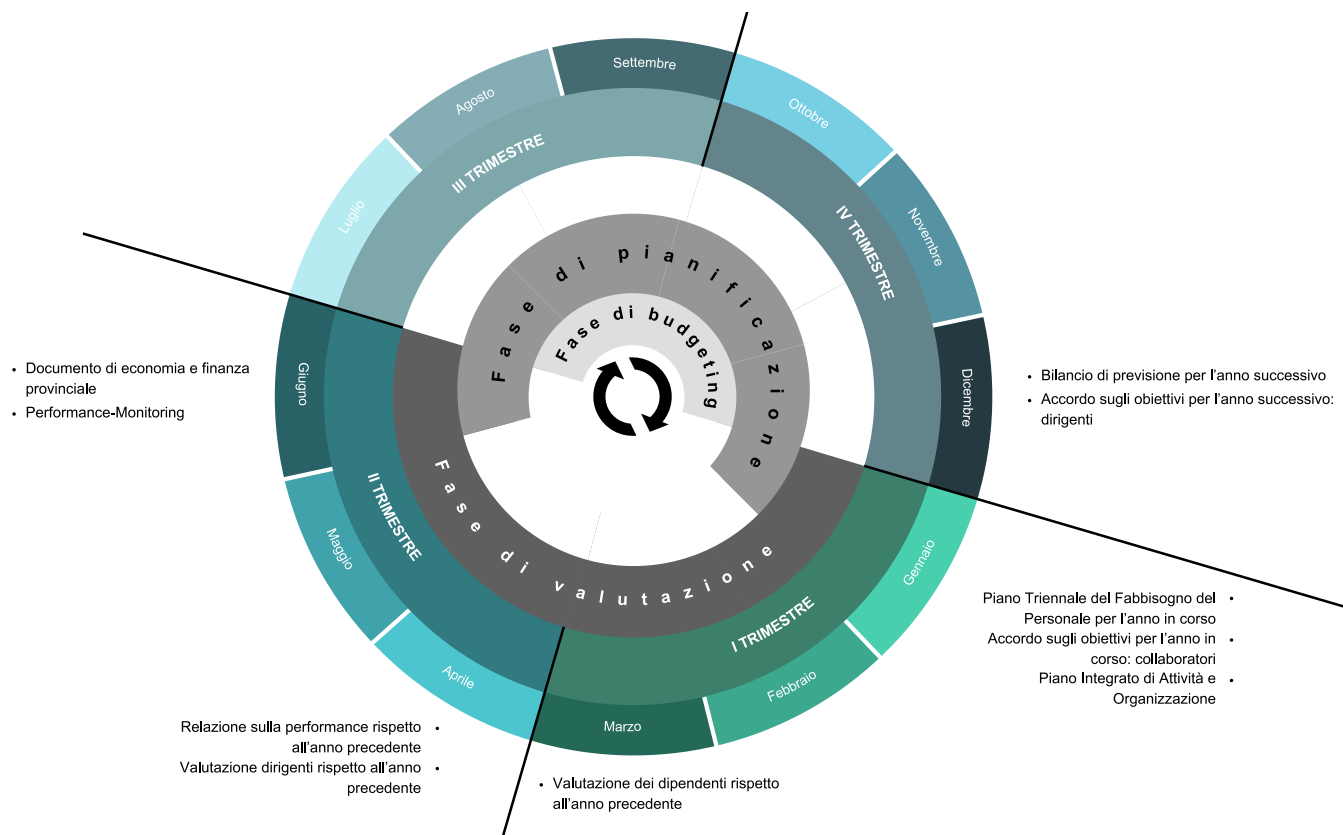
I risultati di una revisione dei compiti vengono poi ripresi come misure e obiettivi operativi nel Ciclo della performance. Nel senso di un processo di miglioramento continuo è opportuno prendere in considerazione logiche di analisi critica delle prestazioni all'inizio di ogni nuovo Ciclo della performance.

5. Il Ciclo della performance nel corso dell'anno: fasi, attori e tempistiche

In questa sezione sono evidenziate le fasi del Ciclo della performance, le responsabilità degli attori coinvolti e le tempistiche.

5.1. Fasi

Il Ciclo della performance può essere suddiviso in una fase di pianificazione/programmazione, budgeting e valutazione, illustrata nella figura seguente insieme agli strumenti di pianificazione:



5.2. Attori

Gli attori coinvolti nel percorso di misurazione e valutazione della performance e le specifiche funzioni sono illustrati nella seguente tabella:

Giunta provinciale	- indica gli obiettivi di programmazione e governance che l'Amministrazione provinciale deve perseguire ed emana le direttive generali per il loro raggiungimento e per la verifica dei relativi risultati; - esercita le funzioni di Organo di indirizzo politico-strategico; - elabora il Programma di governo; - elabora e raccoglie le priorità politiche (clausura); - approva il Documento di economia e finanza provinciale (DEFP); - approva il Piano Integrato di Attività ed Organizzazione (PIAO); - approva la bozza del bilancio di previsione; - approva la dotazione organica del personale; - approva la Relazione sulla performance; - approva gli obiettivi trasversali per tutte le strutture organizzative.
Direttore generale	- provvede alla verifica della struttura dirigenziale e delle attività dell'Amministrazione nonché dei procedimenti amministrativi connessi; - verifica l'impiego delle risorse finanziarie e di personale; - supervisiona la dirigenza e le procedure di conferimento dei relativi incarichi; - esercita anche le funzioni di direttore/direttrice di dipartimento e, per quanto compatibili, di direttore/direttrice di ripartizione e di ufficio nei confronti delle ripartizioni, degli uffici e delle aree funzionali posti alle sue dipendenze per lo svolgimento dei compiti che sono assegnati al dipartimento; - convoca la conferenza dei direttori/direttrici di dipartimento e di ripartizione per coinvolgerli, con la partecipazione del Segretario/della Segretaria generale, in aspetti organizzativi, strutturali e procedurali di carattere generale; - richiede periodicamente analisi e report al fine di indagare sulle cause degli scostamenti dagli obiettivi e per garantire che eventuali problemi sistemici possano essere tempestivamente identificati e risolti; - coordina la collaborazione tra i dipartimenti per sviluppare soluzioni comuni e risolvere problemi complessi; - istituisce procedure di feedback nell'ambito della conferenza dei direttori/delle direttrici di dipartimento, consentendo riscontri e suggerimenti di miglioramento continui; - basandosi sui riscontri e sui suggerimenti di miglioramento dei dipartimenti, adotta misure mirate per aumentare l'efficacia e l'efficienza dell'Amministrazione provinciale.
Gruppo di lavoro sviluppo e risorse "AGER"	- consiglia e coadiuva il Direttore generale nelle aree di sua competenza ai sensi dell'articolo 29 comma 2 della legge provinciale n. 6/2022; - valuta e gestisce le richieste e le questioni relative allo sviluppo organizzativo dell'Amministrazione provinciale e all'utilizzo delle risorse finanziarie e umane.
Ripartizione Servizi trasversali	- tra le competenze assegnate, si rileva la verifica del PIAO per assicurarsi che rispetti gli obiettivi e le linee guida; - garantisce comunicazione e coordinazione efficaci tra la Direzione generale, i dipartimenti e gli stakeholder, al fine di assicurare una realizzazione senza intoppi del SMVP.
Ufficio Organizzazione	Il Settore Controlling: - redige e cura gli adempimenti relativi all'applicazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance; - garantisce la necessaria trasparenza sui principi e sulle modalità del Sistema di misurazione e valutazione della performance, nonché il confronto con le rappresentanze sindacali; - coordina il processo di definizione e valutazione della performance strategica e operativa e di predisposizione del PIAO e della Relazione sulla performance; - supporta le funzioni dell'Organismo di valutazione in tema di performance; - programma e attua i necessari interventi formativi in tema di Sistema di misurazione e valutazione della performance tra la dirigenza e il personale provinciale.
Direttore/direttrice di dipartimento, Direttore/direttrice per l'istruzione e la formazione	- supporta il membro della Giunta provinciale competente per materia, lo coadiuva in tutte le attività e in particolare nell'individuazione degli obiettivi strategici, nell'elaborazione del Piano della performance, quale parte integrante del PIAO e nell'articolazione in piani settoriali, nella programmazione finanziaria e nella verifica del raggiungimento dei risultati; - è responsabile dell'espletamento dei compiti assegnati al dipartimento, provvede a gestirne la complessità organizzativa e a impiegare efficacemente le risorse disponibili e assicura un adeguato flusso informativo all'interno del dipartimento; - assicura al membro di Giunta competente per materia l'effettivo coordinamento tra la strategia prescelta, le risorse impiegate e la gestione operativa;

	- destina le risorse di personale alle strutture organizzative sottoposte al dipartimento e le risorse finanziarie ai rispettivi piani finanziari gestionali; - adotta gli atti generali per la gestione finanziaria, tecnica e amministrativa, nonché per l'organizzazione delle risorse di personale, strumentali e di controllo del dipartimento e definisce le misure organizzative per la rilevazione e l'analisi dei costi e dei rendimenti dell'attività amministrativa, della gestione e delle decisioni organizzative; - è il diretto/la diretta superiore dei direttori/delle direttrici delle ripartizioni e delle strutture organizzative facenti capo direttamente al dipartimento, nei cui confronti esercita funzioni di iniziativa, coordinamento e controllo; - individua gli obiettivi operativi, oggetto di valutazione della performance individuale del personale dirigente delle strutture organizzative sottostanti; - assegna gli obiettivi di performance individuale al referente per la performance e al personale non dirigente della direzione di dipartimento; - approva il Piano della performance del dipartimento e delle strutture organizzative sottostanti; - approva il Piano del fabbisogno di personale della direzione di dipartimento e valuta le richieste di trasformazione dei posti delle ripartizioni di sua competenza; - monitora periodicamente, con il personale dirigente delle strutture organizzative sottostanti, l'andamento degli obiettivi di performance individuando le eventuali azioni correttive da intraprendere; - elabora e approva la Relazione sulla performance del dipartimento e delle unità organizzative sottostanti; - effettua la valutazione del personale dirigente delle ripartizioni e delle strutture organizzative sottostanti; - effettua la valutazione del personale dipendente della direzione di dipartimento; - effettua l'analisi critica delle prestazioni in un'ottica di processo di miglioramento continuo.
Direttore/direttrice di ripartizione	- è responsabile dell'espletamento dei compiti assegnati alla ripartizione - con i direttori/le direttrici d'ufficio definisce, nel quadro degli obiettivi, dei programmi e delle priorità della ripartizione, gli obiettivi da perseguire nelle attività degli uffici della ripartizione, ne programma e coordina l'esecuzione e ne verifica l'attuazione, sostituendosi, se necessario, al direttore/alla direttrice d'ufficio; - assicura un adeguato flusso informativo all'interno della ripartizione; - coadiuva il direttore/la direttrice di dipartimento nella programmazione di strategie e attività e formula proposte; - propone la definizione degli obiettivi strategici e priorità di sviluppo in coerenza con le linee strategiche, definendone indicatori, target e azioni in collaborazione con il personale dirigente delle strutture organizzative sottostanti; - propone e coordina la definizione delle prestazioni e degli obiettivi operativi in coerenza con gli obiettivi strategici e priorità di sviluppo, definendone indicatori e target in collaborazione con il personale dirigente delle strutture organizzative sottostanti; - individua gli obiettivi operativi, che costituiscono oggetto di valutazione della performance individuale del personale dirigente delle strutture organizzative sottostanti; - assegna gli obiettivi di performance individuale al personale dirigente delle strutture organizzative sottostanti, al referente per la performance e al personale non dirigente della direzione di ripartizione; - approva il Piano sulla performance della ripartizione e delle strutture organizzative sottostanti; - approva il Piano del fabbisogno di personale della ripartizione e degli uffici sottostanti; - monitora periodicamente, con il personale dirigente delle strutture organizzative sottostanti, l'andamento degli obiettivi di performance individuando le eventuali azioni correttive da intraprendere; - elabora e approva la Relazione sulla performance della ripartizione e delle strutture organizzative sottostanti; - effettua la valutazione del personale dirigente delle strutture organizzative sottostanti; - effettua la valutazione del personale dipendente della direzione di ripartizione; - effettua un'analisi critica delle prestazioni in un'ottica di processo di miglioramento continuo.
Direttore/direttrice di ufficio	- assicura il buon andamento dell'ufficio e cura l'esecuzione dei provvedimenti di competenza; - coadiuva il direttore/la direttrice di ripartizione e il direttore/la direttrice di dipartimento nella programmazione delle attività, sia nella fase propositiva sia in quella di verifica; - propone la definizione degli obiettivi strategici e priorità di sviluppo in coerenza con le linee strategiche, definendone indicatori, target e azioni in collaborazione con i direttori/le direttrici delle strutture organizzative superiori;

	- propone e coordina la definizione delle prestazioni e degli obiettivi operativi in coerenza con gli obiettivi strategici e priorità di sviluppo, definendone indicatori e target in collaborazione con il personale dirigente delle strutture organizzative superiori; - assegna obiettivi di performance individuale al referente per la performance e al personale non dirigente dell'ufficio; - approva il Piano della performance dell'ufficio; - redige il Piano del fabbisogno di personale dell'ufficio; - monitora periodicamente, con il personale dirigente delle strutture organizzative superiori, l'andamento degli obiettivi di performance individuando le eventuali azioni correttive da intraprendere; - elabora e approva la Relazione sulla performance dell'ufficio; - effettua la valutazione del personale dipendente dell'ufficio; - effettua un'analisi critica delle prestazioni in un'ottica di processo di miglioramento continuo.
Referente per la performance	- si tratta della persona individuata dal direttore/dalla direttrice di ciascuna struttura organizzativa, tra il personale in possesso di competenze di organizzazione, di gestione e analisi dati, ed è la figura di riferimento per la gestione del Ciclo della performance, per la raccolta e certificazione dei dati necessari per la valorizzazione degli indicatori di performance; - supporta direttamente il personale dirigente nella realizzazione dei processi di assegnazione, monitoraggio, misurazione e valutazione degli obiettivi di performance organizzativa; - contribuisce all'individuazione dei target e al monitoraggio degli indicatori al fine di supportare le diverse fasi del Ciclo della performance; - supporta il personale dirigente nella corretta applicazione dei sistemi di valutazione e nella corretta gestione dei processi di valutazione; - rappresenta un ruolo di riferimento e raccordo con l'Ufficio Organizzazione-Controlling in materia di gestione e sviluppo della performance.
Personale non dirigente	- viene valutata la performance individuale, come previsto dal Sistema di misurazione e valutazione della performance; - contribuisce alla performance organizzativa della struttura di appartenenza.
Ripartizione Finanze	- elabora il Documento di economia e finanza provinciale.
Ripartizione Personale	- gestisce la dotazione organica, base per il Piano triennale del fabbisogno di personale; - cura la dotazione organica e i posti occupati delle strutture dirigenziali; - determina e mette a disposizione il fondo di produttività del personale dirigente e non dirigente e, sulla base delle valutazioni, ne processa la liquidazione.
Ufficio Affari istituzionali	- elabora il Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza.
Organismo di valutazione	- monitora il funzionamento del sistema dei controlli interni all'Amministrazione provinciale; - esprime un parere non vincolante sulla Relazione sulla performance dell'Amministrazione provinciale; - valida il sistema di attribuzione dei premi al personale dipendente della Provincia; - attesta l'adempimento degli obblighi in materia di trasparenza e integrità.

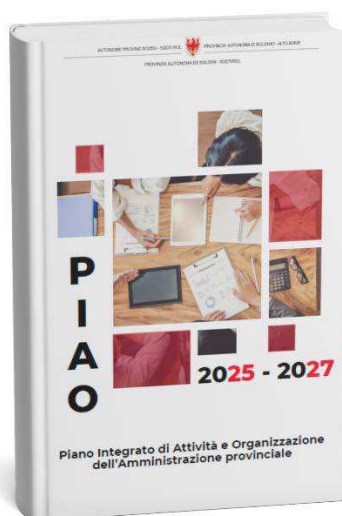
Le responsabilità, le funzioni e i ruoli dei diversi soggetti nell'ambito del Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP) costituiscono una delle componenti essenziali per l'efficace funzionamento del sistema ed il suo effettivo utilizzo nei processi decisionali e gestionali dell'amministrazione.

5.3. Tempistiche

Il Documento di economia e finanza provinciale (DEFP), approvato dalla Giunta provinciale entro il 30 giugno di ogni anno e presentato al Consiglio provinciale, analizza il contesto economico e sociale provinciale, delinea il quadro della finanza pubblica ed individua le politiche da attuare nel triennio di validità del bilancio.

Le scadenze esatte per la predisposizione degli strumenti di pianificazione e valutazione sono stabilite annualmente da una circolare del Direttore generale e del Segretario generale. Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) deve essere approvato dalla Giunta provinciale entro il 31 gennaio di ogni anno

La Relazione sulla performance è un documento che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti. Questo documento viene approvato dalla Giunta provinciale entro il 30 giugno di ogni anno e fa riferimento al ciclo della performance avviato con il Piano della performance dell'anno precedente.





Sichtvermerke i. S. d. Art. 13 L.G. 17/93 und
L.G. 6/22 über die fachliche, verwaltungsmäßige
und buchhalterische Verantwortung

Visti ai sensi dell'art. 13 L.P. 17/93
e della L.P. 6/22 sulla responsabilità tecnica,
amministrativa e contabile

Der Generaldirektor / Il Direttore generale
Der Abteilungsdirektor / Il Direttore di ripartizione
Der Abteilungsdirektor / Il Direttore di ripartizione

STEINER ALEXANDER
KINZNER PETER
KINZNER PETER

20/10/2025 09:55:23
16/10/2025 16:41:35
16/10/2025 16:36:15

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

21/10/2025 08:46:45
TACCHINARDI MARTA

Il Direttore dell'Ufficio spese

Der Direktor des Amtes für Finanzaufsicht

Il Direttore dell'Ufficio Vigilanza finanziaria

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

31/10/2025

Der Generalsekretär
Il Segretario Generale

MAGNAGO EROS

31/10/2025

Es wird bestätigt, dass diese analoge Ausfertigung, bestehend - ohne diese Seite - aus 44 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 44 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

31/10/2025

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