

<i>Visto e registrato sul conto impegni Gesehen und registriert auf Rechnung Bereitstellungen</i>						Il Segretario della Giunta Regionale Der Sekretär des Regionalausschusses
N. Nr.	Cap. Kap.	Art.Lim.Art.Gr.	Es.	Hjt.	Trento	Trient

**REGIONE
AUTONOMA
TRENTINO-ALTO ADIGE**



**AUTONOME
REGION
TRENTINO-SÜDTIROL**

**DELIBERAZIONE
DELLA GIUNTA REGIONALE**

**BESCHLUSS
DES REGIONALAUSSCHUSSES**

N. **93** Nr.

Seduta del **7.05.2014**

Sitzung vom

SONO PRESENTI

ANWESEND SIND

Presidente	Ugo Rossi	Präsident
Vice Presidente sostituto del Presidente	Arno Kompatscher	Vizepräsident-Stellvertreter des Präsidenten
Vice Presidente	Violetta Plotegher	Vizepräsidentin
Assessori	Giuseppe Detomas	Assessoren
	Josef Noggler	

Segretaria della Giunta regionale

Edith Engl

Sekretärin des Regionalausschusses

La Giunta regionale delibera sul seguente oggetto:

Der Regionalausschuss beschließt in folgender Angelegenheit:

Approvazione del modello di sistema di programmazione, valutazione e controllo realizzato dall'Organismo Indipendente di Valutazione (O.I.V.)	Genehmigung des vom Unabhängigen Bewertungsgremium erarbeiteten Entwurfes des Planungs-, Bewertungs- und Kontrollsystens
---	--

Su proposta del Presidente Ugo Rossi
Segreteria della Giunta regionale

Auf Vorschlag des Präsidenten Ugo Rossi
Sekretariat des Regionalausschusses

La Giunta regionale

Vista la legge regionale 9 novembre 1983, n. 15 e s.m. concernente "Ordinamento degli uffici regionali e norme sullo stato giuridico e trattamento economico del personale";

Vista la legge regionale 21 luglio 2000, n. 3 concernente "Norme urgenti in materia di personale";

Vista la legge regionale 17 maggio 2011, n. 4 concernente "Modifiche dell'ordinamento e delle norme in materia di personale della Regione e delle Camere di commercio, industria, artigianato ed agricoltura di Trento e Bolzano" ed in particolare gli artt. 1, 2, 7 e 11;

Vista la propria deliberazione n. 160 del 18 settembre 2012 con la quale sono state approvate le linee generali per la graduale realizzazione del sistema di programmazione, valutazione e controllo dei risultati individuali e organizzativi di cui alla legge regionale sopra citata;

Considerato che per il raggiungimento degli obiettivi di cui sopra è stata prevista, fra l'altro, l'istituzione dell'Organismo Indipendente di Valutazione (O.I.V.), secondo quanto stabilito nel disciplinare per la nomina e il funzionamento del Collegio stesso, allegato alla delibera sopra citata;

Vista la propria deliberazione n. 34 del 26 febbraio 2013 con la quale si è provveduto a costituire l'Organismo mediante la nomina del dott. Davide Penzo con l'incarico di Presidente, della dott.ssa Elisabetta Cattini e del dott. Bruno Susio in qualità di Membri;

Considerato che all'O.I.V. sono stati affidati i seguenti obiettivi: la definizione di una proposta di sistema di programmazione, valutazione e controllo e dei relativi strumenti attuativi; la fissazione dei criteri e delle procedure di valutazione dei dirigenti;

Aufgrund des Regionalgesetzes vom 9. November 1983, Nr. 15 „Ordnung der Ämter der Region und Bestimmungen über die dienst- und besoldungsrechtliche Stellung des Personals“ mit seinen späteren Änderungen;

Aufgrund des Regionalgesetzes vom 21. Juli 2000, Nr. 3 „Dringende Bestimmungen auf dem Sachgebiet des Personalwesens“;

Aufgrund des Regionalgesetzes vom 17. Mai 2011, Nr. 4 „Änderungen zur Personalordnung und zu den Bestimmungen betreffend das Personal der Region und der Handels-, Industrie-, Handwerks- und Landwirtschaftskammern Trient und Bozen“ und insbesondere aufgrund der Art. 1, 2, 7 und 11 desselben Gesetzes;

Aufgrund des Beschlusses des Regionalausschusses vom 18. September 2012, Nr. 160, mit dem die allgemeinen Richtlinien für die stufenweise Umsetzung des Systems zur Planung, Bewertung und Kontrolle der individuellen und organisatorischen Ergebnisse laut dem oben genannten Regionalgesetz genehmigt wurden;

In Anbetracht der Tatsache, dass zur Erreichung der oben genannten Zielsetzungen u. a. die Errichtung des Unabhängigen Bewertungsgremiums gemäß der dem genannten Beschluss beiliegenden Geschäftsordnung für die Ernennung und die Arbeit des Bewertungsgremiums vorgesehen ist;

Aufgrund des Beschlusses des Regionalausschusses vom 26. Februar 2013, Nr. 4, mit dem das Gremium mittels Ernennung von Dr. Davide Penzo als Vorsitzenden sowie von Dr.in Elisabetta Cattini und Dr. Bruno Susio als Mitglieder errichtet wurde;

In Anbetracht, dass dem Unabhängigen Bewertungsgremium folgende Aufgaben anvertraut wurden: Erstellung eines Vorschlags betreffend ein System zur Planung, Bewertung und Kontrolle sowie die diesbezüglichen Anwendungsinstrumente;

l'elaborazione di una proposta tecnica di supporto per l'avvio delle attività volte alla realizzazione del controllo di gestione;

Verificato che entro i termini fissati nel contratto d'incarico, i componenti dell'Organo suddetto hanno presentato il materiale commissionato ed allegato alla presente (allegati A, B, C e D), quale risultato finale dello studio sulle necessità regionali, tenuto conto delle specificità dell'amministrazione stessa, degli incontri e delle osservazioni avanzate dalla Conferenza dei Dirigenti;

Preso atto che i progetti realizzati devono essere approvati dalla Giunta, previa acquisizione del parere della Commissione legislativa competente e previa informazione alle Organizzazioni Sindacali, secondo l'iter previsto dall'art. 1 comma 1-ter della legge regionale 21 luglio 2000, n. 3 come introdotto dall'art. 1 della legge regionale n. 4/2011;

Accertato che in data 4 aprile 2014 è stata trasmessa alle Organizzazioni Sindacali del personale dell'area non dirigenziale la documentazione relativa al "Sistema di programmazione e controllo degli obiettivi e dei risultati", a cui è seguito un incontro in data 8 aprile 2014;

Accertato inoltre che in data 4 aprile 2014 è stata trasmessa alle Organizzazioni Sindacali dell'area dirigenziale la documentazione relativa al "Sistema di valutazione dei risultati dei Dirigenti";

Visto il parere favorevole espresso dalla II Commissione legislativa in data 23 aprile 2014 relativamente al modello di sistema di programmazione, valutazione e controllo e alle procedure per la misurazione e valutazione dei risultati delle strutture e dei dirigenti;

Festlegung der Kriterien und Verfahren zur Bewertung der Führungskräfte; Ausarbeitung eines Vorschlags zur Unterstützung und zur Einleitung der Tätigkeiten betreffend das Controlling;

Nach Feststellung der Tatsache, dass die Mitglieder des Unabhängigen Bewertungsgremiums das in Auftrag gegebene Material, welches diesem Beschluss beiliegt (Anlage A, B, C und D), innerhalb der in der Auftragserteilung festgelegten Fristen als Endergebnis der Studie über die Bedürfnisse der Region abgegeben haben, bei der auch die Besonderheit der Verwaltung sowie die anlässlich der Treffen mit der Konferenz der Abteilungsleiter eingebrachten Bemerkungen berücksichtigt wurden;

Nach Kenntnisnahme der Tatsache, dass gemäß der Vorgehensweise laut dem mit Art. 1 des Regionalgesetzes Nr. 4/2011 eingeführten Art. 1 Abs. 1-ter des Regionalgesetzes vom 21. Juli 2000, Nr. 3 die erarbeiteten Projekte nach Einholen der Stellungnahme der zuständigen Gesetzgebungskommission und nach Mitteilung an die Gewerkschaften vom Regionalausschuss zu genehmigen sind;

Nach Feststellung der Tatsache, dass die Unterlagen betreffend das „System zur Planung und Kontrolle der Ziele und der Ergebnisse“ den Gewerkschaften des Personals, das nicht im Führungsrang eingestuft ist, am 4. April 2014 übermittelt wurden und dass am 8. April 2014 ein Treffen stattfand;

Nach Feststellung der Tatsache ferner, dass die Unterlagen betreffend das „System zur Planung und Kontrolle der Ziele und der Ergebnisse“ den Gewerkschaften der Führungskräfte am 4. April 2014 übermittelt wurden;

Nach Einsichtnahme in die positive Stellungnahme der II. Gesetzgebungskommission vom 23. April 2014 betreffend das Modell eines Systems zur Planung, Bewertung und Kontrolle sowie betreffend die Verfahren zur Messung und Bewertung der Ergebnisse der

Organisationseinheiten und der Führungskräfte;

Preso atto che anche il progetto relativo al controllo di gestione deve essere approvato, poiché la sua applicazione favorirà il raggiungimento degli obiettivi predefiniti e la rispondenza dei risultati della gestione amministrativa alle direttive generali impartite, in maniera efficace, efficiente ed economica consentendo, nel contempo, una più puntuale valutazione circa gli obiettivi e i risultati conseguiti;

Ritenuto pertanto di approvare il progetto presentato dall'Organismo Indipendente di Valutazione e precisamente:

- "Il sistema di programmazione e controllo degli obiettivi e dei risultati" - Allegato A);
- "Il sistema di valutazione dei risultati dei Dirigenti" - Allegato B);
- "Il sistema di controllo di gestione" - Allegato C);
- Documentazione esemplificativa – Allegato D);

Ritenuto di stabilire che il nuovo sistema di valutazione dei risultati dei dirigenti sia applicato a partire dalla valutazione riferita all'attività svolta nell'anno 2014;

Tutto ciò premesso e considerato,

Ad unanimità di voti legalmente espressi,

delibera

Nach Kenntnisnahme der Tatsache, dass auch das Projekt betreffend das Controlling genehmigt werden muss, da seine Anwendung die wirksame, effiziente und wirtschaftliche Erreichung der vorgegebenen Ziele sowie die Übereinstimmung der Verwaltungsergebnisse mit den erteilten allgemeinen Richtlinien begünstigt und gleichzeitig eine genauere Bewertung in Bezug auf die erreichten Ziele und Ergebnisse ermöglicht;

Nach Dafürhalten demnach, das vom Unabhängigen Bewertungsgremium vorgelegte Projekt wie folgt zu genehmigen:

- „Das System zur Planung und Kontrolle der Ziele und der Ergebnisse“ – Anlage A);
- „Das System zur Bewertung der Ergebnisse der Führungskräfte“ – Anlage B);
- „Das Controllingsystem“ – Anlage C);
- Beispieldokumentation – Anlage D);

Nach Dafürhalten, dass das neue System zur Bewertung der Ergebnisse der Führungskräfte ab der Bewertung der im Jahr 2014 geleisteten Tätigkeit Anwendung findet;

All dies vorausgeschickt und berücksichtigt

beschließt der Regionalausschuss

mit Einhelligkeit gesetzmäßig abgegebener Stimmen,

das vom Unabhängigen Bewertungsgremium gemäß den vorgegebenen Zielsetzungen erarbeitete Projekt, das diesem Beschluss beiliegt, wie folgt zu genehmigen:

- „Das System zur Planung und Kontrolle der Ziele und der Ergebnisse“ – Anlage A);
- „Das System zur Bewertung der Ergebnisse der Führungskräfte“ – Anlage B);
- „Das Controllingsystem“ – Anlage C);

- di approvare il progetto elaborato dall'Organismo Indipendente di Valutazione in conformità agli obiettivi assegnati, allegato alla presente deliberazione:
 - "Il sistema di programmazione e controllo degli obiettivi e dei risultati" - Allegato A);
 - "Il sistema di valutazione dei risultati dei Dirigenti" - Allegato B);
 - "Il sistema di controllo di gestione" -

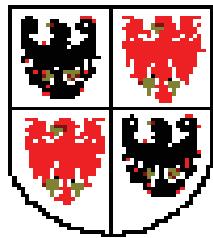
- Allegato C);
 - Documentazione esemplificativa (Allegato D);
 - di dare atto che la documentazione di cui all'Allegato D) ha solo scopo esemplificativo e potrà quindi subire delle modificazioni e degli adattamenti non sostanziali in fase di sperimentazione ed applicazione.
 - di stabilire che il nuovo sistema di valutazione dei risultati dei dirigenti sia applicato a partire dalla valutazione riferita all'attività svolta nell'anno 2014.
- Contro il presente provvedimento sono ammessi alternativamente i seguenti ricorsi:
- ricorso giurisdizionale al TRGA di Trento da parte di chi vi abbia interesse entro 60 giorni ai sensi del D.lgs. 2 luglio 2010, n. 104;
 - ricorso straordinario al Presidente della Repubblica da parte di chi vi abbia interesse entro 120 giorni ai sensi del DPR 24.11.1971 n. 1199.
- zu bestätigen, dass die Unterlagen laut Anlage D) nur als Beispiel dienen und in der Versuchs- und Anwendungsphase leicht geändert und angepasst werden können.
- festzusetzen, dass das neue System zur Bewertung der Ergebnisse der Führungskräfte ab der Bewertung der im Jahr 2014 geleisteten Tätigkeit Anwendung findet.
- Gegen diese Maßnahme können alternativ nachstehende Rekurse eingelegt werden:
- Rekurs beim Regionalen Verwaltungsgericht Trient, der von den Personen, die ein rechtliches Interesse daran haben, innerhalb 60 Tagen im Sinne des gesetzesvertretenden Dekrets vom 2. Juli 2010, Nr. 104 einzulegen ist;
 - außerordentlicher Rekurs an den Präsidenten der Republik, der von Personen, die ein rechtliches Interesse daran haben, innerhalb 120 Tagen im Sinne des DPR vom 24. November 1971, Nr. 1199 einzulegen ist.

Letto, confermato e sottoscritto.

Gelesen, bestätigt und unterzeichnet

IL PRESIDENTE
DER PRÄSIDENT

LA SEGRETARIA DELLA GIUNTA REGIONALE
DIE SEKRETÄRIN DES REGIONALAUSSCHUSSES



Regione Autonoma Trentino-Alto Adige/Südtirol

IL SISTEMA DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO DEGLI OBIETTIVI E DEI RISULTATI



*REGIONE Autonoma Trentino-Alto Adige/Südtirol
Organismo Indipendente di Valutazione*

INDICE

- 1. Premessa**
- 2. Le fasi del ciclo di gestione degli obiettivi**
- 3. La pianificazione generale**
- 4. La programmazione**
- 5. Il monitoraggio, il controllo e l'auditing**
- 6. Misurazione e valutazione dei risultati**
- 7. La rendicontazione e la trasparenza**
- 8. Gli strumenti del Sistema di programmazione controllo e valutazione dei risultati**
- 9. Il coinvolgimento dell'organizzazione: ruoli e responsabilità**



1. Premessa

Il presente documento contiene le indicazioni per la costruzione del Sistema di programmazione controllo e misurazione degli obiettivi e dei risultati della Regione Autonoma Trentino-Alto Adige/Sudtirol.

La Regione Autonoma Trentino-Alto Adige/Sudtirol attraverso il sistema intende principalmente:

- ✓ rappresentare in modo integrato, ovvero lungo tutte le dimensioni rilevanti, il livello di attuazione atteso e realizzato degli obiettivi generali e individuali, con evidenziazione degli eventuali scostamenti;
- ✓ assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato dell'attuazione degli obiettivi, sia agli attori interni all'amministrazione che agli interlocutori esterni della stessa;
- ✓ promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione, controllo e rendicontazione degli obiettivi realizzati;
- ✓ esplicitare le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi di risultato, al relativo conseguimento e alla rendicontazione di quanto atteso e realizzato;
- ✓ assicurare la piena trasparenza dei risultati ottenuti sia a livello organizzativo sia individuale.

1.1 L'introduzione del Sistema come cambiamento organizzativo

Il processo che guida ed orienta ogni decisione è denominato processo di pianificazione, programmazione e controllo: esso rappresenta l'ossatura sia delle organizzazioni private che di quelle pubbliche. Nell'ambito della Pubblica Amministrazione in particolare, tale processo è volto a garantire nello stesso tempo:

- ✓ obiettivi coerenti con i programmi e le reali necessità;
- ✓ controlli di efficacia ed efficienza per ogni fase del processo;
- ✓ uniformità di comportamento organizzativo;
- ✓ misurabilità dei risultati da conseguire;
- ✓ guida dell'Ente;
- ✓ condivisione;
- ✓ coerenza ad ogni livello.

Esso è logicamente composto di due elementi:

- il processo di pianificazione e programmazione, attraverso il quale gli Enti, a seguito di idoneo percorso, giungono a definire i propri obiettivi a partire da una analisi dei bisogni e dall'individuazione dei valori attesi attesi in termini di risultati da raggiungere;
- il processo di audit / misurazione / valutazione che vede nel sistema di controllo di gestione lo strumento principale per guidare la gestione aziendale verso l'efficace ed efficiente raggiungimento degli obiettivi programmati.



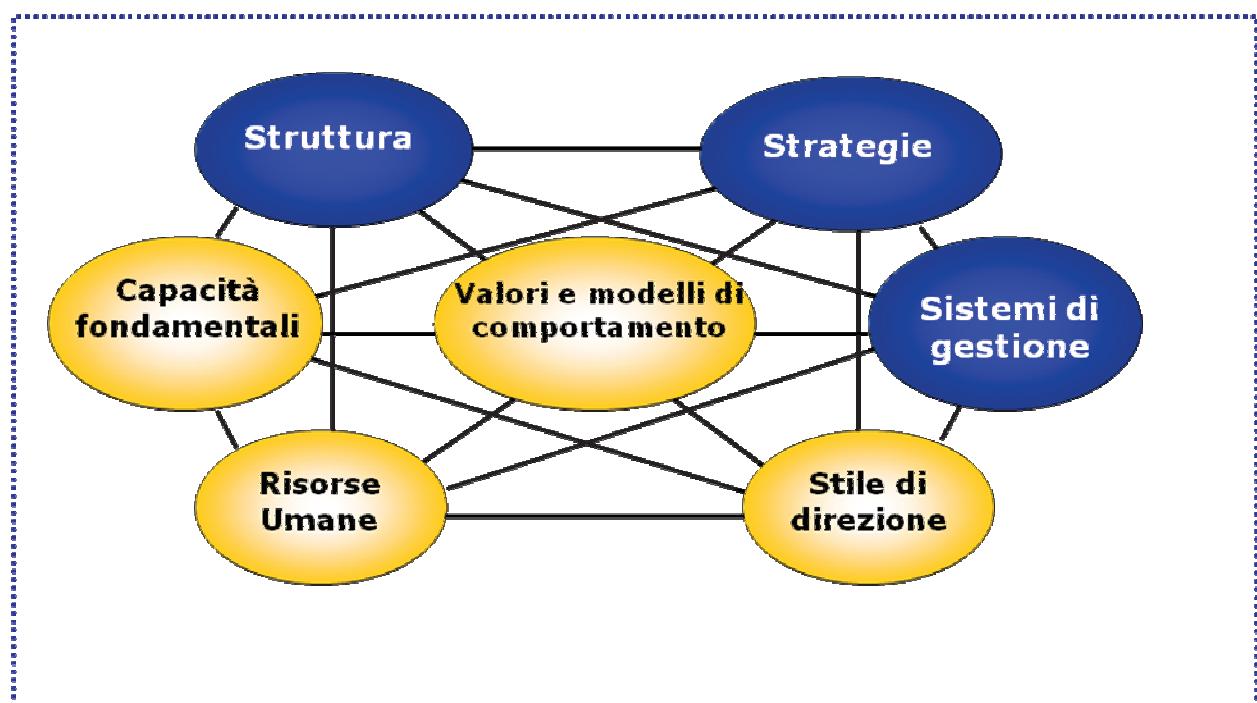
Quindi il modello di programmazione e controllo, proprio per la sua natura e trasversalità a tutta l'organizzazione, è la leva principale per fornire risposte in maniera tempestiva da un lato, e per gestire efficacemente il cambiamento: tematiche che rivestono un interesse sempre più rilevante nella Pubblica Amministrazione a causa di ambienti sempre più dinamici e turbolenti (contesto interno ed esterno) rispetto ai quali ciascun Ente deve attrezzarsi per cogliere le opportunità e respingere le minacce in maniera tempestiva.

Infatti, lo scenario all'interno del quale si colloca oggi qualsiasi organizzazione, pubblica o privata, è ricco di incertezze e di instabilità e può essere affrontato e contrastato efficacemente anche grazie alla presenza di sistemi di programmazione e controllo realizzati tenendo conto delle proprie specificità e che comunque sappiano far leva sulle competenze, sui processi e sui valori che caratterizzano ciascuna azienda o ente.

1.2 Le condizioni necessarie di successo

Una delle condizioni necessarie per il successo è l'allineamento e la coerenza tra il sistema di programmazione e controllo e le altre dimensioni che caratterizzano qualsiasi organizzazione (pubblica o privata). Secondo consolidate teorie, l'organizzazione è vista e interpretata in chiave di "sistema", composto da variabili interdipendenti. Nello schema che riportiamo di seguito (Peters e Waterman, 1982), l'organizzazione si compone di più variabili, tra loro interconnesse: la strategia, la struttura, le risorse umane, i valori condivisi, i sistemi di gestione e gli stili di direzione. Al variare di una dimensione corrispondono modifiche degli equilibri con le altre variabili. Sincronizzare e armonizzare i diversi elementi è il segreto del successo delle organizzazioni efficaci ed efficienti.

Fig. 1 - Sistema organizzativo e variabili di riferimento



Attraverso questo modello è possibile comprendere meglio la situazione dell’Ente: l’introduzione del sistema di programmazione e controllo non può essere concepita come un’iniziativa a sé stante, il suo successo deriva dal livello di coerenza con ruoli, posizioni, responsabilità, con i modelli di comportamento diffuso, con le capacità e le esperienze consolidate, con lo stile di direzione prevalente nell’Ente. L’attivazione di azioni di allineamento risulta una condizione di successo.

In particolare, è utile “allineare” alcuni comportamenti organizzativi, che non solo devono essere fortemente coerenti con il sistema, ma anche a sostegno allo sviluppo del sistema stesso e dell’approccio con cui esso è stato costruito: l’orientamento ai risultati, la capacità di ascolto e di comunicazione (sia interna che esterna), la visione di lungo periodo nei ruoli chiave della struttura, la capacità di pensare e di operare in modo interfunzionale.

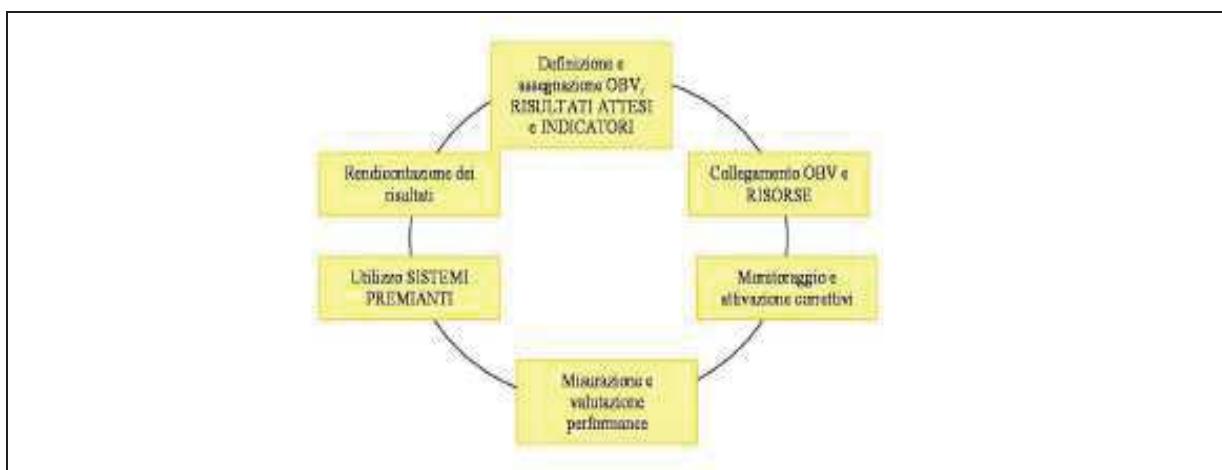
2. Le fasi del ciclo di gestione degli obiettivi

Il Sistema di programmazione controllo e valutazione descritto nel presente documento ha come focus gli obiettivi ed il contributo fornito a fronte del risultato atteso.

Il ciclo di gestione degli obiettivi si sviluppa nelle seguenti fasi:

- ✓ definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei risultati attesi e dei rispettivi indicatori;
- ✓ collegamento tra gli obiettivi e l’allocazione delle risorse;
- ✓ monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- ✓ misurazione e valutazione dei risultati conseguiti, organizzativi e individuali;
- ✓ utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- ✓ rendicontazione dei risultati all’amministrazione, nonché ai competenti organi esterni, ai soggetti interessati e, più in generale, a tutti i portatori di interesse (stakeholder) (Figura 2).

Figura 2 Il ciclo di gestione degli obiettivi



E' indispensabile che la gestione degli obiettivi avvenga secondo un processo circolare. Troppo spesso mission, mandato istituzione, indirizzi strategici non rappresentano un riferimento puntuale e forte per un'organizzazione pubblica. Scollamenti, disallineamenti e talvolta distonie portano ad un'assegnazione sbilanciata delle risorse, ad una visione sfuocata delle priorità, a messaggi non coerenti. Per il successo di una Amministrazione è invece fondamentale che il piano strategico-istituzionale sia strettamente collegato a quello tecnico-gestionale.

Il lavoro per obiettivi è l'elemento centrale ed è indispensabile che il processo di programmazione e controllo degli obiettivi e dei risultati possa essere lineare, coerente e circolare. Sono infatti questi i requisiti che portano innanzitutto ad un'assegnazione efficace delle risorse, ma anche ad un'attenzione crescente alla qualità dei servizi ed ai risultati ottenuti.

Le fasi del ciclo sono la pianificazione generale dell'Ente, la programmazione, il monitoraggio ed il controllo, la misurazione e la valutazione, la trasparenza, di seguito descritte.

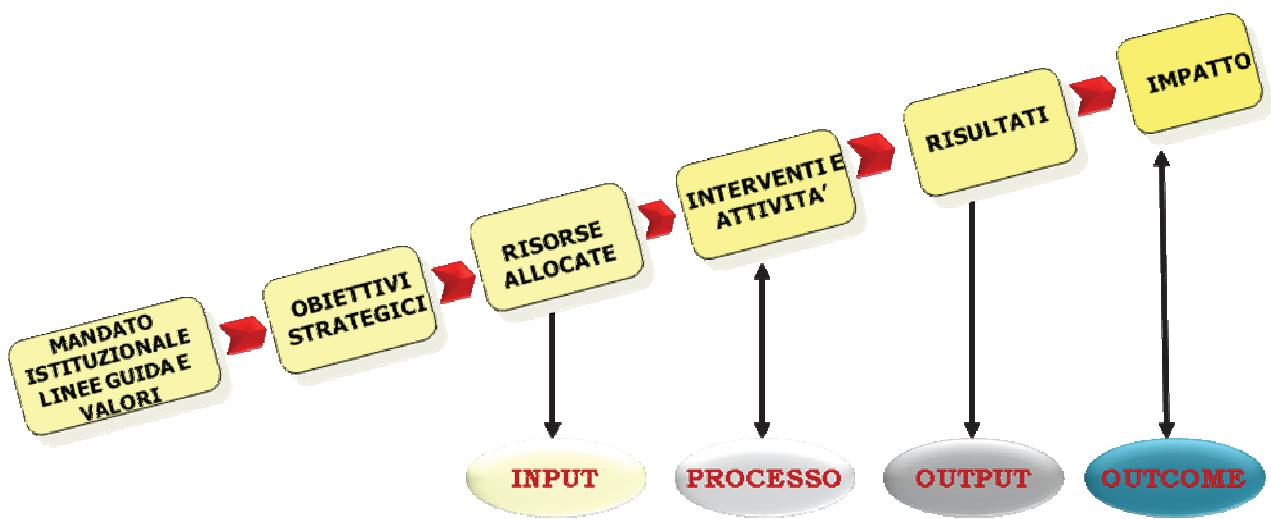
2.1 La catena di senso

Le attività di pianificazione di programmazione e di controllo, non sono tra loro separate ma vanno lette proprio come un “unicum integrato”: il processo di Programmazione e Controllo, che interessa tutta la vita di ogni organizzazione e la attraversa trasversalmente.

Per meglio inquadrare il processo è opportuno fare riferimento alla “**catena di senso**”. La rappresentazione logica contenuta nella “catena di senso” (vedi figura sotto) mette in evidenza la concatenazione tra caratteristiche e valori distintivi, programmi, definizione degli obiettivi, allocazione delle risorse, capacità realizzativa, risultati prodotti e impatto generato. Perché il processo sia “virtuoso” è necessario che la connessione tra i diversi elementi sia salda e coerente: ad esempio, che il sistema degli obiettivi sia coerente con le linee guida, che le risorse sia qualitativamente che quantitativamente siano determinate in base agli obiettivi da raggiungere, che la progettazione e la realizzazione di interventi e programmi siano fortemente integrate con obiettivi e risorse. Una insufficiente connessione tra gli elementi della “catena di senso” determina perdita di efficacia e di efficienza dell'Ente.



Fig. 3 – La “catena di senso”



La verifica della catena di senso è di fondamentale importanza in tutte le fasi del ciclo degli obiettivi (descritte nei paragrafi successivi). Il modello proposto individua alcune dimensioni che devono essere messe sotto controllo: l'input, ovvero le risorse allocate, il processo, ovvero la trasformazione che avviene nella fase realizzativa, l'output, cioè i risultati dei singoli interventi, ed infine l'outcome, cioè l'impatto generato. In particolare, misurare l'output significa verificare il rapporto fra risultati raggiunti e obiettivi operativi programmati: quindi la capacità di realizzare programmi o obiettivi assegnati, l'adeguatezza dei servizi erogati rispetto a standard programmati, le condizioni di efficacia, efficienza ed economicità garantite, la soddisfazione degli utenti, ecc. Misurare l'outcome significa invece verificare l'impatto generale di più ampio respiro prodotto nel breve ma anche nel medio-lungo termine nel contesto di riferimento (ad esempio, sui bisogni e i comportamenti).

L'adozione del modello della catena di senso in riferimento all'attivazione del sistema di programmazione e controllo comporta dunque:

- ✓ un'attenta riflessione della coerenza tra finalità, obiettivi e valori attesi, utilizzo delle risorse;
- ✓ la definizione dei risultati da raggiungere;
- ✓ la messa in opera di un sistema che consenta il monitoraggio anche in fasi intermedie oltre che nella fase finale;
- ✓ la scelta e l'adozione di indicatori che consenta di misurare output e outcome;
- ✓ attenzione alla qualità.

2.2 L’“Albero degli Obiettivi”

Il processo di programmazione dell’Ente fa riferimento ad un duplice livello:

- un primo livello, in cui vengono individuate le linee guida in coerenza con le necessità individuate e le risorse dedicate, nonché con le finalità del mandato istituzionale;
- un secondo livello, che costituisce la coerente articolazione operativa del primo, mediante la definizione di **obiettivi annuali** e **obiettivi pluriennali**.

Tale articolazione viene rappresentata graficamente nell’ “Albero degli Obiettivi”.

Fig.4 – L’“Albero degli Obiettivi”



L’ “Albero degli Obiettivi” è la mappa logica che rappresenta, anche graficamente, i legami tra linee programmatiche istituzionali, linee guida, obiettivi, azioni e progetti specifici.

Esso fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata degli obiettivi, favorendo il superamento di ottiche e logiche eccessivamente settoriali e la frammentazione delle attività. Lo scopo è quello di rendere ancora più trasparenti e comprensibili gli strumenti di programmazione dell’Ente, creando collegamenti fra gli obiettivi individuati, l’azione quotidiana di coloro che lavorano per realizzarli e l’impatto, la qualità ed il grado di soddisfazione che gli obiettivi determinano.



3. La pianificazione generale

La pianificazione generale riguarda le attività di indirizzo di lungo periodo, che impegnano l’Ente in uno sforzo di analisi dell’ambiente di riferimento e delle proprie condizioni organizzative.

3.1 Principi per la pianificazione

- La dimensione programmatica e la dimensione operativa dei risultati che l’Ente intende produrre sul territorio trova riferimento all’interno del mandato istituzionale.
- La formazione degli indirizzi generali deriva dai programmi dell’Amministrazione nonchè dalla mission e dalle linee del quadro normativo-istituzionale in cui l’ente opera.
- Il management dell’ente contribuisce alla formazione degli indirizzi generali in modo primario, attraverso l’analisi strutturata e dinamica dello scenario di riferimento e con una forte attività propositiva nella fase di pianificazione.
- Gli indirizzi dell’Amministrazione devono essere esplicitati e noti a tutta l’organizzazione affinchè ci possa essere una traduzione coerente ed efficace in programmi e progetti operativi.

3.2 La formazione e il controllo delle linee guida

La definizione delle linee guida avviene attraverso il recepimento degli indirizzi e delle priorità degli Amministratori e attraverso l’elaborazione degli orientamenti derivanti dalle peculiarità di ente e dal quadro legislativo / istituzionale.

Per questa fase del ciclo, i Dirigenti raccolgono gli indirizzi delineati dall’Amministrazione anche attraverso le Dichiarazioni programmatiche e, con il supporto dell’OIV, elaborano le linee guida per la gestione, tenendo conto dell’evoluzione del quadro legislativo / istituzionale, delle analisi del territorio e del contesto (scenario demografico e sociale, trend economici, l’evoluzione del quadro normativo e istituzionale, ecc.) e dei risultati emersi da eventuali incontri con gli stakeholder di riferimento.

Le linee sono descritte in una rappresentazione che contenga i seguenti elementi:

- tema di riferimento
- descrizione del contesto
- bisogni del territorio/del sistema cui si risponde
- indicatori di outcome e risultato di outcome atteso
- settori dell’Ente coinvolti
- utenti/soggetti del territorio di riferimento.



Queste informazioni sono contenute in una apposita scheda (**Scheda Linee Guida per la Gestione**), approvata dall'Amministrazione, che viene inserita nel Piano degli Obiettivi (vedi paragrafi successivi) e che costituisce la base per l'individuazione degli obiettivi dell'Ente, in una logica di "albero degli obiettivi" secondo cui, ad ogni linea corrispondono uno o più obiettivi operativi. Ciascuna linea guida può coinvolgere più settori dell'Ente e quindi più Dirigenti che ne sono a capo.

I risultati di outcome attesi e gli indicatori di outcome previsti nelle schede costituiscono gli elementi per il monitoraggio ed il controllo circa il grado di attuazione delle linee guida.

3.3 Il ruolo degli utenti e dei soggetti esterni

La formazione degli indirizzi delle linee guida è un processo che richiede la conoscenza del contesto di riferimento, la capacità di prevedere i fenomeni che lo caratterizzeranno ed il collegamento con il territorio. Essa dunque deve fare riferimento agli utenti e ai destinatari dei servizi erogati, nonché ai soggetti esterni, istituzionali e non, che operano sul territorio e che interagiscono con l'Ente a tutti i livelli. Tale riferimento consente la formazione di indirizzi e linee guida più efficaci e riduce il rischio di una pianificazione, e di conseguenza di una gestione secondo logiche di autoreferenzialità.

Pertanto, sia nella fase di pianificazione che di programmazione, è fondamentale innanzitutto identificare la "mappa" degli utenti e dei soggetti esterni maggiormente significativi, definirne bisogni ed esigenze, misurarne il grado di soddisfazione.

È responsabilità di ciascun Dirigente presidiare la "mappa" e, se opportuno, attivare momenti di verifica e/o di partecipazione dei soggetti esterni, finalizzati a verificare esigenze e punti di vista, nonché prospettive di sviluppo e opportunità di integrazione.



4. La programmazione

La programmazione riguarda tutte le azioni che l’Ente intende porre in essere per tradurre in obiettivi, interventi ed azioni gli indirizzi programmatici e le linee guida dell’Ente. Per la Regione Autonoma Trentino-Alto Adige/Südtirol, la fase di programmazione e controllo rappresenta un momento nevralgico nel Sistema. È di fondamentale rilevanza definire un sistema di obiettivi che siano reale strumento di programmazione e di orientamento per le persone.

4.1 Principi per la programmazione

- La programmazione riguarda gli obiettivi identificati in riferimento ad uno specifico periodo, definiti come rapporto tra risultati e risorse. Essi possono avere un peso differente, per rilevanza rispetto alle linee guida, per risorse economiche coinvolte, per durata, per impatto verso l'esterno, ecc
- La programmazione deve evidenziare il collegamento fra obiettivi e linee guida, di cui rappresentano la declinazione.
- Gli obiettivi in fase di programmazione devono essere corredati da uno o più indicatori che ne consentano la misurazione e la valutazione nonché da specifici valori attesi.
- La programmazione richiede la partecipazione di tutti i ruoli chiave dell’Ente all’identificazione degli obiettivi, responsabilità chiare ed esplicite nella gestione nonché una corretta e sistematica comunicazione interna, che assicuri coerenza tra decisioni del management, comportamenti delle persone e azioni poste in essere dall’organizzazione.
- La programmazione costituisce un’attività propria dei ruoli manageriali: è quindi necessario sviluppare e sostenere una cultura manageriale caratterizzata da diffuse competenze di programmazione, anche mediante formazione.

4.2 La traduzione delle linee guida in programmi operativi

In riferimento alle linee guida approvate, i Dirigenti individuano e definiscono gli obiettivi annuali ed i relativi indicatorie valori attesi, sia riferiti al settore di competenza sia interfunzionali, utilizzando la **Scheda Obiettivo**. In questa fase, l’OIV supporta la dirigenza nella corretta individuazione degli indicatori e verifica il grado di coerenza tra obiettivi e linee guida della gestione.

Dopo aver effettuato incontri e riunioni, sia a livello di settore che di ente, i dirigenti predispongono il **Piano degli Obiettivi**, che a partire dalle Linee Guida per la gestione, descrive in modo dettagliato gli obiettivi nell’anno di riferimento e nel triennio, in una rappresentazione che contenga i seguenti elementi:

- linee Guida di riferimento
- descrizione dell’obiettivo (“perché?”) e del contesto
- indicatori e risultato atteso
- eventuali settori dell’Ente/altri soggetti coinvolti
- stakeholder di riferimento
- attività in cui l’obiettivo si realizza e relativo calendario di massima
- risorse necessarie.



Le Schede relative agli obiettivi, corredate dalla “pesatura” (vedi paragrafo successivo), sono parte costitutiva del Piano degli Obiettivi.

La redazione di ciascuna scheda del Piano degli Obiettivi è a cura del Responsabile di Settore che ne assicura anche le fasi successive (monitoraggio, controllo, gestione) e in riferimento alle quali avviene la sua valutazione individuale. Nella scheda il Responsabile indica anche i collaboratori che intende coinvolgere per la realizzazione dell’obiettivo nonché altre risorse umane, di altri settori, necessarie allo svolgimento delle attività.

Nel Piano sono presenti anche obiettivi trasversali, che coinvolgono più settori e fanno capo a più Dirigenti.

4.3 Le caratteristiche degli obiettivi e degli indicatori

E’ importante che nella fase di programmazione l’ente proceda alla definizione di obiettivi puntuali e all’identificazione di indicatori di performance coerenti agli obiettivi e adeguati alla misurazione dei risultati ottenuti.

L’efficacia degli obiettivi identificati è condizionata dalle seguenti caratteristiche:

- ✓ rilevanti per il valore generato,
- ✓ in grado di recepire il miglioramento prodotto rispetto alla situazione iniziale (sotto quali aspetti la situazione è migliore rispetto a quella precedente?),
- ✓ significativamente indicativi della qualità dei servizi erogati e del grado di soddisfazione generato,
- ✓ specifici e oggettivamente misurabili nell’arco temporale definito,
- ✓ possibilmente commisurati a valori standard definiti e comparabili con obiettivi ed esperienze analoghe, a livello nazionale e –se possibile- internazionale,
- ✓ correlati alla quantità e qualità delle risorse a disposizione.

La soddisfazione di tali caratteristiche costituisce la condizione necessaria non solo per l’efficacia della valutazione ma anche per favorire il processo di apprendimento per l’organizzazione che vi lavora. Un efficace sistema di obiettivi, indicatori e valori attesi infatti stimola, attraverso la sistematica ed oggettiva lettura critica dei successi e degli insuccessi, il processo di apprendimento e di crescita professionale di Amministratori, dirigenti ed operatori coinvolti e genera valore interno, utile in prospettiva al miglioramento dell’organizzazione.

Il riferimento per misurare e valutare il grado di realizzazione degli obiettivi sono gli indicatori definiti in fase di programmazione ed esplicitati negli strumenti di programmazione, misurati in riferimento a specifici valori attesi, anch’essi contenuti negli strumenti di programmazione. Attraverso il confronto con i valori attesi, l’indicatore deve essere in grado di fornire, in modo sintetico e oggettivo, informazioni sul grado di raggiungimento del risultato previsto.

Gli indicatori possono essere:

- di efficienza (intesa come capacità di realizzare l’output migliorando il rapporto tra risorse usate e quantità dell’output),



- di efficacia (intesa come qualità dell'output che porta alla soddisfazione dei bisogni dell'utenza)
- di impatto, o di outcome (inteso come valutazione del cambiamento nel benessere degli stakeholder determinato dal risultato).

La scelta e la rilevazione degli indicatori deve essere un processo documentato, strutturato e sistematico (in questo ambito ha un importante ruolo di supporto proprio il controllo di gestione, che in questo caso esplica la sua valenza in fase antecedente la gestione). Il Sistema prevede di individuare uno o più indicatori per obiettivo, da scegliere in base all'effettivo senso dell'obiettivo stesso. Per alcuni obiettivi, non è sempre possibile individuare misure "oggettive" e quantificabili. In questi casi è opportuno prevedere misure di garanzia nel protocollo di valutazione che attenuino eventuali effetti discorsivi (ad esempio, attraverso il ricorso all'OIV).

4.4 La "pesatura" degli obiettivi

La programmazione comprende obiettivi che possono avere un peso differente, per rilevanza rispetto a programmi e linee guida, per risorse economiche coinvolte, per durata, per impatto verso l'esterno, ecc.. La determinazione del peso di ciascun obiettivo consente di individuare immediatamente le priorità in fase di monitoraggio, di effettuare una valutazione che tenga conto anche della complessità e della difficoltà nel raggiungimento degli obiettivi, di correlare la premialità al diverso valore che gli obiettivi possono avere.

La pesatura avviene in fase di programmazione; il peso viene dato in base ad alcuni items predefiniti, quali la rilevanza e la coerenza con i bisogni e rispetto agli indirizzi dell'Amministrazione, la capacità di determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati, il grado di innovatività rispetto a prassi esistenti, il grado di partecipazione previsto di altri soggetti del territorio, la concretezza misurabilità e la trasferibilità.

Attraverso la pesatura ogni progetto viene associato un punteggio, da 8 a 24.

Sulla base dei dati e delle informazioni contenute nelle Schede Linee Guida e nelle Schede Obiettivo, nonché di altre eventuali informazioni integrative, l'OIV definisce il peso degli obiettivi assegnati ai dirigenti, utilizzando la **Scheda Pesatura Obiettivo**. La Scheda è collegata alla Scheda del relativo Obiettivo Gestionale ed è parte integrante del Piano degli Obiettivi, che viene poi approvato dalla Giunta.



5. Monitoraggio, controllo e auditing

La fasi di monitoraggio, controllo e audit rappresentano una componente essenziale per garantire la coerenza tra obiettivi programmati e risultati conseguiti.

Il monitoraggio rappresenta un momento fondamentale all'interno del processo: esso è condizione per verificare tempestivamente eventuali scostamenti tra risultati e valori attesi, soprattutto al fine di poter mettere in atto le azioni correttive più opportune. In questo caso il monitoraggio avviene attraverso controlli sullo stato di avanzamento da realizzarsi in corso d'anno.

Il monitoraggio rappresenta comunque una delle varie azioni in cui si concretizzano tutti i controlli che operano all'interno delle organizzazioni; tra questi possiamo elencare a titolo esemplificativo:

- controllo di regolarità contabile ed amministrativa;
- controllo dell'Organismo Indipendente di Valutazione;
- controllo di gestione;
- controllo degli organi di governo;
- controllo dei destinatari dei servizi;
- controllo sulla qualità dei servizi;
- controllo sugli equilibri finanziari
- ecc.

Dato atto di come il sistema dei controlli sia stato recentemente rafforzato (in particolare con il D.L. 174/2012), sicuramente un ruolo centrale nel cuore del processo di programmazione e controllo è rivestito proprio dal Controllo di Gestione.

Infatti il Controllo di gestione è: “la procedura diretta a verificare lo stato di attuazione degli obiettivi programmati e, attraverso l'analisi delle risorse acquisite e della comparazione tra i costi e la quantità e qualità dei servizi offerti, la funzionalità ed il livello di economicità nell'attività di realizzazione dei predetti obiettivi”.

Il controllo di gestione viene sviluppato dalla Regione Autonoma Trentino-Alto Adige/Südtirol nell'ambito del nuovo processo di programmazione e controllo coerentemente con idoneo progetto che ne prevede l'avviamento, implementazione e sviluppo.

5.1 Principi per il monitoraggio e il controllo

- L'efficacia della programmazione dipende dall'esercizio della funzione di monitoraggio e di controllo: le attività di programmazione, monitoraggio e controllo sono complementari.
- Le attività di monitoraggio e controllo favoriscono la riflessione critica sui risultati conseguiti e su eventuali scostamenti: pertanto consentono interventi correttivi per migliorare il raggiungimento dei risultati e attivano dinamiche di apprendimento dell'organizzazione.
- Il monitoraggio ed il controllo hanno come oggetto il programma definito nel Piano degli



Obiettivi, sia in riferimento agli indirizzi strategici che agli obiettivi gestionali.

- Il controllo del grado di raggiungimento degli obiettivi è di tipo gestionale e si attua in riferimento agli indicatori e ai valori attesi connessi agli obiettivi.
- Le funzioni di monitoraggio e controllo richiedono la partecipazione di tutti i ruoli chiave dell'Ente, oltre al supporto di funzioni specialistiche di controllo di gestione, nonché una corretta e sistematica comunicazione interna, che generi consapevolezza del grado di raggiungimento dei risultati e dia la possibilità di interventi correttivi tempestivi.
- Il monitoraggio ed il controllo dei risultati costituiscono un'attività propria dei ruoli manageriali che si trovano a capo di una struttura organizzativa; è quindi necessario sviluppare e sostenere una cultura manageriale orientata al controllo, anche mediante formazione.
- Il sistema dei controllo deve identificare procedure e fasi attraverso le quali si svolge, gli strumenti di cui si avvale nonché i ruoli che sono coinvolti.

5.2 Controllo preventivo, concomitante e successivo del controllo di gestione

Il controllo di gestione rappresenta uno strumento che consente a tutta l'Amministrazione di conoscere il proprio funzionamento, al fine di ottimizzare i propri processi e, conseguentemente, per incrementare i livelli di efficacia, efficienza ed economicità. Tale attività viene svolta a più livelli e in differenti momenti:

- È controllo antecedente in quanto supporta la programmazione grazie ai dati ed alle rilevazioni registrati nel corso del tempo;
- È controllo concomitante in quanto in corso d'anno offre elementi alla struttura per allineare la gestione ai valori attesi da raggiungere;
- È controllo successivo in quanto analizza i risultati ed offre sia gli elementi per la valutazione dell'operato, sia quelli per generare la nuova programmazione.

Oggetto di controllo di gestione è “*tutta l'attività amministrativa e gestionale*” e quindi, pur nel rispetto di una gradualità in fase di implementazione, deve essere di supporto trasversalmente a tutto il processo di programmazione e controllo.

Molteplici sono le finalità attribuite al controllo di gestione e tra queste:

- Agevolare e guidare il percorso di realizzazione degli obiettivi programmati;
- la corretta ed economica gestione delle risorse pubbliche;
- il buon andamento e l'imparzialità dell'azione amministrativa;
- la trasparenza
- responsabilizzazione economica sulla gestione;
- sistema di responsabilizzazione a cascata (a tutti i livelli dell'organizzazione);
- valutazione dei fatti gestionali;



- guida delle azioni;

Possiamo allora definire il controllo di gestione come “il processo di supporto e guida alle attività mediante il quale assicurare l’efficace, efficiente ed economico impiego delle risorse (input) al fine della produzione/erogazione di beni/servizi per il raggiungimento degli obiettivi prefissati”.

5.3 Il sistema di controllo di gestione

Il Controllo di Gestione va costruito attorno alle specificità di ciascun Ente: vanno individuate le modalità operative in funzione delle caratteristiche dell’Ente, della sua organizzazione, dei processi e degli oggetti da controllare.

Il processo del controllo di gestione prevede:

1. predisposizione di un piano dettagliato di obiettivi;
2. rilevazione dei dati relativi ai costi ed ai proventi, nonché rilevazione dei risultati raggiunti;
3. valutazione dei predetti in rapporto al piano degli obiettivi al fine di verificare lo stato di attuazione e di misurare l’efficacia, efficienza ed il grado di economicità dell’azione.

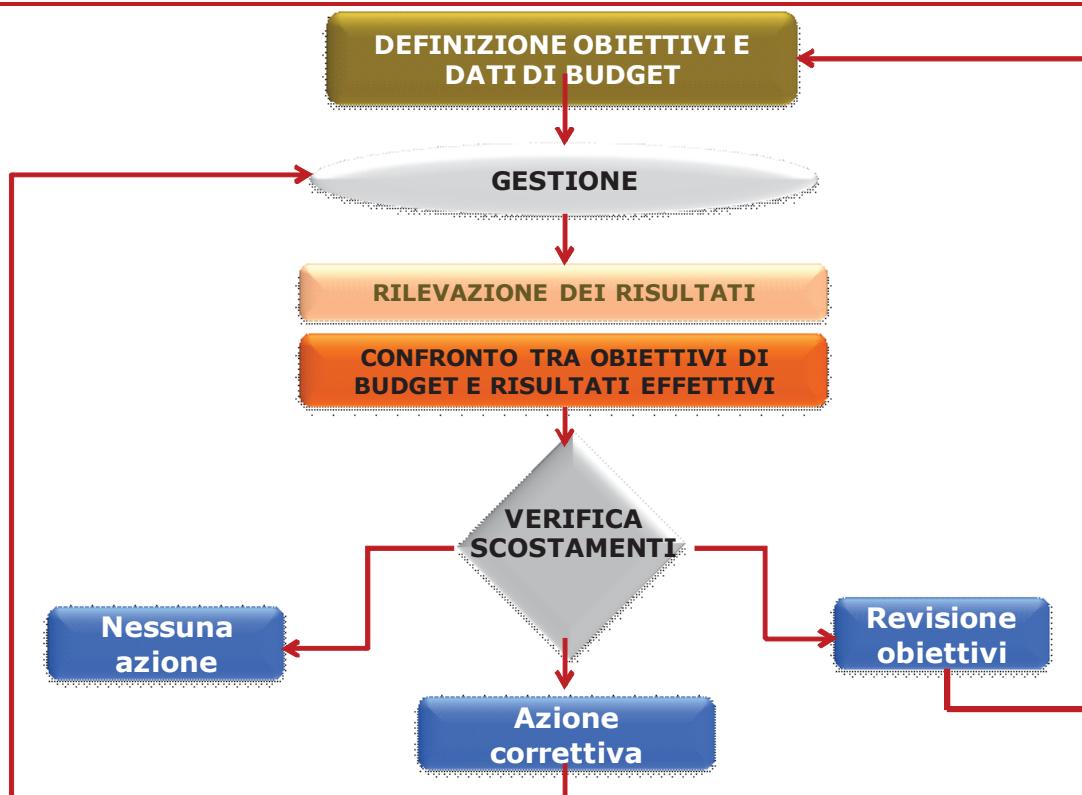
Molteplici sono le scelte che ciascuna Pubblica Amministrazione si trova a dover affrontare in fase di avvio del controllo di gestione, tra cui:

- l’unità responsabile della progettazione e della gestione;
- le unità a livello della quali si intendono misurare i livelli di efficacia, efficienza ed economicità dell’azione amministrativa;
- le procedure di determinazione degli obiettivi gestionali ed i soggetti responsabili;
- l’insieme dei prodotti delle unità organizzative;
- le modalità di rilevazione dei costi e l’individuazione degli obiettivi per i quali tali costi vengono sostenuti;
- gli indicatori specifici per misurare efficacia, efficienza ed economicità;
- la frequenza di rilevazione delle informazioni.

La tecnica classica su cui si fondano le rilevazioni del controllo di gestione è definita “analisi degli scostamenti” e si sostanzia in un confronto (preventivo, concomitante e successivo) tra risultati programmati e risultati realizzati.

Questo lo schema logico:





* Il sistema di controllo di gestione è oggetto di specifico progetto di implementazione e sviluppo.



6. Misurazione e valutazione dei risultati

La misurazione dei risultati è l'insieme delle attività che l'Ente svolge attraverso l'applicazione periodica degli indicatori, che ha per esito l'identificazione e la quantificazione del grado di raggiungimento dei risultati attesi in un determinato periodo.

La misurazione e la valutazione riguardano sia i risultati dell'Ente che quelli individuali, realizzati dai Dirigenti e dalla struttura, in riferimento agli obiettivi assegnati.

La valutazione dei risultati è l'insieme delle attività che l'Ente svolge nel momento in cui le informazioni relative a risorse, attività, risultati, impatti vengono interpretate alla luce degli obiettivi programmati. La valutazione è quindi il processo mediante il quale si definisce il livello di raggiungimento, si identificano le cause di eventuali scostamenti rispetto al livello atteso, si verifica se i risultati raggiunti hanno creato valore per il territorio di riferimento.

6.1 Principi per la misurazione e la valutazione dei risultati

- La misurazione e la valutazione dei risultati si svolgono attraverso processi di rilevazione in riferimento agli indicatori e ai valori attesi.
- L'efficacia della misurazione dei risultati è subordinata all'esistenza di un sistematico supporto informativo, che consenta di avere dati affidabili, tempestivi e selezionati. La misurazione avviene sulla base dei dati e degli indicatori che il sistema informativo dell'ente è in grado di produrre con periodicità.
- La valutazione dei risultati consiste nella determinazione di misure e nella formulazione di un giudizio qualitativo per l'insieme dei risultati prodotti dall'ente.
- La valutazione dei risultati ottenuti si articola in valutazione dei risultati organizzativi, cioè prodotti dall'organizzazione nel suo insieme, e valutazione dei risultati individuali, cioè riferiti all'apporto del singolo individuo.
- La valutazione dei risultati org.vi fa riferimento ad obiettivi ed aree di risultato trasversali all'ente, definite in fase di programmazione, corredate da indicatori e valori attesi.
- La valutazione dei risultati individuali fa riferimento agli obiettivi specificamente assegnati alle persone (che rappresenta sostanzialmente una misurazione oggettiva), e ai comportamenti organizzativi definiti in fase di programmazione ed agiti nell'anno (che rappresenta invece una dimensione valutativa maggiormente soggettiva).
- La valutazione dei risultati individuali è efficace quando coinvolge attivamente il personale valutato: il processo valutativo infatti costituisce per i capi l'occasione per attivare un confronto dialettico con i collaboratori e per migliorare le proprie capacità di gestire e di motivare le risorse umane.
- La valutazione del comportamento organizzativo consente di verificare l'adeguatezza delle persone, sia rispetto all'attuale struttura dei ruoli, sia in una prospettiva di cambiamento delle strategie di servizio e dell'organizzazione, ne evidenzia i bisogni formativi e favorisce la pianificazione degli interventi.
- La valutazione dei risultati organizzativi ed individuali rende possibile ed esplicito il collegamento con il sistema premiante.
- Una efficace valutazione richiede un esercizio di confronto sistematico con altre realtà simili, che da un lato limita l'autoreferenzialità del processo dall'altro stimola l'ente nella ricerca di soluzioni migliorative e aumenta le capacità di individuare nuovi efficaci indicatori.



6.2 Il sistema di valutazione dei risultati organizzativi

La valutazione dei risultati della Regione Trentino-Alto Adige si articola in due processi: la valutazione dei risultati organizzativi e la valutazione dei risultati individuali (dei Dirigenti e della struttura). Si tratta di due processi distinti e descritti separatamente, tuttavia legati da un intento comune e dalle medesime logiche.

La valutazione dei risultati organizzativi si riferisce ai risultati prodotti dall'organizzazione nel suo insieme ed è data dalla valutazione di questi elementi:

- ✓ Stato di salute economico-finanziaria dell'Ente: autonomia finanziaria, autonomia impositiva, incidenza spese correnti, incidenza personale, indebitamento, valore del patrimonio
- ✓ Stato di salute organizzativa: grado di benessere organizzativo, rapporto formazione/dioendenti, investimento in formazione, tasso di assenteismo, dotazione informatica, valore degli strumenti informativi, ecc.

La valutazione si basa su indicatori e valori attesi definiti in fase di programmazione.

La valutazione dei risultati organizzativi ha impatto sull'entità del fondo disponibile per il sistema premiale dei dirigenti: in tal senso, essa influenza la premialità dei dirigenti nella stessa misura, generando partecipazione di tutti agli obiettivi comuni senso di squadra e capacità di integrazione interfunzionale.

Per maggiori dettagli, si rimanda all'Allegato *Il Sistema di valutazione degli obiettivi e dei risultati*.

6.3 I sistemi di valutazione dei risultati individuali

La valutazione dei risultati dei Dirigenti è data dalla valutazione di questi elementi:

- a. la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, esplicitati in fase di programmazione e contenuti nel Piano degli Obiettivi,
- b. la valutazione del comportamento organizzativo, ovvero delle competenze professionali e manageriali proprie del ruolo, "agite" e misurabili nell'arco dell'anno,
- c. la valutazione della capacità di valutazione dei propri collaboratori, intesa come capacità di valorizzare i risultati da loro ottenuti e di differenziare secondo logiche meritocratiche.

In questa fase, i Dirigenti raccolgono elementi informativi di rendicontazione e formulano proposte di valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi.

L'OIV recepisce i report dal Controllo di Gestione, attiva incontri alla fine dell'anno con i Dirigenti, verifica il grado di raggiungimento dei risultati ed effettua contestualmente la valutazione dei risultati individuali.

Per quanto riguarda la valutazione del comportamento organizzativo agito dai Dirigenti, la Giunta può fornire elementi atti alla valutazione. È responsabilità dell'OIV valutare il comportamento organizzativo dei dirigenti, in riferimento agli items concordati all'inizio dell'anno, avvalendosi di fonti diverse. L'OIV predispone la proposta per la Giunta, per approvazione.

I fattori considerati per la valutazione del comportamento agito (in termini di capacità, abilità e conoscenze) sono rappresentati da un vasto repertorio contenuto e descritto nel **DIZIONARIO**



DELLE COMPETENZE da cui viene selezionato, per ciascun Dirigente, un numero ristretto di competenze sui quali si fonda la valutazione per l'annualità di riferimento. La selezione è effettuata dall'OIV in fase di programmazione, sentito l'organo politico.

Il processo di misurazione si esprime in “**punti**” attribuiti a diversi fattori, che consentono alla fine del processo di misurazione e valutazione di definire la premialità.

Il sistema di valutazione del personale di struttura è coerente a quello definito per i Dirigenti: esso si basa infatti sui medesimi principi e la valutazione fa riferimento agli stessi obiettivi, contenuti nel Piano degli Obiettivi. Per maggiori dettagli, si rimanda all’Allegato *Il Sistema di valutazione degli obiettivi e dei risultati*.



7. Rendicontazione e Trasparenza

Attraverso la rendicontazione, l'ente rappresenta il livello di risultato raggiunto e lo comunica all'interno e all'esterno, con diverse modalità. Infatti la finalità principale della rendicontazione è fornire agli interlocutori informazioni sulla gestione svolta, sui risultati conseguiti e sulle risorse utilizzate, permettendo così la valutazione oggettiva dell'operato svolto.

La produzione e la comunicazione sistematica di dati e documenti periodici –anche on line- relativi ai risultati raggiunti assicurano la trasparenza dell'ente all'esterno.

7.1 Principi sulla rendicontazione e sulla trasparenza

- Focus della rendicontazione sono tutti gli aspetti dei risultati ottenuti dall'ente rilevati, misurati e valutati nelle diverse fasi del ciclo di programmazione e controllo degli obiettivi e dei risultati.
- I destinatari della rendicontazione dei risultati ottenuti sono Amministratori, responsabili e personale interno ma soprattutto gli stakeholder del territorio, a vario titolo coinvolti e interessati ai risultati dell'ente.
- La rendicontazione dell'ente produce un flusso informativo e documentale strutturato, efficace e facilmente accessibile agli interlocutori, con adeguata scelta di modalità e canali di comunicazione.
- Nella misura in cui l'ente favorisce l'accesso alle informazioni e la partecipazione degli interlocutori e consente loro di valutare effettivamente i risultati ottenuti si ottiene trasparenza.

7.2 La rendicontazione dei risultati ottenuti

La rendicontazione dei risultati ottenuti è la modalità con la quale garantire la massima leggibilità delle scelte compiute dall'amministrazione.

È cura dei Dirigenti, alla fine dell'anno, raccogliere gli elementi informativi di rendicontazione dei propri obiettivi, utilizzando indicatori e valori attesi indicati in fase di programmazione, nonché individuare le motivazioni ad eventuali scostamenti. In questa fase il Controllo di Gestione fornisce dati e report, utili alla rendicontazione.

La rendicontazione dei risultati confluiscce in un documento finale, la **Relazione sui Risultati**, destinato alla Giunta. Essa costituisce inoltre un riferimento fondamentale per il processo di valutazione delle prestazioni individuali dei Dirigenti



7.3 La rendicontazione delle Linee Guida

È compito dell’OIV verificare lo stato di attuazione delle linee guida dell’Ente, attraverso l’utilizzo di indicatori di output come definiti in fase di pianificazione, e darne conto alla Giunta con apposita documentazione annuale (**Stato di attuazione delle linee guida**).

7.4 La trasparenza dei risultati ottenuti

Il principio della trasparenza dei risultati ottenuti nella pubblica amministrazione è di rilevanza fondamentale per realizzare forme di confronto e di controllo sull’operato dei pubblici uffici e per aumentare i livelli di efficienza, attraverso l’avvio di un metodo stabile e sistematico di conoscenza, da parte dei soggetti del territorio e degli utenti, dell’azione e dell’organizzazione della pubblica amministrazione. La trasparenza, infatti, deve essere intesa come accessibilità totale delle informazioni relative a diversi aspetti dell’organizzazione, della gestione e dell’uso delle risorse in funzione di servizio agli utenti e in funzione di trasparenza per la collettività e di controllo diffuso.

In materia di trasparenza il Sistema svilupperà in fase successiva, procedure e strumenti specifici, da configurare sulla base della normativa in materia che l’Ente regionale recepirà.



8. Gli strumenti del Sistema di programmazione controllo e valutazione dei risultati

8.1 Il Piano degli Obiettivi

Il Piano degli Obiettivi rappresenta in modo schematico e integrato il collegamento tra le linee programmatiche, le linee guida e gli altri livelli di programmazione, in modo da garantire una visione unitaria e facilmente comprensibile dei risultati attesi dell'ente.

La predisposizione del Piano degli Obiettivi è di responsabilità dei Dirigenti, che si avvalgono del supporto dell'Organismo Indipendente di Valutazione. In fase di predisposizione del Piano, i Dirigenti possono avvalersi del contributo dei collaboratori.

Il Piano degli Obiettivi, approvato dalla Giunta, viene pubblicato e pubblicizzato secondo le indicazioni fornite dall'Organismo Indipendente di Valutazione.

Il Piano degli Obiettivi contiene:

- caratteristiche dell'identità e dei valori dell'ente
- struttura organizzativa e capitale umano (attività istituzionali e amministrative, risorse)
- descrizione del territorio e della comunità (caratteristiche del territorio e suo sviluppo, economia e lavoro, soggetti istituzionali e portatori di interesse; bisogni e opportunità del sistema territoriale)
- risorse economiche e finanziarie (entrate e uscite)
- le dichiarazioni programmatiche e le linee guida (corredate dei dati previsti dall'apposita scheda);
- gli obiettivi (mappatura e descrizione degli obiettivi, corredate dai dati previsti **nell'apposita scheda**).

8.2 I Report del Controllo di Gestione

I report del controllo di gestione sono documenti di sintesi finalizzati a fornire elementi di valutazione, di riflessione e di osservazione sugli aspetti salienti dell'attività gestionale. In particolare, per quel che attiene il supporto al processo di programmazione, i report del controllo di gestione avranno il compito di permettere il confronto tra programmazione e risultati e conterranno in particolare:

- ✓ chiara esplicitazione degli indicatori corredata dei valori attesi programmati;
- ✓ individuazione dei risultati al periodi di riferimento;
- ✓ confronto percentuale tra risultato e valore atteso;
- ✓ spazio per la spiegazione delle ragioni dell'eventuale scostamento;
- ✓ grafici e tabelle di sintesi;
- ✓ suggerimenti e proposte.



I report del controllo di gestione verranno realizzati secondo una cadenza infrannuale stabilita dal progetto apposito, e a conclusione di esercizio per permettere il controllo finale ed offrire gli elementi di base all'Organismo Indipendente di Valutazione per avviare le valutazioni.

Ai report di controllo concomitante e successivo, potranno aggiungersi eventuali ulteriori focus ed analisi realizzati dal controllo di gestione per specifici oggetti di approfondimento.

8.3 La Relazione sui Risultati

La Relazione sui Risultati è lo strumento di rendicontazione del livello di implementazione degli obiettivi definiti nel Piano degli Obiettivi. La finalità della Relazione è quella di evidenziare gli esiti della valutazione riguardo la capacità dell'ente di produrre risultati e raggiungere i livelli di obiettivi programmati.

La Relazione viene discussa dalla Giunta, validata dall'Organo Indipendente di Valutazione e approvata dalla Giunta.

La Relazione sui Risultati ha una struttura coerente ed omogenea a quella del Piano degli Obiettivi

La Relazione sui Risultati contiene:

- Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni
 - ✓ Contesto esterno di riferimento
 - ✓ Amministrazione
 - ✓ Risultati raggiunti
 - ✓ Criticità e opportunità
- Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti
 - ✓ Obiettivi
- Risorse, efficienza ed economicità
 - ✓ Risorse economiche fondo Dirigenti
 - ✓ Risorse economiche fondo Dipendenti
- Processo di redazione della Relazione sui Risultati
 - ✓ Fasi, soggetti, tempi e responsabilità
 - ✓ Punti di forza e di debolezza del ciclo degli obiettivi e dei risultati



9. Il coinvolgimento dell'organizzazione: ruoli e responsabilità

Il coinvolgimento dell'organizzazione nella gestione degli aspetti sopra descritti del ciclo di programmazione e controllo degli obiettivi e dei risultati è sinteticamente rappresentato nella figura 5 sotto riportata.

La prima matrice rappresenta a livello generale attività, responsabilità, strumenti e tempi per ciascuna delle fasi del ciclo di programmazione e controllo.

Le 6 tabelle successive individuano per ciascuna fase, in modo più dettagliato, le attività e le responsabilità di Giunta, Dirigenti e collaboratori, Controllo di Gestione, OIV.



IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI E DEI RISULTATI DELLA REGIONE TRENTO-ALTO ADIGE

Fig.5 – Quadro sinottico dei ruoli organizzativi nelle fasi del sistema di programmazione e controllo

FASI	PIANIFICAZIONE	PROGRAMMAZIONE	MONITORAGGIO E CONTROLLO	RENDICONTAZIONE	VALUTAZIONE	PREMIALITA'	TRASPARENZA
ATTIVITA'	Rilevazione bisogni; definizione delle linee guida per la gestione	Definizione e pesatura degli obiettivi; individuazione delle risorse necessarie; indicatori e target	Verifica in fase intermedia dello stato di avanzamento della programmazione; eventuali azioni correttive	Rendicontazione del grado di raggiungimento dei risultati programmati	Valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi (di ente e individuali); valutazione dei comportamenti organizzativi	Erogazione della premialità	* le attività verranno individuate in funzione della normativa regionale in materia di trasparenza
RESPONSABILITA'	Indirizzi di Giunta e proposte della Dirigenza; approvazione dell'organo di indirizzo; supporto metodologico OIV	Proposta della Dirigenza; approvazione dell'organo di indirizzo; supporto metodologico e pesatura dell'OIV	Responsabilità della dirigenza attraverso le funzioni di controllo di gestione; verifiche dell'OIV	Proposta della dirigenza; approvazione della Giunta; validazione dell'OIV	Valutazione dell'OIV dei risultati individuali e proposta alla Giunta	Responsabilità dell'Ufficio Personale	
STRUMENTI	Dichiarazioni programmatiche di Giunta; Schede Linee Guida per la gestione	Scheda Obiettivo; Schede Pesatura Obiettivi; Piano degli Obiettivi	Sistema degli indicatori; Report del Controllo di Gestione; Relazione Semestrale Avanzamento Obiettivi	Sistema degli indicatori; Report del Controllo di Gestione; Scheda Raggiungimento Obiettivi; Relazione sui Risultati	Metodologia di Valutazione dei Risultati; Schede Raggiungimento Obiettivi; Scheda Valutazione dei Comportamenti organizzativi	Metodologia di Valutazione dei Risultati; Regolamento; Contratti di lavoro	
TEMPI	Inizio anno	Inizio anno	Semestrale	Entro giugno anno successivo	Entro giugno anno successivo	Entro giugno anno successivo	



IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI E DEI RISULTATI DELLA REGIONE TRENTO-ALTO ADIGE

Fig.6 – Quadro sinottico dei ruoli organizzativi – Fase Pianificazione

	PIANIFICAZIONE	GIUNTA	DIRIGENTI	COLLABORATORI	OIV
ATTIVITA'	Dichiarazioni programmatiche	Fornisce le <u>Dichiarazioni programmatiche</u>	Recepiscono le Dichiarazioni programmatiche		
	Rilevazione dei bisogni del territorio		Raccolta dati, elaborazione di scenari, verifiche strutturate con gli Stakeholder	Responsabilità contributoria in fasi istruttorie	Fornisce supporto metodologico per le analisi e rilevazioni in oggetto
	Definizione linee guida per la gestione		Elaborano le linee guida per la gestione, comprensive degli indicatori di impatto (outcome), tenendo anche conto degli scenari istituzionale, e predispongono proposte per la Giunta	Responsabilità contributoria in fasi istruttorie	Fornisce supporto metodologico per la formulazione delle linee guida per la gestione e per l'identificazione degli indicatori di impatto
		Approva le <u>Schede Linee guida per la gestione</u>			



IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI E DEI RISULTATI DELLA REGIONE TRENTO-ALTO ADIGE

Fig.7 – Quadro sinottico dei ruoli organizzativi – Fase Progammazione

	PROGRAMMAZIONE	GIUNTA	DIRIGENTI	COLLABORATORI	OIV
ATTIVITA'	Definizione degli obiettivi; individuazione delle risorse necessarie; indicatori e target		In riferimento alle linee guida approvate, individuano e definiscono gli obiettivi annuali ed i relativi indicatori e target, sia riferiti al settore di competenza sia interfunzionali, utilizzando la <u>Scheda Obiettivo</u>	Forniscono collaborazione e sono coinvolti nelle fasi istruttorie	Supporta la dirigenza nella traduzione delle linee guida in obiettivi e nella corretta individuazione degli indicatori. Verifica il grado di coerenza tra obiettivi e linee guida della gestione
	Pesatura degli obiettivi				Definisce il peso degli obiettivi assegnati ai dirigenti, in riferimento ai criteri adottati, utilizzando la <u>Scheda Pesata Obiettivo</u> , tenendo conto delle caratteristiche degli obiettivi e delle linee guida da cui discendono
	Redazione e approvazione del Piano degli Obiettivi		Predispongono il <u>Piano degli Obiettivi</u> in tutte le sue parti, secondo lo schema adottato, comprensivo delle schede relative alle linee guida e agli obiettivi	Forniscono collaborazione e sono coinvolti nelle fasi istruttorie	Supporta la dirigenza nella predisposizione del Piano; ne verifica la corretta predisposizione in riferimento ai criteri e agli standard adottati
	Approva il Piano degli Obiettivi				



IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI E DEI RISULTATI DELLA REGIONE TRENTO-ALTO ADIGE

Fig.8 – Quadro sinottico dei ruoli organizzativi – Fase Monitoraggio e controllo in fasi intermedie

	MONITORAGGIO E CONTROLLO IN FASI INTERMEDI	GIUNTA	DIRIGENTI	CONTROLLO DI GESTIONE	OIV
ATTIVITA'	Applicazione del sistema di controllo di gestione			Assicura il costante monitoraggio dello stato di avanzamento del Piano degli Obiettivi e produce adeguati <u>Report</u> per dirigenti *	Presidia la corretta applicazione dei criteri del monitoraggio e del controllo
	Verifica in corso d'anno sullo stato di avanzamento della pianificazione e programmazione		Ricevono dal Controllo di Gestione i report ed elaborano la <u>Relazione Semestrale Avanzamento Obiettivi</u> per l'OIV, comprensivi di eventuali scostamenti, soluzioni e azioni correttive		Attiva incontri semestralmente con i Dirigenti e, sulla base delle loro Relazioni Semestrali, verifica con loro, in fase intermedia, lo stato di avanzamento della programmazione; produce una <u>Relazione Semestrale Avanzamento Obiettivi per gli Amministratori</u>
		Riceve la Relazione Semestrale dell'OIV ed approva eventuali variazioni della programmazione			
	Aggiornamento e implementazione del sistema di monitoraggio e controllo		Proppongono variazioni del sistema in ordine a flussi, tempi, format dei report, modalità di rilevazione	Proppongono variazioni del sistema in ordine a flussi, tempi, format dei report, modalità di rilevazione	Presidia la corretta implementazione del sistema, curando in particolare lo sviluppo del sistema degli indicatori



IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI E DEI RISULTATI DELLA REGIONE TRENTO-ALTO ADIGE

Fig. 9 – Quadro sinottico dei ruoli organizzativi – Fase Monitoraggio e controllo in fasi intermedie

	RENDICONTAZIONE	GIUNTA	DIRIGENTI	COLLABORATORI	OIV
	Rendicontazione del grado di raggiungimento dei risultati programmati		Alla fine dell'anno, raccolgono gli elementi informativi di rendicontazione dei propri obiettivi, utilizzando indicatori e valori attesi del Piano e fornendo adeguate motivazioni in caso di variazioni e scostamenti	Forniscono collaborazione e sono coinvolti nelle fasi istruttorie	Recepisce i report dal Controllo di Gestione; attiva incontri alla fine dell'anno con i Dirigenti, verifica il grado di raggiungimento dei risultati ed effettua contestualmente la valutazione dei risultati individuali, utilizzando la <u>Scheda Raggiungimento Obiettivo</u>
ATTIVITA'	Redazione e approvazione della Relazione sui Risultati	Approva la Relazione sui Risultati proposta dai Dirigenti	Predispongono la <u>Relazione sui Risultati</u> in tutte le sue parti e allegano le schede relative al grado di raggiungimento degli obiettivi	Forniscono collaborazione e sono coinvolti nelle fasi istruttorie	Supporta la dirigenza nella predisposizione della Relazione; ne verifica la corretta predisposizione in riferimento ai criteri e agli standard adottati
			Assicurano la rendicontazione dei risultati sia all'interno dell'Ente che all'esterno, individuando canali e soluzioni efficaci, con particolare attenzione al canale web		Valida la Relazione approvata dalla Giunta



IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI E DEI RISULTATI DELLA REGIONE TRENTO-ALTO ADIGE

Fig. 10 – Quadro sinottico dei ruoli organizzativi – Fase Valutazione

	VALUTAZIONE	GIUNTA	DIRIGENTI	COLLABORATORI	OIV
ATTIVITA'	Valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi (di ente e individuali)				Presidia gli aspetti metodologici del processo valutativo
			Raccolgono elementi informativi di rendicontazione e formulano proposte di valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi	Responsabilità contributoria in fasi istruttorie	Recepisce i report dal Controllo di Gestione; attiva incontri alla fine dell'anno con i Dirigenti , verifica il grado di raggiungimento dei risultati ed effettua contestualmente la valutazione dei risultati individuali, utilizzando la <u>Scheda Raggiungimento Obiettivo</u>
	Valutazione dei comportamenti organizzativi	Fornisce eventuali gli elementi atti alla valutazione dei comportamenti dei dirigenti			Valuta il comportamento organizzativo dei dirigenti, in riferimento agli items concordati all'inizio dell'anno, avvalendosi di fonti diverse e utilizzando la <u>Scheda Valutazione dei Comportamenti Organizzativi</u> . Predisponde la proposta per la Giunta
			Valutano il comportamento organizzativo dei collaboratori e comunicano loro i risultati attraverso colloqui di valutazione	Effettuano i colloqui di valutazione con i dirigenti	Verifica la corretta applicazione del percorso valutativo e della metodologia e valuta la capacità dei dirigenti di gestire la valutazione dei collaboratori



IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI E DEI RISULTATI DELLA REGIONE TRENTO-ALTO ADIGE

Valutazione complessiva dei risultati e del comportamento organizzativo dei dirigenti	Riceve ed approva la valutazione complessiva dei risultati e del comportamento organizzativo proposta dall'OIV			
---	--	--	--	--



IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI E DEI RISULTATI DELLA REGIONE TRENTO-ALTO ADIGE

Fig. 11 – Quadro sinottico dei ruoli organizzativi – Fase Erogazione premialità

	EROGAZIONE PREMIALITA'	GIUNTA	DIRIGENTI	COLLABORATORI	OIV
ATTIVITA'	Erogazione della premialità				Fornisce supporto metodologico il collegamento tra il sistema della premialità e i risultati dell'Ente, sia individuali che di ente
		L'Ufficio del personale, sulla base del regolamento e della metodologia nonché del fondo economico disponibile, determina l'entità dei premi e predispone l'erogazione			

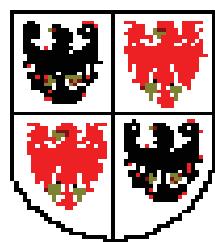


IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI E DEI RISULTATI DELLA REGIONE TRENTO-ALTO ADIGE

Fig. 12 – Quadro sinottico dei ruoli organizzativi – Fase Trasparenza dei risultati ottenuti

	TRASPARENZA	GIUNTA	DIRIGENTI	OIV
ATTIVITA'	<i>* le attività verranno individuate in funzione della normativa regionale in materia di trasparenza</i>			





Autonome Region Trentino-Südtirol

DAS SYSTEM ZUR PLANUNG UND KONTROLLE DER ZIELE UND DER ERGEBNISSE



*Autonome Region Trentino- Südtirol
Unabhängiges Bewertungsgremium*

INHALTSVERZEICHNIS

1. Einführung

2. Kreislaufphasen des Zielmanagements

3. Grobplanung

4. Feinplanung

5. Monitoring, Controlling und Auditing

6. Ergebnismessung und -bewertung

7. Rechenschaftslegung und Transparenz

8. Instrumente des Systems zur Planung, Kontrolle und Bewertung der Ergebnisse

9. Einbeziehung der Organisation: Rollen und Verantwortung

1. Einführung

Mit diesem Dokument werden Anweisungen zur Schaffung des Systems zur Planung, Kontrolle und Messung der Ziele und der Ergebnisse der Autonomen Region Trentino-Südtirol gegeben.

Mit diesem System zielt die Autonome Region Trentino-Südtirol in erster Linie auf Folgendes ab:

- ✓ Vollständige Darstellung (d. h. Darstellung aller relevanter Aspekte) des erwarteten und des erreichten Niveaus der allgemeinen und individuellen Ziele, mit Hervorhebung der eventuellen Abweichungen
- ✓ Leichtes und unmittelbares Verständnis des Grades der Zielerreichung sowohl seitens der verwaltungsinternen als auch der verwaltungsexternen Akteure
- ✓ Vereinfachung und Integration der Dokumente betreffend die Planung, Kontrolle und Rechenschaftslegung über die erreichten Ziele
- ✓ Ausdrückliche Festlegung der Verantwortung der verschiedenen Akteure im Hinblick auf die angestrebten Ziele, die Erreichung derselben und auf die Rechenschaftslegung über die erwarteten und erzielten Ergebnisse
- ✓ Vollständige Transparenz der auf Organisations- sowie auf individueller Ebene erzielten Ergebnisse.

1.1 Einführung des Systems als organisatorische Änderung

Die Entscheidungen und das Gerüst sowohl privater als auch öffentlicher Organisationen fußen auf den Prozess der Grob- und Feinplanung und der Kontrolle, durch den im Rahmen der öffentlichen Verwaltung insbesondere Folgendes gewährleistet werden soll:

- ✓ Ziele, die im Einklang mit den Programmen und den wahren Bedürfnissen stehen
- ✓ Kontrolle der Wirksamkeit und der Effizienz in jeder Phase des Prozesses
- ✓ Einheitlichkeit des Organisationsverhaltens
- ✓ Messbarkeit der zu erreichenden Ergebnisse
- ✓ Führung der Körperschaft
- ✓ Gegenseitiges Einverständnis
- ✓ Konsequentes Verhalten auf jeder Ebene

Dieser Prozess gliedert sich in zwei Phasen:

- Die Grob-und Feinplanungsphase, durch die die Körperschaften auf geeignete Weise ihre Ziele ausgehend von einer Analyse der Bedürfnisse und der Bestimmung der erwarteten Werte (im Sinne der zu erreichenden Ergebnisse) festlegen;
- die Auditing-/Messungs-/Bewertungsphase, in der das Controlling-System das Hauptinstrument der Verwaltungssteuerung für die wirksame und effiziente Erreichung der geplanten Ziele darstellt.

Das Planungs- und Kontrollmodell ist demnach aufgrund seiner Eigenschaften und seines organisationsübergreifenden Charakters das wichtigste Mittel, um einerseits umgehend Lösungen zu finden und andererseits Veränderungen wirksam anzugehen. Dies wird in einem stets

DAS SYSTEM ZUR PLANUNG UND KONTROLLE DER ZIELE UND ERGEBNISSE

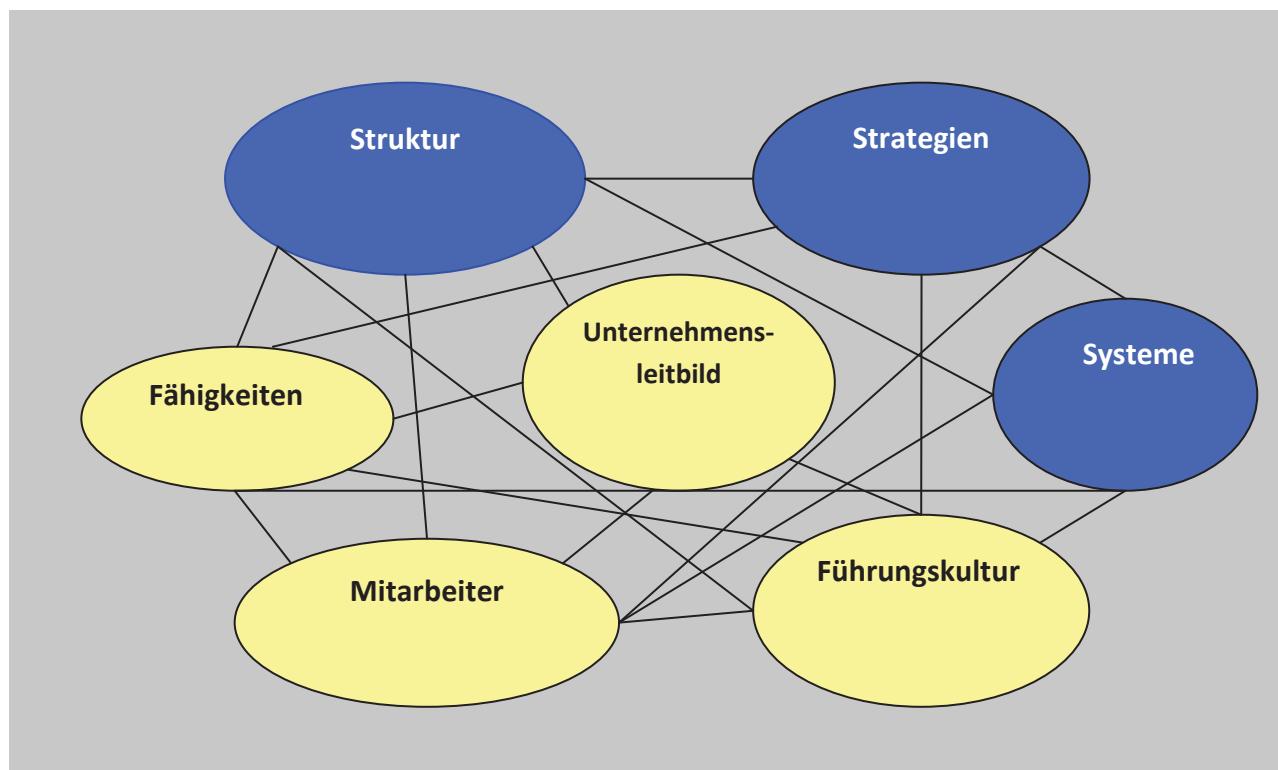
dynamischeren und turbulenteren (internen und externen) Kontext immer aktueller für die öffentliche Verwaltung. Dabei muss sich jede Körperschaft rüsten, um Gelegenheiten wahrzunehmen und Bedrohungen so schnell wie möglich abzuwehren.

Jede private oder öffentliche Organisation befindet sich heutzutage in einem von Unsicherheit und Instabilität gezeichneten Umfeld. Diesem Umstand kann auch dank einem unter Berücksichtigung der Besonderheiten der jeweiligen Organisation erstellten Planungs- und Kontrollsysteem sinnvoll entgegengewirkt werden, das auf die Kompetenzen, Verfahren und Werte des jeweiligen Betriebs oder der jeweiligen Körperschaft einwirkt.

1.2 Für den Erfolg erforderliche Voraussetzungen

Eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg ist, das Planungs- und Kontrollsysteem den anderen, für jede (öffentliche oder private) Organisation typischen Aspekten anzupassen. Gemäß bewährten Theorien wird eine Organisation als ein „System“ gesehen und interpretiert, welches aus untereinander zusammenhängenden Variablen besteht. Im nachstehend angeführten Modell (Peters und Waterman, 1982) besteht die Organisation aus mehreren zusammenhängenden Variablen: Strategie, Struktur, Mitarbeiter, Unternehmensleitbild, Systemen und Führungskultur. Ändert sich eine Variable, so wirkt sich dies auf das Gleichgewicht der anderen Variablen aus. Das Geheimnis erfolgreicher und effizienter Organisationen besteht darin, die verschiedenen Variablen harmonisch aufeinander abzustimmen.

Abb. 1 – Organisationssystem und Bezugsvariablen



DAS SYSTEM ZUR PLANUNG UND KONTROLLE DER ZIELE UND ERGEBNISSE

Durch dieses Modell lässt sich die Situation der Körperschaft besser verstehen: Das Planungs- und Kontrollsyste verfolgt keinen Selbstzweck, sondern sein Erfolg hängt davon ab, wie sehr es im Einklang mit den Rollen, Positionen, Verantwortungen, dem Organisationsleitbild, den Fähigkeiten und bewährten Erfahrungen und der vorherrschenden Führungskultur der Körperschaft steht. Die Anpassung ist also eine grundlegende Voraussetzung.

Besonders nützlich ist es auch, einige organisatorische Verhaltensweisen aufeinander abzustimmen, die nicht nur im Einklang mit dem System stehen, sondern auch die Weiterentwicklung desselben und des Ansatzes, auf dem es aufbaut, fördern sollten, wie z. B. die Ergebnisorientiertheit, die Zuhör- und Kommunikationsfähigkeit (sowohl innerhalb als auch außerhalb der Körperschaft), die Weitsichtigkeit der Personen in Schlüsselpositionen sowie die Fähigkeit, interfunktional zu denken und zu handeln.

2. Kreislaufphasen des Zielmanagements

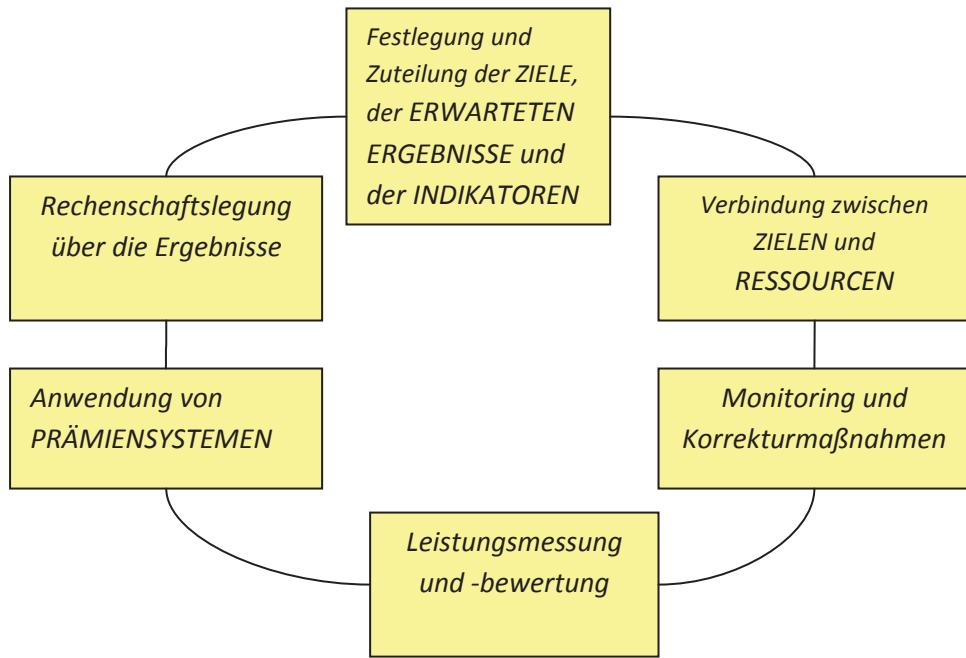
Das in diesem Dokument beschriebene Planungs-, Kontroll- und Bewertungssystem konzentriert sich auf die Ziele und auf den im Verhältnis zum erwarteten Ergebnis geleisteten Beitrag.

Der Kreislauf des Zielmanagements gliedert sich in folgende Phasen:

- ✓ Festlegung und Zuweisung der zu erreichenden Ziele, der erwarteten Ergebnisse und der diesbezüglichen Indikatoren
- ✓ Verbindung zwischen Zielen und Verteilung der Ressourcen
- ✓ Laufendes Monitoring und eventuelle Korrekturmaßnahmen
- ✓ Messung und Bewertung der erreichten organisatorischen und individuellen Ziele
- ✓ Einsatz von Prämiensystemen, die nach leistungsorientierten Kriterien funktionieren
- ✓ Rechenschaftslegung über die Ergebnisse gegenüber der Körperschaft, den zuständigen externen Gremien, den betroffenen Rechtssubjekten und allen Stakeholdern im Allgemeinen (Abbildung 2)

DAS SYSTEM ZUR PLANUNG UND KONTROLLE DER ZIELE UND ERGEBNISSE

Abb. 2 – Der Kreislauf des Zielmanagements



Der Managementprozess muss im Kreis verlaufen, denn nur allzu oft stellen Mission, institutioneller Auftrag und strategische Richtlinien keinen genauen und stabilen Bezugspunkt für eine öffentliche Organisation dar. Die Loslösung von der Realität, fehlende Übereinstimmung und Unstimmigkeiten führen nicht selten zu einer unausgewogenen Zuweisung der Ressourcen, zu einer unscharfen Sicht auf die Prioritäten und zu unstimmigen Botschaften. Für den Erfolg einer Verwaltung ist es hingegen von grundlegender Wichtigkeit, dass die strategisch-institutionelle Ebene eng mit der verwaltungstechnischen Ebene verknüpft ist.

Zielorientiertes Arbeiten steht im Mittelpunkt, weshalb die Ziel- und Ergebnisplanung bzw. -kontrolle nach einem klaren und zusammenhängenden Kreislauf verlaufen muss, denn nur so können die Ressourcen wirksam eingesetzt und die Qualität der Dienstleistungen und der erzielten Ergebnisse gesteigert werden.

Die Phasen dieses im Folgenden beschriebenen Kreislaufs sind die Grobplanung der Körperschaft, die Feinplanung, das Monitoring und die Kontrolle, die Messung und Bewertung sowie die Transparenz.

2.1 „Prozesskette“

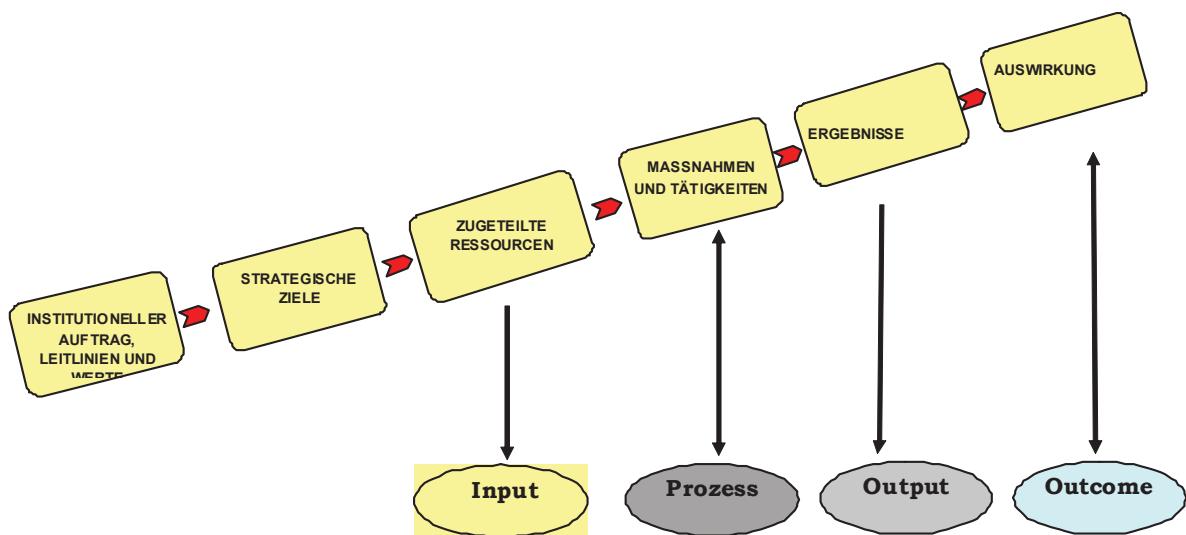
Die Grob- und Feinplanungs- sowie die Kontrolltätigkeiten verlaufen nicht getrennt voneinander, sondern ergänzen sich untereinander als Planungs- und Kontrollprozess, der sich in jeder Organisation bereichsübergreifend und lebenslänglich vollzieht.

Um diesen Prozess besser zu verstehen, wird auf das Modell der „Prozesskette“ Bezug genommen. Die logische Darstellung der „Prozesskette“ (siehe Abb. 3) lässt die Verknüpfung zwischen Merkmalen und Werten, Programmen, Zielfestlegung, Ressourcenverteilung, operativer Fähigkeit,

DAS SYSTEM ZUR PLANUNG UND KONTROLLE DER ZIELE UND ERGEBNISSE

erreichten Ergebnissen und erzielter Wirkung erkennen. Damit der Prozess Erfolg hat, müssen die einzelnen Elemente eng und konsequent miteinander verknüpft sein: So muss z. B. das Zielsystem mit den Leitlinien übereinstimmen, die Art und die Menge der Ressourcen anhand der zu erreichenden Ziele festgelegt werden, die Planung und Umsetzung der Maßnahmen und Programme eng mit den Zielen und Ressourcen zusammenhängen. Eine unzureichende Verknüpfung dieser Elemente führt unweigerlich zu einem Verlust an Wirksamkeit und Effizienz der Körperschaft.

Abb. 3 – „Prozesskette“



In allen (in den nachstehenden Abschnitten beschriebenen) Phasen des Zielkreislaufes ist es sehr wichtig, die „Prozesskette“ zu überprüfen. Das vorgeschlagene Modell enthält einige zu kontrollierende Aspekte: Der Input, d. h. die zugeteilten Ressourcen, der Prozess, d. h. die Verarbeitung während der Umsetzungsphase, der Output, d. h. die Ergebnisse der einzelnen Aktivitäten, und schließlich der Outcome, d. h. die erreichte Wirkung. Den Output zu messen bedeutet insbesondere, das Verhältnis der erreichten Ergebnisse zu den geplanten operativen Zielen zu überprüfen, und folglich die Fähigkeit, vorgegebene Programme umzusetzen oder Ziele zu erreichen, die Angemessenheit der erbrachten Dienstleistungen im Verhältnis zu den geplanten Standards, den Stand der gewährleisteten Wirksamkeit, Effizienz und Wirtschaftlichkeit sowie die Nutzerzufriedenheit usw. zu messen. Die Messung des Outcomes bedeutet hingegen die Überprüfung der sowohl kurz-, mittel- als auch langfristigen allgemeinen und weitreichenden Auswirkungen auf den Bezugsrahmen (z. B. auf die Bedürfnisse und das Verhalten).

Die Anwendung des „Prozesskette“-Modells auf die Einführung des Planungs- und Kontrollsysteams bedeutet demnach:

DAS SYSTEM ZUR PLANUNG UND KONTROLLE DER ZIELE UND ERGEBNISSE

- ✓ sorgfältige Durchleuchtung des Zusammenhangs zwischen Vorhaben, Zielen und erwarteten Werten und der Verwendung der Ressourcen
- ✓ Festlegung der zu erreichenden Ergebnisse
- ✓ Einsatz eines Monitoring-Systems bereits in den Zwischenphasen und nicht erst in der Endphase
- ✓ Wahl und Anwendung von Indikatoren, mit denen der Output und der Outcome gemessen werden können
- ✓ Achtung auf die Qualität.

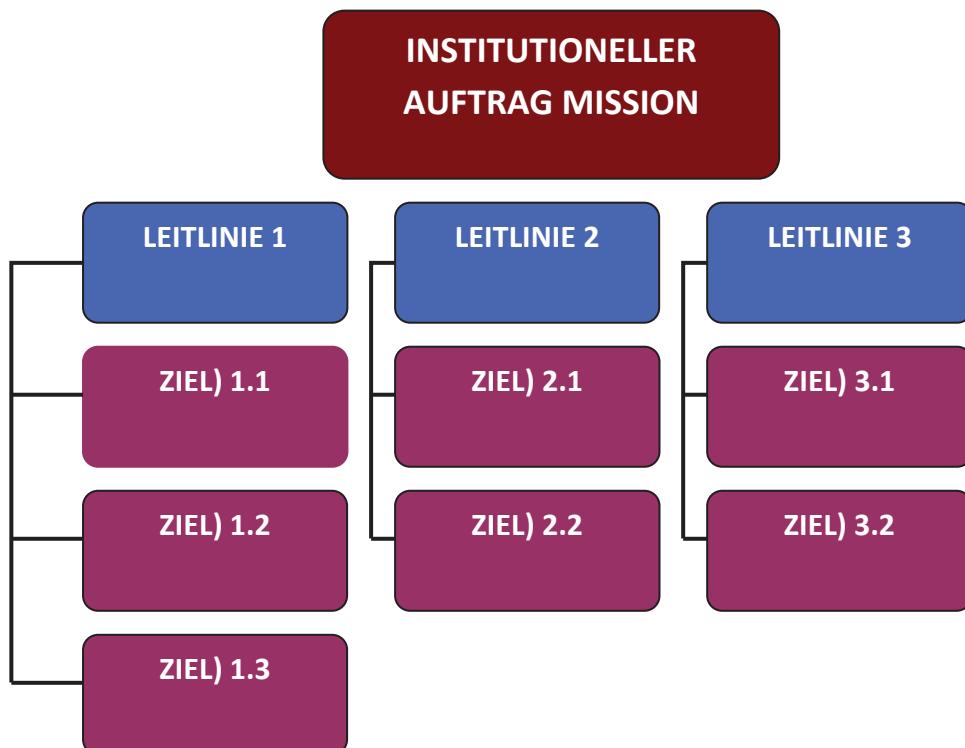
2.2 „Zielbaum“

Der Planungsprozess der Körperschaft umfasst zwei Ebenen:

- auf der ersten Ebene werden die Leitlinien im Einklang mit den erfassten Bedürfnissen, den zweckgebundenen Ressourcen und den Zielsetzungen des institutionellen Auftrags festgelegt
- auf der zweiten Ebene werden als logische und operative Konsequenz der ersten Ebene die **jährlichen und mehrjährigen Ziele** festgelegt.

Diese Gliederung wird grafisch im „Zielbaum“ wiedergegeben:

Abb. 4 – „Zielbaum“



Der „Zielbaum“ ist die grafische Darstellung der logischen Zusammenhänge zwischen den programmatischen institutionellen Richtlinien, den Leitlinien, den Zielen, den Tätigkeiten und den spezifischen Projekten.

DAS SYSTEM ZUR PLANUNG UND KONTROLLE DER ZIELE UND ERGEBNISSE

Er bietet eine gegliederte, vollständige, synthetische und integrierte Übersicht der Ziele, in der eine übermäßig fachbezogene Sichtweise und die Zerstückelung der Tätigkeiten überwunden werden. Es geht dabei darum, die Planungsinstrumente der Körperschaft noch transparenter und verständlicher zu machen, indem die festgelegten Ziele und die tägliche Arbeit derjenigen, die diese Ziele erreichen wollen, mit den Auswirkungen, der Qualität und den durch die erreichten Ziele hergestellten Zufriedenheitsgrad verbunden werden.

3. Grobplanung

Die Grobplanung betrifft die langfristige Ausrichtung, für die die Körperschaft eine sorgfältige Analyse ihres Umfelds und ihrer organisatorischen Verhältnisse vornehmen muss.

3.1 Planungsgrundsätze

- Die Planungsdimension und die operative Dimension in Bezug auf die Ergebnisse, die die Körperschaft auf dem Territorium zu erzielen beabsichtigt, müssen sich im Rahmen des institutionellen Auftrags bewegen.
- Die allgemeinen Leitlinien werden gemäß den Programmen der Verwaltung, der Mission und der Richtlinien des gesetzlich-institutionellen Rahmens der Tätigkeit der Körperschaft ausgearbeitet.
- Das Management der Körperschaft trägt maßgebend zur Ausarbeitung der allgemeinen Leitlinien durch eine strukturierte und dynamische Analyse des Bezugsrahmens und in der Planungsphase durch eine intensive Vorschlagstätigkeit bei.
- Die Leitlinien der Verwaltung sind ausdrücklich darzulegen und der ganzen Organisation bekannt zu geben, damit sie konsequent und wirksam in Programme und operative Projekte umgesetzt werden können.

3.2 Ausarbeitung und Kontrolle der Leitlinien

Die Leitlinien werden anhand der Richtlinien und Prioritäten der Verwalter und der sich aus der Besonderheit der Körperschaft sowie des gesetzlichen und institutionellen Rahmens ergebenden Ausrichtung ausgearbeitet.

In dieser Phase holen die Führungskräfte die von der Verwaltung auch in den Programmatischen Erklärungen dargelegten Richtlinien ein und erarbeiten mit Unterstützung des Unabhängigen Bewertungsgremiums die Management-Leitlinien, wobei sie die Entwicklung des gesetzlichen und institutionellen Rahmens, die Analyse des Territoriums und des Umfelds (demographisches und soziales Umfeld, wirtschaftliche Trends, usw.) und die Ergebnisse eventueller Treffen mit den Stakeholdern berücksichtigen.

Die Leitlinien werden in einer Übersicht erfasst, die folgende Angaben enthalten muss:

- Bezugsthema
- Beschreibung des Umfelds
- Bedürfnisse des Territoriums/des Systems, denen entsprochen werden muss

DAS SYSTEM ZUR PLANUNG UND KONTROLLE DER ZIELE UND ERGEBNISSE

- Outcome-Indikatoren und erwartetes Outcome-Ergebnis
- Betroffene Bereiche der Körperschaft
- Nutzer/Subjekte des Bezugsterritoriums.

Diese Angaben sind einem speziellen, von der Verwaltung genehmigten Formular (**Formular „Management-Leitlinien“**) enthalten, das dem Zielplan beigefügt wird (siehe nachfolgende Abschnitte) und die Grundlage für die Festlegung der Ziele der Körperschaft im Hinblick auf den „Zielbaum“ darstellt, in dem jeder Leitlinie ein oder mehrere operative Ziele entsprechen. Jede Leitlinie kann auch mehrere Bereiche der Körperschaft und somit auch die ihnen vorstehenden Führungskräfte betreffen.

Die im Formular angegebenen erwarteten Outcome-Ergebnisse und Outcome-Indikatoren bilden die Grundlage für das Monitoring und für die Überprüfung des Grades der Umsetzung der Leitlinien.

3.3 Die Rolle der externen Nutzer und Subjekte

Die Ausarbeitung der Leitlinien ist ein Vorgang, der eine gute Kenntnis des Bezugsrahmens, die Fähigkeit, die für diesen Bezugsrahmen typischen Phänomene vorauszusehen, sowie den Bezug zum Territorium erfordert. Deshalb sind die Nutzer und Empfänger der erbrachten Dienstleistungen sowie die externen institutionellen und nicht-institutionellen Subjekte zu berücksichtigen, die auf dem Territorium tätig sind und mit der Körperschaft auf allen Ebenen interagieren. Ein solcher Bezug ermöglicht die Ausarbeitung wirksamerer Richt- und Leitlinien und mindert die Gefahr einer selbstreferentiellen Planung und folglich eines selbstreferentiellen Managements.

Deshalb ist es in der Grob- und Feinplanungsphase grundlegend, eine „Liste“ der wichtigsten externen Nutzer und Rechtssubjekte mit ihren Bedürfnissen und Erwartungen zu erstellen sowie deren Zufriedenheitsgrad zu messen.

Jede Führungskraft trägt die Verantwortung für diese Liste und kann – sofern notwendig – eine Überprüfung und/oder die Teilnahme der externen Rechtssubjekte veranlassen, um Erwartungen und Gesichtspunkte sowie Entwicklungsperspektiven und Ausbaumöglichkeiten abzuwägen.

4. Feinplanung

Die Feinplanung betrifft alle Handlungen seitens der Körperschaft zur Umsetzung der programmatischen Richtlinien und Leitlinien der Körperschaft in Ziele, Maßnahmen und Aktionen. Die Planungs- und Kontrollphase ist ein zentraler Punkt im System der Autonomen Region Trentino-Südtirol. Von besonderer Wichtigkeit ist die Entwicklung eines Zielsystems als echtes Planungsinstrument und Anhaltspunkt für die Personen.

4.1. Grundsätze für die Feinplanung

- Die Feinplanung betrifft die für einen bestimmten Zeitraum festgelegten Ziele, die als das Verhältnis zwischen Ergebnissen und Ressourcen definiert werden. Ihre Gewichtung ist je nach ihrer Relevanz im Vergleich zu den Leitlinien, der zugeteilten Ressourcen, der Dauer,

DAS SYSTEM ZUR PLANUNG UND KONTROLLE DER ZIELE UND ERGEBNISSE

der Auswirkung nach Außen usw. unterschiedlich.

- Aus der Feinplanung muss der Zusammenhang zwischen den Zielen und den diese erläuternden Leitlinien hervorgehen.
- In der Feinplanungsphase müssen die Ziele mit einem oder mehreren Indikatoren zu deren Messung und Bewertung sowie mit den jeweils erwarteten Werten versehen werden.
- Die Feinplanung erfordert die Beteiligung aller Personen in Schlüsselpositionen der Körperschaft an der Festlegung der Ziele, klare und ausdrückliche Verantwortung in der Führung sowie eine korrekte und kontinuierliche interne Kommunikation, die den Einklang zwischen den Entscheidungen des Managements, dem Verhalten der Personen und den von der Organisation durchgeführten Tätigkeiten gewährleistet.
- Da die Feinplanung eine spezifische Tätigkeit der Managerrolle ist, muss – auch mittels Aus- und Weiterbildung – eine Managementkultur mit ausgeprägten Planungskompetenzen geschaffen und gepflegt werden.

4.2 Umsetzung der Leitlinien in operative Programme

Die Führungskräfte ermitteln und bestimmen die jährlichen sowohl in ihren Zuständigkeitsbereich fallenden als auch interfunktionalen Ziele in Bezug auf die genehmigten Leitlinien sowie die entsprechenden Indikatoren und erwarteten Werte, wozu sie das Formular „Ziel“ verwenden. Das Unabhängige Bewertungsgremium steht den Führungskräften bei der korrekten Festlegung der Indikatoren bei und überprüft den Grad der Übereinstimmung zwischen Zielen und Management-Leitlinien.

Die Führungskräfte erarbeiten den Zielplan, nachdem sie sowohl auf Bereichs- als auch auf Körperschaftsebene Treffen und Sitzungen abgehalten haben. Im Zielplan werden ausgehend von den Management-Leitlinien die Ziele für das Bezugsjahr und für den Dreijahreszeitraum detailliert und unter Angabe der folgenden Punkte beschrieben:

- Bezugsleitlinien
- Zielbeschreibung („Warum?“) und Kontextbeschreibung
- Indikatoren und erwartetes Ergebnis
- eventuell betroffene Bereiche der Körperschaft/sonstige betroffene Subjekte
- Stakeholder
- Tätigkeit zur Zielerreichung und entsprechender Zeitplan
- erforderliche Ressourcen.

Die Formulare betreffend die Ziele, denen auch das Formular betreffend die Gewichtung beiliegen muss (siehe nachfolgenden Abschnitt) sind ein Bestandteil des Zielplans.

Jeder Zielplan wird vom Verantwortlichen des jeweiligen Bereichs erstellt, der auch für die darauf folgenden Phasen (Monitoring, Kontrolle, Führungstätigkeit) Sorge trägt, für die er seine individuelle Bewertung erhält. Im Zielplan gibt der Verantwortliche auch die Mitarbeiter an, die er für die Erreichung des Ziels mit einbeziehen möchte, sowie anderes Personal aus anderen Bereichen, das für die Durchführung der Tätigkeit erforderlich ist.

Im Zielplan sind auch bereichsübergreifende Ziele angegeben, die mehrere Führungskräfte betreffen.

4.3 Merkmale der Ziele und der Indikatoren

Es ist wichtig, dass die Körperschaft in der Planungsphase genaue Ziele festlegt und Leistungsindikatoren bestimmt, die im Zusammenhang mit den Zielen stehen und sich zur Messung der erzielten Ergebnisse eignen.

Die Wirksamkeit der festgelegten Ziele hängt von folgenden Merkmalen ab:

- ✓ Relevanz in Bezug auf den erzeugten Wert
- ✓ Wahrnehmungsgrad der erzielten Verbesserung im Verhältnis zur Ausgangssituation (Unter welchen Gesichtspunkten ist die jetzige Situation besser als die vorhergehende?)
- ✓ Aussagekraft in Bezug auf die Qualität der erbrachten Dienstleistungen und dem erreichten Zufriedenheitsgrad
- ✓ Spezifische und objektive Messbarkeit innerhalb eines bestimmten Zeitraums
- ✓ Anpassung an auf nationaler und – wenn möglich – auf internationaler Ebene festgelegte und mit ähnlichen Zielen und Ergebnissen vergleichbare Standardwerte
- ✓ Zusammenhang mit der Quantität und Qualität der zur Verfügung stehenden Ressourcen.

Die Erfüllung dieser Merkmale ist nicht nur eine Voraussetzung für die Wirksamkeit der Bewertung, sondern sie begünstigt auch den Lernprozess innerhalb der Organisation, die daran arbeitet. Ein wirksames System der Ziele, Indikatoren und erwarteten Werte regt nämlich durch eine systematische und sachliche Interpretation der Erfolge und Misserfolge den Lernprozess und die berufliche Weiterentwicklung der Verwalter, Führungskräfte und betroffenen Akteure an und schafft einen internen Mehrwert, der zur Verbesserung der Organisation beiträgt.

Um den Grad der Erreichung der Ziele zu messen und zu bewerten, werden die in der Planungsphase festgelegten und in den Feinplanungsinstrumenten dargelegten Indikatoren verwendet, die hinsichtlich der diesbezüglich erwarteten Werte abgewogen werden, welche ebenfalls in den Feinplanungsinstrumenten enthalten sind. Durch den Vergleich mit den erwarteten Werten muss es dank des Indikators möglich sein, kurze und sachliche Informationen über den Grad der Erreichung des vorhergesehenen Ergebnisses zu erhalten.

Die Indikatoren können Folgendes betreffen:

- Effizienz (im Sinne von Fähigkeit, Output zu erzielen, indem man das Verhältnis zwischen verwendeten Ressourcen und Output-Menge verbessert)
- Wirksamkeit (im Sinne von Output-Qualität, die die Bedürfnisse der Nutzer befriedigt)
- Auswirkungen oder Outcome (im Sinne von Bewertung der durch das Ergebnis erzielten Steigerung des Wohlbefindens der Stakeholder).

Die Auswahl und Festlegung der Indikatoren ist ein dokumentierter, strukturierter und systematischer Vorgang (das Controlling spielt in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle bei der Unterstützung und beweist seine Bedeutung bereits in einer Phase vor der Ausübung der eigentlichen Führungstätigkeit). Das System sieht vor, einen oder mehrere Indikatoren pro Ziel festzulegen, die im Hinblick auf den tatsächlichen Sinn des Ziels auszuwählen sind. Für einige Ziele ist es nicht immer möglich, „objektive“ und messbare Maßnahmen festzulegen. In solchen Fällen ist es angebracht, Garantieklauseln im Bewertungsprotokoll vorzusehen, um eventuelle

DAS SYSTEM ZUR PLANUNG UND KONTROLLE DER ZIELE UND ERGEBNISSE

Unbestimmtheiten entgegenzuwirken (z. B. durch Berufung auf das Unabhängige Bewertungsgremium).

4.4 „Gewichtung“ der Ziele

Bei der Feinplanung werden Ziele vorgesehen, die aufgrund ihrer Relevanz im Hinblick auf die Projekte und Leitlinien, der aufgewendeten finanziellen Ressourcen, der Zeitspanne, der Auswirkungen außerhalb der Körperschaft usw. ein unterschiedliches Gewicht aufweisen können. Die Gewichtung der einzelnen Ziele lässt in der Monitoring-Phase die Prioritäten unmittelbar erkennen und erlaubt eine Bewertung, die auch die Komplexität und die mit der Zielerreichung verbundenen Schwierigkeiten berücksichtigt und somit auch eine Korrelation zwischen den Prämien und dem unterschiedlichen Wert der jeweiligen Ziele herzustellen.

Die Gewichtung erfolgt in der Feinplanungsphase. Das Gewicht wird aufgrund einiger vorher bestimmten Themen verliehen, wie z. B. der Relevanz zu und der Zusammenhang mit den Bedürfnissen und den Leitlinien der Verwaltung, der Fähigkeit, die Qualität der erbrachten Dienstleistungen bedeutend zu verbessern, des Innovationsgrades im Vergleich zur bestehenden Praxis, des vorgesehenen Beteiligungsgrades anderer Subjekte des Territoriums, der Konkretheit, der Messbarkeit und der Übertragbarkeit.

Durch die Gewichtung wird jedem Projekt eine Punktzahl zwischen 8 und 24 Punkten zugewiesen.

Anhand der in den Formularen „Leitlinien“ und „Ziele“ enthaltenen Angaben und Informationen sowie eventueller zusätzlicher Informationen legt das Unabhängige Bewertungsgremium die Gewichtung der den Führungskräften vorgegebenen Ziele fest, wobei das **Formular „Gewichtung der Ziele“** verwendet wird. Dieses Formular gehört zum entsprechenden Formular betreffend das Führungsziel und ist ergänzender Bestandteil des Zielplans, der schließlich vom Regionalausschuss genehmigt wird.

5. Monitoring, Controlling und Auditing

Das Monitoring, Controlling und Auditing sind unerlässlich, um die Kohärenz von geplanten Zielen und erreichten Ergebnissen zu gewährleisten.

Das Monitoring ist ein wesentlicher Aspekt des Verfahrens: Es ist die Voraussetzung, um zügig eventuelle Abweichungen zwischen den geplanten Ergebnissen und Werten feststellen und insbesondere die entsprechenden Korrekturmaßnahmen ergreifen zu können. In diesem Fall erfolgt das Monitoring anhand der im Laufe des Jahres bezüglich des Umsetzungsstandes vorzunehmenden Kontrollen.

Das Monitoring zählt in jedem Fall zu den zahlreichen Maßnahmen, mit denen sämtliche innerhalb der Organisationen durchgeführten Kontrollen verwirklicht werden, wie zum Beispiel:

- Kontrolle der buchhalterischen und verwaltungsmäßigen Ordnungsmäßigkeit;
- Kontrolle des Unabhängigen Bewertungsgremiums;
- Controlling;

DAS SYSTEM ZUR PLANUNG UND KONTROLLE DER ZIELE UND ERGEBNISSE

- Kontrolle der Regierungsorgane;
- Kontrolle der Dienstleistungsempfänger;
- Kontrolle der Dienstleistungsqualität;
- Kontrolle des finanziellen Gleichgewichts;
- usw.

Angesichts der Tatsache, dass der Bereich der Kontrollen vor Kurzem verstärkt wurde (insbesondere durch das Gesetzesdekret Nr. 174/2012), spielt gerade das Controlling im Rahmen des Planungs- und Kontrollsysteams eine zentrale Rolle.

Das Controlling ist das Verfahren, das den Umsetzungsstand der geplanten Zielsetzungen und – durch eine Analyse der erworbenen Ressourcen und dem Vergleich zwischen Kosten und Menge bzw. Qualität der erbrachten Dienste – die Funktionsfähigkeit und den Grad der Wirtschaftlichkeit bei den Tätigkeiten zur Zielerreichung überprüft.

Das Controlling wird von der Autonomen Region Trentino-Südtirol im Rahmen des neuen Planungs- und Kontrollsystems mit einem geeigneten Projekt zur Anbahnung, Implementierung und Entwicklung desselben umgesetzt.

5.1. Grundsätze für das Monitoring und die Kontrolle

- Die Wirksamkeit der Planung hängt von der Umsetzung der Monitoring- und Controllingverfahren ab: Die Tätigkeiten betreffend Planung, Monitoring und Controlling ergänzen sich gegenseitig.
- Das Monitoring und Controlling begünstigen kritische Überlegungen über die erzielten Ergebnisse und über eventuelle Abweichungen: Sie bieten die Möglichkeit, Korrekturmaßnahmen für die bessere Erreichung der Ergebnisse und die Förderung der Lernprozesse innerhalb der Organisation vorzunehmen.
- Das Monitoring und Controlling haben – was die strategische Ausrichtung und die Verwaltungsziele betrifft – das im Zielplan festgesetzte Programm zum Gegenstand.
- Die Überprüfung des Zielerreichungsgrades fällt unter die Aufgaben des Controllings und wird mit Bezug auf die mit den Zielen zusammenhängenden Indikatoren und Werte durchgeführt.
- Die Monitoring- und Controllingaufgaben erfordern neben der Unterstützung seitens Controllingexperten die Beteiligung aller Personen in Schlüsselpositionen innerhalb der Körperschaft sowie eine korrekte und umfassende interne Kommunikation, die den Grad der Zielerreichung bewusst macht und rechtzeitige Korrekturmaßnahmen ermöglicht.
- Monitoring und Controlling der Ergebnisse gehören zu den Aufgaben der Führungskräfte, die einer Organisationsstruktur vorstehen. Es ist demnach unerlässlich, auch über Fortbildungsinitiativen eine auf Kontrolle ausgerichtete Managementkultur zu entwickeln und zu unterstützen.
- Im Controllingsystem sind die Verfahren und die Schritte für dessen Durchführung, die dafür eingesetzten Instrumente sowie die beteiligten Positionen festzuhalten.

5.2 Vorausgehende, unterjährige und abschließende Kontrolle im Controlling

Das Controlling ermöglicht der gesamten Verwaltung, die eigenen Abläufe zu beleuchten, um Prozesse zu optimieren und demnach das Niveau der Wirksamkeit, Effizienz und Wirtschaftlichkeit zu steigern. Diese Tätigkeit erfolgt auf verschiedenen Ebenen zu unterschiedlichen Zeitpunkten:

- vorausgehende Kontrolle, wobei die im Laufe der Zeit registrierten Daten und Erhebungen der Planung zugute kommen
- unterjährige Kontrolle, wobei während des Jahres Anhaltspunkte für eine Abstimmung der Führungstätigkeit mit den erwarteten, zu erzielenden Werten gegeben werden
- abschließende Kontrolle, wobei die Ergebnisse analysiert und sowohl Anhaltspunkte für eine Bewertung der Arbeit als auch für die weitere Planung gegeben werden;

Die „gesamte Verwaltungs- und Führungstätigkeit“ ist Gegenstand des Controllings. Aus diesem Grund muss es – zwar unter Beachtung der für die Implementierungsphase vorgesehenen Schritte – den gesamten Planungs- und Kontrollprozess bereichsübergreifend unterstützen.

Viele sind die dem Controlling zugeschriebenen Zielsetzungen, unter anderem:

- Begünstigung und Steuerung der Umsetzung der geplanten Ziele
- korrekte und wirtschaftliche Verwendung öffentlicher Ressourcen
- Unparteilichkeit und reibungsloser Ablauf der Verwaltungstätigkeit
- Transparenz
- Übernahme von Verantwortung bei der Führungstätigkeit
- System zur stufenweisen Verantwortungsübertragung (auf allen Ebenen der Organisation)
- Bewertung der Führungstätigkeit
- Handlungsleitlinien.

Das Controlling kann demnach als Beratungs- und Steuerungsprozess bezeichnet werden, durch den die wirksame, effiziente und wirtschaftliche Verwendung der Ressourcen (input) gewährleistet wird, um die für die Erreichung der geplanten Ziele notwendigen Güter/Dienste zu produzieren bzw. bereitzustellen.

5.3 Controllingsystem

Die Modalitäten des Controllings sind auf die Besonderheiten jeder Körperschaft, d. h. auf deren Eigenschaften, Organisation sowie zu kontrollierende Abläufe und Bereiche abzustimmen.

Der Controllingprozess sieht Folgendes vor:

1. Erstellung eines detaillierten Zielplans;
2. Erhebung der Daten zu den Kosten und Einnahmen, sowie Erhebung der erreichten Ergebnisse;

DAS SYSTEM ZUR PLANUNG UND KONTROLLE DER ZIELE UND ERGEBNISSE

3. Bewertung der erreichten Ergebnisse im Vergleich zum Zielplan, um dessen Umsetzungsstand zu prüfen und die Wirksamkeit, die Effizienz und den Wirtschaftlichkeitsgrad der Tätigkeit festzustellen.

Jede öffentliche Verwaltung hat bei der Einführung des Controllings mehrere Entscheidungen zu treffen, dazu zählen:

- die Festsetzung der für die Planung und Führungstätigkeit verantwortlichen Organisationseinheit;
- die Organisationseinheiten, bei denen das Niveau der Wirksamkeit, Effizienz und Wirtschaftlichkeit der Verwaltungstätigkeit geprüft werden sollen;
- die Verfahren zur Festlegung der Verwaltungsziele und die Bestimmung der dafür verantwortlichen Personen;
- die Gesamtheit der Leistungen der Organisationseinheiten;
- die Modalitäten für die Kostenerhebung sowie die Festsetzung der Ziele, für die diese Kosten bestritten werden;
- die spezifischen Indikatoren für die Messung der Wirksamkeit, Effizienz und Wirtschaftlichkeit;
- die Zeitabstände, in denen die Daten zu erheben sind.

Als klassische Methode zur Durchführung der Erhebungen in Bezug auf das Controlling wird die „Abweichungsanalyse“ angewandt, welche im Grunde einen (vorausgehenden, unterjährigen und abschließenden) Vergleich zwischen den geplanten und den erreichten Ergebnissen darstellt.

Übersicht:



DAS SYSTEM ZUR PLANUNG UND KONTROLLE DER ZIELE UND ERGEBNISSE

* Das Controllingsystem ist Gegenstand eines eigenen Implementierungs- und Entwicklungsprogramms.

6. Ergebnismessung und -bewertung

Die Ergebnismessung umfasst die Gesamtheit der Tätigkeiten, die die Körperschaft durch die regelmäßige Anwendung der Indikatoren durchführt, aus denen die Feststellung und Quantifizierung des Erreichungsgrads der erwarteten Ergebnisse in einem bestimmten Zeitraum hervorgehen.

Die Messung und die Bewertung betreffen sowohl die von der Körperschaft als auch die individuell von den Führungskräften und den Organisationseinheiten im Vergleich zu den zugeteilten Zielen erzielten Ergebnisse.

Die Ergebnisbewertung umfasst die Gesamtheit der Tätigkeiten, die die Körperschaft zum Zeitpunkt der Evaluation der Informationen zu den Ressourcen, Aktivitäten, Ergebnissen und Auswirkungen im Vergleich zu den geplanten Zielsetzungen durchführt. Die Bewertung kann demnach als das Verfahren bezeichnet werden, mit dem der Erreichungsgrad festgesetzt und die Ursachen für eventuelle Abweichungen vom erwarteten Grad geklärt werden und außerdem geprüft wird, inwieweit die erreichten Ergebnisse einen Wertzuwachs für das Zuständigkeitsterritorium darstellen.

6.1 Grundsätze für die Ergebnismessung und -bewertung

- Die Ergebnismessung und -bewertung erfolgt aufgrund von Erhebungsverfahren unter Bezugnahme auf die Indikatoren und auf die erwarteten Werte.
- Die Wirksamkeit der Ergebnismessung hängt von einer umfassenden elektronischen Datenverarbeitung ab, dank der sichere, aktuelle und ausgewählte Daten erhältbar sind. Die Messung wird auf der Grundlage der Daten und Indikatoren durchgeführt, die das Informationssystem der Körperschaft in regelmäßigen Zeitabständen zur Verfügung stellen kann.
- Die Ergebnisbewertung erfolgt durch die Festlegung des Umfangs und die Ausarbeitung einer ausführlichen Qualitätsbeschreibung der von der Körperschaft erreichten Gesamtergebnisse.
- Die Ergebnisbewertung besteht aus der Bewertung der organisatorischen Ergebnisse, d. h. der von der gesamten Organisation erzielten Ergebnisse, und aus der Bewertung der individuellen Ergebnisse, d. h. der von Einzelpersonen erzielten Ergebnisse.
- Die Bewertung der organisatorischen Ergebnisse bezieht sich auf bereichsübergreifende Ziele und Ergebnisse der Körperschaft, die bei der Planung zusammen mit ihren Indikatoren und Werten festgelegt wurden.
- Die Bewertung der individuellen Ergebnisse bezieht sich auf die den jeweiligen Personen zugeteilten Ziele (wobei es sich grundsätzlich um eine objektive Messung handelt) sowie auf das in der Planungsphase festgelegte und im Laufe des Jahres gezeigte Organisationsverhalten (wobei es sich um eine Bewertungsdimension mit einem größeren Ermessensspielraum handelt).

DAS SYSTEM ZUR PLANUNG UND KONTROLLE DER ZIELE UND ERGEBNISSE

- Die Bewertung der individuellen Ergebnisse gilt als effektiv, wenn auch das bewertete Personal einbezogen wird. Das Bewertungsverfahren bietet den Vorgesetzten die Möglichkeit, sich mit den Mitarbeitern auszutauschen, die eigenen Führungsfähigkeiten zu verbessern und die Humanressourcen zu motivieren.
- Die Bewertung des Organisationsverhaltens gibt ein Bild darüber, ob die Personen in ihrer Rolleneinteilung aber auch im Hinblick auf eine Änderung der Dienstleistungs- und Organisationsstrategien geeignet sind. Sie zeigt den Weiterbildungsbedarf auf und unterstützt die Planung von Maßnahmen.
- Die Bewertung der organisatorischen und der individuellen Ergebnisse steht in direkter Verbindung zum Prämiensystem.
- Eine wirksame Bewertung erfordert einen systematischen Vergleich mit anderen ähnlichen Organisationen, damit einerseits die Selbstbezogenheit dieses Verfahren eingeschränkt und andererseits die Körperschaft Anregungen in Bezug auf Verbesserungslösungen erhalten kann. Außerdem wird dadurch die Fähigkeit verbessert, neue wirksame Indikatoren zu erkennen.

6.2 System zur Bewertung der organisatorischen Ergebnisse

Die Bewertung der Ergebnisse der Region Trentino-Südtirol erfolgt anhand zweier Verfahren: die Bewertung der organisatorischen Ergebnisse und die Bewertung der individuellen Ergebnisse (der Führungskräfte und der Organisationseinheit). Die beiden Verfahren werden getrennt abgewickelt und beschrieben. Sie beruhen jedoch auf gleichen Absichten und Grundgedanken.

Die Bewertung der organisatorischen Ergebnisse bezieht sich auf die von der Gesamtheit der Organisation erreichten Ergebnisse und setzt sich aus der Bewertung folgender Aspekte zusammen:

- ✓ Wirtschaftlich-finanzielle Situation der Körperschaft: Finanzautonomie, Steuerautonomie, Anteil der laufenden Ausgaben, Kostenaufwand für das Personal, Verschuldung, Wert des Vermögens
- ✓ Organisatorische Situation der Körperschaft: Grad des organisatorischen Wohlbefindens, Verhältnis Weiterbildung/Bedienstete, Investition in Weiterbildung, Abwesenheitsquote, Ausstattung mit IT, Wert der IT-Geräte usw.

Die Bewertung stützt sich auf die in der Planungsphase festgelegten Indikatoren und erwarteten Werte.

Die Bewertung der organisatorischen Ergebnisse wirkt sich auf den Umfang des für das Prämiensystem der Führungskräfte verfügbaren Fonds aus: In diesem Sinne schlägt sie sich auf die Prämien für die Führungskräfte gleichmäßig nieder und fördert somit die Beteiligung aller an den gemeinsamen Zielen, den Teamgeist und die Fähigkeit zur bereichsübergreifenden Integration.

Näheres kann der Anlage *Das System zur Bewertung der Ergebnisse der Führungskräfte* entnommen werden.

6.3 System zur Bewertung der individuellen Ergebnisse

Bei der Bewertung der Ergebnisse der Führungskräfte werden folgende Aspekte berücksichtigt:

DAS SYSTEM ZUR PLANUNG UND KONTROLLE DER ZIELE UND ERGEBNISSE

- a. Erreichungsgrad der zugeteilten Ziele, welche in der Planungsphase festgelegt wurden und im Zielplan enthalten sind
- b. Organisationsverhalten, d. h. der jeweiligen Position entsprechende und im Laufe des Jahres gezeigte und messbare Berufs- und Führungsfähigkeiten
- c. Fähigkeit zur Mitarbeiterbewertung, die darin besteht, die Leistung der Mitarbeiter zu fördern sowie nach leistungsorientierten Kriterien zu unterscheiden.

In dieser Phase sammeln die Führungskräfte Informationen für die Rechenschaftslegung und formulieren Vorschläge zur Bewertung des Grads der Zielerreichung.

Das Unabhängige Bewertungsgremium übernimmt die Controllingberichte, veranstaltet zu Jahresende Treffen mit den Führungskräften, überprüft den Grad der Zielerreichung und nimmt gleichzeitig die Bewertung der individuellen Ergebnisse anhand des **Formulars „Zielerreichung“** vor.

Für die Bewertung des von den Führungskräften gezeigten Organisationsverhaltens kann der Regionalausschuss Informationen bereitstellen, die der Bewertung dienlich sind. Das für die Bewertung des Organisationsverhaltens der Führungskräfte mit Bezug auf die zu Jahresbeginn vereinbarten Kriterien verantwortliche Unabhängige Bewertungsgremium kann sich dabei auf verschiedene Quellen stützen und verwendet dafür das **Formular „Organisationsverhalten“**. Das Unabhängige Bewertungsgremium erarbeitet den dem Regionalausschuss zur Genehmigung zu unterbreitenden Vorschlag.

Die für die Bewertung des (in Form von Fähigkeiten, Kompetenzen und Kenntnissen) gezeigten Organisationsverhaltens zu berücksichtigenden Faktoren sind in einem umfassenden **VERZEICHNIS DER KOMPETENZEN** enthalten und beschrieben. Für jede Führungskraft wird eine begrenzte Anzahl von organisatorischen Kompetenzen ausgewählt, auf die sich die Bewertung im jeweiligen Bezugsjahr stützt. Die Auswahl wird in der Planungsphase vom Unabhängigen Bewertungsgremium nach Anhören der politischen Entscheidungsträger getroffen.

Die Ermittlung der Bewertung erfolgt nach „**Punkten**“, die für verschiedene Aspekte vergeben werden und schließlich als Grundlage für die Zuweisung der Prämien dienen.

Das für das Personal der Organisationseinheiten festgelegte Bewertungssystem widerspiegelt jenes für die Führungskräfte: Es basiert auf denselben Grundsätzen und bezieht sich auf dieselben im Zielplan vorgesehenen Ziele. Näheres kann der Anlage *Das System zur Bewertung der Ergebnisse der Führungskräfte* entnommen werden.

7. Rechenschaftslegung und Transparenz

Die Körperschaft stellt durch die Rechenschaftslegung den erreichten Ergebnisgrad dar und teilt diesen auf unterschiedliche Art und Weise sowohl innerhalb als auch außerhalb der Körperschaft mit. Der Hauptzweck der Rechenschaftslegung besteht nämlich darin, Informationen über das durchgeführte Management, über die erzielten Ergebnisse und über die eingesetzten Ressourcen zu vermitteln und somit eine objektive Bewertung der durchgeführten Tätigkeit zu ermöglichen.

DAS SYSTEM ZUR PLANUNG UND KONTROLLE DER ZIELE UND ERGEBNISSE

Die Transparenz der Körperschaft nach außen wird durch die systematische Erstellung und Verbreitung auch über Internet von Informationen und Dokumenten über die erzielten Ergebnisse gewährleistet.

7. 1 Grundsätze für die Rechenschaftslegung und die Transparenz

- Die Rechenschaftslegung konzentriert sich auf alle Aspekte in Zusammenhang mit den in den verschiedenen Phasen der Planung und Kontrolle der Ziele und Ergebnisse ermittelten, gemessenen und bewerteten von der Körperschaft erzielten Ergebnissen.
- Die Rechenschaftslegung über die erzielten Ergebnisse ist an die Verwalter, an die Verantwortlichen und an das Personal innerhalb der Verwaltung und vor allem an die unterschiedlich von den Ergebnissen der Körperschaft betroffenen und daran interessierten Stakeholder vor Ort gerichtet.
- Die Rechenschaftslegung der Körperschaft erzeugt einen strukturierten, wirksamen und leicht zugänglichen Informations- und Dokumentationsfluss, für den passende Modalitäten und Kanäle gewählt werden.
- Transparenz wird in dem Maße erreicht, in dem die Körperschaft den Zugang zu den Informationen und die Beteiligung der Stakeholder begünstigt und ihnen ermöglicht, die erzielten Ergebnisse effektiv zu evaluieren.

7.2 Die Rechenschaftslegung über die erzielten Ergebnisse

Mit der Rechenschaftslegung über die erzielten Ergebnisse wird die größtmögliche Nachvollziehbarkeit der von der Verwaltung getroffenen Entscheidungen gewährleistet.

Die Führungskräfte holen am Jahresende jegliche Informationen ein, um über ihre Ziele Rechenschaft abzulegen, wobei die in der Planungsphase festgelegten Indikatoren und erwarteten Werte verwendet werden, und stellen die Gründe für eventuelle Abweichungen fest. In dieser Phase liefert das Controlling nützliche Daten und Berichte für die Rechenschaftslegung.

Die Rechenschaftslegung über die Ergebnisse fließt in ein abschließendes, für den Regionalausschuss bestimmtes Dokument, den **Ergebnisbericht**, ein. Sie stellt außerdem einen wichtigen Bezugspunkt für die Bewertung der individuellen Leistungen der Führungskräfte dar.

7.3 Rechenschaftslegung über die Leitlinien

Das Unabhängige Bewertungsgremium überprüft den Umsetzungsstand der Leitlinien der Körperschaft unter Verwendung der in der Planungsphase festgelegten Out-Indikatoren und setzt den Regionalausschuss durch eine spezielle, jährlich zu erstellende Dokumentation (**Umsetzungsstand der Leitlinien**) in Kenntnis.

7.4 Transparenz der erzielten Ergebnisse

Von grundlegender Bedeutung für die Kontrolle der Tätigkeit der öffentlichen Ämter und mögliche Vergleiche sowie für die Steigerung der Effizienz ist die Anwendung des Grundsatzes der Transparenz bezüglich der in der öffentlichen Verwaltung erzielten Ergebnisse, der durch die kontinuierliche und systematische Information an die Gemeinschaft und die Nutzer über die Tätigkeit und die Organisation der öffentlichen Verwaltung umgesetzt wird. Die Transparenz ist nämlich als vollständige Zugänglichkeit der Informationen betreffend die verschiedenen Aspekte der Organisation, des Managements und die Verwendung der Ressourcen im Dienste der Nutzer und der Gemeinschaft zwecks einer umfassenden Kontrolle zu verstehen.

Auf dem Sachgebiet der Transparenz werden zu einem späteren Zeitpunkt spezifische Vorgangsweisen und Instrumente entwickelt, die den einschlägigen Rechtsbestimmungen, die die Region übernehmen wird, anzupassen sind.

8. Instrumente des Systems zur Planung, Kontrolle und Bewertung der Ergebnisse

8.1 Zielplan

Der Zielplan bietet einen schematischen und vollständigen Überblick über den Zusammenhang zwischen den programmatischen Richtlinien, den Leitlinien und den weiteren Planungsebenen und gewährleistet somit eine einheitliche und leicht verständliche Sicht auf die erwarteten Ergebnisse der Körperschaft.

Für die Erstellung des Zielplans sind die Führungskräfte verantwortlich, die dabei vom Unabhängigen Bewertungsgremium unterstützt werden. Bei der Erstellung des Zielplans dürfen die Führungskräfte auch ihre Mitarbeiter mit einbeziehen.

Der vom Regionalausschuss genehmigte Zielplan ist nach den vom Unabhängigen Bewertungsgremium erteilten Anweisungen zu veröffentlichen und bekannt zu geben.

Der Zielplan enthält:

- Merkmale der Identität und der Werte der Körperschaft
- Organisationsstruktur und Humankapital (institutionelle und Verwaltungstätigkeiten, Ressourcen)
- Beschreibung des Territoriums und der Gemeinschaft (Besonderheiten des Territoriums und dessen Entwicklung, Wirtschaft, Arbeitswelt, institutionelle Rechtssubjekte und Interessenträger, Bedürfnisse und Möglichkeiten des Territoriums)
- wirtschaftliche und finanzielle Ressourcen (Einnahmen und Ausgaben)
- die programmatischen Erklärungen und Leitlinien (denen die im spezifischen Formular vorgesehenen Daten beiliegen)
- die Ziele (Verzeichnis und Beschreibung der Ziele, denen die im **spezifischen Formular** vorgesehenen Daten beiliegen)

8.2 Controllingberichte

Die Controllingberichte sind zusammenfassende Dokumente, die Anhaltspunkte zur Bewertung und zum Überlegen sowie Beobachtungen über die wichtigsten Aspekte der Führungstätigkeit enthalten. Zur Unterstützung des Planungsprozesses dienen die Controllingberichte dem Vergleich zwischen Feinplanung und Ergebnissen und enthalten insbesondere:

- ✓ die genaue Angabe der Indikatoren samt der entsprechenden geplanten erwarteten Werte
- ✓ die Ergebnisse im Bezugszeitraum
- ✓ den in Prozent angegebenen Vergleich zwischen Ergebnis und erwartetem Wert
- ✓ die Darlegung der Gründe für eventuelle Abweichungen
- ✓ Grafiken und Übersichten
- ✓ Anregungen und Vorschläge.

Die Controllingberichte werden unterjährig nach den im entsprechenden Projekt festgelegten Zeitabschnitten und am Ende des Haushaltjahres erstellt, um die abschließende Kontrolle zu ermöglichen und dem Unabhängigen Bewertungsgremium die Grundlagen für die Bewertung zur Verfügung zu stellen.

DAS SYSTEM ZUR PLANUNG UND KONTROLLE DER ZIELE UND ERGEBNISSE

Aus dem Controlling können außer den unterjährigen und abschließenden Controllingberichten eventuell auch weitere vertiefende Analysen zu spezifischen Themen hervorgehen.

8.3 Ergebnisbericht

Der Ergebnisbericht dient zur Rechenschaftslegung über den Umsetzungsgrad der im Zielplan festgelegten Ziele. Genannter Bericht enthält die Bewertungsergebnisse bezüglich der Fähigkeit der Körperschaft, Ergebnisse zu erzielen und die geplanten Zielgrade zu erreichen.

Der Ergebnisbericht wird im Regionalausschuss besprochen, vom Unabhängigen Bewertungsgremium bestätigt und vom Regionalausschuss genehmigt.

Der Aufbau des Ergebnisberichts entspricht dem des Zielplans.

Der Ergebnisbericht enthält Folgendes:

- Zusammenfassung der für die Bürgerinnen und Bürger und externen Stakeholder wichtigen Informationen
 - ✓ äußerer Bezugskontext
 - ✓ Verwaltung
 - ✓ erzielte Ergebnisse
 - ✓ Problemsituationen und Chancen
- Ziele: erzielte Ergebnisse und Abweichungen
 - ✓ Ziele
- Ressourcen, Effizienz und Wirtschaftlichkeit:
 - ✓ Finanzressourcen Fonds für die Führungskräfte
 - ✓ Finanzressourcen Fonds für die Bediensteten
- Erstellungsprozess des Ergebnisberichts
 - ✓ Phasen, Subjekte, Fristen und Verantwortung
 - ✓ Stärken und Schwächen des Ziel- und Ergebniskreislaufs

9. Einbeziehung der Organisation: Rollen und Verantwortung

Die Einbeziehung der Organisation in die oben dargelegten einzelnen Phasen der Planung und Kontrolle der Ziele und Ergebnisse wird in der nachstehenden Abbildung 5 kurz dargestellt.

Diese erste Tabelle veranschaulicht die Tätigkeiten, Verantwortung, Instrumente und Fristen jeder Phase des Planungs- und Kontrollkreislaufs im Allgemeinen.

Die darauf folgenden sechs Tabellen geben für jede Phase die Tätigkeit und Verantwortung des Regionalausschusses, der Führungskräfte, der Mitarbeiter, des Controllings und des Unabhängigen Bewertungsgremiums detailliert an.

DAS SYSTEM ZUR PLANUNG UND KONTROLLE DER ZIELE UND ERGEBNISSE

Abb. 5 – Übersicht über die organisatorischen Positionen in den Phasen des Planungs- und Kontrollsystems

PHASEN	GROBPLANUNG	FEINPLANUNG	MONITORING UND KONTROLLE	RECHENSCAFTS-LEGUNG	BEWERTUNG	PRÄMIEN	TRANSPARENZ
TÄTIGKEIT	Feststellung der Bedürfnisse; Ausarbeitung der Managementleitlinien	Festlegung und Gewichtung der Ziele; Festsetzung der erforderlichen Ressourcen, Indikatoren und Target	Unterjährige Überprüfung des Umsetzungsstandes der Feinplanung; evtl. Korrekturmaßnahmen	Rechenschaftslegung über Erreichungsgrad der geplanten Ergebnisse	Bewertung des Zielerreichungsgrades (individuelle Ziele und Z. der Körperschaft); Bewertung des Organisationsverhaltens	Zuweisung der Prämie	* die Tätigkeiten werden anhand der Regionalgesetze auf dem Sachgebiet der Transparenz ermittelt
VERANT-WORTUNG	Richtlinien des Regionalausschusses und Vorschläge der Führungskräfte; Genehmigung des Führungsorgans; Unterstützung durch UBG	Vorschlag der Führungskräfte; Genehmigung durch das Führungsorgan; Unterstützung und Gewichtung durch UBG	Verantwortung der Führungskräfte durch Controlling-Aufgaben; Überprüfung durch UBG	Vorschlag der Führungskräfte; Genehmigung durch Regionalausschuss; Bestätigung durch UBG	Bewertung der individuellen Ergebnisse durch UBG und Vorschlag an den Regionalausschuss	Verantwortung des Personalamtes	
INSTRUMENTE	programmatische Erklärungen des Regionalausschusses; Formular „Management-Leitlinien“	Formular „Ziel“; Formular „Zielgewichtung“; Zielplan	Indikatorensystem; Controllingberichte; halbjährlicher Bericht über Zielumsetzungsstand	Indikatorensystem; Controllingberichte; Formular „Zielerreichung“; Ergebnisbericht	Methode der Ergebnisbewertung; Formular „Zielerreichung“; Formular „Bewertung des Organisationsverhaltens“	Methode der Ergebnisbewertung; Verordnung; Arbeitsverträge	
FRISTEN	Anfang des Jahres	Anfang des Jahres	halbjährlich	innerhalb Juni des Folgejahres	innerhalb Juni des Folgejahres	innerhalb Juni des Folgejahres	

DAS SYSTEM ZUR PLANUNG UND KONTROLLE DER ZIELE UND ERGEBNISSE

Abb.6 – Übersicht über die organisatorischen Positionen – Grobplanungsphase

	GROBPLANUNG	REGIONALAUSSCHUSS	FÜHRUNGSKRÄFTE	MITARBEITER	UNABHÄNGIGES BEWERTUNGSGREMIUM
TÄTIGKEIT	Programmatische Erklärungen	gibt die <u>Programmatischen Erklärungen</u> ab	übernehmen die Programmatischen Erklärungen		
	Ermittlung der Bedürfnisse des Territoriums		Datenerhebung, Simulationen, strukturierte Überprüfungen zusammen mit den Stakeholdern	Verantwortung, in den Ermittlungsphasen Beiträge zu liefern	bietet methodische Unterstützung bei den entsprechenden Analysen und Erhebungen
	Festlegung der Management-Leitlinien		arbeiten die Management-Leitlinien, die auch die Outcome-Indikatoren (in Bezug auf die Auswirkungen) umfassen, unter Berücksichtigung des institutionellen Umfelds aus und unterbreiten dem Regionalausschuss Vorschläge	Verantwortung, in den Ermittlungsphasen Beiträge zu liefern	bietet methodische Unterstützung bei der Ausarbeitung der Management-Leitlinien und der Ermittlung der Outcome-Indikatoren
		genehmigt die <u>Formulare „Management-Leitlinien“</u>			

DAS SYSTEM ZUR PLANUNG UND KONTROLLE DER ZIELE UND ERGEBNISSE

Abb. 7 – Übersicht über die organisatorischen Positionen – Feinplanungsphase

	FEINPLANUNG	REGIONALAUSSCHUSS	FÜHRUNGSKRÄFTE	MITARBEITER	UNABHÄNGIGES BEWERTUNGSGREMIUM
TÄTIGKEIT	Festlegung der Ziele; Ermittlung der erforderlichen Ressourcen; Indikatoren und Target		ermitteln und bestimmen die jährlichen sowohl in ihren Zuständigkeitsbereich fallenden als auch interfunktionalen Ziele in Bezug auf die genehmigten Leitlinien sowie die diesbezüglichen Indikatoren und Targets, wobei das <u>Formular „Ziel“ verwendet wird</u>	werden in die Ermittlungsphasen einbezogen und arbeiten dazu mit den Führungskräften zusammen	unterstützt die Führungskräfte bei der Umsetzung der Leitlinien in Ziele und bei der korrekten Ermittlung der Indikatoren; überprüft die Übereinstimmung der Ziele mit den Management-Leitlinien
	Gewichtung der Ziele				legt die Gewichtung der den Führungskräften vorgegebenen Ziele in Bezug auf die angewandten Kriterien fest und verwendet dazu das <u>Formular „Zielgewichtung“</u> , wobei die besonderen Merkmale der Ziele und der Leitlinien, an denen sie sich orientieren, berücksichtigt werden
	Erstellung und Genehmigung des Zielplans		erarbeiten den gesamten <u>Zielplan</u> gemäß den erhaltenen Anweisungen, der auch die Formulare bezüglich der Leitlinien und Ziele umfasst	werden in die Ermittlungsphasen einbezogen und arbeiten dazu mit den Führungskräften zusammen	unterstützt die Führungskräfte bei der Erstellung des Zielplans und überprüft, ob dieser unter Berücksichtigung der festgelegten Kriterien und Standards korrekt erstellt wird
	genehmigt den Zielplan				

DAS SYSTEM ZUR PLANUNG UND KONTROLLE DER ZIELE UND ERGEBNISSE

Abb. 8 – Übersicht über die organisatorischen Positionen – Phase des Monitorings und der Kontrolle in den Zwischenphasen

	MONITORING UND KONTROLLE IN DEN ZWISCHENPHASEN	REGIONALAUSSCHUSS	FÜHRUNGSKRÄFTE	CONTROLLING	UNABHÄNGIGES BEWERTUNGSGREMIUM
TÄTIGKEIT	Anwendung des Controllingsystems			gewährleistet das kontinuierliche Monitoring des Umsetzungsstandes des Zielplans und stellt den Führungskräften angemessene <u>Berichte</u> zur Verfügung*	überwacht die korrekte Anwendung der Monitoring- und Kontrollkriterien
	Überprüfung im Laufe des Jahres des Umsetzungsstandes der Grob- und Feinplanung		erhalten die Controllingberichte und verfassen den <u>Halbjahresbericht über den Umsetzungsstand der Ziele</u> für das UBG, der auch die eventuellen Abweichungen, Lösungen und Korrekturmaßnahmen enthält		organisiert halbjährlich Treffen mit den Führungskräften zur gemeinsamen Zwischenüberprüfung des Umsetzungsstandes der Feinplanung anhand der Halbjahresberichte; verfasst einen <u>Halbjahresbericht über den Umsetzungsstand der Ziele für die Verwalter</u>
		erhält den Halbjahresbericht des UBG und genehmigt die eventuellen Planungsabweichungen			
	Aktualisierung und Implementierung des Monitoring- und Kontrollsyste ms		schlagen Änderungen zum System in Bezug auf Abläufe, Zeiten, Berichtformat, Ermittlungsmodalitäten vor	schlägt Änderungen zum System in Bezug auf Abläufe, Zeiten, Berichtformat, Ermittlungsmodalitäten vor	überwacht die korrekte Implementierung des Systems, indem es sich insbesondere mit dem System der Indikatoren befasst

DAS SYSTEM ZUR PLANUNG UND KONTROLLE DER ZIELE UND ERGEBNISSE

Abb. 9 – Übersicht über die organisatorischen Positionen – Phase der Rechenschaftslegung

	RECHENSCAFTS-LEGUNG	REGIONALAUSSCHUSS	FÜHRUNGSKRÄFTE	MITARBEITER	UNABHÄNGIGES BEWERTUNGSGREMIUM
	Rechenschaftslegung über den Erreichungsgrad der geplanten Ziele		sammeln am Jahresende die Daten zur Rechenschaftslegung über ihre Ziele. Dafür verwenden sie die im Zielplan vorgesehenen Indikatoren und Werte und begründen Änderungen und Abweichungen.	kooperieren und sind in die Ermittlungsphasen einbezogen	übernimmt die Controllingberichte; leitet gegen Jahresende Treffen mit den Führungskräften ein; überprüft den Erreichungsgrad der Ergebnisse und bewertet gleichzeitig die individuellen Ergebnisse, wofür es das Formular „Zielerreichung“ verwendet
TÄTIGKEIT	Abfassung und Genehmigung des Ergebnisberichtes		erstellen den Ergebnisbericht in all seinen Bestandteilen und legen die Formulare bezüglich der Zielerreichung bei	kooperieren und sind in die Ermittlungsphasen einbezogen	unterstützt die Führungskräfte bei der Ausarbeitung des Berichtes und überprüft, ob dieser unter Berücksichtigung der festgelegten Kriterien und Standards korrekt erstellt wird
		genehmigt den von den Führungskräften unterbreiteten Ergebnisbericht			bestätigt den vom Regionalausschuss genehmigten Bericht
			gewährleisten die Rechenschaftslegung nach Außen und nach Innen, wofür sie sich angemessener Kanäle und Lösungen - insbesondere des Web - bedienen		überprüft die Korrektheit des Ablaufs der Rechenschaftslegung

DAS SYSTEM ZUR PLANUNG UND KONTROLLE DER ZIELE UND ERGEBNISSE

Abb. 10 – Übersicht über die organisatorischen Positionen – Bewertungsphase

	BEWERTUNG	REGIONALAUSSCHUSS	FÜHRUNGSKRÄFTE	MITARBEITER	UNABHÄNGIGES BEWERTUNGSGREMIUM
TÄTIGKEIT	Bewertung des Zielerreichungsgrades (sowohl der Ziele der Körperschaft als auch der individuellen Ziele)				trägt die Verantwortung für die methodischen Aspekte des Bewertungsverfahrens
			sammeln die Informationen für die Rechenschaftslegung und formulieren Bewertungsvorschläge über den Erreichungsgrad der Ziele	Verantwortung, in den Ermittlungsphasen Beiträge zu liefern	übernimmt die Controllingberichte; leitet gegen Jahresende Treffen mit den Führungskräften ein; überprüft den Erreichungsgrad der Ergebnisse und bewertet gleichzeitig die individuellen Ergebnisse, wofür es das Formular „Zielerreichung“ verwendet
	Bewertung des Organisationsverhaltens	stellt eventuelle Informationen für die Bewertung der Verhaltensweise der Führungskräfte zur Verfügung			bewertet das Organisationsverhalten der Führungskräfte in Bezug auf die zu Jahresanfang festgelegten Kriterien, wobei es verschiedene Quellen heranzieht und das Formular „Organisationsverhalten“ verwendet. Verfasst den Vorschlag für den Regionalausschuss.
	Gesamtbewertung der Ergebnisse und des Organisationsverhaltens der Führungskräfte	erhält und genehmigt die vom UBG unterbreitete Gesamtbewertung der Ergebnisse und des Organisationsverhaltens		führen Bewertungsgespräche mit den Führungskräften	überprüft die Korrektheit des Bewertungsverfahrens und der angewandten Methode und bewertet die Mitarbeiterbewertungsfähigkeit der Führungskräfte

DAS SYSTEM ZUR PLANUNG UND KONTROLLE DER ZIELE UND ERGEBNISSE

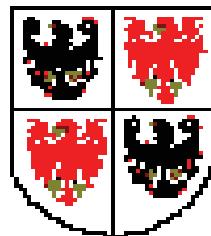
Abb. 11 – Übersicht über die organisatorischen Positionen – Phase der Zuweisung der Prämien

	ZUWEISUNG DER PRÄMIEN	REGIONALAUSSCHUSS	FÜHRUNGSKRÄFTE	MITARBEITER	UNABHÄNGIGES BEWERTUNGSGREMIUM
TÄTIGKEIT	Zuweisung der Prämien				bietet methodische Unterstützung für die Herstellung des Zusammenhangs zwischen Prämiensystem und Ergebnissen (sowohl den individuellen Ergebnissen als auch den Ergebnissen der Körperschaft)
			Das Personalamt legt die Höhe der Prämien gemäß der Verordnung und der Methodik sowie anhand des verfügbaren Fonds fest und veranlasst die Zahlung.		

DAS SYSTEM ZUR PLANUNG UND KONTROLLE DER ZIELE UND ERGEBNISSE

Abb. 12 – Übersicht über die organisatorischen Positionen – Phase der Transparenz der erzielten Ergebnisse

	TRANSPARENZ	REGIONALAUSSCHUSS	FÜHRUNGSKRÄFTE	UNABHÄNGIGES BEWERTUNGSGREMIUM
TÄTIGKEIT	* die Tätigkeiten werden anhand der Regionalgesetze auf dem Sachgebiet der Transparenz ermittelt			



Regione Autonoma Trentino-Alto Adige/Südtirol

IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI DEI DIRIGENTI



*REGIONE Autonoma Trentino-Alto Adige/Südtirol
Organismo Indipendente di Valutazione*

INDICE

1. Principi della valutazione

2. Le finalità del processo valutativo

3. I risultati generali dell'ente

3.1 Le caratteristiche della valutazione

3.2 L'oggetto della valutazione dei risultati generali dell'ente

4. I risultati individuali dei dirigenti

4.1 L'oggetto della valutazione dei risultati individuali

4.2 La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi

4.3 La valutazione del comportamento organizzativo

4.4 La valutazione della capacita' di valutare i collaboratori

4.5 La valutazione complessiva dei risultati del dirigente



IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI DEI DIRIGENTI DELLA REGIONE TAA

1. PRINCIPI DELLA VALUTAZIONE

Il sistema di valutazione dei risultati è coerente con il quadro normativo di riferimento.

Esso è finalizzato a premiare il merito e a differenziare le valutazioni in funzione dei risultati raggiunti, pur tuttavia senza creare fratture troppo profonde e disequilibri dannosi per la gestione.

E' caratterizzato da una forte connessione con gli strumenti di programmazione. Un ruolo fondamentale verrà attribuito al controllo di gestione* per l'attività di auditing e certificazione dei risultati raggiunti. Sono rilevanti, ai fini della valutazione dei risultati individuale, gli indicatori definiti in fase di programmazione: essi devono essere pertanto idonei e utili alla valutazione, che si avvale dei dati del controllo di gestione

La valutazione dei risultati della Regione Autonoma Trentino-Alto Adige/Südtirol si articola in due processi: la valutazione dei risultati generali dell'Ente, che si riferisce ad alcuni risultati frutto dell'azione collegiale della struttura, e la valutazione dei risultati individuali (dei Dirigenti e della struttura), che si riferisce invece al contributo che singolarmente viene erogato. Si tratta di due processi distinti e descritti separatamente, tuttavia legati da un intento comune e dalle medesime logiche.

Il presente documento metodologico fa riferimento specificamente alla valutazione della dirigenza. Il sistema di valutazione degli altri livelli di struttura avrà una metodologia a se stante, se pure coerente e connessa.

2. LE FINALITA' DEL PROCESSO VALUTATIVO

Le finalità del processo valutativo sono molteplici, con ricadute non solo sulla premialità ma su tutta la gestione e la qualità dei processi:

l'individuazione del grado di raggiungimento dei risultati raggiunti dall'Ente e dalla sua struttura è l'occasione per ripensare ai servizi erogati e per individuare azioni di miglioramento organizzativo;

il processo valutativo costituisce per i Dirigenti e per tutta la struttura l'occasione per migliorare le proprie capacità e le proprie competenze e per migliorare l'intero processo di programmazione e controllo;

il processo di valutazione dei risultati migliora la trasparenza all'interno dell'Ente e tra l'Ente e il territorio;



IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI DEI DIRIGENTI DELLA REGIONE TAA

la valutazione dei risultati evidenzia l'apporto individuale dato e rende possibile ed esplicito il collegamento con il sistema premiante;

l'individuazione dei punti critici a livello di competenze professionali e di comportamento organizzativo dei Dirigenti evidenzia i bisogni formativi e favorisce la pianificazione di interventi gestionali di supporto;

la definizione e la esplicitazione delle caratteristiche e dei requisiti assunti come fattori di valutazione conferiscono visibilità e legittimità ai valori ed ai criteri di base del modello organizzativo di riferimento.



3. I RISULTATI GENERALI DELL'ENTE

3.1 LE CARATTERISTICHE DELLA VALUTAZIONE

La valutazione dei risultati generali dell'Ente ha impatto sulla valutazione di tutti i dirigenti, nella stessa misura, a prescindere dall'apporto individuale dato: tale meccanismo genera senso di squadra nel gruppo dirigente e contribuisce a generare trasversalità tra i settori.

La valutazione di Ente si basa su alcuni obiettivi generali definiti in fase di programmazione e indicati nel Piano degli Obiettivi. Come per tutto il sistema degli obiettivi, essi devono essere corredati da indicatori e target. La valutazione, espressa dall'OIV, produce un grado di raggiungimento espresso in percentuale.

Essa ha impatto sul fondo destinato alla premialità dei Dirigenti, con queste modalità:

Grado di raggiungimento 91-100%: 100% del fondo

Grado raggiungimento 81-90%: taglio del 10% del fondo

Grado raggiungimento 61-80: taglio del 20% del fondo

Grado di raggiungimento inferiore al 60%: taglio del 50% del fondo

3.2 L'OGGETTO DELLA VALUTAZIONE DEI RISULTATI GENERALI DELL'ENTE

La valutazione dei risultati generali dell'Ente avviene sulla base di obiettivi assegnati nei seguenti ambiti di riferimento:

Stato di salute economico-finanziaria dell'Ente: autonomia finanziaria, autonomia impositiva, incidenza spese correnti, incidenza personale, indebitamento, valore del patrimonio

Stato di salute organizzativa: grado di benessere organizzativo, rapporto formazione/dipendenti, investimento in formazione, tasso di assenteismo, dotazione informatica, valore degli strumenti informativi, ecc.

In sede di programmazione, è cura dell'OIV declinare degli obiettivi specifici ed i relativi indicatori. In fase di rendicontazione, l'OIV valuterà il grado di raggiungimento, che sarà evidenziato anche nella Relazione sui Risultati.



4. I RISULTATI INDIVIDUALI DEI DIRIGENTI

4.1 L'OGGETTO DELLA VALUTAZIONE DEI RISULTATI INDIVIDUALI

La valutazione dei risultati individuali dei Dirigenti è data dalla somma del punteggio attribuito a 3 elementi:

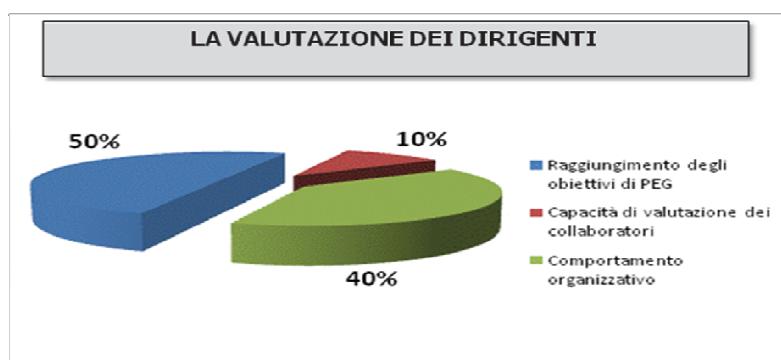
la valutazione del **GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI** assegnati, esplicitati in fase di programmazione,

la valutazione del **COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO**, ovvero delle competenze professionali e manageriali proprie del ruolo, “agite” e misurabili nell’arco dell’anno,

la valutazione della **CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI**, intesa come capacità di valorizzare la loro prestazione e di differenziare secondo logiche meritocratiche.

La valutazione del **GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI**, la valutazione del **COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO**, la valutazione della **CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI** concorrono alla valutazione individuale dei Dirigenti in misura differente: l’aspetto maggiormente rilevante è il raggiungimento dei risultati della programmazione, che pesa per il 50%. Il 40% deriva dalla valutazione del comportamento organizzativo e il 10% più specificatamente dalla capacità di valutare i propri collaboratori, elemento rilevante ai fini dello sviluppo organizzativo dell’Ente.

Fig. 1 Schema della Valutazione dei Dirigenti



Su questa base, il processo di misurazione si esprime in “**punti**” attribuiti a diversi fattori, che consentono alla fine del processo di misurazione e valutazione di definire la premialità.



IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI DEI DIRIGENTI DELLA REGIONE TAA

4.2 LA VALUTAZIONE DEL GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI

L'approvazione del Piano degli Obiettivi definisce gli obiettivi di ciascun dirigente: le Schede Obiettivo costituiscono il riferimento della valutazione individuale. E' cura dell'OIV valutare l'opportunità di comprendere tutti gli obiettivi del Piano degli Obiettivi oppure di selezionarne una parte. E' possibile considerare anche obiettivi pluriennali: in questo caso ai fini della valutazione è opportuno individuare step annuali.

L'iter relativo alla valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi si svolge attraverso 3 momenti:



Per quanto riguarda la pesatura degli obiettivi, essa è definita dall'OIV attraverso apposita modulistica allegata (**Scheda Pesatura Obiettivi**) e parte integrante del Piano degli Obiettivi. La pesatura consente, nelle fasi di valutazione e erogazione dei premi, di valorizzare gli obiettivi più complessi, sfidanti e "a rischio", che hanno maggiormente impegnato Dirigenti e struttura. Il peso viene dato in base a 8 items:

- Rilevanza e coerenza con i bisogni ricavati dall'analisi del territorio e dell'utenza**
- Rilevanza e coerenza rispetto alla *mission* istituzionale e alle linee guida**
- Capacità di determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati**
- Grado di innovatività rispetto a prassi esistenti**
- Grado di partecipazione previsto di altri soggetti del territorio**
- Concretezza**
- Misurabilità**
- Trasferibilità**

Attraverso la pesatura, ogni obiettivo ottiene un punteggio compreso **tra 8 e 24 punti**.

Per quanto riguarda il secondo step, il riferimento per misurare e valutare il grado di realizzazione degli obiettivi sono **gli indicatori e i target** definiti in fase di programmazione ed esplicitati negli strumenti di programmazione. Lo strumento di riferimento è la **Scheda Raggiungimento Obiettivi**, compresa all'interno della **Relazione sui Risultati**.



IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI DEI DIRIGENTI DELLA REGIONE TAA

La valutazione degli obiettivi assegnati al Dirigente avviene sulla base delle informazioni desunte dalle verifiche sullo stato di raggiungimento degli obiettivi. Nel processo valutativo devono emergere le **cause degli scostamenti** (soprattutto quelle esogene al sistema organizzativo) nonché le azioni correttive messe in campo, per consentire all'OIV di esprimere in modo compiuto la propria valutazione.

I Dirigenti raccolgono gli elementi informativi utili alla valutazione e formulano le proposte del grado di raggiungimento degli obiettivi loro assegnati, avvalendosi in questa fase anche del contributo dei collaboratori. L'OIV recepisce sia le loro proposte che i **Report del Controllo di Gestione***, effettua colloqui di valutazioni con i Dirigenti e verifica l'effettivo grado di raggiungimento degli obiettivi.

La valutazione avviene sia in fase intermedia che alla fine dell'anno. La **valutazione intermedia** è la sede in cui viene effettuata una prima verifica dello stato di avanzamento ed una ricognizione di possibili problemi, permettendo all'Ente di formalizzare eventuali rettifiche agli obiettivi (cancellazione, integrazioni, cambiamento di indicatori/target, ecc.). La **valutazione finale** del raggiungimento degli obiettivi è parte della proposta della valutazione individuale dei Dirigenti che l'OIV presenta alla Giunta.

L'attribuzione del punteggio in merito al grado di raggiungimento degli obiettivi segue la seguente logica:

a seguito dell'istruttoria e del colloquio di valutazione finale, ad ogni obiettivo viene assegnata una percentuale di raggiungimento (vedi Scheda Raggiungimento Obiettivi)

la valutazione ottenuta è data dal peso attribuito all'obiettivo moltiplicato il grado di raggiungimento

la valutazione complessiva degli obiettivi del Dirigente è data dal rapporto tra la valutazione massima ottenibile ("se tutti gli obiettivi avessero raggiunto il 100% dei risultati") e la valutazione effettiva.

I punti assegnabili per il grado di raggiungimento degli obiettivi ad ogni Dirigente sono **50**. I punti effettivamente assegnati ad ogni Dirigente sono proporzionali alla valutazione ottenuta rispetto alla valutazione massima ottenibile (vedi *Esempio che segue*).



IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI DEI DIRIGENTI DELLA REGIONE TAA

Fig. 2 Esempio di assegnazione dei punti Grado di Raggiungimento Obiettivi

TITOLO OBIETTIVO	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO PESO (%)		VALUTAZIONE MASSIMA OTTENIBILE	VALUTAZIONE OTTENUTA
	PESO	(%)		
CARTA DEI SERVIZI: Predisposizione della carta dei servizi per il Servizio XXX.	24	100%	24	24
INDAGINE DI RILEVAZIONE DEL GRADO DI SODDISFAZIONE: predisposizione di una indagine ai fini della rilevazione del grado di soddisfazione del servizio xxx	16	80%	16	12,8
MIGRAZIONE PROCEDURE DELLA RAGIONERIA SU PIATTAFORMA WEB: Attivazione CF4OFF presso gli Uffici.	22	70%	22	15,4
REVISIONE STRAORDINARIA RESIDUI ATTIVI E PASSIVI.	22	100%	22	22
xxxx	8	90%	8	7,2
xxxx	16	100%	16	16
			108	97,4
VALUTAZIONE OTTENUTA (%)				
PUNTEGGIO MASSIMO OTTENIBILE		50		
PUNTEGGIO OTTENUTO		45,09		

La **Scheda Raggiungimento Obiettivi** firmata dall'OIV contiene le informazioni relative al grado e alla valutazione degli obiettivi, sia singolarmente che complessivamente, nonché l'esito dei colloqui di valutazione effettuati.



IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI DEI DIRIGENTI DELLA REGIONE TAA

4.3 LA VALUTAZIONE DEL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

Il secondo elemento che concorre alla valutazione dei dirigenti è la valutazione del comportamento organizzativo agito. L'iter relativo alla valutazione del comportamento organizzativo si svolge attraverso 3 momenti:



I fattori considerati per la valutazione del comportamento agito (in termini di capacità, abilità e conoscenze) sono rappresentati da un vasto **repertorio** contenuto e descritto nel **REPERTORIO DELLE COMPETENZE E DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI** allegato, in questi items:

Apprendimento ed innovazione continuo
Autonomia
Capacità decisionale
Elaborazione e valutazione delle strategie
Flessibilità e disponibilità
Impegno nell'eliminare gli sprechi
Miglioramento continuo dei processi
Negoziazione e gestione dei conflitti
Orientamento al risultato
Orientamento all'utenza
Pensiero sistematico
Promozione e gestione del cambiamento
Valorizzazione delle risorse umane

All'interno del Repertorio, ciascun item ha 4 livelli di profilo, che ne identificano la complessità rispetto al profilo atteso.

Dal repertorio viene selezionato, per ciascun Dirigente, **un numero ristretto di competenze/comportamenti organizzativi** sui quali si fonda la valutazione e in riferimento ai quali viene indicato il livello atteso (da 1 a 4, come descritto nel Repertorio). La selezione è effettuata dall'OIV in fase di programmazione, sentito l'organo politico e attraverso un percorso di confronto con ogni singolo Dirigente. La selezione dei comportamenti organizzativi si ispira ai seguenti criteri: significatività di un comportamento organizzativo rispetto alla posizione ricoperta, rilevanza di alcuni comportamenti in funzione di particolari progetti assegnati, individuazione di aree di miglioramento della prestazione individuale. La selezione personalizzata di items consente di identificare in modo mirato le aree su cui puntare l'attenzione, consentendo anche di



IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI DEI DIRIGENTI DELLA REGIONE TAA

modificare di anno in anno le competenze da monitorare in funzione delle esigenze organizzative e professionali.

L'attribuzione del punteggio in merito al comportamento agito segue la seguente logica:

a seguito dell'istruttoria e del colloquio di valutazione finale, ad ogni items selezionato in fase di programmazione viene assegnata una valutazione compresa da 1 a 10;

la valutazione complessiva del comportamento del Dirigente è data dal rapporto tra la valutazione massima ottenibile (“se tutti i comportamenti agiti avessero ottenuto 10) e la valutazione effettiva (vedi Scheda Comportamento Organizzativo, Foglio 1)

La scala utilizzata da 0 a 10 corrisponde a quattro livelli di adeguatezza:

0 - 3 : Competenze inadeguate
4 – 6: Competenze adeguate
6 – 8: Competenze più che adeguate
9 - 10: Competenze eccellenti

I punti assegnabili per il comportamento organizzativo ad ogni Dirigente sono **40**; i punti effettivamente assegnati ad ogni Dirigente sono proporzionali alla valutazione ottenuta rispetto alla valutazione massima ottenibile (vedi Esempio che segue).

Fig. 3 Esempio di assegnazione dei punti Comportamento Organizzativo

REPERTORIO COMPETENZE MANAGERIALI E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	scelta (SI/NO)	Livello richiesto (1-4)	VALUTAZIONE MASSIMA PONDERATA OTTENIBILE (*)	VALUTAZIONE PONDERATA OTTENUTA (*)
2. Autonomia	si	3	30	15
3. Capacità decisionale				
4. Elaborazione e valutazione delle strategie	si	4	30	36
5. Flessibilità e disponibilità	si	2	30	14
6. Impegno nell'eliminare gli sprechi				
7. Miglioramento continuo dei processi	si	2	30	20
8. Negoziazione e gestione dei conflitti	si	4	30	40
9. Orientamento al risultato				
10. Orientamento all'utenza				
11. Pensiero sistematico				
12. Promozione e gestione del cambiamento				
13. Valorizzazione delle risorse umane	si	3	30	24
TOTALE			180	149

(*) Valutazione massima ponderata = 100% / 13 competenze = 7,69%

VALUTAZIONE OTTENUTA (%)	
PUNTEGGIO MASSIMO OTTENIBILE	40
PUNTEGGIO OTTENUTO	33,11



IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI DEI DIRIGENTI DELLA REGIONE TAA

La valutazione del comportamento organizzativo agito dai Dirigenti è effettuata rispetto al livello di adeguatezza espresso nel corso dell'anno. La Giunta, in riferimento all'anno cui si riferisce la valutazione, può fornire indirizzi e indicazioni. L'OIV ha la responsabilità primaria di effettuare la valutazione, eventualmente riservandosi la possibilità di interlocuzione con soggetti che possono fornire elementi utili alla valutazione. La valutazione viene effettuata in riferimento agli items concordati all'inizio dell'anno.

4.4 LA VALUTAZIONE DELLA CAPACITA' DI VALUTARE I COLLABORATORI

L'iter relativo alla valutazione della capacità di valutare i collaboratori si svolge attraverso 3 momenti:



La capacità di valutazione dei propri collaboratori, concepita come una caratteristica di rilevanza strategica per il management e per lo sviluppo organizzativo dell'Ente, viene misurata sulla base dei tre seguenti parametri:

Rispetto delle fasi previste nel processo di valutazione che misura la capacità del Dirigente di seguire le fasi previste nel processo di valutazione dei propri dipendenti dando evidenza dell'assegnazione degli obiettivi al personale, di eventuali colloqui intermedi e del colloquio finale;

Equità della valutazione delle prestazioni, che misura quanto il Dirigente è stato in grado di valutare correttamente le prestazioni dei propri collaboratori, valorizzando le prestazioni eccellenti e riconoscendo il diverso contributo che le persone hanno saputo apportare;

Efficacia della valutazione delle prestazioni e del feedback, che misura quanto il Dirigente ha saputo gestire il processo di valutazione nel corso dell'anno, finalizzandolo a supportare lo sviluppo di tutti i collaboratori.

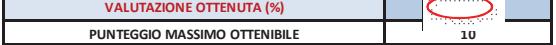
La valutazione avviene a cura dell'**OIV** che provvede a raccogliere informazioni dettagliate rispetto al processo seguito ed ai risultati del percorso di valutazione. Per la formulazione della valutazione l'**OIV** effettua anche analisi comparative tra la distribuzione delle valutazioni dei Dirigenti



IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI DEI DIRIGENTI DELLA REGIONE TAA

I punti assegnabili per il comportamento organizzativo ad ogni Dirigente sono **10**; i punti effettivamente assegnati ad ogni Dirigente sono proporzionali alla valutazione media ottenuta rispetto agli items considerati (*vedi Esempio che segue*).

Fig. 4 Esempio di assegnazione dei punti Capacità di valutare i collaboratori

AREE DELLA VALUTAZIONE	INDICATORI	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO (%)	NOTE
Rispetto delle fasi previste nel processo di valutazione	Scadenze rispettate puntualmente	90%
	% di personale coinvolto rispetto agli interessati	80%
	Completezza delle schede di valutazione con l'impiego dei campi previsti	60%	
Equità della valutazione delle prestazioni	Grado di coerenza con la media delle valutazioni (livello di ente)	100%	
	Differenziazione delle valutazioni (grado di utilizzo della scala disponibile - Range utilizzato/Range totale*100) Varianza delle distribuzioni rispetto alla media della varianza (Varianza i/Varianza Media ente*100)	85% 100%
Efficacia della valutazione delle prestazioni e del feedback	% di piani di miglioramento individuali elaborati rispetto al totale del personale assegnato	80%	
VALUTAZIONE MEDIA COMPLESSIVA			
			
VALUTAZIONE OTTENUTA (%)			
PUNTEGGIO MASSIMO OTTENIBILE		10	
PUNTEGGIO OTTENUTO		8,50	



IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI DEI DIRIGENTI DELLA REGIONE TAA

4.5 LA VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEI RISULTATI DEL DIRIGENTE

Il processo valutativo si chiude attraverso gli ultimi due 2 step:



La valutazione complessiva dei risultati individuali dei Dirigenti viene fatta sommando i punti ottenuti in base al **GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI** assegnati, al **COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO**, alla **CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI**.

L'intera fase di valutazione finale, sia per la parte di raggiungimento degli obiettivi che per la valutazione dei comportamenti organizzativi agiti, viene conclusa entro giugno dell'anno successivo a quello di riferimento.

Prima della formalizzazione del processo valutativo, è cura dell'OIV comunicare ai Dirigenti la valutazione individuale, attraverso **colloqui individuali**. L'OIV, a seguito dei colloqui con i Dirigenti, predisponde per ciascun Dirigente la **Scheda di Valutazione Individuale** complessiva e presenta la propria valutazione alla Giunta, per approvazione.

Fig. 5 Esempio di VALUTAZIONE INDIVIDUALE COMPLESSIVA



IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI DEI DIRIGENTI DELLA REGIONE TAA

	SCHEMA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE
ANNO VALUTAZIONE	2013
SOGGETTO VALUTATO	Mario Rossi
RIPARTIZIONE	xxx
POSIZIONE	xxxxxx
RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI	45,09
COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO	33,11
CAPACITA' DI VALUTARE I COLLABORATORI	8,5
VALUTAZIONE COMPLESSIVA	86,7

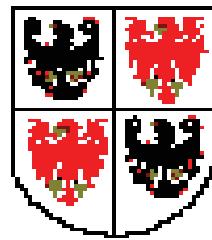
La Scheda, oltre alla sintetica valutazione dei risultati del Dirigente, contiene anche indicazioni gestionali utili a rafforzare i punti di debolezza e a valorizzare i punti di forza di ciascun Dirigente.

L'assegnazione del premio avviene distribuendo il fondo in modo proporzionale ai punti ottenuti e indicati nella Scheda, secondo fasce così determinate:

Punteggio totale 91 – 100%	100% del premio
Punteggio totale 75 – 90%	90% del premio
Punteggio fino a 51 – 75%	70% del premio
Punteggio fino a 50%	nessun premio

L'accesso alla premialità è subordinato all'effettiva presenza in servizio di almeno 4 mesi (al di sotto di questo limite si ritiene che la prestazione a livello dirigenziale non sia apprezzabile). Oltre i 4 mesi, la premialità verrà erogata in proporzione al numero dei mesi in effettivo servizio.





Autonome Region Trentino-Südtirol

DAS SYSTEM ZUR BEWERTUNG DER ERGEBNISSE DER FÜHRUNGSKRÄFTE



DAS SYSTEM ZUR BEWERTUNG DER ERGEBNISSE DER FÜHRUNGSKRÄFTE DER REGION TRENTINO-SÜDTIROL

INHALTSVERZEICHNIS

1. GRUNDSÄTZE DER BEWERTUNG

2. ZIELSETZUNGEN DES BEWERTUNGSVERFAHRENS

3. ALLGEMEINE ERGEBNISSE DER KÖRPERSCHAFT

3.1 MERKMALE DER BEWERTUNG

3.2 GEGENSTAND DER BEWERTUNG DER ALLGEMEINEN ERGEBNISSE DER KÖRPERSCHAFT

4. INDIVIDUELLE ERGEBNISSE DER FÜHRUNGSKRÄFTE

4.1 GEGENSTAND DER BEWERTUNG DER INDIVIDUELLEN ERGEBNISSE

4.2 BEWERTUNG DES GRADES DER ZIELERREICHUNG

4.3 BEWERTUNG DES ORGANISATIONSVERHALTENS

4.4 BEWERTUNG DER FÄHIGKEIT ZUR MITARBEITERBEWERTUNG

4.5 GESAMTBEWERTUNG DER ERGEBNISSE DER FÜHRUNGSKRAFT

DAS SYSTEM ZUR BEWERTUNG DER ERGEBNISSE DER FÜHRUNGSKRÄFTE DER REGION TRENTINO-SÜDTIROL

1. GRUNDSÄTZE DER BEWERTUNG

Das System zur Bewertung der Ergebnisse steht im Einklang mit dem gesetzlichen Bezugsrahmen.

Es zielt darauf ab, Leistungen anzuerkennen und die Bewertungen aufgrund der erzielten Ergebnisse zu differenzieren, selbstverständlich ohne für die Verwaltung schädliche Ungleichgewichte oder tiefe Spaltungen herbeizuführen.

Das System steht in engem Zusammenhang mit den Planungsinstrumenten. Hierbei kommt dem Controlling* im Hinblick auf die Audits und die Zertifizierung der erzielten Ergebnisse eine grundlegende Rolle zu. Für die Bewertung der individuellen Ergebnisse sind die in der Planungsphase festgelegten Indikatoren sehr wichtig. Diese Indikatoren müssen deshalb für die auf den Controllingdaten fußende Bewertung angemessen und nützlich sein.

Die Bewertung der Ergebnisse der Region Trentino-Südtirol gliedert sich in zwei Verfahren: Die Bewertung der allgemeinen Ergebnisse der Körperschaft, die sich auf einige, durch die kollegiale Tätigkeit der Organisationseinheiten erzielte Ergebnisse bezieht, und die Bewertung der individuellen Ergebnisse (der Führungskräfte und der Organisationseinheit), die sich hingegen auf die einzeln erbrachten Leistungen bezieht. Es handelt sich zwar um zwei unterschiedliche und getrennt beschriebene Verfahren, die jedoch derselben Logik folgen und auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet sind.

Das vorliegende methodologische Dokument bezieht sich spezifisch auf die Bewertung der Führungskräfte. Das System zur Bewertung der anderen Ebenen der Organisation basiert auf einer eigenen und zusammenhängenden Methode.

2. ZIELSETZUNGEN DES BEWERTUNGVERFAHRENS

Das Bewertungsverfahren verfolgt mehrere Zielsetzungen, die sich nicht nur auf die Leistungsprämien, sondern auf das gesamte Verfahrensmanagement und die Verfahrensqualität auswirken:

- Die Feststellung des Ausmaßes der von der Körperschaft und ihren Organisationseinheiten erreichten Ergebnisse bietet die Gelegenheit, über die erbrachten Dienstleistungen nachzudenken und organisatorische Verbesserungsmaßnahmen zu finden.
- Das Bewertungsverfahren bietet den Führungskräften und allen Organisationseinheiten die Möglichkeit, ihre Fähigkeiten und Kompetenzen sowie den gesamten Planungs- und Kontrollprozess zu verbessern.

DAS SYSTEM ZUR BEWERTUNG DER ERGEBNISSE DER FÜHRUNGSKRÄFTE DER REGION TRENTINO-SÜDTIROL

- Das Verfahren zur Bewertung der Ergebnisse fördert die Transparenz sowohl innerhalb der Körperschaft als auch zwischen der Körperschaft und der Gemeinschaft.
- Die Bewertung der Ergebnisse hebt den individuellen Beitrag hervor und ermöglicht eine nachvollziehbare Relation zum Prämiensystem.
- Die Feststellung von Schwachstellen bei der beruflichen und organisatorischen Kompetenz der Führungskräfte zeigt den Weiterbildungsbedarf auf und fördert die Planung von Unterstützungsmaßnahmen.
- Die Bestimmung und ausdrückliche Formulierung der als Bewertungsfaktoren herangezogenen Aspekte und Voraussetzungen verleihen den dem organisatorischen Bezugsmodell zugrunde liegenden Werten und Kriterien Sichtbarkeit und Berechtigung.

DAS SYSTEM ZUR BEWERTUNG DER ERGEBNISSE DER FÜHRUNGSKRÄFTE DER REGION TRENTINO-SÜDTIROL

3. ALLGEMEINE ERGEBNISSE DER KÖRPERSCHAFT

3.1 MERKMALE DER BEWERTUNG

Die Bewertung der allgemeinen Ergebnisse der Körperschaft wirkt sich auf die Bewertung aller Führungskräfte in gleichem Maße, unabhängig vom individuellen Beitrag, aus, fördert den Teamgeist unter den Führungskräften und trägt zu einem bereichsübergreifenden Zusammenhalt bei.

Die Bewertung der Körperschaft beruht auf einigen in der Planungsphase festgelegten und im Zielplan enthaltenen allgemeinen Zielen. Diese müssen – wie im Übrigen alle im System enthaltenen Ziele – mit Indikatoren und Targets gekennzeichnet sein. Die vom Unabhängigen Bewertungsgremium ermittelte Bewertung entspricht einem in Prozent ausgedrückten Erreichungsgrad.

Der Erreichungsgrad wirkt sich folgendermaßen auf den Fonds für die Prämien der Führungskräfte aus:

Erreichungsgrad 91-100%: 100% des Fonds
Erreichungsgrad 81-90%: Abzug von 10% des Fonds
Erreichungsgrad 61-80%: Abzug von 20% des Fonds
Erreichungsgrad unter 60%: Abzug von 50% des Fonds

3.2 GEGENSTAND DER BEWERTUNG DER ALLGEMEINEN ERGEBNISSE DER KÖRPERSCHAFT

Die Bewertung der allgemeinen Ergebnisse der Körperschaft erfolgt aufgrund der in nachstehenden Bereichen vorgegebenen Ziele:

- ✓ **Wirtschaftlich-finanzielle Situation der Körperschaft:** Finanzautonomie, Steuerautonomie, Anteil der laufenden Ausgaben, Anteil der Ausgaben für das Personal, Verschuldung, Wert des Vermögens
- ✓ **Organisatorische Situation der Körperschaft:** Grad des organisatorischen Wohlbefindens, Verhältnis Weiterbildung/Bedienstete, Investition in Weiterbildung, Abwesenheitsquote, Ausstattung mit IT, Wert der IT-Geräte usw.

Das Unabhängige Bewertungsgremium legt in der Planungsphase die spezifischen Ziele und die entsprechenden Indikatoren fest. In der Phase der Rechenschaftsablegung bewertet das

DAS SYSTEM ZUR BEWERTUNG DER ERGEBNISSE DER FÜHRUNGSKRÄFTE DER REGION TRENTINO-SÜDTIROL

Unabhängige Bewertungsgremium den Erreichungsgrad, der auch im Ergebnisbericht erläutert wird.

4 INDIVIDUELLE ERGEBNISSE DER FÜHRUNGSKRÄFTE

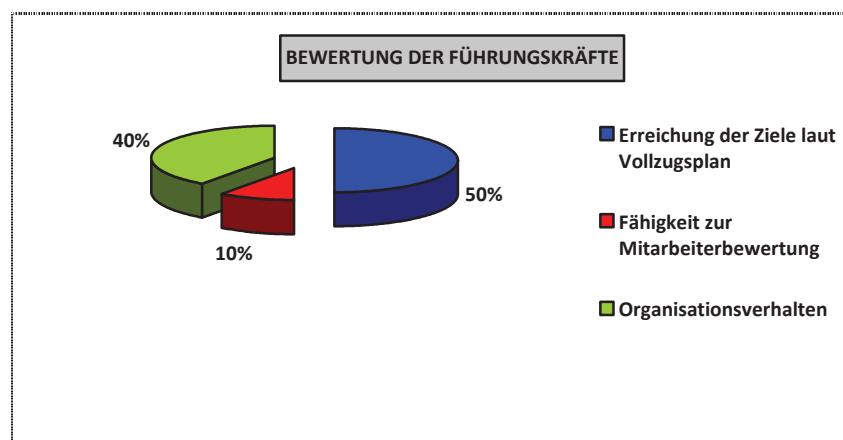
4.1 GEGENSTAND DER BEWERTUNG DER INDIVIDUELLEN ERGEBNISSE

Die Bewertung der individuellen Ergebnisse der Führungskräfte ergibt sich aus der Summe der Punktzahl, die für 3 Aspekte zu vergeben ist:

- a. **GRAD DER ERREICHUNG DER** in der Planungsphase festgelegten und vorgegebenen **ZIELE**,
- b. **ORGANISATIONSVERHALTEN**, d. h. Fach- und Führungskompetenzen, die im Laufe des Jahres „angewandt“ wurden und messbar sind,
- c. **FÄHIGKEIT ZUR MITARBEITERBEWERTUNG**, die darin besteht, die Leistung der Mitarbeiter zu fördern sowie nach leistungsorientierten Kriterien zu unterscheiden.

Bei der individuellen Bewertung der Führungskräfte fallen die Bewertung des **GRADES DER ZIELERREICHUNG** bzw. des **ORGANISATIONSVERHALTENS** bzw. der **FÄHIGKEIT ZUR MITARBEITERBEWERTUNG** unterschiedlich ins Gewicht: Der wichtigste Aspekt ist die Erreichung der geplanten Ziele, die zu 50% ins Gewicht fällt. Der Bewertung des Organisationsverhaltens kommen 40% zu, während die Fähigkeit zur Mitarbeiterbewertung – ein für die Organisationsentwicklung der Körperschaft wichtiges Element – 10% der Gesamtbewertung ausmacht.

Abb. 1 Schema Bewertung der Führungskräfte



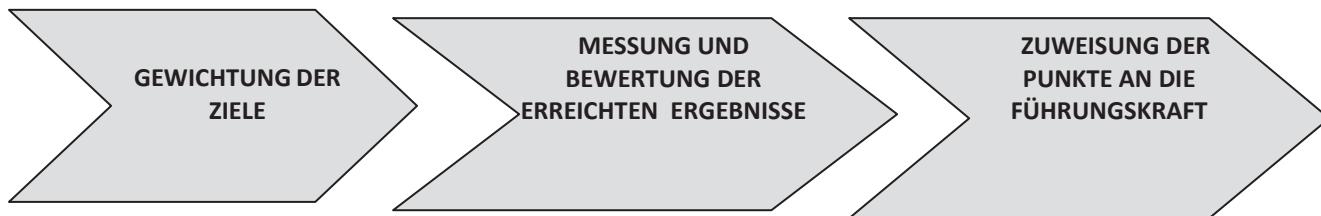
DAS SYSTEM ZUR BEWERTUNG DER ERGEBNISSE DER FÜHRUNGSKRÄFTE DER REGION TRENTINO-SÜDTIROL

Die Ermittlung der Bewertung erfolgt nach „**Punkten**“, die für verschiedene Aspekte vergeben werden, welche schließlich als Grundlage für die Zuweisung der Prämien dienen.

4.2 BEWERTUNG DES GRADES DER ZIELERREICHUNG

Im Zielplan werden die von jeder Führungskraft zu erreichenden Ziele festgelegt. Die Zielformulare stellen den Bezugspunkt für die individuelle Bewertung dar. Je nach Ermessen des Unabhängigen Bewertungsgremiums enthalten die Formulare alle Ziele des Zielplans oder nur einen Teil davon. Es können auch Langzeitziele bewertet werden: In diesem Fall sind für die Bewertung jährliche Steps festzulegen.

Die Bewertung des Grades der Zielerreichung erfolgt in drei Schritten:



Die Gewichtung der Ziele wird vom Unabhängigen Bewertungsgremium mithilfe des beiliegenden Vordrucks (**Formular „Zielgewichtung“**) vorgenommen, der ergänzender Bestandteil des Zielplans ist. Durch die Gewichtung können in der Bewertungsphase und der Phase der Zuweisung der Prämien die komplexeren, höheren und „risikoreicheren“ Ziele, die von den Führungskräften und der Organisationseinheit einen stärkeren Einsatz gefordert haben, aufgewertet werden. Die Gewichtung wird aufgrund von 8 Kriterien vorgenommen:

- ✓ **Relevanz zu und Zusammenhang mit den aus der Analyse des Territoriums und der Nutzerschaft hervorgehenden Bedürfnissen**
- ✓ **Relevanz zu und Zusammenhang mit der institutionellen Mission und den Leitlinien**
- ✓ **Fähigkeit, die Qualität der erbrachten Dienstleistungen bedeutend zu verbessern**
- ✓ **Grad der Innovation im Vergleich zur bestehenden Praxis**
- ✓ **Grad der vorgesehenen Beteiligung anderer Rechtssubjekte des Territoriums**
- ✓ **Konkretheit**
- ✓ **Messbarkeit**
- ✓ **Übertragbarkeit**

Durch die Gewichtung entspricht jedem Ziel eine Punktzahl **zwischen 8 und 24 Punkten**.

In Bezug auf den zweiten Schritt stellen die in der Planungsphase festgelegten und in den Plänen angegebenen **Indikatoren und Targets** die Bezugspunkte für die Messung und Bewertung des

DAS SYSTEM ZUR BEWERTUNG DER ERGEBNISSE DER FÜHRUNGSKRÄFTE DER REGION TRENTINO-SÜDTIROL

Grades der Zielerreichung dar. Das Bezugsinstrument ist das **Formular „Zielerreichung“**, das im **Ergebnisbericht** enthalten ist.

Die Bewertung der der Führungskraft vorgegebenen Ziele erfolgt aufgrund der Informationen, die aus den Überprüfungen des Grades der Zielerreichung hervorgehen. Dabei müssen die **Gründe für die Abweichungen** (insbesondere solche, die außerhalb des Organisationssystems zu suchen sind) sowie die durchgeführten Korrekturmaßnahmen beleuchtet werden, damit das Unabhängige Bewertungsgremium eine vollständige Bewertung vornehmen kann.

Die Führungskräfte holen alle für die Bewertung nützlichen Informationen ein und formulieren die Vorschläge zum Grad der Erreichung der vorgegebenen Ziele, wobei sie in dieser Phase auch ihre Mitarbeiter mit einbeziehen. Das Unabhängige Bewertungsgremium nimmt die Vorschläge sowie die **Controllingberichte*** entgegen, führt Bewertungsgespräche mit den Führungskräften und überprüft den tatsächlichen Grad der Zielerreichung.

Es erfolgt sowohl eine Zwischenbewertung als auch eine Bewertung am Jahresende. Bei der **Zwischenbewertung** werden zum ersten Mal der Umsetzungsstand der Ziele überprüft, mögliche Probleme erkannt und somit der Körperschaft die Möglichkeit gegeben, eventuelle Korrekturen der Ziele vorzunehmen (Streichung, Ergänzungen, Änderung der Indikatoren/Targets usw.). Die **Endbewertung** des Grades der Zielerreichung ist ein Teil des Vorschlags zur individuellen Bewertung der Führungskräfte, den das Unabhängige Bewertungsgremium dem Regionalausschuss vorlegt.

Die Punktzahl betreffend den Grad der Zielerreichung wird folgendermaßen vergeben:

- Nach der Ermittlungsphase und dem Endbewertungsgespräch wird für die Erreichung der einzelnen Ziele ein Prozentsatz zugeteilt (siehe Formular „Zielerreichung“).
- Die Bewertung ergibt sich aus der Multiplikation der dem Ziel verliehenen Gewichtung mit dem Erreichungsgrad.
- Die Gesamtbewertung der Zielerreichung der Führungskraft ergibt sich aus dem Verhältnis der höchsten erreichbaren Bewertung („wenn für alle Ziele 100% der Ergebnisse erreicht würden“) zur tatsächlichen Bewertung.

Für den Grad der Zielerreichung können jeder Führungskraft **50 Punkte** zugewiesen werden. Die jeder Führungskraft effektiv zugewiesenen Punkte entsprechen der erreichten Bewertung im Verhältnis zur höchsten erreichbaren Bewertung (*siehe nachstehendes Beispiel*).

Abb.2 Beispiel für die Zuweisung der Punktzahl betreffend den Grad der Zielerreichung

DAS SYSTEM ZUR BEWERTUNG DER ERGEBNISSE DER FÜHRUNGSKRÄFTE DER REGION TRENTINO-SÜDTIROL

ZIELBENENNUNG	GEWICHTUNG	ERREICHUNGS-GRAD (%)	HÖCHSTE ERREICHBARE BEWERTUNG	ERREICHTE BEWERTUNG
DIENSTCHARTA: Erstellung der Dienstcharta für den Dienst XXX	24	100%	24	24
UMFRAGE ZUR FESTSTELLUNG DES ZUFRIEDENHEITSGRADES: Vorbereitung einer Umfrage zur Feststellung des Grades der Zufriedenheit mit dem Dienst XXX	16	80%	16	12,8
ÜBERTRAGUNG DER VERFAHREN DES RECHNUNGSAMTS AUF WEB-PLATTFORM: Aktivierung CF4OFF in den Ämtern.	22	70%	22	15,4
AUSSERORDENTLICHE ÜBERPRÜFUNG DER EINNAHMEN- UND AUSGABENRÜCKSTÄNDE		100%	22	22
xxxx	8	90%	8	7,2
xxxx	16	100%	16	16
			108	97,4
ERREICHTE BEWERTUNG (%)				
HÖCHSTE ERREICHBARE PUNKTZahl	50			
ERREICHTE PUNKTZahl	45,09			

Das vom Unabhängigen Bewertungsgremium unterzeichnete **Formular „Zielerreichung“** enthält Informationen über den Erreichungsgrad und die Bewertung der einzelnen und der Gesamtheit der Ziele sowie das Ergebnis der Bewertungsgespräche.

4.3 BEWERTUNG DES ORGANISATIONSVERHALTENS

Auch das Verfahren zur Bewertung des zweiten Aspekts, d. h. des von den Führungskräften gezeigten Organisationsverhaltens, erfolgt in drei Schritten:



DAS SYSTEM ZUR BEWERTUNG DER ERGEBNISSE DER FÜHRUNGSKRÄFTE DER REGION TRENTINO-SÜDTIROL

Die zahlreichen, für die Bewertung des gezeigten Verhaltens zu berücksichtigenden Faktoren (Fähigkeiten, Gewandtheit und Kenntnisse) sind im beiliegenden **VERZEICHNIS DER KOMPETENZEN UND DER ORGANISATORISCHEN VERHALTENSWEISEN** enthalten und beschrieben und sind Folgende:

- ✓ **Ständiges Lernen und Innovation**
- ✓ **Selbstständigkeit**
- ✓ **Entscheidungsfähigkeit**
- ✓ **Ausarbeitung und Evaluierung von Strategien**
- ✓ **Flexibilität und Bereitschaft**
- ✓ **Vermeidung von Verschwendungen**
- ✓ **Ständige Verbesserung der Verfahren**
- ✓ **Mediation bei Konflikten und Konfliktmanagement**
- ✓ **Ergebnisorientiertheit**
- ✓ **Nutzerorientiertheit**
- ✓ **Systemdenken**
- ✓ **Förderung und Management von Veränderungen**
- ✓ **Aufwertung der Humanressourcen**

Jedem Faktor dieses Verzeichnisses entsprechen vier verschiedene Niveaus, in denen sich dessen Komplexität im Verhältnis zu den Erwartungen widerspiegelt.

Für jede Führungskraft wird **eine begrenzte Anzahl von organisatorischen Kompetenzen/Verhaltensweisen** aus dem Verzeichnis ausgewählt, auf die sich die Bewertung stützt und für die das erwartete Niveau angegeben wird (von 1-4, wie im Verzeichnis beschrieben). Die Auswahl wird in der Planungsphase vom Unabhängigen Bewertungsgremium nach Anhören der politischen Entscheidungsträger anhand von Gesprächen mit den jeweiligen Führungskräften getroffen. Die Auswahl der organisatorischen Verhaltensweisen orientiert sich an folgenden **Kriterien**: Bedeutung einer organisatorischen Verhaltensweise im Verhältnis zur bekleideten Position, Relevanz einiger Verhaltensweisen in Bezug auf bestimmte zugewiesene Projekte, Feststellung von verbesserungsbedürftigen Bereichen der individuellen Leistung. Die auf die jeweiligen Personen abgestimmte Auswahl der Faktoren erlaubt eine gezielte Feststellung der Bereiche, auf die die Aufmerksamkeit gelenkt werden soll, sowie auch die Möglichkeit, von Jahr zu Jahr die zu überprüfenden Kompetenzen im Hinblick auf die organisatorischen und beruflichen Erfordernisse zu ändern.

Die Punktzahl betreffend das gezeigte organisatorische Verhalten wird folgendermaßen vergeben:

- Nach der Ermittlungsphase und dem Endbewertungsgespräch wird jedem in der Planungsphase ausgewählten Punkt eine Bewertung von 1 bis 10 zugeteilt.

DAS SYSTEM ZUR BEWERTUNG DER ERGEBNISSE DER FÜHRUNGSKRÄFTE DER REGION TRENTINO-SÜDTIROL

- Die Gesamtbewertung des Verhaltens der Führungskraft ergibt sich aus dem Verhältnis der höchsten erreichbaren Bewertung („wenn alle gezeigten Verhaltensweisen mit 10 benotet würden“) zur tatsächlichen Bewertung (siehe Formular „Organisationsverhalten“, Blatt 1).

Die Bewertungsskala von 0-10 entspricht vier Niveaus der Angemessenheit:

0 -3 : nicht angemessene Kompetenzen
4 – 6: angemessene Kompetenzen
6 – 8: mehr als angemessene Kompetenzen
9 - 10: hervorragende Kompetenzen

Für das Organisationsverhalten können jeder Führungskraft **40 Punkte** zugewiesen werden. Die jeder Führungskraft effektiv zugewiesenen Punkte entsprechen der erreichten Bewertung im Verhältnis zur höchsten erreichbaren Bewertung (siehe nachstehendes Beispiel).

Abb. 3 Beispiel für die Zuweisung der Punktzahl betreffend das Organisationsverhalten

VERZEICHNIS DER FÜHRUNGSKOMPETENZEN UND ORGANISATORISCHEN VERHALTENSWEISEN	AUSGEWÄHLTES Niveau (JA/NEIN)	erfordertes Niveau (1-4)	HÖCHSTE ERREICHBARE BEWERTUNG (*)	ERREICHTE BEWERTUNG (*)
2. Selbständigkeit	ja	3	30	15
3. Entscheidungsfähigkeit				
4. Ausarbeitung und Evaluierung von Strategien	ja	4	30	36
5. Flexibilität und Bereitschaft	ja	2	30	14
6. Vermeidung von Verschwendungen				
7. Ständige Verbesserung der Verfahren	ja	2	30	20
8. Mediation bei Konflikten und Konfliktmanagement	ja	4	30	40
9. Ergebnisorientiertheit				
10. Nutzerorientiertheit				
11. Systemdenken				
12. Förderung und Management von Veränderungen				
13. Aufwertung der Humanressourcen	ja	3	30	24
INSGESAMT		180	149	82,78%
		ERREICHTE BEWERTUNG (%)	82,8%	
		HÖCHSTE ERREICHBARE PUNKTZAHL	40	
		ERREICHTE PUNKTZAHL	33,11	

DAS SYSTEM ZUR BEWERTUNG DER ERGEBNISSE DER FÜHRUNGSKRÄFTE DER REGION TRENTINO-SÜDTIROL

Die Bewertung des von den Führungskräften gezeigten Organisationsverhaltens erfolgt in Bezug auf das im Laufe des Jahres erreichte Angemessenheitsniveau. Der Regionalausschuss kann für das jeweilige Bezugsjahr Richtlinien und Anweisungen erteilen. Für die Bewertung ist in erster Linie das Unabhängige Bewertungsgremium verantwortlich, das sich eventuell die Möglichkeit vorbehält, mit anderen Personen Rücksprache zu halten, die für die Bewertung nützliche Elemente liefern können. Die Bewertung betrifft die am Anfang des Jahres vereinbarten Faktoren.

4.4 BEWERTUNG DER FÄHIGKEIT ZUR MITARBEITERBEWERTUNG

Die Bewertung der Fähigkeit zur Mitarbeiterbewertung erfolgt in drei Schritten:



Die Fähigkeit zur Bewertung der eigenen Mitarbeiter gilt als strategisch wichtig für das Management und die organisatorische Entwicklung der Körperschaft und wird anhand der nachstehenden drei Parameter gemessen:

- ✓ **Einhaltung der für die Bewertung vorgesehenen Phasen:** Dieser Parameter misst die Fähigkeit einer Führungskraft, die im Bewertungsverfahren ihrer Mitarbeiter vorgesehenen Phasen einzuhalten, welche die Vorgabe der jeweiligen Ziele, eventuelle Zwischengespräche und ein Abschlussgespräch umfassen.
- ✓ **Gerechtigkeit bei der Leistungsbewertung:** Dieser Parameter misst, inwieweit die Führungskraft fähig ist, die Leistungen ihrer Mitarbeiter korrekt zu bewerten, indem sie die hervorragenden Leistungen aufwertet und den von den einzelnen Personen erbrachten unterschiedlichen Beitrag anerkennt.
- ✓ **Wirksamkeit der Leistungsbewertung und des Feedbacks:** Dieser Parameter misst, inwieweit die Führungskraft das Bewertungsverfahren im Laufe des Jahres angewandt hat, um die Entwicklung aller Mitarbeiter zu unterstützen.

Die Bewertung erfolgt durch das Unabhängige Bewertungsgremium, das detaillierte Informationen betreffend das durchgeführte Verfahren und die Ergebnisse des Bewertungsverfahrens einholt. Um die Bewertung abzufassen, führt das Unabhängige Bewertungsgremium auch vergleichende Analysen der Bewertungen der Führungskräfte durch.

DAS SYSTEM ZUR BEWERTUNG DER ERGEBNISSE DER FÜHRUNGSKRÄFTE DER REGION TRENTINO-SÜDTIROL

Für die Fähigkeit zur Mitarbeiterbewertung können jeder Führungskraft **10 Punkte** zugewiesen werden. Die jeder Führungskraft effektiv zugewiesenen Punkte entsprechen der durchschnittlich erreichten Bewertung im Verhältnis zu den in Betracht gezogenen Parametern (siehe nachstehendes Beispiel).

Fig. Abb. 4 Beispiel für die Zuweisung der Punktzahl betreffend die Fähigkeit zur Mitarbeiterbewertung

BEWERTETER BEREICH	INDIKATOREN	ERREICHUNGSGRAD (%)	ANMERKUNGEN					
Einhaltung der im Bewertungsverfahren vorgesehenen Phasen	Pünktliche Einhaltung der Fristen	90%					
	% des einbezogenen Personals	80%					
	Vollständigkeit der Bewertungsbögen und Ausfüllung der vorgesehenen Felder	60%						
Gerechtigkeit bei der Leistungsbewertung	Grad der Kohärenz mit dem Durchschnitt der Bewertungen (auf Ebene der Körperschaft)	100%						
	Differenzierung der Bewertungen (Grad der Verwendung der vorgegebenen Skala – verwendete Spannweite/Gesamtspannweite*100)..... Varianz der Verteilungen im Verhältnis zur durchschnittlichen Varianz (Varianz i/durchschn.Varianz Körperschaft*100) ^{100%}	85%						
Wirksamkeit der Leistungsbewertung und des Feedbacks	ausgearbeitete individuelle Verbesserungspläne in % im Verhältnis zum gesamten zugewiesenen Personal	80%						
DURCHSCHNITTLICHE GESAMTBEWERTUNG								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;">ERREICHTE BEWERTUNG (%)</td> <td style="padding: 2px;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">HÖCHSTE ERREICHBARE PUNKTZAHL</td> <td style="padding: 2px; text-align: center;">10</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">ERREICHTE PUNKTZAHL</td> <td style="padding: 2px; text-align: center;">8,50</td> </tr> </table>		ERREICHTE BEWERTUNG (%)		HÖCHSTE ERREICHBARE PUNKTZAHL	10	ERREICHTE PUNKTZAHL	8,50	
ERREICHTE BEWERTUNG (%)								
HÖCHSTE ERREICHBARE PUNKTZAHL	10							
ERREICHTE PUNKTZAHL	8,50							

4.5 GESAMTBEWERTUNG DER ERGEBNISSE DER FÜHRUNGSKRAFT

Das Bewertungsverfahren wird durch zwei weitere Steps abgeschlossen:



Die Gesamtbewertung der individuellen Ergebnisse der Führungskräfte ergibt sich aus der Summe der Punktzahlen, die betreffend den **GRAD DER ERREICHUNG DER** vorgegebenen **ZIELE**, das

DAS SYSTEM ZUR BEWERTUNG DER ERGEBNISSE DER FÜHRUNGSKRÄFTE DER REGION TRENTINO-SÜDTIROL

ORGANISATIONSVERHALTEN und die **FÄHIGKEIT ZUR MITARBEITERBEWERTUNG** erreicht wurden.

Die gesamte Phase der Abschlussbewertung wird sowohl in Bezug auf den Teil betreffend die Erreichung der Ziele als auch den Teil betreffend die Bewertung der gezeigten organisatorischen Verhaltensweisen innerhalb Juni des auf das Bezugsjahr folgenden Jahres abgeschlossen.

Bevor das Bewertungsverfahren formalisiert wird, teilt das Unabhängige Bewertungsgremium den Führungskräften die individuelle Bewertung in einem **persönlichen Gespräch** mit. Nach den Gesprächen mit den Führungskräften verfasst das Unabhängige Bewertungsgremium für jede Führungskraft das **Formular für die individuelle Gesamtbewertung** und legt die Bewertung dem Regionalausschuss zur Genehmigung vor.

Abb. 5 Beispiel für die INDIVIDUELLE GESAMTBEWERTUNG

INDIVIDUELLE BEWERTUNG	
BEWERTUNGSJAHR	2013
BEWERTETE PERSON	Mario Rossi
ABTEILUNG	xxx
POSITION	xxxxxx
ZIELERREICHUNG	45,09
ORGANISATIONSVERHALTEN	33,11
FÄHIGKEIT ZUR MITARBEITERBEWERTUNG	8,5
GESAMTBEWERTUNG	86,7

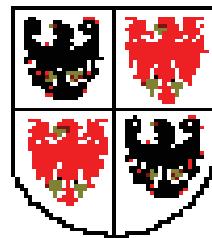
Dieses Formular enthält neben einer zusammenfassenden Bewertung der Ergebnisse der Führungskraft auch Angaben zu den Führungskompetenzen, die dazu dienen, die Schwachpunkte jeder Führungskraft zu beheben und ihre Stärken aufzuwerten.

Die Prämie wird vergeben, indem der Fonds proportional zu der im Bewertungsbogen angegebenen, erreichten Punktzahl gemäß den nachstehenden Stufen aufgeteilt wird:

DAS SYSTEM ZUR BEWERTUNG DER ERGEBNISSE DER FÜHRUNGSKRÄFTE DER REGION TRENTINO-SÜDTIROL

Gesamtpunktzahl 91 – 100%	100% der Prämie
Gesamtpunktzahl 75 – 90%	90% der Prämie
Gesamtpunktzahl 51 – 75%	70% der Prämie
Gesamtpunktzahl bis 50%	keine Prämie

Nur Führungskräfte, die seit mindestens vier Monaten effektiv im Dienst stehen, können die Prämie in Anspruch nehmen (es ist davon auszugehen, dass die Leistungen einer Führungskraft in Zeiträumen unter vier Monaten nicht bemessen werden können). Für die Zeiträume, die über vier Monate hinausgehen, wird die Prämie proportional zur Anzahl der Monate zugewiesen, in denen effektiv Dienst geleistet wurde.



Regione Autonoma Trentino-Alto Adige/Südtirol

IL SISTEMA DI CONTROLLO DI GESTIONE



*REGIONE Autonoma Trentino-Alto Adige/Südtirol
Organismo Indipendente di Valutazione*

Indice

- 1. L'EVOLUZIONE DEL CONTROLLO: DAI MODELLI PRESCRITTIVI AI MODELLI DI AUTOCONTROLLO**
- 2. ALCUNE CONDIZIONI DI SUCCESSO DEL SISTEMA DI CONTROLLO DI GESTIONE**
- 3. LA FINALITÀ DEL CONTROLLO DI GESTIONE**
- 4. GLI AMBITI DEL CONTROLLO DI GESTIONE**
- 5. GLI STRUMENTI DEL CONTROLLO DI GESTIONE**
- 6. IL PROGETTO DI IMPOSTAZIONE DEL CONTROLLO DI GESTIONE PER LA REGIONE TAA:**
LE FASI
 - 6.1 LA DIMENSIONE ORGANIZZATIVA DEL CONTROLLO DI GESTIONE E LA FORMAZIONE**
 - 6.2 IL SISTEMA INFORMATIVO DI SUPPORTO**
 - 6.3 L'ANALISI DEL CONTESTO E DEFINIZIONE DEI PRODOTTI E DEI PROCESSI DA "METTERE SOTTO CONTROLLO"**
 - 6.3 LA DEFINIZIONE DEL SISTEMA DEGLI INDICATORI**
 - 6.5 LA DEFINIZIONE DELLA REPORTISTICA**
 - 6.6 L'INTEGRAZIONE CON LA CONTABILITÀ ECONOMICO/PATRIMONIALE**
- 7. IL PROGETTO DI IMPOSTAZIONE DEL CONTROLLO DI GESTIONE PER LA REGIONE TAA:**
I TEMPI



1. L'EVOLUZIONE DEL CONTROLLO: DAI MODELLI PRESCRITTIVI AI MODELLI DI AUTOCONTROLLO

L'evoluzione dei sistemi di controllo di gestione è stata assai complessa ed articolata. Tra i principali fattori che ne hanno condizionato il percorso, possiamo evidenziare nel tempo: il decentralmento amministrativo, che si poneva l'obiettivo di avvicinare i servizi ai cittadini; la semplificazione sia burocratica che amministrativa; le spinte in direzione di una crescente trasparenza (su tutti basti citare il D.Lgs. 33/2013); l'autonomia organizzativa, contabile e finanziaria per le Pubbliche Amministrazioni.

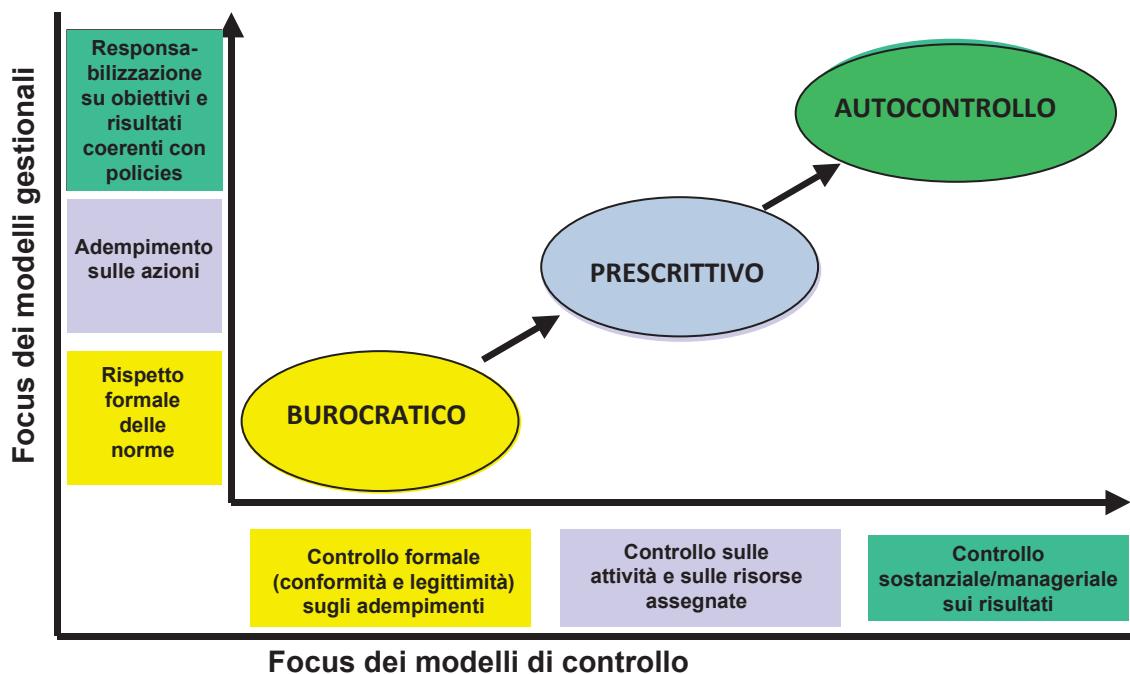
Tutte queste forze hanno evidenziato la necessità di avere efficaci ed efficienti sistemi di controllo interno e quindi hanno richiesto alla Pubblica Amministrazione di dotarsi di strumenti per conoscersi e governare in modo ottimale la propria gestione.

A fianco ai cambiamenti voluti dal legislatore, ve ne sono stati altri, altrettanto rilevanti, che insieme ai primi hanno generato la necessità di andare nella medesima direzione. Queste ulteriori spinte sono riconducibili a: la crescente differenziazione della domanda sociale ed individuale, che richiede agli enti strumenti che non facciano perdere di vista né efficacia, efficienza ed economicità dei singoli servizi, né dell'Ente nella sua unitarietà; la responsabilizzazione sugli obiettivi dei soggetti pubblici, che spinge il management a non ritenere sufficiente il rispetto formale delle risorse e delle norme e a sensibilizzarlo sui risultati conseguiti anche in termini di qualità della prestazione; il patto di stabilità con i suoi vincoli; la consapevolezza di operare in un contesto sempre più caratterizzato da risorse scarse; il nuovo ruolo del cittadino che diviene sempre più consapevole dei propri diritti e delle proprie prerogative.

E' evidente che tutte queste motivazioni portano alla medesima conclusione: è necessario che le Pubbliche Amministrazioni si dotino di sistemi di controllo interno per poter affrontare questa nuova complessità del contesto.

A fronte di tutti i vari tipi di controllo introdotti nel corso degli anni, quello che rappresenta un punto di svolta per tutto il sistema è rappresentato dal Controllo di Gestione.





Nella figura sopra rappresentata si evidenzia la differenza di impostazione dei modelli di controllo in relazione ai modelli gestionali. L’evoluzione che i sistemi di controllo hanno avuto, anche normativamente, negli anni hanno spostato l’asse dell’attenzione sempre più sulla capacità di autogoverno e di autocontrollo da parte delle strutture organizzative, responsabilizzando i manager pubblici sugli obiettivi e sui risultati in maniera corente con le “politiche” delle amministrazioni.

2. ALCUNE CONDIZIONI DI SUCCESSO DEL SISTEMA DI CONTROLLO DI GESTIONE

L’introduzione del controllo di gestione è un processo complesso, che implica sviluppo di capacità e tecnicabilità nuove, ma soprattutto un nuovo approccio ai processi produttivi dell’Ente.

Affinchè l’introduzione e l’implementazione del sistema avvengano con efficacia, vi sono alcune condizioni di successo che si devono generare:

- **coerenza** stretta tra sistemi di pianificazione e programmazione (RPP, PEG, Piano degli Obiettivi) e oggetti del controllo: il sistema di controllo di gestione è parte integrante del sistema di pianificazione e programmazione;
- **adozione di modello orientati all’autocontrollo:** il controllo dei risultati è efficace se collocato all’interno di strutture molto responsabilizzate sugli obiettivi;
- **decentramento e responsabilizzazione diffusa:** la responsabilità dei risultati è di tutti, ad ogni livello dell’organizzazione; decentramento e responsabilità diffusa si ottengono adottando modelli organizzativi che, oltre a definire una funzione centrale di controllo di



gestione, sviluppino specifiche funzioni di controllo all'interno delle strutture di line. La responsabilizzazione diffusa è frutto di azioni formative e di orientamento delle persone che lavorano nell'organizzazione;

- **supporto informativo adeguato**, che consenta di avere dati affidabili, tempestivi e selezionati. La misurazione e il controllo avvengono sulla base dei dati che il sistema informativo dell'ente è in grado di produrre con periodicità. Un supporto informativo adeguato consente la produzione di cruscotti e reportistica periodica.

3. LA FINALITÀ DEL CONTROLLO DI GESTIONE

Il Controllo di Gestione (di seguito CDG) è il processo di supporto e di guida alle attività mediante il quale assicurare l'efficace, efficiente ed economico impiego delle risorse utilizzate nella produzione/erogazione di beni/servizi per il raggiungimento degli obiettivi prefissati. L'idea di base è che nell'organizzazione al crescere della conoscenza corrisponde una migliore gestione (vedi Figura 2 Principi per il monitoraggio e il controllo).

Le finalità del controllo di gestione possono essere quindi così sintetizzate:

- **Realizzazione degli obiettivi programmati.** Il CDG prende come riferimento la definizione degli obiettivi annuali e si dota degli strumenti idonei per assicurare un monitoraggio costante e per verificare i risultati raggiunti. Quindi il CDG è in grado di fornire le informazioni necessarie per “correggere la rotta” qualora se ne presenti la necessità e per ricalibrare le previsioni.
- **Corretta ed economica gestione delle risorse pubbliche.** Il CDG garantisce il monitoraggio costante delle risorse in **riferimento agli obiettivi e pertanto ne consente l'ottimale assegnazione ed utilizzo.**
- **Trasparenza nella rendicontazione.** Le analisi che CDG consente sono elemento di garanzia anche verso l'esterno. Rendicontare precisamente sull'attività svolta e rendere trasparenti determinati standard di efficienza, efficacia ed economicità rappresenta per un Ente un fattore della massima importanza anche per gli indubbi riflessi in termini di fiducia e di soddisfazione dei cittadini e del territorio che queste informazioni generano. Inoltre, l'esistenza di standard di servizio trasparenti e controllati è una delle principali condizioni di “anti-corruzione”.
- **Buon andamento e imparzialità** dell'attività amministrativa. Nella misura in cui il controllo consente all'Ente ad utilizzare in modo più razionale e consapevole le risorse che ha a disposizione, lo supporta nel rispondere alle domande avanzate dall'utenza, lo agevola nel raggiungere gli obiettivi prefissati e individua precisi standard di servizio, premessa all'ottimale funzionamento di tutta la macchina e all'imparzialità dell'azione amministrativa.



Figura 2

Principi per il monitoraggio e il controllo

- L'efficacia e della programmazione dipende dall'esercizio della funzione di monitoraggio e di controllo: le attività di programmazione, monitoraggio e controllo sono complementari.
- Le attività di monitoraggio e controllo favoriscono la riflessione critica sui risultati conseguiti e su eventuali scostamenti: pertanto consentono interventi correttivi per migliorare il raggiungimento dei risultati e attivano dinamiche di apprendimento dell'organizzazione.
- Il monitoraggio ed il controllo hanno come oggetto il programma definito nel Piano degli Obiettivi, sia in riferimento agli indirizzi strategici che agli obiettivi gestionali.
- Il controllo del grado di raggiungimento degli obiettivi è di tipo gestionale e si attua in riferimento agli indicatori e ai valori attesi connessi agli obiettivi.
- Le funzioni di monitoraggio e controllo richiedono la partecipazione di tutti i ruoli chiave dell'Ente, oltre al supporto di funzioni specialistiche di controllo di gestione, nonché una corretta e sistematica comunicazione interna, che generi consapevolezza del grado di raggiungimento dei risultati e dia la possibilità di interventi correttivi tempestivi.
- Il monitoraggio ed il controllo dei risultati costituiscono un'attività propria dei ruoli manageriali che si trovano a capo di una struttura organizzativa; è quindi necessario sviluppare e sostenere una cultura manageriale orientata al controllo, anche mediante formazione.
- Il sistema dei controllo deve identificare procedure e fasi attraverso le quali si svolge, gli strumenti di cui si avvale nonché i ruoli che sono coinvolti.

4. GLI AMBITI DEL CONTROLLO DI GESTIONE

Gli ambiti del Controllo di gestione sono:

Efficacia: si intende il grado di soddisfacimento dei bisogni che viene garantito attraverso la produzione di beni o servizi. Misurare l'efficacia è una operazione complessa per una Pubblica Amministrazione a causa di alcune specificità, quali la mancanza di un sistema di prezzi per i servizi offerti e conseguente difficoltà di misurare in termini monetari l'output nonché l'assenza –o la parziale assenza– di concorrenza. I sistemi più diffusi per misurare l'efficacia sono quelli che si affidano ai sondaggi, alle interviste, a confronti (“benchmarking”) tra Enti simili.

Efficienza: è definita come la capacità di minimizzare il rapporto tra output (prodotto/servizio) e relativi costi. Di conseguenza si è efficienti quando si riducono i costi per erogare l'output, oppure quando a parità di costi si produce maggiore output. E' quindi un tipo di indicatore misurabile che richiede informazioni desumibili dalla contabilità e dal quadro di voci extracontabile. E' possibile calcolare l'efficienza di un servizio, di un processo, di un'attività ed



anche di un singolo fattore produttivo: il dettaglio della misurazione dipende dal dettaglio delle informazioni che l'Amministrazione può mettere a disposizione. I livelli di efficienza raggiunti possono anche essere confrontati (attività di "benchmarking") sia tra servizi dello stesso Ente, sia tra Enti differenti.

Economicità: si intende la capacità di acquisire le risorse necessarie al funzionamento dei processi mediante forme o modalità che garantiscono – a parità di volumi di attività realizzati – una maggiore convenienza economica per l'ente. Ad esempio, ottenendo risparmi sugli acquisti mediante il ricorso a modalità che consentono un maggior vantaggio economico ecc.

5. GLI STRUMENTI DEL CONTROLLO DI GESTIONE

- **Piano degli Obiettivi:** il principale strumento del controllo di Gestione è il piano dettagliato degli obiettivi dell'Ente, in riferimento al quale può avvenire la valutazione dei dati relativi a costi e proventi nonché dei risultati raggiunti.
- **Sistema di Indicatori:** gli indicatori sono gli strumenti centrali finalizzati a fornire gli elementi di analisi, di osservazione e di valutazione.
- **Dati di Contabilità:** il Controllo di Gestione deve operare coerentemente con le scelte effettuate in materia di contabilità dall'Ente: la dimensione economica rappresenta uno degli elementi di valutazione per qualsiasi scelta. Da questo punto di vista, diventa cruciale il cambiamento in atto del sistema contabile regionale: infatti, il percorso in direzione di una nuova contabilità di tipo economico-patrimoniale è una condizione fondamentale per utilizzare i dati nella maniera più efficace possibile.
- **Sistema delle Responsabilità:** un efficace sistema di controllo di gestione presuppone una chiara individuazione nella struttura organizzativa dei livelli direzionali responsabili del raggiungimento degli obiettivi e del modo in cui questi devono essere raggiunti.
- **Organizzazione dell'Ente:** la conoscenza dell'organizzazione dell'Ente è un presupposto del quale il controllo di gestione non può fare a meno. Il controllo si inserisce nel contesto che trova ed insieme con esso si sviluppa e cresce.
- **Sistema di reportistica:** è il complesso del sistema di distribuzione delle informazioni periodiche all'interno. Esso può assumere formati e contenuti diversi a seconda dei destinatari finali e del sistema delle responsabilità all'interno dell'Ente. Può inoltre avere canali distributivi diversi a seconda dei destinatari (stampati, mail, download da rete intranet).



6. IL PROGETTO DI IMPOSTAZIONE DEL CONTROLLO DI GESTIONE PER LA REGIONE TAA: LE FASI

Nel definire come attuare concretamente i sistemi di controllo di gestione, il D.lgs 286/99, prevede che ciascuna amministrazione pubblica deve definire in maniera coerente con le proprie peculiarità ed esigenze:

- l'unità responsabile della progettazione e della gestione;
- le unità a livello delle quali si intendono misurare i livelli di efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa;
- le procedure di determinazione degli obiettivi gestionali ed i soggetti responsabili;
- l'insieme dei prodotti delle unità organizzative;
- le modalità di rilevazione dei costi e l'individuazione degli obiettivi per i quali tali costi vengono sostenuti;
- gli indicatori specifici per misurare efficacia, efficienza ed economicità;
- la frequenza di rilevazione delle informazioni.

L'impostazione del controllo di gestione rappresenta un complesso progetto, articolato in diverse fasi, di seguito descritte. Le metodologie e gli strumenti utilizzati per l'impostazione del controllo di gestione saranno diverse e articolate.

6.1 LA DIMENSIONE ORGANIZZATIVA DEL CONTROLLO DI GESTIONE E LA FORMAZIONE

La fase di definizione della dimensione organizzativa del controllo di gestione comporta la definizione di:

- Collocazione della funzione di Controllo di Gestione nell'organizzazione della Regione TAA: funzioni accentrate e funzioni decentrate
- Finalità e responsabilità del Servizio di Controllo di Gestione
- Capacità e skill richieste per presidiare la posizione
- I meccanismi di raccordo tra il Servizio di Controllo di Gestione e il resto della struttura: Comitati, Regolamenti, ecc.

I risultati concreti di questa fase sono:

- definizione del controllo di gestione nell'**organigramma** e nei **regolamenti di organizzazione**;
- “**job description**” del responsabile del servizio controllo di gestione; profilo e caratteristiche professionali del responsabile del controllo di gestione; ruolo del



- controllo di gestione all'interno del processo di programmazione e controllo (vedi Figura 3);
- progettazione e coordinamento di **percorsi formativi** per dirigenti e P.O (focus: sistema dei controlli, indicatori, ecc.); definizione di percorsi di coaching individuale a supporto del personale coinvolto direttamente (responsabile del CDG e funzioni decentrate).

Figura 3

Il ruolo del CDG nel sistema di programmazione e controllo

- ✓ Fornire supporto in fase di redazione delle linee guida, del piano degli obiettivi, della relazione sui risultati
- ✓ Assumere il ruolo di guida in fase di redazione delle schede obiettivo, con particolare attenzione agli indicatori ed ai target di risultato atteso
- ✓ Fornire elementi di supporto per la pesatura degli obiettivi
- ✓ Favorire, attraverso idonea reportistica e riscontri, la formazione del calendario per il monitoraggio degli obiettivi durante l'esercizio
- ✓ Consentire l' analisi dei risultati attraverso una reportistica che metta in evidenza gli scostamenti rispetto agli obiettivi/agli standard

6.2 IL SISTEMA INFORMATIVO DI SUPPORTO

La fase di definizione della dimensione organizzativa del controllo di gestione comporta anche una riflessione sul sistema informativo di supporto, le cui funzionalità rendono attuabile il controllo di gestione.

Le azioni previste sono:

- Verifica dell'attuale struttura informatica nella gestione delle informazioni ed individuazione di caratteristiche e limiti,
- Verifica della tipologia dei dati disponibili e delle modalità di aggregazione che il sistema consente
- Analisi delle esigenze dell'Ente e dei flussi informativi principali

I risultati concreti di questa fase sono:



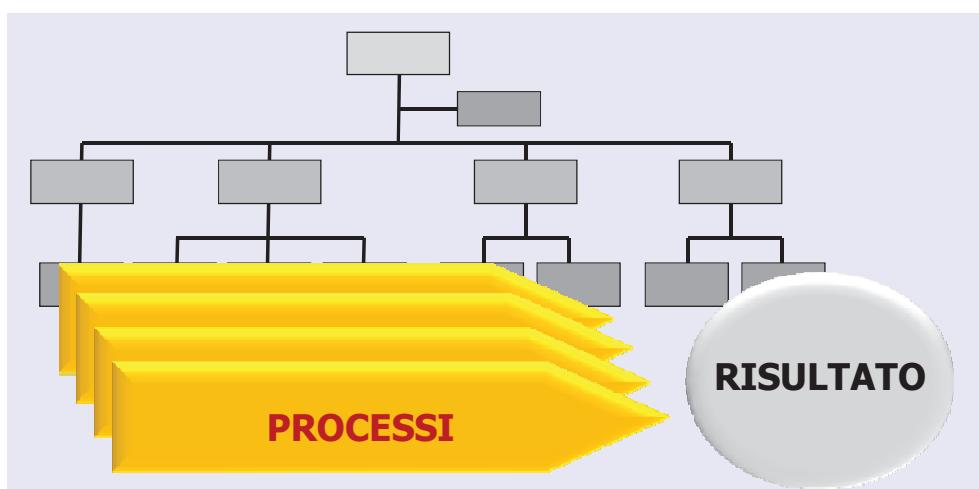
- definizione delle **specifiche funzionali di massima** che deve avere il software a supporto del controllo di gestione dell'Ente.

6.3 L'ANALISI DEL CONTESTO E DEFINIZIONE DEI PRODOTTI E DEI PROCESSI DA "METTERE SOTTO CONTROLLO"

Un passaggio fondamentale per la definizione del sistema di controllo di gestione è l'analisi del contesto e l'individuazione dei principali processi produttivi oggetto del controllo. La fase comporta l'analisi dei seguenti elementi:

- Il sistema delle responsabilità della Regione TAA: i flussi decisionali e operativi per la produzione dei risultati
- I principali servizi/prodotti per servizio/ufficio/ centri di costo: requisiti e caratteristiche vincenti, utilità generata e variabili critiche
- I processi che generano i "prodotti" dell'Ente: elementi di input, di trasformazione e di output; le attività ordinarie; gli standard dei processi e gli elementi di criticità
- Gli obiettivi specifici dell'Ente, a livello generale, di Ripartizione o servizio: elementi di specificità, variabili critiche, risultati attesi.

Questa fase assume come parametro organizzativo **il processo**, vale a dire, secondo le più diffuse definizioni, l'insieme delle attività attraverso cui gli input vengono trasformati in output con creazione di valore aggiunto. Definiscono quindi un processo l'evento scatenante (input), la sequenza d'azioni che determina una trasformazione, l'effetto finale (output). La generazione di "valore" connessa al concetto di processo è di fondamentale importanza. Mentre la logica delle funzioni organizzative individua competenze, compiti e responsabilità secondo una coerenza interna all'organizzazione, la logica del processo mette a fuoco ciò che l'utente percepisce come valore.



Per molte organizzazioni della pubblica amministrazione, storicamente abituate a lavorare settorialmente, con una forte segmentazione del lavoro e con un alto grado di frammentazione delle attività, la logica del lavoro per processi induce a una rilettura trasversale e ad una ricomposizione delle attività non secondo vantaggi interni (ad esempio, articolazione per competenze molto simili), ma secondo il punto di vista delle esigenze dell’utente. Adottare una logica di lavoro per processi comporta passare da una cultura fondamentalmente dell’adempimento”, dove cioè l’obiettivo delle persone e delle unità organizzative è essere pienamente adempienti a regole e normative, ad una cultura del risultato (l’output), dove le performance sono misurate e correlate a bisogni e alle esigenze dell’utente.

Le modalità di intervento previste sono quelle di raccolta e analisi della documentazione e interviste strutturate ai ruoli chiave dell’Ente.

I risultati concreti di questa fase sono:

- **mappatura delle responsabilità** e dei nodi decisionali
- identificazione dei **prodotti** e dei risultati di servizio/ufficio/centro di costo e definizione dei loro requisiti
- mappatura dei **processi** relativi e delle attività ordinarie

6.4 LA DEFINIZIONE DEL SISTEMA DEGLI INDICATORI

Una volta individuati i processi e le attività da mettere sotto controllo, è opportuno definire il sistema degli indicatori. Gli indicatori rappresentano uno strumento fondamentale per analizzare, misurare e valutare la gestione nel suo divenire e per effettuare analisi di efficacia ed efficienza nonché le successive analisi economiche. Un indicatore è lo strumento che rende possibile l’attività di acquisizione di informazioni e deve essere collegato ad obiettivi o ad attività, processi, procedimenti.

Ai fini del presente progetto di avvio del Controllo di Gestione nella Regione, verrà utilizzato un articolato sistema di indicatori per rispondere a tre distinte finalità di approfondimento ed analisi:

- la **misurazione dei processi e delle attività ordinarie** che caratterizzano l’Ente,
- la **misurazione e la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi** rispetto alla programmazione, ed eventuale misurazione degli scostamenti
- la **misurazione e la valutazione del grado di attuazione delle linee guida** di cui al piano degli obiettivi.



Le tipologie di indicatori sono molteplici, così come sono molteplici i criteri in base ai quali essi possono essere articolati. La tipologia di indicatori che si assume nell'impostazione del CDG dell'Ente è così articolata:

indicatori di efficienza, che misurano la capacità di produrre un determinato output (risultato), consumando un livello di input (risorse). Tra gli indicatori di efficienza quelli senza dubbio più utilizzati sono quelli di costo (costo sia di un intero servizio, che per singolo fattore produttivo utilizzato). Gli indicatori di efficienza sono costituiti da dati contabili ed extracontabili insieme (viene ribadita l'importanza fondamentale per il Controllo di Gestione delle rilevazioni di dati di molteplice natura).

Indicatori di efficacia, che misurano il grado di soddisfazione dei bisogni dell'utenza, attraverso la produzione di un determinato livello di beni o servizi. Con questi indicatori non vengono utilizzate informazioni di carattere finanziario o economico, ma soli dati extracontabili. Una delle modalità più diffuse per avere informazioni in merito all'efficacia sono le cosiddette analisi di "customer o citizen satisfaction", dove si misura direttamente sul campo il livello di soddisfacimento dei bisogni. Le modalità di misurazione dei livelli di soddisfazione dei cittadini (customer satisfaction) sono molto complesse e lasciano spazi alla soggettività ed interpretazione delle informazioni.

Indicatori di economicità, che mettono a confronto solo misure economiche e finanziarie, costi e ricavi di ciascun servizio, e che consentono la verifica che un servizio sia in grado di coprire i costi con i ricavi propri. In realtà nell'ambito del pubblico a tale concetto vanno apportati idonei correttivi: infatti l'economicità stessa per alcuni servizi pubblici trova i limiti nella stessa mission dell'ente nonché nelle condizioni sociali di contesto.

Gli indicatori vanno di volta individuati in funzione dell'oggetto della rilevazione, degli obiettivi della rilevazione nonché delle esigenze informative cui necessità dare una risposta.

I risultati concreti di questa fase sono:

- definizione e alimentazione degli **indicatori finalizzati alla misurazione e al controllo dei processi**
- definizione e alimentazione degli **indicatori finalizzati al monitoraggio degli obiettivi**
- definizione e alimentazione degli **indicatori finalizzati al monitoraggio dell'attuazione delle linee guida**

6.5 LA DEFINIZIONE DELLA REPORTISTICA

I report sono gli strumenti fondamentali del controllo di gestione. E' necessario che la produzione dei report abbia caratteristiche e articolazione ben progettata e definita, al fine

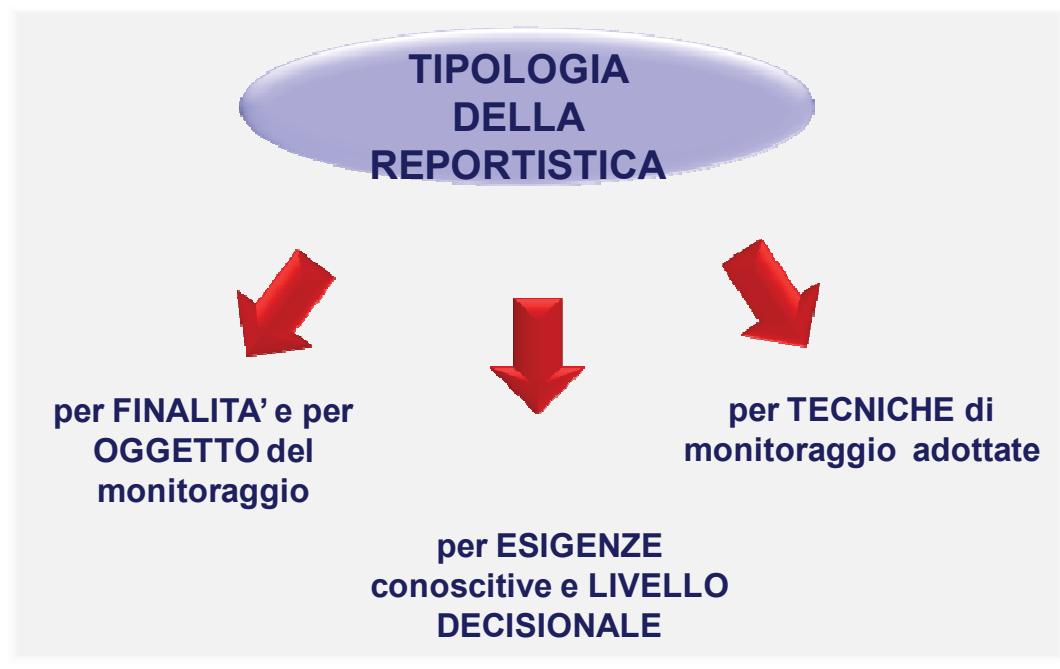


dell'efficacia del controllo stesso. Report eccessivamente ridondanti o con dati non utilizzabili da chi li riceve finiscono per perdere il loro valore.

Di fondamentale importanza dunque che i report abbiano le seguenti caratteristiche:

- ✓ chiara esplicitazione degli indicatori corredati dei valori attesi programmati;
- ✓ individuazione dei risultati al periodi di riferimento;
- ✓ confronto percentuale tra risultato e valore atteso;
- ✓ spazio per la spiegazione delle ragioni dell'eventuale scostamento;
- ✓ grafici e tabelle di sintesi;
- ✓ suggerimenti e proposte.

Infine, è opportuno articolare la struttura dei report in funzione di alcuni elementi:



I risultati concreti di questa fase sono:

- definizione del **sistema di report**: tipologia dei report, destinatario, periodicità, livello di aggregazione delle informazioni.



6.6 L'INTEGRAZIONE CON LA CONTABILITÀ ECONOMICO/PATRIMONIALE

Considerata che l'implementazione della contabilità economico-patrimoniale avverrà compiutamente nel 2015, il Controllo di Gestione della Regione TAA potrà utilizzare solo allora tali dati, per la reportistica e le analisi.

Fino a quel momento, verranno utilizzati i dati della contabilità finanziaria, anche se il loro valore informativo e conoscitivo è decisamente meno elevato.

All'interno del presente progetto, pur prevedendo che al responsabile del controllo di gestione possa essere garantita opportuna formazione in materia contabile affinchè possa fin da subito elaborare una reportistica con i dati finanziari da subito disponibili, si inizia a prefigurare quelle che saranno le potenzialità offerte dal cambiamento del sistema contabile in previsione.

Si possono pertanto distinguere due grandi fasi di evoluzione del sistema di controllo di gestione, in funzione delle tipologie di informazioni a disposizione: la fase della contabilità finanziaria e quella – a regime – della contabilità analitica.

La prima fase è quella in cui, nella situazione attuale, in cui che utilizza i dati provenienti dalla contabilità finanziaria. L'impiego di questi dati sconta il fatto della non precisa allocazione della risorsa utilizzata in quanto, basandosi sul dato dell'impegno e non della fattura effettivamente pagata o altro, non sempre è possibile imputare correttamente il costo in relazione al reale utilizzo nel periodo considerato. E' una soluzione che verrà comunque evolutivamente superata in presenza della contabilità analitica.

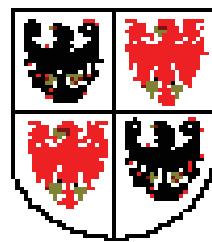
Infatti, la contabilità analitica (seconda fase di evoluzione del controllo di gestione) è un insieme di rilevazioni sistemiche volte alla determinazione dei costi (e proventi) e risultati con riferimento a specifici e predeterminati oggetti di indagine. Essa si fonda sul principio della precisa allocazione della spesa nel momento in cui essa viene generata da uno specifico soggetto all'interno del sistema organizzativo. Si basa quindi sulla determinazione dei centri di costo che generano la spesa e sulla allocazione delle fatture o delle spese generate al centro solo quando esse diventano effettivamente un costo per l'ente. Essa diventa quindi una contabilità a supporto del controllo di gestione che permette di attuare il controllo direzionale (vero supporto fornito alla dirigenza per guidare le decisioni).



7. IL PROGETTO DI IMPOSTAZIONE DEL CONTROLLO DI GESTIONE PER LA REGIONE TAA: I TEMPI

IMPOSTAZIONE DEL CONTROLLO DI GESTIONE PER LA REGIONE TAA: I TEMPI		1.mese	2.mese	3.mese	4.mese	5.mese	6.mese	7.mese	8.mese	9.mese	10. mese
6.1	Definizione dimensione organizzativa del controllo di gestione e formazione										
6.2	Il sistema informativo di supporto										
6.3	Analisi del contesto e definizione dei prodotti e dei processi da "mettere sotto controllo"										
6.4	Definizione del sistema degli indicatori										
6.5	Definizione della reportistica										
6.6	Integrazione con la contabilità economico patrimoniale										





Autonome Region Trentino-Südtirol

DAS CONTROLLING- SYSTEM



Inhaltsverzeichnis

- 1. DIE ENTWICKLUNG DER KONTROLLE: VON DER VORGESCHRIEBENEN ZUR SELBSTKONTROLLE**
- 2. VORAUSSETZUNGEN FÜR DEN ERFOLG DES CONTROLLINGSYSTEMS**
- 3. ZIELE DES CONTROLLINGS**
- 4. AUFGABENBEREICHE DES CONTROLLINGS**
- 5. CONTROLLINGINSTRUMENTE**
- 6. PHASEN DES PROJEKTS ZUM AUFBAU DES CONTROLLINGS IN DER REGION TRENTO-SÜDTIROL**
 - 6.1 ORGANISATORISCHE ASPEKTE DES CONTROLLINGS UND AUSBILDUNG**
 - 6.2 UNTERSTÜTZENDES INFORMATIONSSYSTEM**
 - 6.3 KONTEXTANALYSE UND FESTLEGUNG DER PRODUKTE UND DER VERFAHREN, DIE DEM CONTROLLING UNTERLIEGEN**
 - 6.3 FESTLEGUNG DES INDIKATORENSYSTEMS**
 - 6.5 FESTLEGUNG DES REPORTINGS**
 - 6.6 ERGÄNZUNG DURCH DIE ERFOLGS- UND VERMÖGENSBUCHHALTUNG**
- 7. ZEITPLAN FÜR DAS PROJEKT ZUM AUFBAU DES CONTROLLINGS IN DER REGION TRENTO-SÜDTIROL**



1. DIE ENTWICKLUNG DER KONTROLLE: VON DER VORGESCHRIEBENEN ZUR SELBKONTROLLE

Die Entwicklung der Controllingsysteme war ein komplexer und vielschichtiger Vorgang. Zu den einflussreichsten Faktoren zählen nacheinander: die Dezentralisierung der Verwaltung, deren Ziel es war, bürgernahe Dienste zu bieten; eine Vereinfachung der Verwaltungstätigkeit und -verfahren; die Bestrebungen in die Richtung einer wachsenden Transparenz (siehe gesetzesvertretendes Dekret Nr. 33/2013); die organisatorische, buchhalterische und finanzielle Autonomie der öffentlichen Verwaltung.

All diese Neuerungen haben den Bedarf an effektiven und effizienten internen Controllingsystemen gezeigt, weshalb die öffentliche Verwaltung nach Instrumenten suchen musste, die ihr einen Überblick und eine optimale Steuerung ermöglichen.

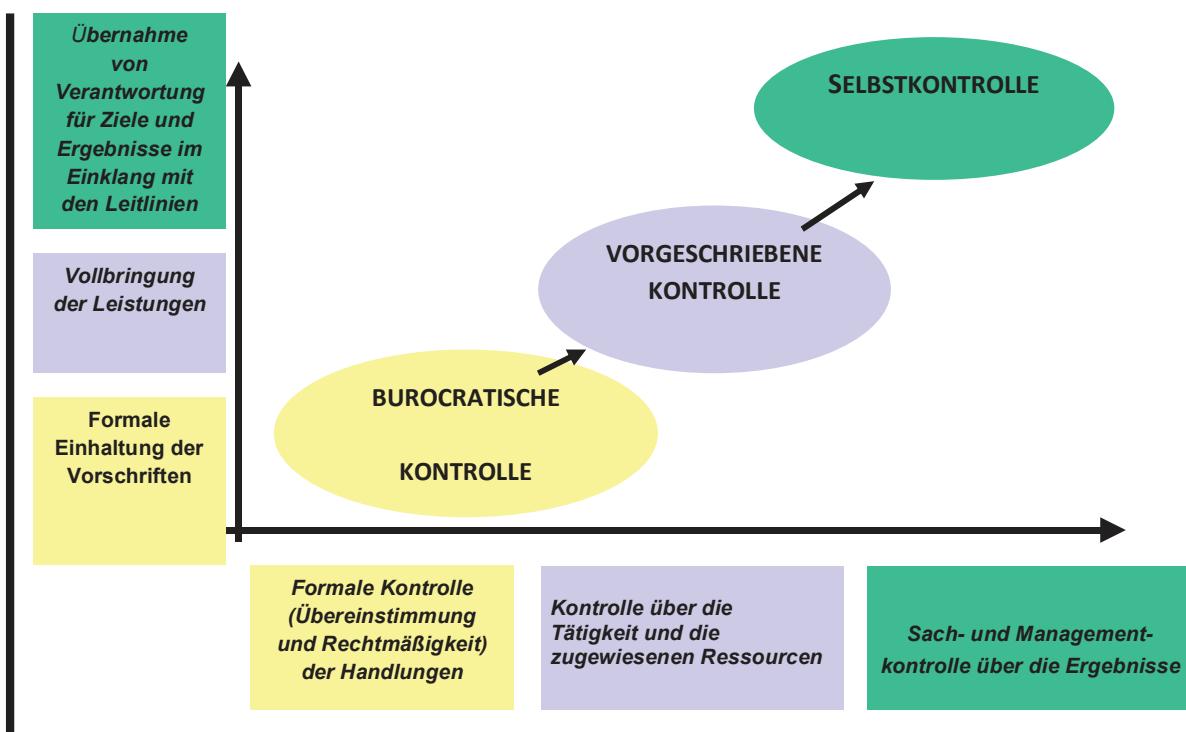
Neben den vom Gesetzgeber angestrebten Veränderungen haben noch weitere, ebenso relevante Faktoren den Bedarf nach einer Entwicklung in diese Richtung entstehen lassen: die steigende Differenziertheit der sozialen und individuellen Instanzen, die den Körperschaften Instrumente abverlangen, welche sowohl die Wirksamkeit, Effizienz und Wirtschaftlichkeit der einzelnen Dienstleistungen als auch die Einheitlichkeit der Körperschaft gewährleisten sollen; die Übernahme von Verantwortung für das Erreichen der Ziele seitens der öffentlichen Akteure, wobei das Management nicht lediglich Ressourcen und Bestimmungen beachten, sondern sich auf das Erreichen der Ziele im Sinne der Qualität der Leistungen konzentrieren muss; die durch den Stabilitätspakt eingeführten Grenzen; das Bewusstsein darüber, dass mit immer bescheideneren Mitteln gearbeitet werden muss; das neue Selbstverständnis der Bürgerinnen und Bürger bezüglich der eigenen Rechte.

Es liegt auf der Hand, dass all diese Faktoren zu ein und derselben Schlussfolgerung führen: Die öffentlichen Verwaltungen müssen interne Controllingsysteme einführen, um der neu entstandenen Komplexität des Kontextes gerecht zu werden.

Im Vergleich zu den verschiedenen im Laufe der Jahre angewandten Arten der Kontrolle, stellt das Controlling einen Wendepunkt für das gesamte System dar.



Fokus Führungsmodelle



Fokus Kontrollmodelle

In der obigen Abbildung wird der unterschiedliche Aufbau von Kontrollmodellen in Bezug auf verschiedene Führungsmodelle verdeutlicht. Die Entwicklung der Kontrollsysteme hat auch im Bereich der Gesetzgebung im Laufe der Jahre den Fokus der Aufmerksamkeit immer mehr auf die Fähigkeit zur Selbstverwaltung und zur Selbstkontrolle seitens der Organisationsstrukturen gelenkt, indem den öffentlichen Führungskräften die Verantwortung für die Ziele und die Ergebnisse im Einklang mit den Leitlinien der Verwaltung übertragen wurde.

2. VORAUSSETZUNGEN FÜR DEN ERFOLG DES CONTROLLINGSYSTEMS

Die Einführung des Controllings ist ein komplexer Vorgang, der die Entwicklung von neuen Fähigkeiten und Techniken voraussetzt, aber allem voran eine neue Herangehensweise an die Produktionsabläufe der Körperschaft erfordert.

Damit die Einführung und Umsetzung des Systems effektiv erfolgen können, müssen einige Voraussetzung für den Erfolg geschaffen werden:

- **Übereinstimmung** zwischen Grob- und Feinplanungssystemen (RPP, PEG, Zielplan) und Kontrollgegenständen: das Controllingsystem ist ein wesentlicher Bestandteil des Grob- und Feinplanungssystems;
- **Übernahme von Selbstkontrollmodellen:** Die Ergebniskontrolle ist wirksam, wenn sie innerhalb von sehr zielorientierten Organisationseinheiten erfolgt;
- **Dezentralisierung und verbreitete Mitverantwortung:** Die Verantwortung für die Ziele

- liegt bei allen, auf jeder Organisationsebene; Dezentralisierung und verbreitete Mitverantwortung erreicht man durch das Anwenden von Organisationsmodellen, die eine zentrale Controllingfunktion sowie spezifische Controllingfunktionen innerhalb der Geschäftsstrukturen festlegen. Die verbreitete Mitverantwortung ergibt sich durch die Ausbildung und die Orientierung der Mitarbeiter der Organisation.
- **Angemessene IT-Unterstützung**, die den raschen Zugriff auf verlässliche, ausgewählte Daten ermöglicht. Die Messung und die Kontrolle erfolgen auf der Grundlage der Daten, die das Informationssystem der Körperschaft in der Lage ist, in regelmäßigen Zeitabständen zur Verfügung zu stellen. Eine angemessene IT-Unterstützung ermöglicht das periodische Ausarbeiten von Dashboards und Reports.

3. ZIELE DES CONTROLLINGS

Das Controlling ist das Verfahren zur Unterstützung und Steuerung für eine wirksame, effiziente und wirtschaftliche Nutzung der Ressourcen, die bei der Herstellung von Gütern/Erbringung von Dienstleistungen zwecks Erreichung der vorgegebenen Ziele eingesetzt werden. Der Grundgedanke des Controllings ist nämlich, dass dem gesteigerten Wissen eine bessere Steuerung entspricht (siehe Abb. 2 „Grundsätze für das Monitoring und die Kontrolle“).

Die Ziele des Controllings können folgendermaßen zusammengefasst werden:

- **Erreichung der geplanten Ziele.** Die festgelegten Jahresziele sind der Bezugsrahmen für das Controlling, welches mit geeigneten Instrumenten ein konstantes Monitoring gewährleistet und die erreichten Ziele überprüft. Durch das Controlling verfügt man über die notwendigen Informationen, um eventuell erforderliche Korrekturmaßnahmen vorzunehmen oder Vorausgeplantes neu auszurichten.
- **Korrekte und wirtschaftliche Verwaltung öffentlicher Ressourcen.** Das Controlling gewährleistet ein konstantes Monitoring der Ressourcen in Bezug auf die Ziele und ermöglicht somit deren optimale Zuweisung und Nutzung.
- **Transparenz bei der Rechenschaftslegung.** Die durch das Controlling ermöglichten Analysen sind auch nach Außen ein Sicherheitsfaktor. Die detaillierte Rechenschaftslegung über die durchgeführte Tätigkeit sowie die Transparenz bestimmter Effizienz-, Wirksamkeits- und Wirtschaftlichkeitsstandards sind für die Körperschaft von größter Bedeutung, u. a. weil diese Informationen sich positiv auf das Vertrauen und die Zufriedenheit der Bürgerinnen und Bürger im Einzugsgebiet auswirken. Außerdem ist das Bestehen von transparenten und kontrollierten Dienstleistungsstandards eine der wichtigsten Bedingungen für die Korruptionsbekämpfung.
- **Gute Führung und Unparteilichkeit** der Verwaltungstätigkeit. Das Controlling verhilft der Körperschaft zum rationellen und bewussten Einsatz der ihr zur Verfügung stehenden Ressourcen und unterstützt sie somit bei der Bewältigung der von der Nutzerschaft vorgebrachten Instanzen sowie bei der Erreichung der geplanten Ziele und legt präzise Dienstleistungsstandards fest, welche die Voraussetzung für eine optimale Abwicklung und die Unparteilichkeit der gesamten Verwaltungstätigkeit sind.



Abb. 2

Grundsätze für das Monitoring und die Kontrolle

- Die Wirksamkeit der Planung hängt von der Umsetzung der Monitoring- und Kontrollverfahren ab: Die Tätigkeiten betreffend Planung, Monitoring und Controlling ergänzen sich gegenseitig.
- Das Monitoring und die Kontrolle begünstigen kritische Überlegungen über die erzielten Ergebnisse und über eventuelle Abweichungen: Sie bieten die Möglichkeit, Korrekturmaßnahmen für die bessere Erreichung der Ergebnisse und die Förderung der Lernprozesse innerhalb der Organisation vorzunehmen.
- Das Monitoring und die Kontrolle haben – was die strategische Ausrichtung und die Verwaltungsziele betrifft – das im Zielplan festgesetzte Programm zum Gegenstand.
- Die Überprüfung des Zielerreichungsgrad fällt unter die Aufgaben des Controlling und wird mit Bezug auf die mit den Zielen zusammenhängenden Indikatoren und Werte durchgeführt.
- Die Monitoring- und Kontrollaufgaben erfordern neben der Unterstützung seitens Controllingexperten die Beteiligung aller Personen in Schlüsselpositionen innerhalb der Körperschaft sowie eine korrekte und umfassende interne Kommunikation, die den Grad der Zielerreichung bewusst macht und rechtzeitige Korrekturmaßnahmen ermöglicht.
- Monitoring und Kontrolle der Ergebnisse gehören zu den Aufgaben der Führungskräfte, die einer Organisationsstruktur vorstehen. Es ist demnach unerlässlich, auch über Fortbildungsinitiativen eine auf Kontrolle ausgerichtete Managementkultur zu entwickeln und zu unterstützen.
- Im Kontrollsysteem sind die Verfahren und die Schritte für dessen Durchführung, die dafür eingesetzten Instrumente sowie die beteiligten Positionen festzuhalten.

4. AUFGABENBEREICHE DES CONTROLLINGS

Aufgabenbereiche des Controllings sind:

Wirksamkeit: Darunter versteht man den Grad der Befriedigung der Bedürfnisse, der durch die Herstellung von Gütern oder die Erbringung von Dienstleistungen gewährleistet wird. Die Messung der Wirksamkeit ist im Fall der öffentlichen Verwaltungen aufgrund deren

Besonderheiten ein komplexer Vorgang, es fehlt nämlich ein Preissystem für die angebotenen Dienstleistungen, weshalb es schwierig ist, das Output mit Geldbeträgen zu beziffern, außerdem fehlt ganz oder teilweise die Konkurrenz. Die Messung der Wirksamkeit erfolgt am häufigsten anhand von Meinungsumfragen, Interviews und Vergleichen zwischen ähnlichen Körperschaften („Benchmarking“).

Effizienz: Laut Definition handelt es sich hierbei um die Fähigkeit, das Verhältnis zwischen Output (Produkt/Dienstleistung) und entsprechenden Kosten zu minimieren. Demzufolge ist



man effizient, wenn die Kosten des Outputs reduziert bzw. wenn der Output bei gleichbleibenden Kosten gesteigert wird. Es ist demnach ein durchaus messbarer Indikator, der aufgrund buchhalterischer Informationen sowie nichtbuchhalterischer Elemente bestimmt wird. Es ist möglich, die Effizienz einer Dienstleistung, eines Verfahrens, einer Tätigkeit und auch eines einzelnen Produktionsfaktors zu berechnen: Die Einzelheiten der Messung hängen von den Einzelheiten der Informationen ab, die die Verwaltung imstande ist bereitzustellen. Es besteht ebenso die Möglichkeit, das erreichte Effizienzniveau unter verschiedenen Diensten einer Körperschaft bzw. unter verschiedenen Körperschaften zu vergleichen (Benchmarking)

Wirtschaftlichkeit: Darunter versteht man die Fähigkeit, die für die Prozessabläufe erforderlichen Ressourcen durch die Anwendung von Modalitäten zu erwerben, dank deren die Körperschaft bei gleichbleibendem Tätigkeitsvolumen eine höhere Rentabilität erzielen kann. Zum Beispiel durch Kosteneinsparungen bei den Beschaffungen durch die Anwendung von Modalitäten, die einen höheren wirtschaftlichen Vorteil garantieren usw.

5. CONTROLLINGINSTRUMENTE

- **Der Zielplan:** das wichtigste Controllinginstrument ist der detaillierte Zielplan der Körperschaft, welcher eine Bewertung der Daten in Bezug auf die Kosten, die Erträge sowie die erreichten Ziele ermöglicht.
- **Das Indikatorensystem:** die Indikatoren sind die grundlegenden Instrumente für Analysen, Beobachtungen und Bewertungen.
- **Die Buchführungsdaten:** das Controlling muss im Einklang mit den von der Körperschaft in Sachen Rechnungswesen getroffenen Entscheidungen erfolgen. Der wirtschaftliche Aspekt zählt zu den Bewertungselementen für jede Entscheidungsfindung. Aus diesem Grund ist die derzeitige Umstellung des Rechnungswesens der Region ausschlaggebend. Der Weg in Richtung Erfolgs- und Vermögensrechnung stellt eine grundlegende Voraussetzung für eine effiziente Verwendung der Daten dar.
- **Das Verantwortungssystem:** Ein wirksames Controlling setzt die klare Festlegung der Organisationsstruktur der Führungspositionen voraus, die für das Erreichen der Ziele sowie für die Art und Weise, wie diese zu erreichen sind, verantwortlich sind.
- **Die Organisation der Körperschaft:** Die Organisation der Körperschaft zu kennen, ist eine unabdingbare Voraussetzung für das Controlling. Die Kontrolle fügt sich nämlich in die vorgefundenen Gegebenheiten ein, wächst und entwickelt sich dann gleichzeitig mit diesen.
- **Das Reporting:** Es handelt sich hierbei um das gesamte System zur Verteilung der periodischen internen Informationen. Es kann unterschiedliche Formen und Inhalte je nach Empfänger und Verantwortungssystem innerhalb der Körperschaften aufweisen. Außerdem können unterschiedliche Verteilungswege je nach Empfänger gewählt werden (Druckmaterial, E-Mail, Download aus dem Intranet).



6. PHASEN DES PROJEKTS ZUM AUFBAU DES CONTROLLINGS IN DER REGION TRENTINO-SÜDTIROL

Im gesetzesvertretenden Dekret Nr. 286/1999 wird die konkrete Umsetzung der Controllingsysteme vorgesehen, wobei jede öffentliche Veraltung im Einklang mit ihren Besonderheiten und Bedürfnissen Folgendes festzulegen hat:

- die für die Planung und Ausführung verantwortliche Einheit;
- die Einheiten, bei denen der Grad an Wirksamkeit, Effizienz und Wirtschaftlichkeit der Verwaltungstätigkeit gemessen werden;
- die Verfahren zur Festlegung der Verwaltungsziele und der Verantwortlichen;
- die Gesamtheit der Produkte der Organisationseinheiten;
- die Modalitäten der Kostenerhebung und die Festlegung der Ziele, in Bezug auf welche diese Kosten bestritten werden;
- spezifische Indikatoren zur Messung von Wirksamkeit, Effizienz und Wirtschaftlichkeit;
- die Zeitabstände, in denen die Informationen erhoben werden.

Der Aufbau des Controllings ist ein vielschichtiges Vorhaben, das sich in unterschiedliche Phasen gliedert, die nachstehend beschrieben werden. Beim Aufbau des Controllings werden verschiedene artikulierte Techniken und Instrumente eingesetzt.

6.1 ORGANISATORISCHE ASPEKTE DES CONTROLLINGS UND AUSBILDUNG

Die Phase der Festlegung der organisatorischen Aspekte des Controllings umfasst Folgendes:

- Ansiedelung der Controllingfunktion innerhalb der Organisation der Region Trentino-Südtirol: zentralisierte und dezentralisierte Funktionen
- Ziele und Verantwortung des Controllingdienstes
- Für die Position erforderliche Fähigkeiten und Kompetenzen
- Verbindungen zwischen Controllingdienst und den anderen Organisationseinheiten: Komitees, Verordnungen usw.

Diese Phase bringt folgende konkrete Ergebnisse:

- Festlegung des Controllings im Rahmen des **Stellenplans** und der **Geschäftsordnungen**;
- „**Job Description**“ des Controlling-Verantwortlichen; Berufsbild und fachliche Eigenschaften des Controlling-Verantwortlichen; Rolle des Controllings innerhalb des Planungs- und Kontrollprozesses (siehe Abb. 3);
- Planung und Koordinierung der **Ausbildung** der Führungskräfte und der Organisationspositionen (Fokus: Kontrollsysten, Indikatoren usw.); Individuelles Coaching der direkt beteiligten Bediensteten (Controlling-Verantwortlicher und dezentralisierte Funktionen).



Abb. 3

Die Rolle des Controllings im Planungs- und Kontrollsyste

- ✓ Unterstützung bei der Ausarbeitung der Leitlinien, des Zielplans, des Ergebnisberichts
- ✓ Führungsrolle bei der Erstellung der Zielformulare mit besonderem Augenmerk auf Indikatoren und Targets betreffend die erwarteten Ergebnisse
- ✓ Bereitstellung von unterstützenden Elementen zur Zielgewichtung
- ✓ Erstellung von Reports und Berichten zwecks Ausarbeitung des Zeitplans für das unterjährige Zielmonitoring
- ✓ Ergebnisanalyse anhand von Reports, die die Abweichungen von den Zielen/Standards hervorheben

6.2 UNTERSTÜTZENDES INFORMATIONSSYSTEM

Die Festlegung der organisatorischen Aspekte des Controllings erfordert auch die Abwägung des unterstützenden Informationssystems, das die Umsetzung des Controllings ermöglicht, und zwar:

- Überprüfung des derzeitigen Informationssystems für die Datenverwaltung und Ermittlung dessen Eigenschaften und Grenzen
- Überprüfung der Art der zur Verfügung stehenden Daten sowie der vom EDV-System zugelassenen Aggregationsmodalitäten
- Analyse der Bedürfnisse der Körperschaft und der wichtigsten Informationsflüsse

Diese Phase bringt folgendes konkretes Ergebnis:

- Festlegung der **funktionalen Mindestspezifikationen** des Softwares zur Unterstützung des Controllings der Körperschaft

6.3 KONTEXTANALYSE UND FESTLEGUNG DER PRODUKTE UND DER VERFAHREN, DIE DEM CONTROLLING UNTERLIEGEN

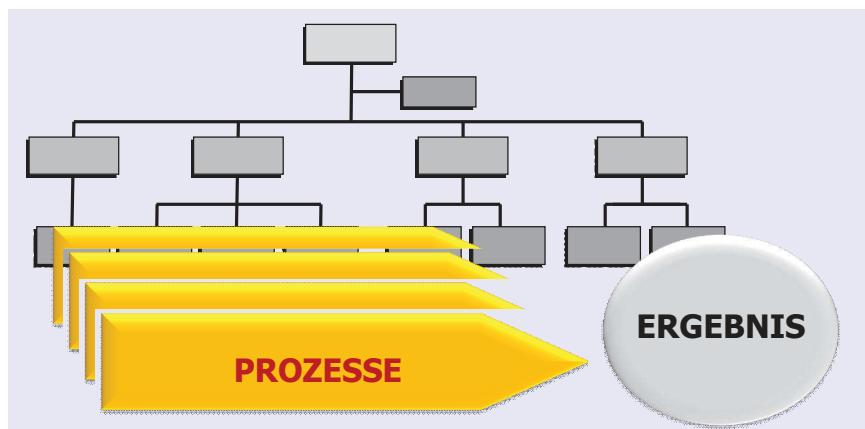
Ein grundlegender Schritt beim Aufbau des Controllingsystems ist die Kontextanalyse und die Ermittlung der wichtigsten Produktionsprozesse, die Gegenstand der Kontrolle sind. In dieser Phase werden folgende Aspekte analysiert:

- Das Verantwortungssystem der Region Trentino-Südtirol: Entscheidungskette zur Ergebniserreichung
- Die wichtigsten Dienstleistungen/Produkte pro Diensteinheit/Amt/Kostenstelle: erfolgreiche Voraussetzungen und Merkmale, erzielter Gewinn und kritische Faktoren
- Die Entstehungsprozesse der „Produkte“ der Körperschaft: Input-, Verarbeitungs- und Outputelemente; ordentliche Tätigkeiten; Prozessstandards und kritische Faktoren



- Die spezifischen Zielsetzungen der Körperschaft im Allgemeinen und der einzelnen Abteilungen oder Dienste: Besonderheiten, kritische Faktoren und erwartete Ergebnisse.

In dieser Phase wird **der Prozess** als organisatorischer Parameter berücksichtigt; dieser umfasst – entsprechend den bekanntesten Definitionen – die Gesamtheit der Tätigkeiten, wodurch die Umwandlung von Inputs in Outputs mit Schaffung von Mehrwert erfolgt. Das auslösende Ereignis (Input), die Abfolge der Tätigkeiten, welche die Umwandlung bewirken, das Endereignis (Output) bilden demnach den Prozess. Der mit der Definition des Prozesses verwobene Gedanke der Wertschaffung ist von grundlegender Bedeutung. Während der auf organisatorische Aspekte fokussierte Denkansatz Zuständigkeiten, Aufgaben und Verantwortung berücksichtigt, wie sie innerhalb der Organisation verteilt sind, konzentriert sich der auf den Prozess fokussierte Denkansatz auf die Wertauffassung der Nutzerschaft.



Viele Organisationen der öffentlichen Verwaltung arbeiten seit jeher üblicherweise nach Sektoren, wobei die Arbeit strikt aufgeteilt und hochgradig zersplittert ist; ein auf Prozesse fokussiertes Arbeitsdenken fördert eine übergreifende Neuinterpretation und eine Zusammenführung der Tätigkeiten, und zwar nicht so sehr zum verwaltungsinternen Nutzen (wie z. B. die Gliederung nach ähnlichen Kompetenzen), sondern im Sinne der Bedürfnisse der Nutzerschaft. Die Anwendung eines auf Prozesse fokussierten Arbeitsdenkens bewirkt den Übergang von einer Kultur der grundsätzlichen „Pflichterfüllung“ (d. h. das Ziel der Mitarbeiter und der Organisationseinheiten ist die strikte Beachtung von Regeln und Bestimmungen), zu einer Kultur der Ergebnisse (Outputs), in der sich die Leistungen nach den Bedürfnissen und den Erfordernissen der Nutzerschaft orientieren.

Die geplante Vorgehensweise sieht die Sammlung und Analyse von Dokumentation sowie auf die Schlüsselpositionen der Körperschaft abgestimmte Interviews vor.

Diese Phase bringt folgende konkrete Ergebnisse:



- **Festlegung der Verantwortung** und der Entscheidungsstellen
- Beschreibung der Produkte und der Ergebnisse der Dienste/Ämter/Kostenstellen sowie Definition ihrer Voraussetzungen
- Festlegung der entsprechenden **Prozesse** und der ordentlichen Tätigkeiten

6.4 FESTLEGUNG DES INDIKATORENSYSTEMS

Nachdem die zu kontrollierenden Verfahren und Tätigkeiten bestimmt wurden, sollte ein Indikatorensystem festgelegt werden. Die Indikatoren sind ein grundlegendes Instrument für die Analyse, die Messung und die Bewertung des Ablaufs der Führungstätigkeit sowie für die Analyse der Wirksamkeit, der Effizienz und schließlich auch der Wirtschaftlichkeit. Ein Indikator ist das Instrument, mit dem Informationen eingeholt werden können. Dazu muss er in Zusammenhang mit Zielen, Tätigkeiten, Verfahren oder Vorgehensweisen stehen.

Für dieses Projekt zur Einleitung des Controllings in der Region wird ein mehrgliedriges Indikatorensystem eingesetzt, um drei unterschiedliche Zielsetzungen im Hinblick auf vertiefende Analysen zu verfolgen:

- die **Messung der die Körperschaft auszeichnenden Prozesse und ordentlichen Tätigkeiten**
- die **Messung und Bewertung des Erreichungsgrads der geplanten Ziele** und eventuelle Messung der Abweichungen
- die **Messung und Bewertung des Umsetzungsgrads der im Zielplan enthaltenen Leitlinien.**

Es gibt zahlreiche Arten von Indikatoren und ebenso zahlreiche Kriterien, auf deren Grundlage sie formuliert werden können. Die Indikatoren, die beim Aufbau des Controllings der Körperschaft verwendet werden, gliedern sich in drei Kategorien:

Effizienzindikatoren: Sie messen die Fähigkeit, einen bestimmten Output (Ergebnis) zu erzielen, indem ein bestimmtes Maß an Input (Ressourcen) eingesetzt wird. Zu den meistgebrauchten Effizienzindikatoren gehören sicherlich die Indikatoren betreffend die Kosten (sowohl Kosten für die gesamte Dienstleistung als auch für die einzelnen eingesetzten Produktionsfaktoren). Die Effizienzindikatoren bestehen aus buchhalterischen und nichtbuchhalterischen Daten (es sei nochmals daran erinnert, dass die Erhebung von Daten unterschiedlicher Art für das Controlling sehr wichtig ist).

Wirksamkeitsindikatoren: Sie messen den Grad der Befriedigung der Bedürfnisse der Nutzerschaft durch die Herstellung eines bestimmten Niveaus an Gütern oder Dienstleistungen. Bei diesen Indikatoren werden weder finanzielle noch wirtschaftliche Informationen, sondern nur nichtbuchhalterische Daten herangezogen. Eine sehr verbreitete Art, um Informationen zur Wirksamkeit zu erhalten, ist die sogenannte Analyse der Kunden- bzw. Bürgerzufriedenheit, bei der das Niveau der Befriedigung der Bedürfnisse direkt vor Ort gemessen wird. Die Modalitäten zur Messung des Niveaus der Bürgerzufriedenheit sind sehr komplex und lassen Raum für subjektive Auslegungen der Informationen.



Wirtschaftlichkeitsindikatoren: Sie vergleichen rein wirtschaftliche und finanzielle Messungen, d. h. die Kosten und Erträge. Diese Indikatoren ermöglichen die Überprüfung, ob ein Dienst imstande ist, die Kosten durch eigene Erträge zu decken. Im Kontext der öffentlichen Verwaltung ist dieser Begriff jedoch anzupassen, denn die Wirtschaftlichkeit an sich findet im Falle einiger öffentlicher Dienste bereits in der *Mission* der Körperschaft sowie in den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen ihre Grenzen.

Die Indikatoren sind von Fall zu Fall im Hinblick auf den zu erhebenden Sachverhalt, auf die Ziele der Erhebung sowie auf die Informationen, die man erhalten will, festzulegen.

Die konkreten Ergebnisse dieser Phase sind:

- Definition und Eingabe der **Indikatoren für die Messung und Kontrolle der Prozesse**
- Definition und Eingabe der **Indikatoren für das Zielmonitoring**
- Definition und Eingabe der **Indikatoren für das Monitoring zur Umsetzung der Leitlinien**

6.5 FESTLEGUNG DES REPORTINGS

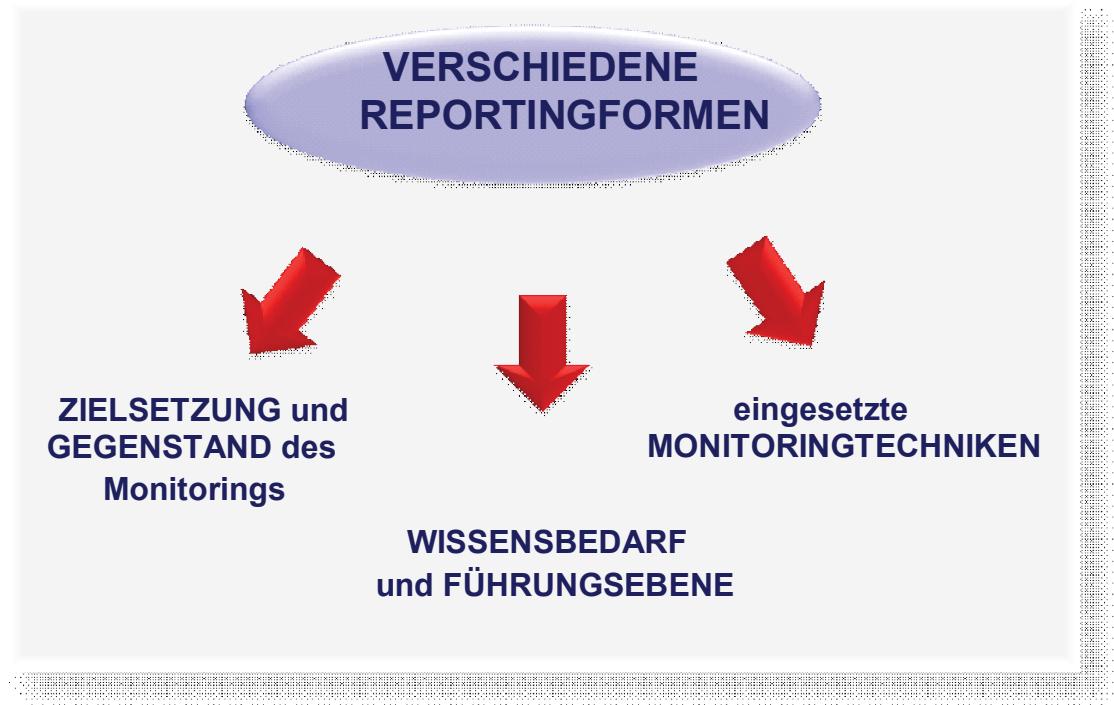
Grundlegende Instrumente des Controllings sind die Berichte. Damit ein wirksames Controlling durchgeführt werden kann, muss die Erstellung und der Aufbau der Controllingberichte gut durchdacht und definiert sein. Controllingberichte mit zu vielen redundanten oder für den Empfänger nicht nutzbaren Angaben verlieren stark an Wert.

Die Controllingberichte müssen demnach folgende wichtige Merkmale aufweisen:

- ✓ Erläuterung der Indikatoren in Zusammenhang mit den geplanten und erwarteten Werten;
- ✓ Ermittlung der Ergebnisse im Bezugszeitraum;
- ✓ Prozentueller Vergleich zwischen Ergebnis und erwartetem Wert;
- ✓ Erklärung der Gründe für eventuelle Abweichungen;
- ✓ Grafiken und zusammenfassende Tabellen;
- ✓ Ratschläge und Vorschläge.

Schließlich ist auch der Aufbau der Controllingberichte im Hinblick auf einige Elemente zu gliedern:





Die konkreten Ergebnisse dieser Phase sind:

- Definition des **Reportingsystems**: Form, Empfänger und Zeitabstände der Controllingberichte, Niveau der Informationsaggregation.

6.6 ERGÄNZUNG DURCH DIE ERFOLGS- UND VERMÖGENSBUCHHALTUNG

Die Implementierung der Erfolgs- und Vermögensbuchhaltung wird im Jahr 2015 vervollständigt. Erst danach kann das Controlling der Region Trentino-Südtirol auf diese Daten für Reporting und Analysen zurückgreifen.

Bis dahin werden die Daten der Finanzbuchhaltung herangezogen, obwohl deren Informationswert sicherlich geringer ist.

Im Rahmen dieses Projektes wird dem Controlling-Verantwortlichen zwar eine angemessene buchhalterische Ausbildung angeboten, damit er unverzüglich ein Reporting mit den bereits zur Verfügung stehenden Finanzdaten vornehmen kann. Es werden aber auch die Möglichkeiten erwähnt, die durch die geplante Änderung des Buchhaltungssystems entstehen.

Demnach lassen sich je nach Art der zur Verfügung stehenden Informationen zwei große Phasen in der Entwicklung des Controllingsystems unterscheiden: Die Phase der Finanzbuchhaltung und die Phase der analytischen Buchhaltung, wenn diese einmal vollständig eingeführt wurde.

In der ersten Phase, in der wir uns derzeit befinden, werden die Daten der Finanzbuchhaltung herangezogen. Der Rückgriff auf diese Daten bedeutet allerdings, dass die verwendeten Ressourcen nicht genau zugeordnet werden können, da man sich auf die Daten der Zweckbindung und nicht auf die Daten der effektiv bezahlten Rechnung oder auf ähnliche Dokumente stützt und es deshalb nicht immer möglich ist, im Bezugsjahr die Kosten in Bezug auf die effektive



Verwendung korrekt auszuweisen. Diese vorübergehende Situation wird jedoch später durch die Anwendung der analytischen Buchhaltung überwunden.

Die analytische Buchhaltung (zweite Entwicklungsphase des Controllings) besteht nämlich aus einer Gesamtheit systematischer Erhebungen zur Bestimmung der Kosten (und Einkünfte) sowie der Ergebnisse in Bezug auf spezifische und zuvor festgelegte Untersuchungsgegenstände. Sie basiert auf dem Grundsatz der genauen Zuordnung einer Ausgabe zu dem Zeitpunkt, an dem sie durch das Wirken einer bestimmten Person innerhalb des Organisationssystems entstanden ist, d. h. sie fußt auf der Festlegung der Kostenstellen, an denen Ausgaben entstehen, und auf der Zuordnung der Rechnungen oder der bei der Kostenstelle entstandenen Ausgaben, aber erst dann, wenn diese effektiv zu einem Kosten für die Körperschaft werden. Somit wird die Buchhaltung zu einer Unterstützung des Controllings, die eine konkrete Steuerungskontrolle ermöglicht (als unterstützendes Dokument für die Führungskräfte, um Entscheidungen zu steuern).

7. ZEITPLAN FÜR DAS PROJEKT ZUM AUFBAU DES CONTROLLINGS IN DER REGION TRENTINO-SÜDTIROL

AUFBAU DES CONTROLLINGS IN DER REGION TRENTINO-SÜDTIROL - ZEITPLAN		1. Monat	2. Monat	3. Monat	4. Monat	5. Monat	6. Monat	7. Monat	8. Monat	9. Monat	10. Monat
6.1	Organisatorische Aspekte des Controllings und Ausbildung										
6.2	Unterstützendes Informationssystem										
6.3	Kontextanalyse und Festlegung der Produkte und der Verfahren, die dem Controlling unterliegen										
6.4	Festlegung des Indikatorensystems										
6.5	Festlegung des Reportings										
6.6	Ergänzung durch die Erfolgs- und Vermögensbuchhaltung										



SCHEDA LINEE GUIDA PER LA GESTIONE		
TITOLO		
DESCRIZIONE		
ASSESSORATO DI RIFERIMENTO		
CONTESTO DI RIFERIMENTO	BISOGNI DEL TERRITORIO CUI LA LINEA GUIDA RISPONDE:	
	VINCOLI ED OPPORTUNITA' DEL CONTESTO:	
	Cambiamenti previsti nei prossimi anni:	
MISURAZIONE DELL'IMPATTO	INDICATORI	VALORI ATTESI
ASPETTI GESTIONALI	PRINCIPALI OBIETTIVI /PROGETTI/AZIONI PREVISTE	PERIODO
	DIRIGENTI COINVOLTI	
	SETTORI COINVOLTI ENTI ESTERNI COINVOLTI	
firma del Presidente per approvazione data		

MANAGEMENT-LEITLINIEN		
BENENNUNG		
BESCHREIBUNG		
BEZUGS-ASSESSORAT		
BEZUGSRAHMEN	BEDÜRFNISSE DES TERRITORIUMS, DENEN DIE LEITLINIE ENTSPRICHT:	
	GRENZEN UND MÖGLICHKEITEN DES BEZUGSRAHMENS:	
	VORAUSSICHTLICHE ÄNDERUNGEN IN DEN KOMMENDEN JAHREN:	
MESSUNG DER AUSWIRKUNGEN	INDIKATOREN	ERWARTETE WERTE
MANAGEMENT-ASPEKTE	WICHTIGSTE ZIELE/PROJEKTE/VORGESEHENE MASSNAHMEN	ZEITRAUM
	BETROFFENE FÜHRUNGSKRÄFTE	
	BETROFFENE BEREICHE SONSTIGE BETROFFENE KÖRPERSCHAFTEN	
Unterschrift des Präsidenten zur Genehmigung Datum		



SCHEDA OBIETTIVO

TITOLO

DESCRIZIONE

LINEA GUIDA DI RIFERIMENTO

CONTESTO DI RIFERIMENTO

BISOGNI CUI L'OBBIETTIVO RISPONDE E UTENTI:

VINCOLI ED OPPORTUNITA' DEL CONTESTO:

MISURAZIONE DEI RISULTATI (QUALITA', EFFICACIA, EFFICIENZA)

INDICATORI	VALORI ATTESI

ASPECTTI GESTIONALI

PRINCIPALI ATTIVITA' DA SVOLGERE PER RAGGIUNGERE I RISULTATI	PERIODO
RUOLI RESPONSABILI PERSONALE COINVOLTO	

firma del Dirigente responsabile _____

data _____

		ZIEL
BENENNUNG		
BESCHREIBUNG		
BEZUGSLEITLINIE		
BEZUGSRAHMEN	DEM ZIEL ENTSPRECHENDE BEDÜRFNISSE UND NUTZER:	
	GRENZEN UND MÖGLICHKEITEN DES BEZUGSRAHMENS:	
ERGEBNISMESUNG (QUALITÄT, WIRKSAMKEIT, EFFIZIENZ)	INDIKATOREN	ERWARTETE WERTE
MANAGEMENTASPEKTE	WICHTIGSTE TÄTIGKEITEN ZUR ZIELERREICHUNG	ZEITRAUM
	VERANTWORTLICHE EINBEZOGENES PERSONAL	
Unterschrift der verantwortlichen Führungskraft _____ Datum _____		

	SCHEDA PESATURA OBIETTIVI	
TITOLO		
	<i>anno</i>	
1. Rilevanza e coerenza con i bisogni ricavati dall'analisi del territorio e dell'utenza:		
PESO		
l'obiettivo non ha un significativo livello di rilevanza e coerenza rispetto ai bisogni	1	
l'obiettivo ha un discreto livello di rilevanza e coerenza significativa rispetto ai bisogni	2	
l'obiettivo ha un perfetto grado di rilevanza e coerenza significativa rispetto ai bisogni	3	
2. Rilevanza e coerenza rispetto alla mission istituzionale e alle linee guida		
1		
l'obiettivo non ha significativo livello di rilevanza e coerenza rispetto alla mission e/o linee guida	1	
l'obiettivo ha un significativo livello di rilevanza e coerenza rispetto alla mission e/o linee guida	2	
l'obiettivo ha un perfetto livello di rilevanza e coerenza rispetto alla mission e/o linee guida	3	
3. Capacità di determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati		
1		
l'obiettivo non evidenzia miglioramento della qualità dei servizi erogati	1	
l'obiettivo comporta miglioramenti della qualità dei servizi anche se non quantificabili	2	
l'obiettivo evidenzia miglioramenti della qualità dei servizi quantificabili e significativi	3	
4. Grado di innovatività rispetto a prassi esistenti		
1		
l'obiettivo propone elementi innovativi rispetto al passato, pur in continuità con le prassi esistenti	1	
l'obiettivo propone prassi e modalità mai sperimentate fino ad oggi all'interno dell'ente	2	
l'obiettivo propone prassi e modalità mai sperimentate, che non trovano riferimento in altre esperienze esterne	3	
5. Grado di partecipazione previsto di altri soggetti del territorio		
1		
l'obiettivo non richiede collaborazioni significative con altri soggetti, a parte eventuali collegamenti istituzionali	1	
l'obiettivo richiede collaborazione con alcuni soggetti, già generalmente partecipi alle attività	2	
l'obiettivo richiede la costituzione di accordi con soggetti del territorio, non sempre coinvolti nella prassi esistente	3	
6. Concretezza		
1		
l'obiettivo ha risultati attesi, indicatori, risorse descritti in modo generico	1	
l'obiettivo ha risultati attesi, indicatori, risorse descritti con discreta chiarezza	2	
l'obiettivo ha risultati attesi, indicatori, risorse descritti con puntualità, chiarezza e completezza	3	
7. Misurabilità		
1		
l'obiettivo è associato ad indicatori e target tali da permettere una parziale misurazione dei risultati	1	
l'obiettivo è associato ad indicatori e target che consentono una complessiva misurazione dei risultati	2	
l'obiettivo è associato a indicatori e target che permettono la completa misurazione dei risultati	3	

8. Trasferibilità

- le caratteristiche progettuali non attribuiscono all'obiettivo trasferibilità ad altre esperienze
- le caratteristiche progettuali consentono di individuare alcuni aspetti trasferibili ad altre esperienze
- le caratteristiche progettuali favoriscono la trasferibilità dell'obiettivo ad altre esperienze

1

2

3

TOTALE PUNTI:**firma dell'OIV:****Note dell'OIV:****data** _____

BENENNUNG	ZIELGEWICHTUNG	
		JAHR
1. Relevanz zu und Zusammenhang mit den aus der Analyse des Territoriums und der Nutzerschaft hervorgehenden Bedürfnissen:		GEWICHTUNG
das Ziel weist keine wesentliche Relevanz zu und keinen wesentlichen Zusammenhang mit den Bedürfnissen auf		1
das Ziel weist eine nennenswerte Relevanz zu und einen nennenswerten Zusammenhang mit den Bedürfnissen auf		2
das Ziel weist eine absolute Relevanz zu und einen wesentlichen Zusammenhang mit den Bedürfnissen auf		3
2. Relevanz zu und Zusammenhang mit der institutionellen Mission und den Leitlinien		
das Ziel weist keine wesentliche Relevanz zu und keinen wesentlichen Zusammenhang mit der Mission und/oder den Leitlinien auf		1
das Ziel weist eine wesentliche Relevanz zu und einen wesentlichen Zusammenhang mit der Mission und/oder den Leitlinien auf		2
das Ziel weist eine absolute Relevanz zu und einen absoluten Zusammenhang mit der Mission und/oder den Leitlinien auf		3
3. Fähigkeit, die Qualität der erbrachten Dienstleistungen bedeutend zu verbessern		
das Ziel bringt keine Qualitätsverbesserung für die erbrachten Dienstleistungen mit sich		1
das Ziel bringt eine nicht quantifizierbare Qualitätsverbesserung für die erbrachten Dienstleistungen mit sich		2
das Ziel bringt eine quantifizierbare und bedeutende Qualitätsverbesserung für die erbrachten Dienstleistungen mit sich		3
4. Grad der Innovation im Vergleich zur bestehenden Praxis		
das Ziel bringt Innovationen mit sich, die auf Kontinuität zur bestehenden Praxis aufbauen		1
das Ziel bringt Praktiken und Modalitäten mit sich, die innerhalb der Körperschaft noch nie angewandt wurden		2
das Ziel bringt Praktiken und Modalitäten mit sich, die auch in anderen Verwaltungen noch nie angewandt wurden		3
5. Grad der vorgesehenen Beteiligung anderer Rechtssubjekte des Territoriums		
das Ziel erfordert neben den eventuellen institutionellen Verbindungen keine enge Zusammenarbeit mit anderen Rechtssubjekten		1
das Ziel erfordert die Zusammenarbeit mit einigen Rechtssubjekten, die meistens an den Tätigkeiten bereits beteiligt sind		2
das Ziel erfordert das Treffen von Abkommen mit Rechtssubjekten des Territoriums, die nicht immer an den bestehenden Praktiken mitarbeiten		3
6. Konkretheit		
das Ziel weist erwartete Ergebnisse, Indikatoren und Ressourcen auf, die allgemein beschrieben wurden		1
das Ziel weist erwartete Ergebnisse, Indikatoren und Ressourcen auf, die ziemlich klar beschrieben wurden		2
das Ziel weist erwartete Ergebnisse, Indikatoren und Ressourcen auf, die detailliert, klar und vollständig beschrieben wurden		3
7. Messbarkeit		
das Ziel ist an Indikatoren und Targets gekoppelt, die zum Teil eine Ergebnismessung ermöglichen		1
das Ziel ist an Indikatoren und Targets gekoppelt, die insgesamt eine Ergebnismessung ermöglichen		2
das Ziel ist an Indikatoren und Targets gekoppelt, die eine vollständige Ergebnismessung ermöglichen		3

8. Übertragbarkeit

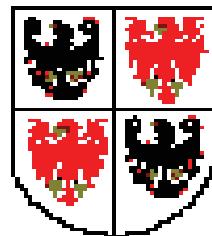
- | | |
|---|---|
| die Planungsmerkmale des Ziels ermöglichen nicht dessen Übertragung auf andere Bereiche | 1 |
| die Planungsmerkmale des Ziels ermöglichen die Übertragung einiger seiner Aspekte auf andere Bereiche | 2 |
| die Planungsmerkmale des Ziels begünstigen dessen Übertragung auf andere Bereiche | 3 |

GESAMTPUNKTZAHL:

Unterschrift des Unabhängigen Bewertungsgremiums:

Anmerkungen des Unabhängigen Bewertungsgremiums:

Datum _____



Regione Autonoma Trentino-Alto Adige/Südtirol

**REPERTORIO DELLE COMPETENZE MANAGERIALI E DEI
COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI**

Repertorio delle competenze manageriali e dei comportamenti organizzativi

1. Apprendimento ed innovazione continui
2. Autonomia
3. Capacità decisionale
4. Elaborazione e valutazione delle strategie
5. Flessibilità e disponibilità
6. Impegno nell'eliminare gli sprechi
7. Miglioramento continuo dei processi
8. Negoziazione e gestione dei conflitti
9. Orientamento all'utenza
10. Orientamento al lavoro per obiettivi
11. Pensiero sistematico
12. Promozione e gestione del cambiamento
13. Valorizzazione delle risorse umane

1. Apprendimento e innovazione continui

Disponibilità e predisposizione ad apprendere, anche attraverso lo studio.
Tensione individuale verso il nuovo e l'innovazione.

1	Base	Dimostra disponibilità e predisposizione all'apprendimento, anche attraverso lo studio, se stimolato. Tende a preservare le prassi consolidate e le mette in discussione solo dietro indicazioni espresse.
2	Medio	Dimostra disponibilità e predisposizione all'apprendimento, anche attraverso lo studio. È aperto verso i cambiamenti proposti dal vertice dell'ente
3	Elevato	E' disponibile a mettersi in discussione e denota predisposizione all'apprendimento, anche con studi e approfondimenti ad hoc. È aperto verso i cambiamenti proposti dal vertice dell'ente e li promuove all'interno dell'organizzazione.
4	Specialistico	E' disponibile a mettersi in discussione e denota predisposizione all'apprendimento, anche con studi e approfondimenti ad hoc. E' costantemente alla ricerca di innovazioni nell'ambito dell'organizzazione e dei processi gestiti. Propone miglioramenti nei servizi affidati e affronta senza riserve innovazioni nel modo di lavorare.

2. Autonomia

Capacità di individuare autonomamente le priorità d'azione, di pianificare coerentemente la propria attività, di individuare soluzioni a problemi ricorrenti ed assumere decisioni di complessità variabile.

Propensione a intraprendere azioni per il miglioramento dei risultati e dei processi, senza che ciò sia richiesto o forzato da qualcuno o da particolari situazioni.

1	Base	Individua autonomamente le priorità di azione, pianifica la propria attività e propone soluzioni a problemi ricorrenti. Sa assumere decisioni di complessità contenuta.
2	Medio	Individua autonomamente le priorità di azione, pianifica la propria attività e propone soluzioni a problemi ricorrenti. Sa assumere decisioni di complessità variabile. Se stimolato, intraprende azioni per il miglioramento dei risultati e dei processi
3	Elevato	Individua autonomamente le priorità di azione, pianifica la propria attività e propone soluzioni a problemi ricorrenti ed estemporanei. Sa assumere decisioni di complessità variabile. Intraprende azioni per il miglioramento dei risultati e dei processi in maniera autonoma
4	Specialistico	Individua autonomamente le priorità di azione, pianifica la propria attività e propone soluzioni a problemi ricorrenti ed estemporanei. Sa assumere decisioni di complessità variabile e mutevole. Intraprende azioni per il miglioramento dei risultati e dei processi in maniera autonoma. E' punto di riferimento per i colleghi e l'ente in termini di autonomia.

3. Capacità decisionale

Capacità di prendere decisioni in situazioni complesse e senza riferimenti a procedure consolidate.
Capacità di assumersi la responsabilità delle decisioni assunte.

1	Base	E' efficace nel processo decisionale con riferimento a situazioni consolidate e/o sorrette da riferimenti procedurali o normativi. Tende a condividere con altri le decisioni da assumere quando ritenute troppo importanti in termini di ricadute di responsabilità.
2	Medio	E' efficace nel processo decisionale con riferimento anche in situazioni non consolidate e/o sorrette da riferimenti procedurali o normativi. A volte, condivide con altri le decisioni da assumere quando ritenute troppo importanti in termini di ricadute di responsabilità.
3	Elevato	Prende decisioni, talvolta anche complesse, pur in assenza di riferimenti codificati e/o sorrette da riferimenti procedurali o normativi. E' in grado di assumere autonomamente decisioni importanti anche quando ritenute importanti in termini di ricadute di responsabilità.
4	Specialistico	Prende decisioni, anche complesse, con tempestività e propositività pur in assenza di riferimenti codificati e/o sorrette da riferimenti procedurali o normativi. Non si sottrae all'assunzione di scelte anche importanti in termini di possibili ricadute di responsabilità.

4. Elaborazione e valutazione delle strategie

Capacità di elaborazione e valutazione delle strategie a livello di settore e a livello di ente.

1	Base	Conosce le strategie dell'ente e partecipa attivamente alla realizzazione dei piani di attuazione settoriali. Partecipa con costante impegno al monitoraggio delle azioni portate avanti dall'amministrazione. Organizza il suo lavoro e le sue priorità in coerenza con le scelte strategiche dell'amministrazione.
2	Medio	Conosce le strategie dell'ente. Sviluppa a partire da assi strategici di intervento, piani di attuazione settoriali finalizzati a supportare le priorità strategiche. Partecipa con costante impegno al monitoraggio delle azioni portate avanti dall'amministrazione. Organizza il suo lavoro e le sue priorità in coerenza con le scelte strategiche dell'amministrazione. Monitora costantemente gli interventi governati direttamente dall'ente o indirettamente da soggetti esterni, al fine di valutare i risultati raggiunti in rapporto agli obiettivi strategici, agli investimenti, all'impatto sul territorio.
3	Elevato	Conosce le strategie dell'ente. Sviluppa a partire da assi strategici di intervento, piani di attuazione settoriali finalizzati a supportare le priorità strategiche. Presidia l'implementazione delle strategie attraverso lo sviluppo e l'attuazione di progetti interni al settore, interni all'amministrazione, esterni di sistema. Monitora costantemente gli interventi governati direttamente dall'ente o indirettamente da soggetti esterni, al fine di valutare i risultati raggiunti in rapporto agli obiettivi strategici, agli investimenti, all'impatto sul territorio, individuando e eventualmente attivando le azioni correttive.

4	Specialistico	<p>Contribuisce, ove richiesto, alla formulazione degli indirizzi strategici del vertice dell'organizzazione e riconduce le attività del settore alle priorità strategiche dell'Ente. Partecipa efficacemente ai processi di pianificazione delle strategie dell'organizzazione.</p> <p>Definisce gli aspetti economici, le responsabilità, l'impatto e gli indicatori di valutazione degli effetti delle politiche dell'amministrazione.</p> <p>Monitora in modo sistematico la coerenza tra obiettivi strategici, azioni ed effetti prodotti e attiva azioni correttive in itinere per ottenere gli effetti voluti.</p>
---	---------------	---

5. Flessibilità e disponibilità

Adattamento a lavorare e collaborare efficacemente in situazioni e con persone diverse.

Disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo al di là di schemi.

1	Base	Accetta di lavorare con persone diverse (collaboratori assegnati) e si dedica ad attività anche non abituali e impreviste, purchè richiesto occasionalmente durante l'anno.
2	Medio	È disponibile a lavorare con persone diverse (collaboratori assegnati) e a dedicarsi ad attività non abituali e impreviste, anche se richiesto periodicamente nell'anno. Talvolta, si dimostra disponibile ad interpretare il proprio ruolo al di là di quanto previsto dai riferimenti contrattuali
3	Elevato	È disponibile, anche se chiamato frequentemente e in modo imprevisto, a lavorare su tematiche straordinarie, su attività non abituali e con persone esterne al suo ambito usuale di operatività. In genere, si dimostra disponibile ad interpretare il proprio ruolo al di là di quanto previsto dai riferimenti contrattuali
4	Specialistico	È sempre disponibile, anche se chiamato frequentemente e in modo imprevisto, a lavorare su tematiche straordinarie, su attività non abituali e con persone esterne al suo ambito usuale di operatività. Interpreta il proprio ruolo con flessibilità e disponibilità ad andare al di là di quanto previsto dai riferimenti contrattuali

6. Impegno nell'eliminare gli sprechi

Senso della misura e accortezza nell'utilizzo di risorse. Impegno nell'eliminare le attività "inutili" che non si concretizzano in risultati e in qualità per l'utenza.

1	Base	È attento nel lavoro quotidiano a ridurre al minimo gli sprechi e l'uso improprio delle utenze/strumenti (telefono, luce, auto, computer ecc)
2	Medio	È attento nel lavoro quotidiano a ridurre al minimo gli sprechi e l'uso improprio delle utenze/strumenti (telefono, luce, auto, computer ecc) nel rispetto dei criteri di economicità e di individuazione di forme alternative di gestione
3	Elevato	<p>È attento nel lavoro quotidiano a ridurre al minimo gli sprechi e l'uso improprio delle utenze/strumenti (telefono, luce, auto, computer ecc) nel rispetto dei criteri di economicità e di individuazione di forme alternative di gestione.</p> <p>Monitora le oscillazioni anomale dei costi sostenuti per il funzionamento del settore e conseguente si attiva per promuovere interventi correttivi che coinvolgano colleghi e collaboratori del proprio settore.</p>

4	Specialistico	<p>È attento nel lavoro quotidiano a ridurre al minimo gli sprechi e l'uso improprio delle utenze/strumenti (telefono, luce, auto, computer ecc) nel rispetto dei criteri di economicità e di individuazione di forme alternative di gestione.</p> <p>Si pone obiettivi sfidanti di contenimento dei costi che promuove all'esterno del proprio settore al fine di attivare sinergie con altre aree dell'amministrazione. Utilizza strumenti per il monitoraggio e promuove l'attivazione di azioni correttive da parte dei propri collaboratori.</p>

7. Miglioramento continuo dei processi

Capacità di analizzare ed eventualmente riorganizzare vecchi e nuovi servizi, utilizzando gli strumenti di re-ingegnerizzazione dei processi, in coerenza con gli indirizzi dell'amministrazione e in linea con le logiche della semplificazione amministrativa.

1	Base	<p>E' in grado di analizzare le attività del suo servizio in una logica di processi orizzontali.</p> <p>Collabora propositivamente ai progetti di analisi e revisione dei processi. Organizza la raccolta di dati per il monitoraggio della performance della struttura.</p>
2	Medio	<p>E' in grado di analizzare le attività del suo servizio in una logica di processi orizzontali.</p> <p>Ha una buona conoscenza della metodologia e dei principali strumenti di reengineering ed è in grado di applicarli alle attività di mappatura e revisione dei processi intraprese all'interno della sua struttura. Propone soluzioni di miglioramento relativamente al lavoro di sua competenza.</p> <p>Pianifica e struttura la raccolta di dati per il monitoraggio della performance della struttura.</p>
3	Elevato	<p>Organizza le attività del suo servizio in una logica di processi orizzontali.</p> <p>Applica con efficacia i principali strumenti di reengineering.</p> <p>Sostiene all'interno della sua direzione, l'importanza dei processi nel funzionamento dei servizi. Individua i processi chiave sui quali avviare interventi di miglioramento strategici nella performance della struttura.</p> <p>Misura i risultati attuali dei processi di erogazione dei servizi e riprogetta le attività del suo servizio secondo precisi standard di efficienza ed efficacia.</p>
4	Specialistico	<p>Organizza le attività del suo servizio in una logica di processi orizzontali.</p> <p>Si fa promotore dei valori del miglioramento continuo e delle logiche organizzative per processi all'interno dell'Amministrazione.</p> <p>Diffonde le metodologie e gli strumenti di reengineering fra tutto il personale dirigente e P.O. dell'amministrazione.</p> <p>Coordina e gestisce efficacemente progetti che coinvolgono l'intera amministrazione finalizzati al miglioramento dei servizi e alla misurazione delle performance dell'amministrazione.</p> <p>Monitora le performance dell'amministrazione con un sistema di indicatori costruiti "ad hoc" individuando i miglioramenti da apportare agli standard.</p>

8. Negoziazione e gestione dei conflitti

Capacità di comprendere e affrontare situazioni conflittuali tra individui e all'interno di un gruppo e/o ricercare soluzioni di interesse comune.

1	Base	Nella gestione dei rapporti interpersonali di lavoro controlla il proprio

		comportamento per non entrare in conflitto o generare contrasti.
2	Medio	Nella gestione dei rapporti interpersonali di lavoro, cerca di evitare l'insorgere di conflitti ricercando punti di intesa comune sui temi che generano contrasti.
3	Elevato	Nella gestione dei rapporti interpersonali di lavoro evita di generare conflitti e tende a mediare contrasti eventualmente presenti ricercando soluzioni di interesse comune, in contesti e con interlocutori diversi. Cerca di individuare i fattori che generano i conflitti per provare a prevenirli.
4	Specialistico	Nella gestione dei rapporti interpersonali di lavoro individua i fattori che possono generare conflitti ed esegue azioni di prevenzione. Affronta direttamente situazioni di conflitto con alta intensità di aggressività e li risolve positivamente.

9. Orientamento all'utenza

Capacità di comprendere e conoscere il cliente/utente interno e/o esterno e le sue esigenze, al fine di fornirgli un servizio ed una assistenza efficiente ed efficace. Atteggiamento corretto, trasparente, disponibile, scrupoloso, affidabile, che ispira fiducia.

1	Base	Il suo orientamento all'utenza è improntato ad un livello base, anche se talvolta si dimostra formale nei confronti delle richieste dei clienti interni o degli utenti. Non sempre riesce a comprendere i loro bisogni e non si impegna attivamente per soddisfarli.
2	Medio	E' generalmente disponibile nei confronti delle richieste dei clienti interni o degli utenti, purchè nell'ambito delle competenze direttamente presidiate. Cerca di comprendere i loro bisogni e si impegna per cercare di soddisfarli.
3	Elevato	Risponde puntualmente alle richieste dei clienti interni o degli utenti, informandosi sul relativo livello di soddisfazione. Cerca di soddisfare richieste difficili e insolite e di gestire in modo adeguato gli eventuali disservizi interni/esterni.
4	Specialistico	E' sempre a completa disposizione alle richieste dei clienti interni o degli utenti. Si relaziona proattivamente con loro e si informa sul relativo livello di soddisfazione. Risolve anche problemi complessi con tempestività e competenza.

10. Orientamento al lavoro per obiettivi

Capacità di lavorare per il perseguitamento di obiettivi con continuità ed efficacia, anche attraverso l'integrazione tra settori e uffici e il superamento di personalizzazioni e protagonismi.

1	Base	E' prevalentemente concentrato sull'espletamento delle attività previste dal ruolo. Talvolta, va stimolata la capacità di individuare obiettivi che, in ogni caso, persegue con normale diligenza, integrandosi quando necessario con gli altri settori ed uffici. È in grado di gestire progetti e piani di lavoro con ridotto numero di risorse, con un numero esiguo di obiettivi e senza il coinvolgimento di altri servizi esterni rispettando i tempi di realizzazione, gli obiettivi di budget e gli altri target da raggiungere.
2	Medio	E' generalmente orientato agli obiettivi, che persegue con efficacia,

		<p>integrandosi quando necessario con gli altri settori ed uffici. Sa individuare e monitorare target quantitativi, qualitativi e temporali per garantire.</p> <p>È in grado di gestire progetti e piani di lavoro mediamente complessi (con un rilevante numero di risorse, con diversi obiettivi assegnati e con il coinvolgimento di altri servizi esterni). Rispetta i tempi di realizzazione e gestisce gli imprevisti e le relative azioni di recupero, presidia il budget e l'integrazione e la valorizzazione del personale coinvolto</p>
3	Elevato	<p>È determinato nel realizzare il risultato richiesto (quantitativo, qualitativo, temporale), risolvendo i problemi che possono determinare ostacoli, anche quando questo comporta una continua mediazione con altri soggetti per processi di lavoro trasversali. Sa definire e proporre contenuti e target degli obiettivi da perseguire sulla base degli input ricevuti. Monitora efficacemente il rispetto degli impegni assunti.</p> <p>È completamente autonomo nella gestione di progetti complessi all'interno dei quali dimostra padronanza nell'utilizzo di metodi e strumenti manageriali. Sostiene i collaboratori e fornisce supporto ai colleghi meno esperti.</p>
4	Specialistico	<p>È determinato ed efficace nel conseguimento dei risultati, intervenendo per risolvere i problemi che possono determinare ostacoli, anche quando questo comporta una continua mediazione con altri soggetti per processi di lavoro trasversali.</p> <p>E' proattivo nell'ideare e proporre contenuti e target degli obiettivi da perseguire. Monitora efficacemente il rispetto degli impegni assunti ed ha costantemente sotto controllo lo stato di attuazione degli obiettivi.</p> <p>Presidia efficacemente progetti strategici per l'amministrazione con una forte capacità di gestione degli imprevisti e di leadership della struttura. I risultati raggiunti sono standard di riferimento.</p>

11. Pensiero sistemico

Capacità di comprendere le situazioni complesse attraverso letture alternative delle cause e delle loro determinanti.

Capacità di guidare la gestione e lo sviluppo del servizio e del settore agendo sui diversi fattori alla base del risultato da raggiungere.

1	Base	<p>Ha una visione focalizzata sulla funzione presidiata. Comprende le situazioni e le cause che le determinano secondo una prospettiva settoriale.</p> <p>Ha un approccio parziale o limitato nell'affrontare le leve da impiegare per la gestione e lo sviluppo del servizio/settore.</p>
2	Medio	<p>Ha una visione focalizzata non solo sulla funzione presidiata. Comprende le situazioni e le cause che le determinano secondo una prospettiva che integra anche altri punti di vista.</p> <p>Ha un approccio parziale o limitato nell'affrontare le leve da impiegare per la gestione e lo sviluppo del servizio/settore.</p>
3	Elevato	<p>Sa vedere le problematiche con una visione ad ampio raggio.</p> <p>Sa cogliere le situazioni e le cause che le determinano secondo una prospettiva sistemica.</p> <p>È in grado di proporre letture alternative alle problematiche del settore da più punti di vista diversi. Ha una chiara e ampia visione del funzionamento dell'amministrazione e delle dinamiche interne ed esterne alla base delle criticità del suo settore.</p> <p>Sa agire su alcune di queste determinanti per sollecitare cambiamenti a sostegno del raggiungimento degli obiettivi assegnati.</p>

4	Specialistico	<p>Ha una visione di insieme delle problematiche dell'amministrazione e riesce a collocarle e leggerle su più livelli di interpretazione (politico, economico, normativo, procedurale, ecc).</p> <p>Sa cogliere le situazioni e le cause che le determinano secondo una prospettiva sistemica.</p> <p>Guida la gestione del settore consapevole del contesto e agisce sulle variabili esterne in prima persona o attraverso l'azione di terzi (organismi politici, altre amministrazioni ecc)</p>

12. Promozione e gestione del cambiamento

Capacità di gestire i cambiamenti interni al proprio settore in coerenza con le strategie elaborate e promosse dall'ente.

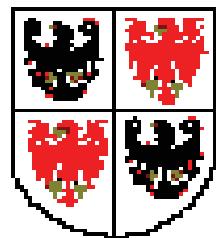
1	Base	<p>Si adatta alle strategie di cambiamento elaborate dal vertice dell'ente.</p> <p>Non sempre gestisce eventuali resistenze ai cambiamenti da parte dei collaboratori.</p>
2	Medio	<p>Partecipa all'attuazione delle strategie di cambiamento elaborate dal vertice dell'ente. Coinvolge nel cambiamento i collaboratori e i colleghi, riportando ai vertici puntualmente eventuali difficoltà. Non sempre gestisce eventuali resistenze ai cambiamenti da parte dei collaboratori.</p>
3	Elevato	<p>Collabora all'attuazione delle strategie di cambiamento elaborate dal vertice dell'ente. Coinvolge attivamente nel cambiamento i collaboratori e i colleghi, riportando ai vertici puntualmente eventuali difficoltà e proposte di intervento.</p> <p>Gestisce, anche con il supporto di altri, eventuali resistenze ai cambiamenti da parte dei collaboratori.</p>
4	Specialistico	<p>Promuove e concretizza le strategie di cambiamento elaborate dal vertice dell'ente, traducendole in azioni operative, da attuare e monitorare all'interno dell'ambito organizzativo presidiato. Coinvolge attivamente nel cambiamento i collaboratori e i colleghi, riportando puntualmente ai vertici eventuali difficoltà e proposte di intervento. È in grado di gestire autonomamente eventuali resistenze ai cambiamenti da parte dei collaboratori.</p>

13. Valorizzazione delle risorse umane

Capacità di gestire efficacemente i propri collaboratori attraverso le metodologie e gli strumenti messi a disposizione dall'amministrazione per la valutazione delle prestazioni e lo sviluppo delle competenze.

1	Base	<p>Conosce il sistema di valutazione adottato dall'amministrazione. Ha le basi teoriche sui temi della motivazione e sui processi di sviluppo delle persone (formazione, sviluppo delle competenze ...). Partecipa all'organizzazione di iniziative a sostegno della crescita delle persone (organizzazione di corsi, affiancamenti, sviluppo di nuove procedure, progetti di miglioramento dei servizi...)</p>
2	Medio	<p>Conosce il sistema di valutazione adottato dall'amministrazione e ne utilizza adeguatamente gli strumenti per realizzare la gestione del settore e del personale: delegare gli obiettivi, monitorare i risultati durante l'anno, valutare le prestazioni dei singoli rispetto alle attese dell'organizzazione. Collabora</p>

		attivamente all'organizzazione di iniziative a sostegno della crescita delle persone (organizzazione di corsi, affiancamenti, sviluppo di nuove procedure, progetti di miglioramento dei servizi...)
3	Elevato	<p>Realizza il processo di valutazione condividendone i principi e i valori di riferimento (miglioramento della produttività e valorizzazione delle persone). Coglie le opportunità offerte dal sistema per raccogliere dati sul clima di lavoro, per agire azioni di coinvolgimento sugli obiettivi e di sostegno allo sviluppo dei singoli.</p> <p>E' propositivo nell'organizzazione di iniziative a sostegno della crescita delle persone (organizzazione di corsi, affiancamenti, sviluppo di nuove procedure, progetti di miglioramento dei servizi...)</p>
4	Specialistico	<p>Realizza il processo di valutazione condividendone i principi e i valori di riferimento (miglioramento della produttività e valorizzazione delle persone). Definisce strategie di gestione del personale sulla base dei risultati di performance raggiunti nell'anno precedente e in relazione ai bisogni di crescita e sviluppo del settore.</p> <p>Programma interventi di formazione e sviluppo delle competenze all'interno del settore attraverso azioni di apprendimento sul campo e interventi di formazione d'aula. Verifica costantemente il clima di lavoro e agisce interventi mirati al miglioramento del benessere organizzativo.</p>



Autonome Region Trentino-Südtirol

**VERZEICHNIS DER MANAGEMENTKOMPETENZEN UND
DER ORGANISATORISCHEN VERHALTENSWEISEN**

Verzeichnis der Managementkompetenzen und der organisatorischen Verhaltensweisen

1. Ständiges Lernen und Innovation
2. Selbstständigkeit
3. Entscheidungsfähigkeit
4. Ausarbeitung und Evaluierung von Strategien
5. Flexibilität und Bereitschaft
6. Vermeidung von Verschwendungen
7. Ständige Verbesserung der Verfahren
8. Mediation bei Konflikten und Konfliktmanagement
9. Nutzerorientiertheit
10. Ergebnisorientiertheit
11. Nutzerorientiertheit
12. Systemdenken
13. Förderung und Management von Veränderungen
14. Aufwertung der Humanressourcen

1. Ständiges Lernen und Innovation

Bereitschaft und Veranlagung, auch durch Lernen weiter zu kommen.
Individuelle Neigung zum Neuen und zur Innovation.

1	elementar	Sie/Er zeigt – sofern angeregt – Bereitschaft und Veranlagung, auch durch Lernen weiter zu kommen. Sie/Er neigt zur Reformresistenz und stellt Routineverhalten nur auf ausdrückliche Hinweise in Frage.
2	durchschnittlich	Sie/Er zeigt Bereitschaft und Veranlagung, auch durch Lernen weiter zu kommen. Sie/Er steht den von dem Führungsorgan der Körperschaft vorgeschlagenen Veränderungen offen gegenüber.
3	hoch	Sie/Er ist bereit, sich infrage zu stellen, und zeigt Veranlagung zum Lernen auch durch spezifischen Wissenserwerb und Vertiefungen. Sie/Er steht den von dem Führungsorgan der Körperschaft vorgeschlagenen Änderungen offen gegenüber und fördert sie innerhalb der Organisation.
4	hervorragend	Sie/Er ist bereit, sich infrage zu stellen, und zeigt Veranlagung zum Lernen auch durch spezifischen Wissenserwerb und Vertiefungen. Sie/Er ist ständig auf der Suche nach Innovationen im Rahmen der Organisation und der von ihr/ihm gesteuerten Verfahren. Sie/Er schlägt Verbesserungen zu den anvertrauten Diensten vor und wendet ohne Probleme innovative Arbeitsweisen an.

2. Selbstständigkeit

Fähigkeit, selbstständig Prioritäten festzustellen, die eigene Tätigkeit konsequent zu planen, Lösungen zu wiederkehrenden Problemen zu finden und Entscheidungen unterschiedlicher Komplexität zu treffen.

Veranlagung zur Handlung für die Verbesserung der Ergebnisse und der Verfahren, ohne dass dies von jemandem oder angesichts besonderer Situationen verlangt oder erzwungen wurde.

1	elementar	Sie/Er bestimmt selbst die Prioritäten, plant ihre/seine Tätigkeit und schlägt Lösungen für wiederkehrende Probleme vor. Sie/Er trifft Entscheidungen begrenzter Komplexität.
2	durchschnittlich	Sie/Er bestimmt selbst die Prioritäten, plant ihre/seine Tätigkeit und schlägt Lösungen für wiederkehrende Probleme vor. Sie/Er trifft Entscheidungen unterschiedlicher Komplexität. Auf Anregung ergreift sie/er Maßnahmen zur Verbesserung der Ergebnisse und der Verfahren.
3	hoch	Sie/Er bestimmt selbst die Prioritäten, plant ihre/seine Tätigkeit und schlägt Lösungen für wiederkehrende sowie unerwartete Probleme vor. Sie/Er trifft Entscheidungen unterschiedlicher Komplexität und ergreift selbstständig Maßnahmen zur Verbesserung der Ergebnisse und der Verfahren.
4	hervorragend	Sie/Er bestimmt selbst die Prioritäten, plant ihre/seine Tätigkeit und schlägt Lösungen für wiederkehrende sowie unerwartete Probleme vor. Sie/Er trifft Entscheidungen unterschiedlicher und veränderlicher Komplexität und ergreift selbstständig Maßnahmen zur Verbesserung der

		Ergebnisse und der Verfahren. Ihre/seine Selbständigkeit stellt einen Bezugspunkt für die Kolleginnen und Kollegen und die Körperschaft dar.
--	--	--

3. Entscheidungsfähigkeit

Fähigkeit, Entscheidungen in komplexen Situationen zu treffen, ohne dabei auf herkömmliche Verfahren Bezug zu nehmen. Fähigkeit, die Verantwortung für die getroffenen Entscheidungen zu übernehmen.

1	elementar	Sie/Er zeigt sich effizient im Entscheidungsprozess in Bezug auf herkömmliche und/oder verfahrenstechnisch oder rechtlich geregelte Situationen. Sie/Er neigt dazu, zusammen mit anderen Entscheidungen zu treffen, wenn diese mit hoher Verantwortung verbunden sind.
2	durchschnittlich	Sie/Er zeigt sich effizient im Entscheidungsprozess in Bezug auf auch nicht etablierte und/oder verfahrenstechnisch oder rechtlich geregelte Situationen. Sie/Er neigt gelegentlich dazu, zusammen mit anderen Entscheidungen zu treffen, wenn diese mit hoher Verantwortung verbunden sind.
3	hoch	Sie/Er trifft gelegentlich auch komplexe Entscheidungen, obwohl keine kodifizierten Bezüge vorhanden sind und/oder wenn sie nicht verfahrenstechnisch oder rechtlich geregelte Situationen betreffen. Sie/Er ist imstande, selbst wichtige Entscheidungen zu treffen, auch wenn diese mit hoher Verantwortung verbunden sind.
4	hervorragend	Sie/Er trifft umgehend und schlagkräftig auch komplexe Entscheidungen, obwohl keine kodifizierten Bezüge vorhanden sind und/oder wenn sie nicht verfahrenstechnisch oder rechtlich geregelte Situationen betreffen. Sie/Er übernimmt auch mit hoher Verantwortung verbundene Entscheidungen.

4. Ausarbeitung und Evaluierung von Strategien

Fähigkeit, auf Bereichs- und Körperschaftsebene Strategien auszuarbeiten und zu evaluieren.

1	elementar	Sie/Er kennt die von der Körperschaft angewandten Strategien und trägt aktiv zur Umsetzung der bereichsspezifischen Pläne bei. Sie/Er beteiligt sich ständig am Monitoring der von der Verwaltung ergriffenen Initiativen. Sie/Er organisiert ihre/seine Tätigkeit und Prioritäten im Einklang mit den von der Verwaltung angewandten Strategien.
2	durchschnittlich	Sie/Er kennt die von der Körperschaft angewandten Strategien. Ausgehend von strategischen Maßnahmenachsen erstellt sie/er bereichsspezifische Pläne zur Umsetzung der strategischen Prioritäten. Sie/Er beteiligt sich ständig am Monitoring der von der Verwaltung ergriffenen Initiativen. Sie/Er organisiert ihre/seine Tätigkeit und Prioritäten im Einklang mit den von der Verwaltung angewandten Strategien. Sie/Er überprüft ständig die direkt von der Körperschaft oder indirekt von externen Subjekten gesteuerten Initiativen, um die erzielten Ergebnisse im Vergleich zu den strategischen Zielen, den investierten Mitteln und den Auswirkungen auf das Territorium zu bewerten.

3	hoch	<p>Sie/Er kennt die von der Körperschaft angewandten Strategien. Ausgehend von strategischen Maßnahmenachsen erstellt sie/er bereichsspezifische Pläne zur Umsetzung der strategischen Prioritäten. Sie/Er treibt die Implementierung der Strategien mittels der Entwicklung und Durchführung von bereichsinternen, verwaltungsinternen und externen systemwirksamen Projekten voran.</p> <p>Sie/Er überprüft ständig die direkt von der Körperschaft oder indirekt von externen Subjekten gesteuerten Initiativen, um die erzielten Ergebnisse im Vergleich zu den strategischen Zielen, den investierten Mitteln und den Auswirkungen auf das Territorium zu bewerten, und bestimmt und aktiviert eventuelle Korrekturmaßnahmen.</p>
4	hervorragend	<p>Falls dazu aufgefordert, trägt sie/er zur Formulierung der strategischen Ausrichtung des Führungsorgans bei und koppelt die Tätigkeit des Bereiches an die strategischen Prioritäten der Körperschaft. Sie/Er beteiligt sich konstruktiv an der Planung der Organisationsstrategien.</p> <p>Sie/Er legt die wirtschaftlichen Aspekte, die Verantwortung, die Auswirkung und die Indikatoren zur Bewertung der Verwaltungspolitik fest. Sie/Er überprüft systematisch die Kohärenz der strategischen Ziele mit den Aktionen und erzeugten Auswirkungen und aktiviert zwischenzeitliche Korrekturmaßnahmen, um die erwünschten Auswirkungen herbeizuführen.</p>

5. Flexibilität und Bereitschaft

Fähigkeit, in verschiedenen Situationen mit verschiedenen Personen wirksam zu arbeiten bzw. zusammenzuarbeiten.

Bereitschaft zur und Flexibilität bei der kreativen Ausübung der eigenen Funktionen.

1	elementar	Sie/Er ist dazu bereit, mit anderen Personen (zugeteilten Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern) zu arbeiten, und widmet sich auch unvorhergesehenen und nicht üblichen Tätigkeiten, nur wenn dies im Laufe des Jahres gelegentlich verlangt wird.
2	durchschnittlich	Sie/Er ist dazu bereit, mit anderen Personen (zugeteilten Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern) zu arbeiten, und widmet sich auch unvorhergesehenen und nicht üblichen Tätigkeiten, auch wenn dies im Laufe des Jahres regelmäßig verlangt wird. Sie/Er erweist sich gelegentlich dazu bereit, ihre/seine Funktionen auch über die vertraglich festgelegten hinaus auszuüben.
3	hoch	Sie/Er ist dazu bereit, auch wenn sie/er oft und unvorhergesehen aufgefordert wird, sich mit außerordentlichen Themen und nicht üblichen Tätigkeiten sowie unter Beziehung von Personen, die gewöhnlich nicht mit ihr/ihm zusammenarbeiten, zu beschäftigen. Sie/Er zeigt sich im Allgemeinen dazu bereit, ihre/seine Funktionen auch über die vertraglich festgelegten auszuüben.
4	hervorragend	Sie/Er ist immer dazu bereit, auch wenn sie/er oft und unvorhergesehen aufgefordert wird, sich mit außerordentlichen Themen und nicht üblichen Tätigkeiten sowie unter Beziehung von Personen, die gewöhnlich nicht mit ihr/ihm zusammenarbeiten, zu beschäftigen. Sie/Er ist flexibel und bereit, die eigenen Funktionen über die vertraglich festgelegten hinaus auszuüben.

6. Vermeidung von Verschwendungen

Augenmaß und Umsicht bei der Verwendung der Ressourcen. Engagement zur Abschaffung „unnötiger“ Tätigkeiten, die auch qualitätsmäßig keine Auswirkungen auf die Nutzerschaft haben.

1	elementar	Sie/Er achtet darauf, bei der Abwicklung der täglichen Arbeit Verschwendungen sowie den unangebrachten Gebrauch von Telefon, Licht, Auto, Computer usw. zu vermeiden.
2	durchschnittlich	Sie/Er achtet darauf, bei der Abwicklung der täglichen Arbeit Verschwendungen sowie den unangebrachten Gebrauch von Telefon, Licht, Auto, Computer usw. unter Berücksichtigung der Kriterien der Wirtschaftlichkeit und der Anwendung alternativer Lösungen zu vermeiden.
3	hoch	Sie/Er achtet darauf, bei der Abwicklung der täglichen Arbeit Verschwendungen sowie den unangebrachten Gebrauch von Telefon, Licht, Auto, Computer usw. unter Berücksichtigung der Kriterien der Wirtschaftlichkeit und der Anwendung alternativer Lösungen zu vermeiden. Sie/Er überwacht die unregelmäßigen Schwankungen bei den für die Tätigkeit ihres/seines Bereichs bestreittenen Kosten und setzt sich für die Förderung der Korrekturmaßnahmen ein, die Kolleginnen und Kollegen sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des eigenen Tätigkeitsbereiches einbeziehen.
4	hervorragend	Sie/Er achtet darauf, bei der Abwicklung der täglichen Arbeit Verschwendungen sowie den unangebrachten Gebrauch von Telefon, Licht, Auto, Computer usw. unter Berücksichtigung der Kriterien der Wirtschaftlichkeit und der Anwendung alternativer Lösungen zu vermeiden. Sie/Er steckt sich das ehrgeizige Ziel der Kosteneindämmung, das sie/er auch außerhalb ihres/seines Tätigkeitsbereiches fördert, um Synergien mit den anderen Veraltungsbereichen herzustellen. Sie/Er zieht Monitoring-Instrumente heran und fördert die Aktivierung von Korrekturmaßnahmen seitens ihrer/seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

7. Ständige Verbesserung der Verfahren

Fähigkeit, bereits bestehende sowie neue Dienste zu analysieren und eventuell neu zu organisieren, wobei im Einklang mit den Leitlinien der Verwaltung und im Hinblick auf die Vereinfachung der Verwaltungsverfahren die Reengineering-Instrumente eingesetzt werden.

1	elementar	Sie/Er ist imstande, die Tätigkeiten ihres/seines Dienstes unter dem Gesichtspunkt der horizontalen Prozessstrukturierung zu analysieren. Sie/Er macht Vorschläge zu Projekten betreffend die Prozessanalyse und -umgestaltung. Sie/Er organisiert die Informationssammlung für das Monitoring der Performance ihrer/seiner Organisationseinheit.
2	durchschnittlich	Sie/Er ist imstande, die Tätigkeiten ihres/seines Dienstes unter dem Gesichtspunkt der horizontalen Prozessstrukturierung zu analysieren. Sie/Er besitzt gute Kenntnisse der Reengineeringmethode und -instrumente und ist imstande, diese bei der Erfassung und Umgestaltung der innerhalb der eigenen Organisationseinheit durchgeföhrten Prozesse anzuwenden.

		<p>Sie/Er macht Verbesserungsvorschläge betreffend die Arbeit in ihrem/seinem Zuständigkeitsbereich.</p> <p>Sie/Er plant und strukturiert die Informationssammlung für das Monitoring der Performance ihrer/seiner Organisationseinheit.</p>
3	hoch	<p>Sie/Er organisiert die Tätigkeiten ihres/seines Dienstes unter dem Gesichtspunkt der horizontalen Prozessstrukturierung.</p> <p>Sie/Er wendet die wichtigsten Reengineeringinstrumente erfolgreich an.</p> <p>Sie/Er unterstreicht im Rahmen ihres/seines Zuständigkeitsbereichs die Bedeutung der Prozesse bei den Tätigkeiten der Dienste. Sie/Er legt die Schlüsselprozesse fest, innerhalb welchen strategische Maßnahmen zur Performancesteigerung der Organisationseinheit vorzunehmen sind.</p> <p>Sie/Er misst die derzeitigen Ergebnisse der Prozesse der Leistungserbringung und gestaltet die Tätigkeiten ihres/seines Dienstes nach genauen Effizienz- und Wirksamkeitsstandards um.</p>
4	hervorragend	<p>Sie/Er organisiert die Tätigkeiten ihres/seines Dienstes unter dem Gesichtspunkt der horizontalen Prozessstrukturierung.</p> <p>Sie/Er fördert die ständige Verbesserung und Organisationslogik als Werte innerhalb der Verwaltung.</p> <p>Sie/Er verbreitet die Kenntnis der Reengineeringmethoden und -instrumente unter allen Führungskräften und Organisationspositionen der Verwaltung.</p> <p>Sie/Er koordiniert und leitet wirksam Projekte zur Verbesserung der Dienstleistungen und zur Messung der Performance, die die gesamte Verwaltung betreffen.</p> <p>Sie/Er überwacht die Performance der Verwaltung unter Einsatz eines Systems von spezifischen Indikatoren und erkennt, inwiefern die Standards zu verbessern sind.</p>

8. Mediation bei Konflikten und Konfliktmanagement

Fähigkeit, Konfliktsituationen zwischen Einzelpersonen und innerhalb einer Gruppe zu erkennen und anzugehen und/oder Lösungen im gemeinsamen Interesse zu finden.

1	elementar	In den zwischenmenschlichen Beziehungen am Arbeitsplatz kontrolliert sie/er das eigene Verhalten, um keine Konflikte oder Meinungsverschiedenheiten auszulösen.
2	durchschnittlich	In den zwischenmenschlichen Beziehungen am Arbeitsplatz versucht sie/er, das Entstehen von Konflikten zu vermeiden, indem sie/er bei Meinungsverschiedenheiten auslösenden Themen gemeinsame Anhaltspunkte sucht.
3	hoch	In den zwischenmenschlichen Beziehungen am Arbeitsplatz vermeidet sie/er das Entstehen von Konflikten und neigt dazu, eventuell bestehende Meinungsverschiedenheiten beizulegen, indem in verschiedenen Zusammenhängen und mit verschiedenen Gesprächspartnern nach Lösungen im gemeinsamen Interesse gesucht wird. Sie/Er ermittelt die konfliktauslösenden Faktoren und versucht, durch dieses Wissen Konfliktsituationen vorzubeugen.
4	hervorragend	In den zwischenmenschlichen Beziehungen am Arbeitsplatz ermittelt sie/er die konfliktauslösenden Faktoren und trifft Maßnahmen zur Konfliktvorbeugung. Sie/Er geht Konfliktsituationen mit einem hohen Aggressionspotential direkt an und löst sie positiv.

9. Nutzerorientiertheit

Fähigkeit, die interne und/oder externe Nutzerschaft und ihre Bedürfnisse zu erkennen und zu verstehen, um dieser einen effizienten und wirksamen Dienst und Beistand leisten zu können. Korrektes, transparentes, entgegenkommendes, sorgfältiges, zuverlässiges und vertrauenswürdiges Verhalten.

1	elementar	Ihre/Seine Nutzerorientiertheit bewegt sich auf einem elementaren Niveau, obgleich sie/er sich gegenüber den Anfragen der internen oder externen Nutzerschaft manchmal formell verhält. Sie/Er versteht deren Bedürfnisse nicht immer und bemüht sich nicht aktiv, diese zu befriedigen.
2	durchschnittlich	Sie/Er zeigt sich im Allgemeinen gegenüber den Anfragen der internen oder externen Nutzerschaft entgegenkommend, allerdings nur in ihrem/seinen direkten Zuständigkeitsbereich. Sie /Er versucht, deren Bedürfnisse zu verstehen, und bemüht sich, dieselben zu befriedigen.
3	hoch	Sie/Er kommt unverzüglich den Anfragen der internen oder externen Nutzerschaft nach und informiert sich über deren entsprechenden Zufriedenheitsgrad. Sie /Er versucht, schwierigen und ungewöhnlichen Anfragen nachzukommen und eventuellen internen/externen Missständen angemessen entgegenzuwirken.
4	hervorragend	Sie/Er steht für Anfragen seitens der internen oder externen Nutzerschaft immer voll zur Verfügung. Sie/Er verhält sich proaktiv ihr gegenüber und informiert sich über deren Zufriedenheitsgrad. Sie/Er löst auch komplizierte Probleme umgehend und kompetent.

10. Ergebnisorientiertheit

Fähigkeit, stetig und wirksam für die Zielerreichung im Sinne der gegenseitigen Ergänzung der Bereiche und Ämter sowie der Überwindung von Individualismus und Geltungsdrang zu arbeiten.

1	elementar	Sie/Er konzentriert sich vorwiegend auf die Durchführung der für die eigene Position vorgesehenen Tätigkeiten. Die Fähigkeit, Ziele zu erkennen, muss manchmal angeregt werden. Die Ziele werden in jedem Fall mit normaler Sorgfalt verfolgt, wobei erforderlichenfalls mit anderen Bereichen und Ämtern ergänzend zusammengearbeitet wird. Sie/Er ist imstande, Projekte und Arbeitspläne mit begrenzten Ressourcen, mit wenigen Zielen und ohne Einbeziehung anderer, externer Dienste unter Einhaltung der Durchführungsfristen, Budgetziele und sonstiger zu erreichenden Targets zu steuern.
2	durchschnittlich	Sie/Er richtet sich im Allgemeinen auf die Ziele aus, die wirksam verfolgt werden, wobei erforderlichenfalls mit anderen Bereichen und Ämtern zusammengearbeitet wird. Sie/Er ist imstande, quantitative, qualitative und zeitliche Targets zu erkennen und zu überwachen. Sie/Er ist imstande, durchschnittlich komplexe Projekte und Arbeitspläne (mit bedeutenden Ressourcen, mit verschiedenen vorgegebenen Zielen und unter Einbeziehung anderer, externer Dienste) zu steuern. Sie/Er hält die Durchführungsfristen ein, bewältigt unvorgesehene Ereignisse und bewirkt die entsprechenden Ausgleichsaktionen, überwacht das Budget sowie die Einbeziehung und Aufwertung des betroffenen Personals.

3	hoch	<p>Sie/Er arbeitet entschlossen an der Erreichung des geforderten (quantitativen, qualitativen, zeitlichen) Ergebnisses und löst Probleme, die ein Hindernis darstellen können, auch wenn dies eine ständige Mediation mit anderen Personen im Hinblick auf bereichsübergreifende Arbeitsabläufe erfordert. Sie/Er ist imstande, auf der Grundlage der erhaltenen Inputs die Inhalte und Targets der zu erreichenden Ziele festzulegen und vorzuschlagen. Sie/Er überwacht wirksam die Einhaltung der eingegangenen Verpflichtungen.</p> <p>Sie/Er steuert komplexe Projekte völlig selbstständig, wobei sie/er zeigt, dass sie/er die Anwendung der Führungsmethoden und -instrumente beherrscht. Sie/er unterstützt die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und weniger erfahrene Kolleginnen und Kollegen.</p>
4	hervorragend	<p>Sie/Er arbeitet entschlossen und wirksam an der Erreichung der Ergebnisse und löst Probleme, die ein Hindernis darstellen können, auch wenn dies eine ständige Mediation mit anderen Personen im Hinblick auf bereichsübergreifende Arbeitsabläufe erfordert.</p> <p>Sie/Er verhält sich proaktiv, indem sie/er die Inhalte und Targets der zu erreichenden Ziele ausarbeitet und vorschlägt. Sie/Er überwacht wirksam die Einhaltung der eingegangenen Verpflichtungen und kontrolliert stetig den Umsetzungsstand der Ziele.</p> <p>Sie/Er steuert wirksam für die Verwaltung strategisch wichtige Projekte, wobei sie/er eine ausgeprägte Fähigkeit zeigt, unvorhergesehne Ereignisse zu bewältigen, und für ihre/seine Organisationseinheit einen starken Leader darstellt. Die erreichten Ergebnisse stellen den Bezugsstandard dar.</p>

11. Systemdenken

Fähigkeit, komplexe Situationen zu verstehen, indem die auslösenden Gründe auf verschiedene Weisen ausgelegt werden.

Fähigkeit, das Management und die Entwicklung des Dienstes und des Bereichs zu steuern und auf die unterschiedlichen Faktoren einzuwirken, die dem zu erreichenden Ergebnis zugrunde liegen.

1	elementar	<p>Sie/Er konzentriert sich auf die eigenen Funktionen. Sie/Er versteht die Situationen und die diese auslösenden Gründe in einer rein fachbezogenen Sichtweise.</p> <p>Sie/Er setzt nur teilweise oder begrenzt die erforderlichen Mittel ein, um den Dienst/den Bereich zu leiten und weiter zu entwickeln.</p>
2	durchschnittlich	<p>Sie/Er konzentriert sich nicht nur auf die eigenen Funktionen. Sie/Er versteht die Situationen und die diese auslösenden Gründe in einer Sichtweise, die auch andere Gesichtspunkte einbezieht.</p> <p>Sie/Er setzt nur teilweise oder begrenzt die erforderlichen Mittel ein, um den Dienst/den Bereich zu leiten und weiter zu entwickeln.</p>
3	hoch	<p>Sie/Er sieht die Probleme aus einem weiten Blickwinkel.</p> <p>Sie/Er erkennt die Situationen und die diese auslösenden Gründe in einer systematischen Sichtweise.</p> <p>Sie/Er ist imstande, die Probleme des Bereichs aus verschiedenen Perspektiven unterschiedlich auszulegen. Sie/Er hat eine klare und weitsichtige Vorstellung der Arbeitsweise der Verwaltung und der internen und externen Dynamiken, die Probleme in ihrem/seinem Bereich auslösen können.</p>

		Sie/Er kann auf einige dieser Auslöser einwirken, um Veränderungen ins Leben zu rufen, die die Erreichung der vorgegebenen Ziele unterstützen.
4	hervorragend	<p>Sie/Er sieht die Probleme der Verwaltung in ihrer Gesamtheit und kann sie auf verschiedenen Interpretationsebenen einordnen und auslegen (politisch, wirtschaftlich, gesetzlich, verfahrensmäßig usw.).</p> <p>Sie/Er erkennt die Situationen und die diese auslösenden Gründe in einer systematischen Sichtweise.</p> <p>Sie/Er leitet den eigenen Bereich im Bewusstsein des Bezugsrahmens und wirkt persönlich oder durch Dritte (politische Organe, andere Verwaltungen usw.) auf die externen Variablen ein.</p>

12. Förderung und Management von Veränderungen

Fähigkeit, die Veränderungen innerhalb des eigenen Bereichs im Einklang mit den von der Körperschaft ausgearbeiteten und angewandten Strategien zu managen.

1	elementar	Sie/Er passt sich den vom Führungsorgan der Körperschaft ausgearbeiteten Veränderungsstrategien an. Sie/Er bewältigt nicht immer den eventuellen Widerstand der Mitarbeiter gegen die Veränderungen.
2	durchschnittlich	Sie/Er beteiligt sich an der Umsetzung der vom Führungsorgan der Körperschaft ausgearbeiteten Veränderungsstrategien. Sie/Er bezieht die Mitarbeiter und Kollegen in die Veränderungen mit ein und teilt dem Führungsorgan umgehend eventuelle Schwierigkeiten mit. Sie/Er bewältigt nicht immer den eventuellen Widerstand der Mitarbeiter gegen die Veränderungen.
3	hoch	Sie/Er beteiligt sich aktiv an der Umsetzung der vom Führungsorgan der Körperschaft ausgearbeiteten Veränderungsstrategien. Sie/Er bezieht die Mitarbeiter und Kollegen aktiv in die Veränderungen mit ein und teilt dem Führungsorgan umgehend eventuelle Schwierigkeiten und Lösungsvorschläge mit. Sie/Er bewältigt den eventuellen Widerstand der Mitarbeiter gegen die Veränderungen auch mit Unterstützung anderer Personen.
4	hervorragend	Sie/Er fördert und führt die vom Führungsorgan der Körperschaft ausgearbeiteten Veränderungsstrategien konkret durch, indem sie/er diese in operative Tätigkeiten umsetzt, die innerhalb der eigenen Organisationseinheit auszuführen und zu überwachen sind. Sie/Er bezieht die Mitarbeiter und Kollegen aktiv in die Veränderungen mit ein und teilt dem Führungsorgan umgehend eventuelle Schwierigkeiten und Lösungsvorschläge mit. Sie/Er bewältigt selbstständig den eventuellen Widerstand der Mitarbeiter gegen die Veränderungen.

13. Aufwertung der Humanressourcen

Fähigkeit, die Mitarbeiter durch die von der Verwaltung zur Verfügung gestellten Methoden und Instrumente zur Bewertung ihrer Leistungen und ihrer Kompetenzentwicklung wirksam zu führen.

1	elementar	Sie/Er kennt das in der Verwaltung angewandte Bewertungssystem. Sie/Er besitzt die Grundkenntnisse über die Motivation und die Prozesse der Kompetenzentwicklung (Weiterbildung, Kompetenzentwicklung...).
---	-----------	--

		Sie/Er beteiligt sich an der Organisation von Initiativen zur Förderung der Weiterentwicklung der Personen (Veranstaltung von Kursen, Mentoring, Entwicklung neuer Verfahren, Projekte zur Verbesserung der Dienste ...).
2	durchschnittlich	Sie/Er kennt das in der Verwaltung angewandte Bewertungssystem und wendet dessen Instrumente angemessen an, um den Bereich und das Personal zu führen, indem sie/er die Ziele delegiert, die Ergebnisse während des Jahres überwacht und die Leistungen der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Verhältnis zu den von der Organisation erwarteten Leistungen bewertet. Sie/Er trägt aktiv zur Organisation von Initiativen zur Förderung der Weiterentwicklung der Personen bei (Veranstaltung von Kursen, Mentoring, Entwicklung neuer Verfahren, Projekte zur Verbesserung der Dienste ...).
3	hoch	Sie/Er führt den Bewertungsprozess durch, indem sie/er die Bezugsgrundsätze und -werte übernimmt (Leistungssteigerung und Aufwertung der Personen). Sie/er nimmt die im System vorhandenen Gelegenheiten wahr, um Informationen über das Arbeitsklima einzuholen und Tätigkeiten durchzuführen, die die einzelnen Personen bei der Zielerreichung mit einbeziehen und deren Weiterentwicklung fördern. Sie/Er macht konkrete Vorschläge zur Organisation von Initiativen zur Förderung der Weiterentwicklung der Personen bei (Veranstaltung von Kursen, Mentoring, Entwicklung neuer Verfahren, Projekte zur Verbesserung der Dienste ...).
4	hervorragend	Sie/Er führt den Bewertungsprozess durch, indem sie/er die Bezugsgrundsätze und -werte übernimmt (Leistungssteigerung und Aufwertung der Personen). Sie/Er legt Personalführungsstrategien auf der Grundlage der im Vorjahr erzielten Leistungsergebnisse und im Hinblick auf die Wachstums- und Entwicklungsbedürfnisse des Bereichs fest. Sie/Er plant Maßnahmen zur Weiterbildung und Kompetenzentwicklung innerhalb des eigenen Bereichs, die sowohl Lernprozesse direkt am Arbeitsplatz als auch Schulungen mit Dozenten umfassen. Sie/Er überprüft ständig das Arbeitsklima und trifft gezielte Maßnahmen zur Verbesserung des organisatorischen Wohlbefindens.

LA SEGRETARIA DELLA GIUNTA REGIONALE
DIE SEKRETÄRIN DES REGIONALAUSSCHUSSES