



*Piano di miglioramento
della Pubblica Amministrazione
per il periodo 2012-2016*

Relazione di accompagnamento

23 luglio 2012

Indice

1. <i>Le motivazioni del Piano di miglioramento</i>	pag.	3
2. <i>Gli obiettivi a regime da conseguire nel quinquennio 2012-2016</i>		6
3. <i>Quadro sintetico dei principali interventi e delle azioni previste nei diversi ambiti del Piano, con evidenza delle ricadute attese</i>		
<i>Riorganizzazione del sistema pubblico provinciale</i>		9
<i>Semplificazione amministrativa e riduzione degli oneri burocratici</i>		16
<i>Iniziative per l'amministrazione digitale</i>		21
<i>Analisi e monitoraggio della spesa pubblica e individuazione delle misure di razionalizzazione e qualificazione dei processi erogativi</i>		26
<i>Sistema dei controlli</i>		31
<i>Interventi per la trasparenza</i>		35
<i>Rilevazione della soddisfazione degli utenti</i>		36
<i>Sistemi di incentivazione e valutazione della dirigenza e del personale</i>		37
<i>Altre iniziative</i>		38

1. Le motivazioni del Piano di miglioramento

La manovra economico finanziaria per il 2012, dando continuità e ulteriormente rafforzando le scelte programmatiche della precedente manovra provinciale, prevede un *forte impulso al processo di modernizzazione del sistema pubblico trentino*, come fattore strategico per:

- aumentare i livelli di efficienza dell'intero sistema locale,
- salvaguardare risorse da destinare agli *investimenti* per lo sviluppo e ai *servizi* per cittadini e imprese.

Tali misure assumono particolare rilevanza in provincia di Trento, se si considera che il 72% del Pil provinciale deriva dal settore dei servizi in generale, e che il 15% è imputabile ai servizi della Pubblica amministrazione. Quest'ultima gioca, pertanto, un ruolo decisivo nella competizione, che avviene sempre più a livello di sistemi territoriali.

Peraltro, sia il riposizionamento strutturale della finanza pubblica, sia il quadro macroeconomico, con uno scenario europeo e nazionale nuovamente difficile, rendono oltre modo necessario confermare e rafforzare la linea di rigore nella gestione delle risorse pubbliche, già adottata negli anni più recenti. Infatti:

- da un lato, la profonda operazione di risanamento finanziario dello Stato, a cui le Autonomie speciali, le Regioni ordinarie e tutti i soggetti del sistema pubblico sono chiamati a partecipare, ha imposto una ristrutturazione complessiva degli assetti finanziari pubblici del Paese, originando impatti di straordinario rilievo.

In particolare, per quanto riguarda le Province di Trento e Bolzano, oltre a quanto già assicurato con l'Accordo di Milano (più di un miliardo di euro all'anno), sono state presentate al Governo coraggiose proposte per un ulteriore patto nel senso della responsabilità, con la disponibilità a concorrere al miglioramento dei conti pubblici, attraverso l'assunzione a proprio carico di tutte le spese che lo Stato sostiene nel territorio delle due province.

- dall'altro lato, a fronte del manifestarsi, fin dalla seconda metà del 2011, della nuova ondata di crisi e del perdurare delle difficoltà e delle incertezze che allontanano i tempi della ripresa, il governo provinciale ha inteso mettere in campo, oltre alle confermate e ulteriormente consolidate misure strutturali, anche un pacchetto di misure anticongiunturali, per affrontare le principali emergenze sul piano economico, finanziario, occupazionale e sociale.

Vanno, in particolare, richiamate le nuove misure introdotte con la manovra di bilancio per il 2012, le misure attivate dalla Provincia per far fronte alla situazione problematica del sistema creditizio e alle difficoltà di accesso al credito da parte delle imprese trentine, nonché le ulteriori misure anticrisi, introdotte nella primavera 2012, a sostegno del sistema

economico e delle famiglie e per favorire la crescita e la competitività del territorio (Leggi provinciali 16 maggio 2012, n. 9 e 31 maggio 2012, n. 10).

La sfida di far fronte ai bisogni crescenti, con una ridotta disponibilità di risorse e in presenza di elementi di incertezza, impone di perseguire un importante risultato in termini, sia di razionalizzazione, sia di qualificazione della spesa.

In particolare, occorre puntare ad un significativo risparmio delle spese relative al funzionamento complessivo della struttura pubblica del Trentino, al fine di salvaguardare l'ammontare delle risorse da finalizzare agli investimenti strategici e ai servizi per cittadini e imprese. L'obiettivo è quello di liberare risorse da mettere in campo per sostenere, secondo criteri di equità, la crescita e l'occupazione, affrontando sia i nodi strutturali del sistema locale, sia le emergenze della nuova ondata di crisi.

Si tratta di un'esigenza divenuta particolarmente stringente, se si considera l'elevata pressione fiscale del nostro Paese, che sta manifestando effetti depressivi, quali la riduzione del reddito disponibile e l'indebolimento della domanda interna. In merito, con la manovra di bilancio per il 2012, il Governo provinciale ha promosso l'adozione di politiche tributarie e tariffarie volte a non gravare ulteriormente sui redditi delle famiglie e a ridurre il carico fiscale delle imprese, stimolandone comportamenti virtuosi. Anche con la recente *Legge provinciale n. 9 del 2012 "Interventi a sostegno del sistema economico e delle famiglie"*, la Provincia è intervenuta per attenuare la pressione fiscale sulle imprese e, in particolare, l'impatto della nuova IMU, con una ulteriore riduzione dell'IRAP, diversificata in relazione all'impatto diretto e indiretto dell'incremento del carico fiscale nei settori economici. Vi è, poi, la disponibilità a definire ulteriori misure di contenimento della pressione fiscale, a fronte dei maggiori spazi di autonomia finanziaria che si dovrebbero aprire con l'approvazione delle norme di attuazione dello Statuto, in corso di ridefinizione a seguito dell'Accordo di Milano.

L'obiettivo ambizioso è, pertanto, quello di coniugare rigore nei conti pubblici e rilancio della crescita, al fine di sostenere, con il concorso di tutti, la ripresa economica su un percorso di sviluppo duraturo, sostenibile ed equilibrato, che crei benessere per le imprese e per i cittadini e, nel contempo, garantisca nuove fonti finanziarie per l'Autonomia. Ciò è di particolare rilievo, in considerazione dello stretto legame esistente fra l'andamento dell'economia locale e la finanza pubblica provinciale, a seguito della riforma dell'ordinamento finanziario, avvenuta con la modifica del Titolo VI dello Statuto di Autonomia.

A fronte di questo quadro, la Giunta provinciale ha inteso imprimere un'accelerazione sulla modernizzazione del settore pubblico provinciale, secondo principi di sussidiarietà, adeguatezza, semplificazione, innovazione, qualità dei servizi, nonché di efficienza e di economicità nell'utilizzo delle risorse pubbliche.

Tali interventi, a seguito dell'approvazione di una specifica disposizione normativa nell'ambito

della legge provinciale 31 maggio 2012, n. 10 “*Interventi urgenti per favorire la crescita e la competitività del Trentino*”, trovano un quadro di coordinamento nell’ambito del “**Piano di miglioramento della Pubblica amministrazione**”, che individua le diverse iniziative di modernizzazione, in modo integrato e secondo una visione complessiva, tenendo conto anche delle misure già in corso di realizzazione

In particolare, come previsto dall’art. 3 della citata Legge provinciale 10 del 2012, il Piano di miglioramento individua gli interventi e le azioni *attuati direttamente dall’amministrazione provinciale* con la relativa temporizzazione. È previsto, inoltre, che analoghe azioni siano realizzate anche da agenzie ed enti strumentali, secondo specifiche direttive, e da parte di Comuni e Comunità, d’intesa con il Consiglio delle autonomie locali. Con successiva modifica, approvata dal Consiglio provinciale in sede di discussione della nuova disciplina in materia di servizi pubblici, le disposizioni sul Piano di miglioramento sono state precisate e ampliate. In particolare è stato previsto che il Piano abbia una durata non superiore al quinquennio e che le misure di attuazione dello stesso siano individuate entro il 31 ottobre 2012

Si tratta necessariamente di un *processo*, che troverà progressiva attuazione, concentrandosi nella prima definizione sulla razionalizzazione delle attività di *back office* di competenza dell’Amministrazione provinciale e prevedendo, con successivi aggiornamenti, anche in connessione con l’impostazione della manovra di bilancio per il 2013, ulteriori interventi di modernizzazione, con riferimento sia alle attività di *front office*, sia al coinvolgimento del privato nell’offerta e nella gestione di servizi e di attività attualmente collocati nell’area pubblica.

In questa prima fase, il Piano di miglioramento della Pubblica Amministrazione comprende, pertanto, interventi per il contenimento e la razionalizzazione della spesa, con particolare riferimento a quella di funzionamento della struttura amministrativa e per l’acquisto di beni e servizi.

Comprende, inoltre, interventi per la qualificazione della spesa, attraverso l’allocazione prioritaria delle risorse sulle azioni e i progetti ritenuti di valenza strategica per il rafforzamento della competitività del sistema produttivo trentino e il potenziamento della valutazione, per contrastare la dispersione delle spese d’investimento e focalizzare le risorse sugli interventi con maggiori ricadute.

Comprende, più in generale, un insieme articolato di interventi per il miglioramento complessivo della Pubblica Amministrazione, intesa quale organizzazione produttiva operante nel sistema locale, i cui livelli di efficacia e di efficienza influenzano i processi di sviluppo e la competitività locale. In tale prospettiva, si collocano, ad esempio, gli interventi volti a migliorare la qualità dei servizi, ad assicurare risposte più celeri ai bisogni dei cittadini e tempestività nei pagamenti, a semplificare i rapporti con la Pubblica amministrazione, riducendo gli oneri derivanti da obblighi informativi e documentali, e ad assicurare la trasparenza del proprio operato.

2. Gli obiettivi a regime da conseguire nel quinquennio 2012-2016

Come già precisato, illustrando le motivazioni del Piano di miglioramento della Pubblica amministrazione 2012-2016, il processo di modernizzazione del sistema pubblico provinciale rappresenta una linea d'intervento portante della manovra economico-finanziaria per il 2012, nell'ambito di una strategia generale di sostegno alla crescita e alla competitività del sistema provinciale. Gli obiettivi del Piano non sono, pertanto, riconducibili esclusivamente a risparmi di spesa, che pure sono previsti in misura impegnativa e ambiziosa, ma sono obiettivi di più ampio respiro, puntando su un generale miglioramento dei livelli di efficienza e di efficacia delle prestazioni dell'Amministrazione provinciale.

Obiettivi di modernizzazione del sistema pubblico provinciale

In sintesi, gli obiettivi da conseguire per il sistema pubblico provinciale:

- aumento della produttività del lavoro pubblico: almeno il 25 % per le attività di *back office*
- riduzione del 25% degli oneri amministrativi per le imprese
- riduzione dei tempi di risposta alle imprese e ai cittadini. In particolare:
 - riduzione del 50% dei tempi medi di almeno la metà dei procedimenti e comunque riduzione del 30% dei tempi medi di tutti i procedimenti
 - riduzione del 35% del numero di procedimenti amministrativi
- aumento del grado di informatizzazione
 - aumento del numero di cittadini che interagiscono in via telematica con la Pubblica amministrazione, fino a raggiungere almeno il 75% degli stessi
 - aumento del 50% del numero delle imprese che interagiscono in via telematica con la Pubblica amministrazione
 - aumento del 200% degli Enti che utilizzano gli strumenti telematici per la dematerializzazione della Pubblica amministrazione (utilizzo del Protocollo federato trentino e della firma digitale, Enti che effettuano pagamenti on line, Centrale acquisti)

Obiettivi di risparmio per il sistema pubblico provinciale

Con riferimento agli effetti finanziari, è obiettivo prioritario del Piano di miglioramento garantire a regime una riduzione complessiva delle spese di funzionamento della Provincia e degli altri enti e organismi del sistema pubblico provinciale (*spese di back office*) di almeno il 10%, garantendo comunque un risparmio non inferiore a 120 milioni di euro. Si tratta di un obiettivo ambizioso, tenuto conto che corrisponde a circa il 4,2% della spesa corrente del bilancio della Provincia. A livello nazionale la riduzione di spesa derivante dalla cosiddetta “*spending review*” – 11,2 miliardi di euro - incide per il 2,2% sulla spesa corrente del bilancio dello Stato. Le misure di attuazione del Piano, da individuare compiutamente entro il 31 ottobre 2012, dovranno essere finalizzate al perseguimento del predetto obiettivo. Ulteriori risparmi potranno, peraltro, derivare dalla riorganizzazione delle attività di *front office*, anche attraverso il coinvolgimento del privato nell’offerta dei servizi attualmente gestiti dal pubblico; risparmi che potranno essere ricollocati nelle singole aree di spesa, ai fini del miglioramento della qualità dell’intervento nonché per corrispondere a nuove esigenze rappresentate da cittadini e imprese.

In relazione al contenimento della spesa di *back office*, è stata effettuata una prima valutazione dei possibili effetti conseguenti agli interventi previsti del Piano di miglioramento volti all’efficientamento della struttura pubblica del Trentino. Il riferimento è, in particolare, alla riorganizzazione del sistema pubblico provinciale (riorganizzazione delle strutture provinciali, creazione di centri di servizio unitari fruibili anche dagli altri enti del sistema pubblico provinciale, sviluppo delle gestioni associate per i servizi comunali, riorganizzazione degli enti strumentali della Provincia) e all’attivazione delle iniziative sinergiche di acquisto di beni e servizi.

Le principali voci di spesa interessate da tali interventi sono: il personale, che complessivamente per il sistema pubblico provinciale presenta un volume pari a circa 1,6 miliardi di euro, e l’acquisto di beni e servizi, pari a circa 2,5 miliardi di euro.

Con riferimento alla spesa di personale, nella prima fase di attuazione del Piano di miglioramento è stata considerata oggetto di possibile razionalizzazione, una quota di spesa pari a circa 300 milioni di euro, relativa al personale che all’interno della Provincia, degli enti locali e degli enti strumentali si occupa di attività di supporto, principalmente di carattere amministrativo, cioè di attività finalizzate al corretto funzionamento delle strutture e che non richiedono l’interazione con l’esterno. In merito, tenuto conto anche di benchmark di riferimento, risulta ipotizzabile intervenire sulla base dell’uscita fisiologica del personale, prevista nell’ordine del 15% nell’arco del prossimo quinquennio, corretta di un 20% delle cessazioni in relazione alla necessità di reintegrare posizioni per coprire funzioni tecniche o strategiche.

Per quanto attiene all'acquisto di beni e servizi, la spesa "aggredibile" è stimata in circa 1 miliardo di euro e, in ordine alla stessa, in relazione all'attivazione delle iniziative inerenti la centralizzazione degli acquisti nonché alla riduzione dei fabbisogni conseguente al processo di riorganizzazione delle strutture è ipotizzabile un risparmio nell'arco di un quinquennio pari a circa l'8%.

E' prevista, inoltre, una graduale estensione dei processi che interessano gli enti del sistema pubblico provinciale anche ai soggetti esterni finanziati in via prevalente dalla Provincia, con una conseguente riduzione dei finanziamenti provinciali ipotizzata in circa il 5% nell'arco del prossimo quinquennio.

In sintesi, gli obiettivi da conseguire a regime nel quinquennio dal sistema pubblico provinciale:

Obiettivo generale:

- risparmio complessivo di almeno il 10% delle spese di funzionamento della Provincia e degli enti e organismi di cui all'articolo 79 dello Statuto destinatari delle misure del piano. Il risparmio non può essere a regime complessivamente inferiore a 120 milioni di euro annui

Sotto-obiettivi per categorie economiche:

- risparmio del 12% della spesa relativa al personale di back office
- risparmio dell'8% della spesa "aggredibile" per acquisto di beni e servizi
- graduale riduzione di circa il 5% dei trasferimenti ad enti e soggetti esterni al sistema pubblico provinciale, interessati da analoghi processi di modernizzazione

Nelle pagine che seguono si fornirà un quadro sintetico dei principali interventi e delle azioni previste nei diversi ambiti del Piano, con evidenza delle ricadute attese.

3. Quadro sintetico dei principali interventi e delle azioni previste nei diversi ambiti del Piano, con evidenza delle ricadute attese

Riorganizzazione del sistema pubblico provinciale

Il quadro di riferimento e lo stato dei servizi e delle attività

L'Amministrazione provinciale, stante anche il vasto numero di competenze legislative e amministrative gestite che la rendono un "unicum" a livello nazionale, è particolarmente articolata. L'organizzazione è suddivisa su 3 livelli gerarchici (Dipartimenti, Servizi, Uffici) a cui si affiancano le Agenzie, strutture che, per le funzioni svolte, sono dotate di ampia autonomia tecnica, organizzativa e contabile.

Al 31 dicembre 2011, l'Amministrazione era strutturata su 21 Dipartimenti (ivi comprese 4 Agenzie parificate a Dipartimento), 67 Servizi e 215 Uffici.

L'Amministrazione provinciale, pur riconoscendo l'elevato livello dei servizi offerti dalle strutture provinciali, livello che colloca la Provincia Autonoma di Trento ai vertici tra le Amministrazioni Pubbliche nazionali, ha ritenuto che vi fossero degli spazi per una revisione della struttura organizzativa, per accrescerne ulteriormente l'efficienza, con una contestuale riduzione delle risorse impiegate, in particolare per le attività di funzionamento e organizzazione della struttura amministrativa (cosiddetto "back office"). Per questo motivo, con la legge finanziaria provinciale 2012 è stato varato un ambizioso progetto di riorganizzazione.

Parallelamente, è previsto un complessivo ridisegno dell'intero sistema pubblico a tutti i livelli istituzionali, al fine di razionalizzarne l'organizzazione, secondo principi di efficienza ed efficacia, di innovazione e semplificazione, di sussidiarietà e adeguatezza.

Il territorio provinciale, come noto, si caratterizza tradizionalmente per la presenza di un elevato numero di Comuni (alla data odierna 217), spesso di dimensioni molto ridotte. Provincia e Consorzio dei Comuni trentini, in occasione della legge di riforma istituzionale, hanno analizzato gli aspetti organizzativi, gestionali e tecnologici della attività di Comuni e Comprensori, rilevando una serie di criticità, connesse ad una forte frammentazione delle attività dei dipendenti comunali, alla presenza di evidenti diseconomie di scala, ad una bassa specializzazione e una defocalizzazione delle risorse, ad un non adeguato livello di cooperazione tra gli enti e ad una forte disomogeneità tecnologica.

La Provincia, con la legge provinciale n. 3 del 2006, ha posto le basi per un complessivo

ridisegno del governo dell'Autonomia trentina, anche alla luce del mutato contesto nazionale ed internazionale, del nuovo ruolo dell'Ente Provincia e delle sfide istituzionali ed economiche che si sono aperte negli ultimi anni. Tra i perni della riforma vi è l'istituzione delle Comunità, cui sono trasferite le funzioni amministrative provinciali che possono, nella nuova dimensione, essere meglio pianificate, programmate, quindi gestite con più efficacia per offrire ai cittadini trentini servizi sempre migliori. Le Comunità costituiscono, infatti, un'importante occasione per razionalizzare l'azione amministrativa attraverso la gestione associata di funzioni attualmente parcellizzate a livello municipale, costruendo e valorizzando una rete giuridica, amministrativa e telematica che consenta ad ogni Amministrazione di utilizzare le risorse disponibili senza moltiplicare gli apparati, contestualmente preservando le istituzioni comunali come luogo di partecipazione democratica.

Gli interventi inseriti nel Piano e le ricadute attese

Riorganizzazione delle strutture provinciali

La legge finanziaria provinciale 2012 ha introdotto numerose modifiche alla legge provinciale 16 giugno 2006, n. 3 *“Norme in materia di governo dell'autonomia del Trentino”* e alla legge provinciale 3 aprile 1997, n. 7 *“Revisione dell'ordinamento del personale della Provincia autonoma di Trento”*, al fine di fornire all'Amministrazione gli strumenti per la propria riorganizzazione, nell'ottica della *riduzione dei costi e dell'aumento della produttività e dell'efficienza*.

Ciò, in particolare, al fine di eliminare eventuali situazioni di duplicazione / sovrapposizione di responsabilità, snellire la filiera decisionale, ridurre il personale impiegato nelle funzioni di supporto e il numero delle strutture.

Il nuovo modello organizzativo che è stato definito a seguito di un'analisi accurata, è fondato su:

- un numero ridotto di strutture di primo livello (10 Dipartimenti, cui si aggiunge l'Avvocatura provinciale e la Direzione generale);
- una conferenza dei dirigenti generali che, sotto la guida del Direttore generale della Provincia, realizza il coordinamento dell'azione amministrativa e operativa.

Nel corso dei primi tre mesi dell'anno 2012, la Giunta provinciale ha approvato numerosi provvedimenti per attuazione della prima fase del nuovo modello organizzativo, tra cui si segnalano l'Atto organizzativo concernente le attribuzioni della Direzione generale della Provincia e le denominazioni e le attribuzioni dei Dipartimenti della Provincia (deliberazione n. 330 del 24 febbraio 2012).

Si deve procedere ora alla seconda fase, relativa alla riorganizzazione delle strutture di secondo e terzo livello (Servizi e Uffici). Ciò anche in considerazione degli elementi emersi dall'analisi, che ha evidenziato l'elevato numero di strutture e l'alta incidenza delle attività di supporto. Per affrontare queste tematiche, è necessario provvedere ad una sistematica rilevazione dei processi all'interno di ogni struttura dipartimentale per individuare un piano di recupero di livelli di efficienza e semplificazione amministrativa. Il punto di riferimento è rappresentato dal nuovo Dipartimento della Conoscenza, struttura già riorganizzata nei primi mesi del 2012, che, con riferimento al settore dell'istruzione ha previsto in particolare l'accentramento le funzioni contabili, di segreteria, di supporto nella gestione del personale, dei sistemi informativi, in un'unica struttura di secondo livello. L'attività di analisi organizzativa proseguirà, in primo luogo per gli altri Dipartimenti di linea e successivamente per i Dipartimenti di staff con la definizione delle proposte di riorganizzazione nel secondo semestre 2012 ed operatività dal 1° gennaio 2013. Sotto il profilo quantitativo è prevista una riduzione delle strutture di secondo e terzo livello nella misura del 15% entro il 2014, dando in tal modo attuazione alle disposizioni della legge finanziaria 2012.

La riorganizzazione dovrà produrre un significativo risparmio delle spese di personale attraverso una adeguata gestione del turn-over del personale. Nel periodo considerato con le azioni di riorganizzazione previste da questo piano e con l'uscita fisiologica del personale per pensionamento, si stima nel quinquennio di ridurre il personale addetto al funzionamento delle amministrazioni nella misura del 15%, pur garantendo il reintegro delle posizioni professionali indispensabili nella misura del 20% che significa indicativamente un nuovo dipendente ogni cinque cessazioni.

In conseguenza di tali azioni, si conseguirà anche un incremento della produttività del lavoro pubblico di analoga misura (mediamente un incremento progressivo medio di circa il 2/3%), mantenendo quindi gli elevati livelli di servizio attualmente forniti dall'amministrazione. Il processo di riorganizzazione e razionalizzazione del settore pubblico non riguarderà solo le attività di funzionamento (*back office*), ma progressivamente anche l'organizzazione del lavoro nei servizi pubblici con l'obiettivo di un loro maggiore efficientamento.

Aspetto rilevante del progetto di riorganizzazione del sistema è quello relativo al potenziamento dei centri di servizio unitari a supporto dell'intera amministrazione per le attività che richiedono alta specializzazione. Si tratta, in particolare della produzione di atti normativi e regolamentari, della raccolta e analisi di dati statistici, della progettazione e realizzazione di opere pubbliche, della gestione di appalti e contratti, della gestione degli incentivi alle attività economiche e delle erogazioni monetarie ai cittadini.

Riorganizzazione società

Per quanto riguarda, invece, il “comparto delle società controllate”, con la legge finanziaria provinciale 2012 sono state introdotte modifiche alla disciplina in essere, al fine di favorire processi di riorganizzazione delle società in esame volti a promuoverne la valorizzazione, il riordino e la razionalizzazione in un'ottica di efficientamento e funzionalità rispetto agli obiettivi della programmazione provinciale.

In particolare, con deliberazione n. 479 del 16 marzo 2012, la Giunta ha provveduto ad approvare un programma di riorganizzazione, dando disposizione alle società controllate interessate dal provvedimento di porre in essere tutti gli atti necessari, al fine di assicurare la piena realizzazione degli obiettivi e degli assetti delineati. Tale programma è stato elaborato sulla base delle risultanze del lavoro svolto dalla *Commissione tecnica per la valorizzazione e per il riordino delle partecipazioni provinciali*.

Le principali operazioni di riorganizzazione, oltre alla già intervenuta incorporazione di Garda Trentino Fiere in Patrimonio del Trentino, riguardano:

1. l'incorporazione di Tecnofin Trentina in Cassa del Trentino;
2. l'incorporazione di Trentino Marketing in Trentino sviluppo;
3. la riorganizzazione di Trentino Sviluppo in tre divisioni specialistiche (Turismo, Attività produttive, Innovazione), funzionalmente collegate ai diversi Dipartimenti provinciali di riferimento;
4. l'incorporazione del patrimonio di Funivia Trento Sardinia in Trentino Trasporti e l'esercizio del servizio di trasporto funiviario da parte di Trentino Trasporti.

Dai piani operativi elaborati dalle predette società, emerge che le operazioni societarie di riorganizzazione individuate (fusioni e cessioni di rami di azienda) si concluderanno entro novembre 2012, fatta eccezione per la fusione Cassa del Trentino-Tecnofin Trentina che è programmata per i primi mesi del 2013.

Nello specifico, per quanto attiene alle previste incorporazioni, sono in corso di effettuazione le operazioni propedeutiche per addivenire all'adozione degli atti di fusione.

Con riferimento alla riorganizzazione interna di Trentino Sviluppo, la Giunta provinciale con deliberazione n. 29 del 13 gennaio 2012 ha definito le direttive per la predisposizione di un progetto che tenga conto delle funzioni attuali, di quelle derivanti dalla fusione con Trentino Marketing, nonché delle funzioni strategiche da potenziare relative ai servizi innovativi alle imprese, per promuovere i processi di internazionalizzazione, la creazione di reti di imprese e forme associate, l'innovazione dei prodotti e dei processi, anche attraverso il collegamento con gli Enti di ricerca e alta formazione operanti nel sistema.

Dalla riorganizzazione delle società controllate della Provincia, come approvata con deliberazione n. 479/2012, sono attesi benefici non solo in termini di funzionalità, connessi ad un'organica e razionale gestione delle attività svolte e degli ambiti operativi dei soggetti coinvolti, ma anche finanziari, per il perseguimento di risparmi di spesa e di economie di scala.

Tra i primi risultano di immediata quantificazione il venir meno del costo degli oneri per gli organi sociali delle società incorporate, pari complessivamente a circa 400 mila euro annui. A tale importo si aggiungerà la minore spesa conseguente alla razionalizzazione delle strutture organizzative, in particolare quelle amministrative, che consentirà di compensare/limitare l'assunzione di ulteriori figure professionali da parte delle società oggetto della riorganizzazione, anche in conseguenza dell'ampliamento in termini quantitativi dell'operatività delle stesse. Il riferimento va in particolare a Trentino Sviluppo per la quale è previsto un potenziamento dell'attività e degli strumenti attivabili nell'ambito dell'area *dell'Innovazione e servizi alle imprese*.

Con particolare riferimento alle società partecipate dalla Provincia che operano in settori di mercato, si segnala, inoltre, che con deliberazione n. 8 del 13 gennaio 2012 la Giunta provinciale ha affidato un incarico suppletivo alla *Commissione tecnica per il riordino del sistema delle partecipazioni provinciali*, per la valutazione in ordine all'opportunità, alle modalità e ai tempi per la dismissione/privatizzazione totale o parziale. La citata Commissione tecnica ha già fornito alla Giunta una prima valutazione sulle possibilità di privatizzazione totale o parziale delle società che formano oggetto di analisi: Informatica Trentina, Interbrennero e Trento Fiere.

Enti pubblici strumentali

Con riferimento agli enti pubblici strumentali, al fine di favorire il coordinamento, l'efficienza e l'economicità del sistema dei musei, con deliberazione della Giunta provinciale n. 594 del 23 marzo 2012, sono state approvate le direttive per il coordinamento delle iniziative e per la gestione associata dei servizi da parte dei musei della Provincia: Museo delle Scienze, MART, Museo degli usi e costumi della gente trentina e Museo Castello del Buonconsiglio. Il riferimento è, in particolare, ai servizi di promozione e di comunicazione, ai servizi educativi, all'attività di catalogazione, avvalendosi di piattaforme comuni e alla gestione degli aspetti amministrativi, contabili e finanziari dei Musei. In merito, risulta in corso la definizione del progetto complessivo, articolato nelle aree sopra individuate, per il quale è prevista la scadenza di sei mesi dalla data della deliberazione. La gestione associata delle predette attività è volta, da un lato, a garantire un maggiore coordinamento della programmazione delle iniziative da parte dei singoli enti, dall'altro a perseguire un miglioramento dell'efficienza gestionale conseguente allo sviluppo

di “specifici centri di competenze” a supporto di tutti gli enti museali sia con riferimento alle attività rivolte agli utenti esterni che a quelle di supporto interno (attività amministrative).

Per quanto riguarda, poi, l’Opera universitaria, è prevista l’elaborazione e la valutazione di un progetto di riorganizzazione, da attuarsi in connessione con la razionalizzazione degli interventi per il diritto allo studio universitario.

Con riferimento, infine, agli enti che non hanno ancora avviato la riorganizzazione, si procederà entro settembre all’emanazione di apposite direttive.

Riforma istituzionale – Progetto “Fare comunità”

Come già precisato, la presenza delle Comunità rappresenta un’occasione importante per riorganizzare, razionalizzare e rendere più efficiente l’intero apparato pubblico dei territori, migliorando i servizi al cittadino e assicurando una pianificazione più vicina alle esigenze effettive delle collettività.

Alla data attuale sono state trasferite a tutte le Comunità e al Territorio Val d’Adige le funzioni previste dall’art. 8, comma 4, lettere da a) a d), della legge provinciale n. 3 del 2006 (ovvero: assistenza scolastica, con esclusione dell’edilizia scolastica relativa alle strutture per il primo ciclo di istruzione; assistenza e beneficenza pubblica; edilizia abitativa pubblica e sovvenzionata; urbanistica). Tali funzioni corrispondono a quelle in precedenza esercitate a titolo di delega dai comprensori, cui si aggiungono le competenze in materia urbanistica direttamente riconosciute alle comunità dalla legge provinciale n. 1 del 2008.

Il processo di trasferimento delle funzioni dovrà essere completato con le ulteriori materie elencate all’articolo 8, comma 4, della legge provinciale di riforma istituzionale, ovvero:

- espropriazioni per le opere o gli interventi d'interesse locale a carattere sovracomunale;
- programmazione economica locale e gestione amministrativa e finanziaria delle leggi di intervento nei settori economici per quanto riguarda il rispettivo ambito territoriale;
- azioni e attività d'interesse locale nell'ambito delle politiche provinciali (agricoltura, foreste e alpicoltura, incremento della produzione industriale, sviluppo della montagna, artigianato, fiere e mercati, miniere, cave e torbiere, turismo e commercio),
- infrastrutture d'interesse locale a carattere sovracomunale, comprese le infrastrutture scolastiche;
- protezione civile, con riguardo alla pianificazione e all'organizzazione di livello sovracomunale per la protezione dai rischi, al ripristino delle normali condizioni della vita sociale e alla realizzazione delle opere a carattere sovracomunale per la prevenzione dei rischi;

- servizi pubblici d'interesse locale per quanto non già di competenza dei comuni.

Il trasferimento delle funzioni richiederà i necessari adeguamenti normativi e adempimenti amministrativi e la definizione delle correlate risorse umane e finanziarie da trasferire alle comunità.

Ai sensi di legge, oltre a quelle individuate espressamente dall'articolo 8, comma 4 sopracitato, potranno essere trasferiti ulteriori compiti e attività individuate d'intesa con il Consiglio delle autonomie locali, al fine di assicurare un efficientamento economico di attività che possono essere più adeguatamente svolte a livello infraprovinciale e sovracomunale.

Per quanto riguarda l'efficientamento dell'apparato pubblico, il Protocollo di finanza locale per il 2012 e la legge finanziaria provinciale per il 2012 hanno previsto, per i Comuni e le Unioni di comuni con popolazione inferiore ai 10.000 abitanti, l'avvio – con decorrenza 1° gennaio 2013 - di gestioni associate obbligatorie mediante le Comunità di riferimento o accordi tra più Comunità dei compiti e delle attività connessi ai servizi e alle funzioni amministrative in materia di entrate, contratti e appalti di lavori, servizi e forniture e tecnologie dell'informatica (cd. ICT). Per la definizione dei modelli organizzativi per l'attuazione delle gestioni associate la Provincia sta proseguendo l'attività di supporto ai territori attraverso il progetto "Fare comunità". Nel mese di luglio 2012 è stata inoltre approvata, d'intesa con il Consiglio delle autonomie, la proposta di deliberazione che definisce criteri e modalità per l'attuazione della previsione di legge. La riorganizzazione in ambito sovra-comunale e di territorio delle attività indicate dalla legge mira ad una razionalizzazione complessiva, al contenimento dei costi, ad una maggior valorizzazione e specializzazione delle risorse umane dedicate alle attività e al miglioramento dei servizi ai cittadini e alle imprese, anche grazie a nuove modalità di interazione con l'amministrazione più snelle ed efficaci ed una riduzione delle attività di "*back office*". Sotto il profilo dei risultati concreti connessi alla riorganizzazione dei servizi comunali in un'ottica di gestione associata, le prime stime, effettuate con riferimento alle comunità "pilota", hanno evidenziato la significatività dei risparmi conseguibili.

La prima analisi organizzativa effettuata sulle attività amministrative comunali, che ha coinvolto anche tutte le altre principali aree di intervento di tali enti locali, ha evidenziato inoltre altre funzioni (oltre a quelle già individuate dalla legge finanziaria per il 2012) nelle quali esistono margini di efficientamento e possibili sinergie nella riorganizzazione (personale, contabilità e finanza, servizi tecnici, segreteria).

Semplificazione amministrativa e riduzione degli oneri burocratici

Il quadro di riferimento e lo stato dei servizi e delle attività

La semplificazione burocratica e la riduzione degli oneri amministrativi rappresentano uno dei pilastri della politica di semplificazione amministrativa promossa a livello europeo, con la Strategia di Lisbona. La Commissione e il Consiglio europeo, nell'ambito delle azioni in favore della crescita e dell'occupazione, hanno manifestato il proprio impegno fissando per la legislazione comunitaria un obiettivo di riduzione degli oneri amministrativi del 25% entro il 2012 ed hanno invitato anche gli Stati membri ad adottare analoghi obiettivi a livello nazionale.

Anche la Provincia autonoma di Trento è fortemente impegnata nel perseguimento dell'obiettivo della riduzione degli oneri amministrativi e della creazione di un ambiente favorevole per le piccole e medie imprese da perseguire in particolare attraverso l'eliminazione degli adempimenti obsoleti, ripetitivi o eccessivi, ossia sproporzionati in relazione alla dimensione dell'impresa, al settore di attività e alla necessità di tutela degli interessi pubblici coinvolti.

Nel contesto delle azioni mirate di semplificazione amministrativa, intensificate dalla Provincia in occasione della manovra anticongiunturale del 2009 e poi declinate a regime quali strumenti strutturali per accrescere la competitività del sistema, vi sono tutta una serie di interventi per razionalizzare le procedure amministrative, accelerare i tempi di risposta ai cittadini e alle imprese e favorire l'interazione telematica con gli utenti (mediante il ricorso intensivo alle tecnologie informatiche e l'erogazione di servizi *on-line*, di cui si dirà maggiormente nel successivo paragrafo). A partire dal 2011, è stata avviata l'attuazione della cosiddetta norma "*taglia oneri*", che richiede, a seguito della misurazione e stima monetaria degli oneri burocratici gravanti sulle imprese, l'adozione di un Piano straordinario di interventi contenente le specifiche misure di semplificazione amministrativa, tecnologica e organizzativa che riducano tali oneri quantomeno del 25%.

Con riferimento ai principali interventi di semplificazione già realizzati nel biennio 2010-2011 si possono evidenziare i seguenti risultati significativi:

- la *riduzione dei tempi di conclusione dei procedimenti*: dal 2009 al 2011 la percentuale di procedimenti che devono essere definiti entro 90 giorni (o termini più brevi) è passata dal 53% all'85%;
- la *razionalizzazione e accelerazione delle procedure amministrative*: riduzione dal 50% all'80% dei tempi di evasione delle pratiche in materia di edilizia agevolata; adozione di bandi semplificati e drastica riduzione dei tempi di risposta (oltre il 50%) in materia di

- agricoltura; semplificazione delle procedure urbanistiche e adozione del codice dell'urbanistica e dell'edilizia;
- la *semplificazione e riduzione della documentazione necessaria per le pratiche*, attraverso la revisione dei criteri generali (oltre 150 interventi) e la pubblicazione sul portale istituzionale: riduzione della documentazione richiesta agli interessati nell'ordine del 30 %;
 - la *certificazione della modulistica provinciale già disponibile sul sito Internet provinciale*: la pubblicazione sul portale istituzionale è fonte di certezza istituzionale per il cittadino (a fine 2011 reperibili on line oltre 2500 moduli riferiti a più di 1000 procedimenti amministrativi);
 - l'*estensione della domanda telematica per gli incentivi* alle imprese, dopo la sperimentazione nel settore artigianato, agli altri settori economici e alla ricerca: disponibili 36 procedure avviabili on line tramite il portale "sportello impresa";
 - l'*acquisizione automatica delle informazioni* mediante l'integrazione delle banche dati e l'interoperabilità tra gli applicativi (nelle principali aree di intervento dell'amministrazione connesse all'erogazione di servizi: agricoltura, foreste, ambiente, edilizia, lavoro, politiche sociali, turismo, artigianato, commercio), per aumentare l'efficienza interna e ridurre le incombenze per gli utenti;
 - la *misurazione e riduzione degli oneri amministrativi*: sono stati misurati nel 2011, in collaborazione con le associazioni di categoria, gli oneri gravanti sulle imprese nel settore degli alberghi, pubblici esercizi, incentivi alle imprese e all'agricoltura (circa 3 milioni di euro) ed adottato il *Piano straordinario di riduzione degli oneri per il 2012*.

Gli interventi inseriti nel Piano e le ricadute attese

L'area della semplificazione amministrativa comprende progetti finalizzati alla razionalizzazione, snellimento e accelerazione dei processi interni e di erogazione di servizi, nonché alla riduzione degli oneri amministrativi sui cittadini e sulle imprese, attraverso l'utilizzo intensivo degli strumenti di automazione e delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione. I progetti, in attuazione delle misure di semplificazione individuate nel *Piano straordinario di riduzione degli oneri amministrativi* e delle ulteriori specifiche misure previste nella legge provinciale 10/2012 "*Interventi urgenti per favorire il rilancio delle attività economiche in Trentino*", sono articolati nei seguenti filoni di intervento:

- **organizzazione e avvio di punti unici di accesso per l'utenza**, sportelli fisici e/o virtuali a disposizione di cittadini e imprese per l'accesso ai servizi e ai benefici erogati dalla Pubblica Amministrazione:

- attivazione del portale SUAP - sportello unico telematico per le attività produttive, favorendo una più veloce reperibilità dei moduli e delle informazioni per avviare e gestire un'attività produttiva, con il vantaggio ulteriore che tutte le imprese seguiranno lo stesso iter procedurale (in modalità telematica), utilizzeranno lo stesso modulo e consegneranno la stessa documentazione, indipendentemente dal comune destinatario, creando uno standard di qualità e omogeneità di prassi amministrative sul territorio;
 - attivazione della domanda unica e di un presidio logistico unitario per l'accesso ai benefici regionali e provinciali a favore della famiglia, con benefici in termini di maggiore velocità di presentazione delle domande allo sportello, riduzione degli oneri informativi e documentali (i dati vengono forniti una sola volta e in un unico luogo) e minori spostamenti a carico del cittadino;
 - sportello unico del cittadino in periferia per l'accesso ai servizi erogati dalla Provincia e dalle Comunità, consentendo minori spostamenti, risparmi in tempo e costi dedicati alle pratiche amministrative di interesse e un più rapido e funzionale accesso alle informazioni e ai servizi erogati dallo sportello integrato, come punto unico di riferimento per gli utenti sul territorio;
 - presentazione di domande telematiche nel settore dell'agricoltura, valutando, in sede di riorganizzazione delle strutture provinciali, il coinvolgimento dei CAA (Centri autorizzati di assistenza agricola), con la razionalizzazione del processo di erogazione dei finanziamenti, attraverso uno sportello che già gestisce il fascicolo aziendale elettronico;
- **standardizzazione e certificazione della modulistica e riduzione della documentazione** richiesta per le pratiche, con il beneficio per imprese e cittadini di poter ricercare e reperire le informazioni con maggiore velocità e senza l'intermediazione degli uffici, promuovendo una maggiore efficienza nella presentazione di istanze per l'avvio di procedimenti amministrativi, con piena garanzia della correttezza e del costante aggiornamento delle informazioni disponibili on line:
- standardizzazione e certificazione di tutta la modulistica provinciale sul portale istituzionale (circa 2.700 moduli);
 - predisposizione e pubblicazione sul portale istituzionale delle schede informative sui procedimenti amministrativi gestiti dalle strutture provinciali (circa 1.200 procedimenti);
 - standardizzazione della modulistica utilizzata dagli Uffici comunali (in particolare nel settore delle attività produttive), previa intesa con il Consiglio delle autonomie locali;
- **razionalizzazione e accelerazione delle procedure amministrative**, in particolare mediante:
- estensione della SCIA (segnalazione certificata di inizio attività) nel settore degli alberghi e dei pubblici esercizi, riducendo il tempo di improduttiva attesa per l'avvio dell'attività, e omogeneizzazione della modulistica e della documentazione richiesta alle imprese, con

uno standard unico per tutti i comuni;

- ulteriore snellimento degli attuali processi, da realizzarsi in via generale (quale misura anticongiunturale straordinaria fino al 31 dicembre 2014) mediante deliberazioni della Giunta provinciale di semplificazione e razionalizzazione delle procedure previste dalle leggi provinciali, anche in deroga alla normativa vigente, così da accelerare l'attività amministrativa e ridurre ulteriormente i tempi di risposta;
- razionalizzazione dei controlli sulle imprese, contemperando la tutela degli interessi pubblici con il minor intralcio possibile alle attività d'impresa: adozione di direttive per lo svolgimento dei controlli, formulate sulla base dei criteri di semplicità, proporzionalità dei controlli e dei connessi adempimenti amministrativi rispetto all'effettiva tutela del rischio, coordinamento e programmazione dei controlli da parte degli enti o strutture competenti valorizzando un sistema "a rete", collaborazione con i soggetti controllati; pubblicazione sul sito istituzionale delle direttive e della lista dei controlli cui sono assoggettate le imprese in relazione alla dimensione e al settore di attività, con l'indicazione dei criteri e delle modalità di svolgimento delle relative attività;
- semplificazione delle procedure in materia urbanistica: nel caso di superamento dei termini per il rilascio della concessione edilizia, rafforzamento del meccanismo del silenzio-assenso ed introduzione della possibilità per gli interessati di chiedere la nomina di un commissario straordinario, promuovendo l'accelerazione dei tempi di rilascio dei titoli edilizi;
- semplificazione delle procedure per la promozione di attività economiche: introduzione di misure per ridurre gli ostacoli all'iniziativa economica per le imprese che svolgono lavori forestali; razionalizzazione delle procedure autorizzative per le attività di noleggio autobus con conducente;
- monitoraggio dei tempi effettivi e medi di conclusione dei procedimenti, per favorire il monitoraggio e la conoscenza dei tempi di effettiva conclusione dei procedimenti e intervenire per ottimizzare ulteriormente la performance rilevata;
- estensione dell'utilizzo della conferenza di servizi, in particolare nel settore nei lavori pubblici, ottimizzando i tempi di esecuzione dei processi valutativi e decisionali e promuovendo, indirettamente, anche una riduzione dei tempi di risposta o di erogazione dei servizi.

➤ **riduzione degli oneri burocratici (informativi e documentali) a carico degli utenti,** attraverso:

- l'acquisizione d'ufficio di dati e informazioni;
- l'integrazione delle banche dati;
- l'obbligo per le amministrazioni pubbliche di acquisire d'ufficio il Documento Unico di

- Regolarità contributiva (DURC), con l'eliminazione degli oneri di acquisizione del documento da parte delle imprese. In particolare, per gli ambulanti, avvio della verifica centralizzata d'ufficio da parte del Consorzio dei Comuni trentini per conto di tutti i comuni interessati, eliminando anche duplicazioni di richieste con riferimento alla stessa impresa e ad un documento ancora valido, già in possesso dell'Amministrazione pubblica;
- la predisposizione di una banca unica degli esercizi pubblici, turistici e commerciali, per una gestione efficiente e condivisa delle informazioni e una maggiore efficacia delle attività di controllo, di monitoraggio e di pianificazione;
 - la predisposizione di una banca dati degli aiuti de minimis, che consentirà di controllare d'ufficio il rispetto delle quote massime di finanziamento erogabile, eliminando la richiesta di dati o autocertificazioni alle imprese;
 - la prosecuzione delle attività di misurazione degli oneri nelle procedure edilizie, per promuovere interventi mirati di abbattimento degli oneri per imprese e cittadini.

Iniziative per l'amministrazione digitale

Il quadro di riferimento e lo stato dei servizi e delle attività

In un momento caratterizzato da una grave crisi finanziaria e da una recessione che ha colpito tutto il mondo industrializzato, è importante individuare i settori strategici per il futuro delle nostre comunità sui quali investire risorse finanziarie ed umane affinché queste possano svolgere una funzione di volano per la crescita. Il settore delle tecnologie dell'informazione e comunicazione, di seguito indicato come ICT, ha sicuramente le caratteristiche di cui sopra e tale funzione gli è riconosciuta a livello europeo, nazionale e, da tempo, anche in Trentino.

In Europa l'agenda digitale, presentata dalla Commissione europea, è una delle sette iniziative della strategia Europa 2020, che fissa obiettivi per la crescita nell'Unione europea entro il 2020 e individua nella valorizzazione del potenziale delle tecnologie ICT un percorso per favorire l'innovazione, la crescita economica e il progresso.

In Italia, il Governo ha posto la strategia digitale al centro della propria azione nella convinzione che ripartire da Internet e dalle tecnologie ICT e sviluppare la cultura digitale costituisca la principale opportunità di sviluppo, con benefici economici e sociali per l'intero Paese.

In Trentino, da tempo, si è compreso come investire in ICT sia una straordinaria leva per favorire la crescita e lo sviluppo, un investimento sull'utilizzo estensivo dell'informatica e dell'ICT mirato anche a sostenere ed accompagnare il processo di riforma in atto della Pubblica Amministrazione Trentina. L'obiettivo è arrivare a costituire e sviluppare la "rete" della Pubblica Amministrazione rendendola efficiente, flessibile, sostenibile, vicina ai cittadini ed alle imprese. La nuova architettura istituzionale e, complessivamente, l'intero progetto di riorganizzazione del settore pubblico provinciale rende evidente la necessità che tale processo di riforma sia sostenuto da un forte investimento in tecnologie informatiche per rendere condivise e aperte le banche dati (secondo l'approccio "open data" al fine di rendere liberamente accessibili tutte le informazioni delle Istituzioni pubbliche, fruibili e interscambiabili on-line), per efficientare ed ammodernare la macchina amministrativa rendendola trasparente e aperta ai cittadini ed alle imprese, fornendo altresì sempre nuovi servizi secondo forme innovative di comunicazione, anche con l'obiettivo di contenere i costi di funzionamento della Pubblica Amministrazione e di concorrere a migliorare la qualità della vita dei cittadini. Lo sviluppo di nuovi servizi sulla rete Internet consentirà altresì anche di cogliere al meglio le opportunità offerte dall'ampia disponibilità di banda larga resa possibile dagli interventi di infrastrutturazione telematica del territorio trentino, su cui la Provincia sta sviluppando un forte investimento in

aderenza a quelli che sono gli obiettivi dell' "Agenda Digitale" del Trentino.

In questo percorso verso una Pubblica Amministrazione Digitale, la Provincia non parte quindi da zero ma da un patrimonio consolidato di dati, informazioni e sistemi informativi realizzato negli anni che la collocano in ambito nazionale e rispetto agli obiettivi fissati dall' "Agenda digitale europea 2020", ai vertici rispetto alle Regioni Italiane. Ciò è facilmente riscontrabile consultando l'ultimo *Rapporto RIIR 2010 – Rapporto sull'Innovazione nell'Italia delle Regioni* promosso da CISIS, in collaborazione con il Forum delle P.A. e la Conferenza delle Regioni e delle Province autonome.

Il fatto di avere già raggiunto un buon livello nell'informatizzazione dei servizi e dell'alfabetizzazione digitale non esime la Provincia dal proseguire sulla strada intrapresa per far sì che la Pubblica Amministrazione trentina si mantenga al passo con i tempi e sia in grado di rispondere alle sempre crescenti esigenze dei cittadini e delle imprese.

Gli interventi inseriti nel Piano e le ricadute attese

Gli interventi inseriti nel Piano sono funzionali al raggiungimento degli obiettivi di ammodernamento, miglioramento e qualificazione dell'azione amministrativa, secondo una logica di semplificazione, dematerializzazione, trasparenza e tempestività dei procedimenti e degli atti amministrativi.

In particolare, lo scenario complessivo degli interventi programmati, è articolato nei seguenti principali filoni:

- **Servizi on line per le imprese e i professionisti per un rapporto semplificato, più trasparente e più tempestivo con la Pubblica Amministrazione**
 - informatizzazione delle comunicazioni tra P.A., professionisti, imprese e cittadino mediante un utilizzo intensivo della posta elettronica certificata (PEC) e di nuovi strumenti telematici;
 - estensione della presentazione telematica delle domande di incentivo da parte delle imprese per tutti i settori economici e della relativa gestione dei procedimenti;
 - introduzione della fattura elettronica, per la diminuzione degli oneri gestionali connessi alla registrazione delle fatture e per l'accelerazione dei tempi di pagamento;
- **Opendata: servizi per rendere accessibili, pubbliche, fruibili e interscambiabili tutte le informazioni delle istituzioni pubbliche**
 - pubblicazione di circa 160 livelli informativi territoriali rivolti a professionisti e imprese nonché progressiva pubblicazione di altri dati;

- **Servizi per i cittadini, per concorrere a migliorare il rapporto dei cittadini con la Pubblica Amministrazione**
 - trasmissione online, tramite lo sportello unico CAF-Patronati di servizio al cittadino, delle dichiarazioni ICEF e della Domanda Unica per l'accesso ai benefici a favore della famiglia e dematerializzazione della relativa documentazione;
 - approntamento del portale dei servizi on-line al cittadino quale punto unico di accesso dei servizi e informazioni della P.A. trentina;
 - identificazione di nuovi strumenti on-line per il comparto della scuola al fine di migliorare il rapporto scuola-famiglia;
- **Servizi per le Pubbliche Amministrazioni, per accelerare la costituzione di una “rete” della Pubblica Amministrazione efficiente, sicura ed interoperabile**
 - nuovo processo di programmazione degli interventi ICT/Innovazione al fine di definire le iniziative progettuali prioritarie in collaborazione con le strutture provinciali;
 - dematerializzazione degli archivi e dei procedimenti amministrativi attraverso una significativa accelerazione dei procedimenti e degli atti amministrativi nell'ambito della Pubblica Amministrazione trentina;
 - pianificazione multilivello per il governo del territorio per l'ambito urbanistico e forestale, con la diffusione del patrimonio informativo a professionisti ed imprese;
 - sicurezza dei dati: realizzazione del sistema centralizzato di salvataggio dei dati e delle informazioni gestionali della Provincia;
 - realizzazione del Data center unico provinciale, centralizzato a livello territoriale, verificando la possibilità di adottare forme di paternariato pubblico/privato;
- **Innovazione: individuare e definire progetti innovativi, idonei a generare ricadute industriali sul territori**
 - Realizzazione di progetti innovativi con Trento Rise negli ambiti turismo, cultura, territorio e welfare, mediante appalti pre-commerciali (PCP) attivati per coinvolgere su base competitiva gruppi industriali, imprese trentine ed enti di ricerca.

Di particolare rilevanza risulta la prosecuzione degli interventi per lo sviluppo della larga banda su tutto il territorio provinciale, per permettere a tutti i trentini, da qualsiasi area della provincia, di accedere ai servizi innovativi offerti dalla rete, garantendo a tutti uguale accesso alle opportunità offerte dalla società dell'informazione. Al riguardo, volgono alla conclusione i lavori di realizzazione dell'infrastruttura di dorsale ed inoltre sono state completate le progettazioni e sono in corso le procedure di appalto delle tratte di rete secondaria relative agli sbracci della rete verso vallate laterali. Sono state altresì avviate le attività di programmazione e realizzazione della rete di accesso in fibra ottica (ultimo miglio) per le aree industriali. Il Piano prevede la

prosecuzione degli interventi fino all'utente finale privilegiando in questa fase l'utilizzo della tecnologia della fibra ottica da parte della Pubblica amministrazione e delle imprese e migliorando l'utilizzo delle tecnologie ADSL per l'utenza residenziale.

Il Piano prevede inoltre l'estensione all'interno del sistema pubblico provinciale delle tecnologie digitali, quali il VoIP, con vantaggi sia in termini di risparmio della spesa per telefonia fissa e mobile, sia di miglioramento del sistema delle comunicazioni.

Prevede, altresì, la progressiva estensione della rete wireless sul territorio provinciale, favorendo nel contempo i processi di integrazione tra le reti tecnologiche a disposizione.

Il quadro delle ricadute attese è riconducibile a:

- *Innovazione dell'offerta dei servizi*, riferita agli interventi che promuovono la diffusione e valorizzazione dell'ingente patrimonio informativo pubblico e la realizzazione di nuovi servizi innovativi di interesse del comparto pubblico in grado di generare ricadute industriali sul territorio, mediante appalti pre-commerciali negli ambiti turismo, cultura, welfare e territorio;
- *Efficacia, tempestività e trasparenza nell'erogazione dei servizi*, riferita agli interventi che prevedono l'attivazione di portali e di nuovi servizi al cittadino, ai professionisti ed alle imprese, estendendo quindi ulteriormente la "platea" di utilizzatori dei servizi on line, consentendo - per procedimenti ed atti di interesse - la presentazione e la consultazione dell'iter di domande, pratiche, visure, ecc. in modalità online, incentivando altresì l'interazione con la P.A. utilizzando la PEC e promuovendo la fatturazione elettronica;
- *Ottimizzazione delle attività amministrative*, riferita agli interventi che prevedono la dematerializzazione degli atti amministrativi nonché l'integrazione dei processi ed atti amministrativi ai diversi livelli di governo (Provincia, Comunità di Valle e Comune) negli ambiti urbanistico e forestale, per i fini della pianificazione multilivello per il governo del territorio;
- *Ottimizzazione degli aspetti logistici e di organizzazione degli uffici*, riferita agli interventi che promuovendo fortemente la dematerializzazione degli atti e dei procedimenti amministrativi, consentono una rimodulazione degli aspetti legati alla logistica, alla organizzazione d'ufficio ed alla comunicazione tra le Amministrazioni, razionalizzando la gestione degli archivi, l'accesso alle informazioni e contenendo i costi diretti legati alle spese postali e quelli indiretti legati alla gestione e smistamento della corrispondenza;
- *Economie e sinergie di sistema in ambito pubblico*, riferite agli interventi che prevedono - in logica di "sistema" - l'attivazione di sistemi centralizzati di gestione dei dati e delle informazioni gestionali di Provincia ed in prospettiva di altri Enti, nell'ambito di un

Datacenter unico provinciale, in grado di migliorare la gestione, la sicurezza e la continuità operativa delle diverse infrastrutture tecnologiche di Provincia e Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari, unificandole e razionalizzandone la gestione e l'evoluzione.

Analisi e monitoraggio della spesa pubblica e individuazione delle misure di razionalizzazione e qualificazione dei processi erogativi

Il quadro di riferimento e lo stato dei servizi e delle attività

Ormai da parecchi anni, obiettivo strategico delle manovre di bilancio della Provincia è rappresentato dal rigore finanziario, perseguito attraverso specifiche misure volte alla razionalizzazione e qualificazione della spesa. Tale linea di azione ha consentito di preservare una equilibrata struttura della spesa sul bilancio provinciale, con un'incidenza della spesa corrente che permane al di sotto del 62%, la salvaguardia del risparmio pubblico, stabilmente intorno al 30% delle entrate di parte corrente, e la finalizzazione di adeguati volumi di risorse agli investimenti. Ciò anche a seguito di una forte responsabilizzazione degli altri enti del settore pubblico provinciale.

Il mutato contesto economico-finanziario e l'incidenza delle manovre nazionali per il risanamento della finanza pubblica che portano ad un ridimensionamento significativo delle risorse a disposizione del settore pubblico provinciale, congiuntamente alla tendenziale crescita dei fabbisogni di servizi pubblici, rendono necessario un rafforzamento e una maggiore incisività delle azioni intraprese. Ciò sia con riferimento al funzionamento interno delle amministrazioni pubbliche (cosiddetto "*back office*") sia per quanto attiene ai processi di erogazione dei servizi ai cittadini e alle imprese (*front office*).

Gli interventi inseriti nel Piano e le ricadute attese

Le prime linee di intervento definite dal Piano di miglioramento riguardano in particolare:

➤ Gli acquisti di beni e servizi

L'Amministrazione provinciale ha avviato da alcuni anni un innovativo processo per la gestione centralizzata, e in via elettronica, degli acquisti di beni e servizi e per l'affidamento di lavori pubblici. In particolare, è stata sviluppata la piattaforma digitale Mercurio, attraverso la quale sono state gestite, nel corso del 2011, gare telematiche per l'acquisto di beni e servizi, per un valore superiore ai 10 milioni di euro e le procedure per l'aggiudicazione di cottimi fiduciari per un controvalore a base di gara di oltre 15 milioni di Euro. Sono inoltre state attivate una serie di convenzioni-quadro per l'acquisto di beni e servizi, per un valore superiore a 21 milioni di Euro.

Obiettivo previsto dal Piano è quello di implementare un nuovo modello operativo per la

gestione integrata e centralizzata, fin dalla fase di pianificazione, degli acquisti di beni e servizi che coinvolga anche gli enti strumentali della Provincia. Analogo processo è previsto a livello di Comunità di valle con riferimento ai fabbisogni degli enti locali, che dovrà essere realizzato garantendo il raccordo con l'Agenda provinciale per gli appalti e i contratti. Nello specifico, l'obiettivo è quello di ampliare significativamente le tipologie di beni e servizi acquistabili mediante convenzioni quadro, di rilanciare il mercato elettronico nonché di rafforzare l'utilizzo delle gare telematiche nel settore dei lavori pubblici.

Tale processo di riorganizzazione dovrà essere supportato da un idoneo adeguamento delle piattaforme informatiche anche al fine dell'introduzione della firma digitale nelle gare telematiche.

Come già rappresentato in sede di illustrazione degli obiettivi del Piano di miglioramento, con riferimento alla spesa in esame è ipotizzato un contenimento, nell'arco di un quinquennio, nell'ordine dell'8%.

➤ **Le spese discrezionali**

Già da anni la Provincia è intervenuta per contenere le spese di natura discrezionale con specifico riferimento a quelle afferenti gli incarichi di studio e consulenza, gli incarichi di collaborazione, i comitati e le commissioni, le iniziative di comunicazione, i convegni e le manifestazioni.

Con la manovra di bilancio per il 2012, il contenimento delle spese di natura discrezionale è stato rafforzato prevedendo: con riferimento alle spese per incarichi di studio e di consulenza, una riduzione del 65% rispetto al valore medio del biennio 2008-2009 (nel 2011 era il 50%), con un risparmio di spesa pari a circa 4,8 milioni di euro; per quanto attiene al complesso delle spese discrezionali, incluse quindi anche le spese per incarichi di collaborazione, per comitati e commissioni e le spese di comunicazione, una riduzione del 35% rispetto al valore medio del triennio 2008-2010 (nel 2011 era il 30%) con un risparmio pari a circa 3,6 milioni di euro.

Analoghe misure di razionalizzazione e contenimento della spesa sono state estese alle agenzie, agli enti pubblici strumentali, alle fondazioni e alle società controllate, nell'ottica di una piena corresponsabilizzazione di tutti gli enti del sistema pubblico provinciale.

Nel corso degli ultimi anni sono stati inoltre adottati specifici atti per la fissazione dei limiti massimi ai compensi degli organi di amministrazione e di controllo nonché dei dirigenti degli enti strumentali della Provincia, ivi incluse le società controllate. Il Piano di miglioramento prevede un'attività di verifica in ordine a tali limiti ai fini della conforma o dell'aggiornamento degli stessi.

➤ **La razionalizzazione degli spazi**

Con deliberazione della Giunta provinciale n. 2432 del 18 novembre 2011 è stato approvato il

progetto di razionalizzazione degli spazi occupati dalle strutture provinciali, unitamente agli obiettivi di riqualificazione energetica degli edifici di proprietà provinciale da adibire ad uffici.

Tale progetto è focalizzato sulla razionalizzazione degli spazi occupati dagli uffici con l'individuazione di standard medi di spazio per ogni dipendente (12,5 mq) nonché con l'attivazione di forme di telelavoro, sulla riduzione delle spese di gestione degli edifici attraverso interventi di riqualificazione energetica, sulla progressiva dismissione delle locazioni presenti nella città di Trento e sulla dismissione degli immobili di proprietà non funzionali all'attività della Provincia.

La riduzione di spesa di parte corrente conseguibile nell'arco di un quinquennio in relazione all'attuazione del predetto progetto è stimabile in circa 4 milioni di euro annui, mentre a regime l'impatto è previsto in circa 5-6 milioni di euro annui.

Strumentale all'attuazione del progetto è la costruzione di una banca dati, a disposizione del sistema pubblico provinciale, finalizzata a una ricognizione complessiva degli edifici pubblici che includa le caratteristiche energetiche degli stessi.

➤ **Il car sharing**

Nell'ottica dell'efficientamento delle attività gestionali, la Giunta provinciale con deliberazione n. 83 del 27 gennaio 2012, in attuazione delle disposizioni della legge finanziaria provinciale 2011, ha inoltre previsto una nuova modalità di utilizzo del parco autovetture che permetta un migliore e più intenso utilizzo dello stesso. Ciò dovrebbe portare ad una progressiva riduzione del parco macchine (-20%) e quindi sia ad una riduzione dei costi di acquisto che di gestione degli automezzi, sia ad un significativo risparmio sulle spese di missione. Con determinazione n. 271 dell'11 giugno 2012 si è dato via all'attivazione del nuovo servizio, attraverso un programma informatizzato per la prenotazione degli automezzi.

➤ **Il telelavoro**

Sulla base dei risultati raggiunti dalle esperienze già avviate dalla Provincia (telecentro di Rovereto e di Borgo Valsugana, telelavoro domiciliare) è stato predisposto un progetto che coniuga innovazione, flessibilità e benessere organizzativo, con soddisfazione e soluzione di bisogni individuali, in un'ottica di conciliazione dei tempi di lavoro e di vita, nonché di contenimento e razionalizzazione della spesa pubblica.

Gli assi strategici del progetto, che punta sulla riorganizzazione del lavoro, su una maggiore efficienza e produttività, riguardano: il contenimento, la razionalizzazione e la qualificazione della spesa, il mantenimento in periferia di occasioni di lavoro pubblico e la valorizzazione del territorio, il mantenimento della qualità dei servizi erogati per l'utenza (interna/esterna), la valorizzazione del capitale umano e la valorizzazione delle infrastrutture tecnologiche.

Dopo l'avvio della sperimentazione del progetto per i primi 24 dipendenti della Provincia che

lavoreranno a domicilio, il progetto proseguirà a gennaio 2013 con l'attivazione di altre 75 postazioni, in parte domiciliari, in parte presso appositi telecentri sul territorio. A regime, il progetto vedrà coinvolti circa 200 telelavoratori, nell'arco di tre anni.

➤ **La riqualificazione della spesa di investimento**

L'attuale contesto, connotato dalla progressiva riduzione delle risorse pubbliche disponibili, richiede, al fine di sostenere la crescita e di contrastare gli effetti della perdurante crisi economica, un'ulteriore razionalizzazione e qualificazione della spesa pubblica destinata agli investimenti, in coerenza con i principi di selettività, essenzialità e sobrietà. Tale obiettivo va perseguito sia con riferimento alla spesa destinata agli interventi di diretta competenza della Provincia, sia a quella diretta al finanziamento di interventi di soggetti terzi.

In merito il Piano di miglioramento prevede la definizione di direttive per la revisione dei criteri generali di finanziamento degli interventi agevolati dalla Provincia, anche attraverso le proprie Agenzie.

Tali direttive, oltre che a garantire una progressiva concentrazione delle risorse finanziarie sugli interventi con più elevato impatto sul sistema locale, saranno volte a perseguire una programmazione degli interventi che privilegi la valorizzazione del patrimonio edilizio esistente e che, nella realizzazione delle opere, si ispiri al principio di sobrietà, assicuri il rispetto di standard dimensionali e di costo e preveda l'utilizzo di tecnologie a basso consumo energetico e a basso impatto ambientale.

Le direttive saranno altresì volte a responsabilizzare maggiormente i soggetti richiedenti il contributo nella compartecipazione alla spesa, nonché a razionalizzare i canali di finanziamento per le medesime tipologie di interventi e/o categorie di soggetti.

➤ **La rapida mobilitazione delle risorse**

Con specifica disposizione della legge provinciale n. 9 del 2012, recante misure urgenti a sostegno del sistema economico e delle famiglie, è stata prevista la possibilità di procedere alla revisione straordinaria degli strumenti di programmazione della Provincia e degli altri atti che hanno comportato impegni di spesa, al fine di favorire la destinazione delle risorse verso interventi caratterizzati da rapida realizzabilità.

Inoltre, con la legge provinciale n. 10 del 2012, sono state introdotte misure per favorire una celere mobilitazione anche delle risorse provinciali destinate alla realizzazione di opere degli enti locali. In particolare, è prevista l'istituzione di tavoli tecnici a livello territoriale con il compito di individuare gli interventi appaltabili entro il 2014 e di definire un cronoprogramma, in modo da assicurare sul territorio un flusso costante nel tempo di opere appaltabili. Al riguardo sono già state adottate le direttive per l'operatività dei tavoli tecnici.

➤ **La tempestività dei pagamenti di tutti gli enti del settore pubblico provinciale**

La Provincia è impegnata, inoltre, ad assicurare la tempestività nei pagamenti, da parte di tutti gli enti del settore pubblico provinciale. Si tratta, di un aspetto di particolare rilevanza che concorre, non solo al miglioramento complessivo delle prestazioni della Pubblica Amministrazione, ma anche a garantire liquidità alle imprese, nell'attuale contesto di difficoltà congiunturale.

Con riferimento all'anno 2011, dal sistema di monitoraggio, risulta che l'86% dei pagamenti complessivi effettuati dalla Provincia (4.246 milioni su 4.964 milioni), viene disposto in un tempo medio di 10 giorni. Complessivamente, i tempi medi dell'amministrazione provinciale si assestano attorno ai 39 giorni con risultati in linea con quelli di altri Paesi europei (es. Germania =35 giorni). Tali risultati sono confermati anche dai dati dei primi 4 mesi del 2012 con addirittura una diminuzione dei tempi medi.

Con la legge provinciale n. 10 del 2012 è stata, inoltre, prevista l'estensione agli enti locali delle disposizioni, già adottate per la Provincia, per l'accelerazione dei pagamenti, contenendoli entro 30 giorni dal ricevimento della relativa documentazione, salvo esigenze straordinarie. Inoltre, con particolare riferimento ai pagamenti relativi a opere dei Comuni e delle Comunità già ammesse a finanziamento della Provincia, in caso di ritardo nei pagamenti, la citata legge provinciale prevede l'adozione da parte del tavolo tecnico del territorio delle iniziative necessarie al pagamento. Tra queste, rientra anche la possibilità, nei casi individuati dalla Giunta, di richiedere l'anticipazione da parte di Cassa del Trentino, con successiva compensazione delle somme dovute dalla Provincia all'amministrazione che ha disposto l'affidamento dei lavori.

➤ **Enti del sistema pubblico provinciale**

Tenuto conto della rilevante quota di risorse del bilancio provinciale finalizzata a trasferimenti e quindi gestita da altri enti e soggetti del sistema pubblico provinciale, ai fini del conseguimento di risultati significativi in termini di razionalizzazione e qualificazione della spesa, è indispensabile un fattivo coinvolgimento degli stessi. A tale fine è prevista l'adozione, entro il 31 ottobre 2012, in concomitanza con la definizione della nuova manovra di bilancio, di specifiche direttive nei confronti delle agenzie, degli enti pubblici strumentali e delle società, ovvero di apposite disposizioni nell'ambito degli accordi di programmi che regolano i rapporti della Provincia nei confronti delle fondazioni della Provincia.

Analogamente, d'intesa con il Consiglio delle autonomie saranno definite le misure di razionalizzazione e qualificazione della spesa per gli enti locali.

Il quadro di riferimento e lo stato dei servizi e delle attività

L'Amministrazione provinciale ha sempre assegnato una grande importanza agli strumenti di controllo e nel corso degli anni ha investito notevoli risorse per lo sviluppo di un sistema integrato di controlli interni, perfettamente allineato con le richieste del legislatore nazionale e con le più moderne indicazioni della dottrina aziendalistica. Ciò nella convinzione che senza efficaci strumenti di controllo non sia possibile governare un sistema complesso come quello del settore pubblico provinciale. Tali temi acquistano ancora maggiore importanza nell'attuale contesto economico-finanziario in cui l'Amministrazione pubblica non può prescindere da un'efficace programmazione e implementazione delle politiche pubbliche, e dalla verifica dell'efficiente utilizzo delle risorse ad esse destinate.

Se questo è il tema generale, è evidente che il potenziamento dei meccanismi di controllo è anche funzionale alla verifica che il Piano di miglioramento sia in grado di raggiungere gli ambiziosi obiettivi fissati.

Tra i diversi strumenti di controllo interno, va anzitutto menzionato il controllo di gestione. Tale strumento è entrato a regime nell'Amministrazione provinciale già da alcuni anni e oggi tutti gli utenti autorizzati (*in primis* ciascun dirigente) hanno accesso ad un sistema informativo dedicato che mette a disposizione una serie di dati relativi alle risorse umane ed economico-finanziarie, nonché ai principali processi interni svolti da ciascuna struttura. Peraltro, a fronte di tale mole di informazioni, gli utilizzi dello strumento sono stati finora parziali, essendosi concretizzati principalmente in una integrazione del controllo di gestione con il programma di gestione e nell'utilizzo di alcuni dati del controllo di gestione nell'ambito della procedura di valutazione della dirigenza.

Se si vogliono massimizzare le ricadute dello strumento è però necessario che il sistema di controllo di gestione provinciale venga esteso, in modo integrato, a tutti i soggetti che compongono il sistema pubblico provinciale. Infatti se l'Amministrazione provinciale, come in precedenza sottolineato, dispone di un sistema di controllo di gestione diffuso a tutte le sue articolazioni organizzative, ciò non si verifica per la maggior parte dei soggetti del sistema pubblico provinciale che non dispongono di un sistema di controllo di gestione, ovvero, qualora ne abbiano attivato uno, tale sistema non risulta integrato con quello provinciale. Più in generale, però l'integrazione tra l'Amministrazione provinciale e i soggetti del sistema pubblico provinciale va realizzata anche con riferimento ai processi di programmazione e bilancio di tali

soggetti. Ciò comporterebbe un notevole miglioramento nel governo complessivo del sistema da parte dell'Amministrazione provinciale.

Con riferimento, invece, all'attività di valutazione e verifica di politiche, piani e programmi, finalizzata a qualificare e rendere più efficiente il processo di programmazione delle politiche di sviluppo, l'articolo 19 bis della legge provinciale in materia di programmazione (L.p. n. 4 del 1996) prevede la definizione di specifici criteri, modalità e strumenti organizzativi per assicurare la valutazione e la verifica degli investimenti pubblici, anche per le finalità e gli obiettivi previsti dalla legge 17 maggio 1999, n. 144.

Negli ultimi anni, la Provincia ha proseguito tali attività di valutazione su alcuni ambiti rilevanti di intervento pubblico, avvalendosi del supporto di enti ed organismi provinciali che, nell'ambito dei propri fini istituzionali, già svolgono attività di analisi, studio e di ricerca. In particolare, il riferimento è all'*Istituto per la Ricerca Valutativa sulle Politiche Pubbliche* - IRVAPP per la valutazione di alcune misure attivate dalla Provincia nel quadro della manovra anticrisi, all'*Osservatorio per le Politiche economiche e sociali* - OPES per la valutazione d'impatto delle manovre economico finanziarie e all'Università degli Studi di Trento, per la ricerca sull'efficacia degli incentivi della Provincia nel settore dell'industria.

Infine, si rende necessario dare attuazione alla nuova competenza in materia di controllo successivo sulla gestione degli enti ed organismi del settore pubblico provinciale prevista a seguito dell'Accordo di Milano, dall'articolo 79 dello Statuto di autonomia.

Gli interventi inseriti nel Piano e le ricadute attese

In questo ambito, il Piano introduce una pluralità di interventi per quanto riguarda il controllo di gestione, per l'integrazione dei sistemi di programmazione e bilancio tra i soggetti del sistema pubblico provinciale, per la valutazione degli interventi e delle politiche pubbliche, per il controllo sulla gestione degli Enti locali. Le ricadute attese di questo complesso di interventi si riferiscono ad una più efficace programmazione e implementazione delle politiche pubbliche, nonché a un più efficiente utilizzo delle risorse ad esse destinate, rispondendo adeguatamente alle accresciute esigenze di valutazione delle politiche pubbliche, anche in relazione al quadro strutturale della finanza pubblica. Di seguito sono descritti brevemente gli interventi proposti.

➤ Controllo di gestione

Per quanto attiene alla valorizzazione dei dati provenienti dal sistema dei controlli, il Piano propone, in primo luogo, un utilizzo diretto dei dati del controllo di gestione, mediante l'elaborazione, secondo le indicazioni del Comitato guida per il miglioramento, di un report specifico in cui evidenziare i costi medi unitari e gli output delle più significative attività

svolte dalle strutture provinciali. Queste informazioni potranno costituire ausilio per l'impostazione della manovra di bilancio.

Il nuovo report metterà a disposizione importanti elementi oggettivi relativamente ai risultati ottenuti dalle strutture provinciali e ai carichi di lavoro connessi alla gestione delle principali attività: ciò dovrebbe costituire un ausilio per una corretta valutazione delle richieste di risorse finanziarie e umane da parte delle strutture. La verifica dell'andamento nel tempo di costi e dei volumi di attività dovrebbe fornire elementi per valutare l'efficacia dei processi di riorganizzazione intrapresi.

E' inoltre programmata l'estensione del controllo di gestione a tutti i soggetti del sistema pubblico provinciale (Enti, società controllate, Fondazioni). Ognuno di questi soggetti dovrà quindi attivare, o modificare qualora già esistente, un proprio sistema di controllo di gestione integrato con quello provinciale, che garantisca, in via continuativa, la trasmissione all'Amministrazione provinciale di flussi informativi al fine di valutare i risultati ottenuti (ad es. costi principali attività svolte, indicatori di efficienza, utilizzo risorse economico-finanziarie).

I dati, conformemente alle disposizioni in materia di trasparenza di cui all'art. 75-ter della legge sul personale, potranno essere utilizzati anche per la pubblicazione sul sito istituzionale della Provincia per dare conto alla collettività degli andamenti gestionali e dell'utilizzo delle risorse da parte di Enti, società, Fondazioni.

➤ **Gestione integrata processi di programmazione e bilancio**

Sempre nell'ottica di un miglior governo complessivo del sistema, è previsto lo sviluppo di un modello di gestione integrata dei processi di programmazione, budget, controllo e consolidamento dei dati di bilancio per la Provincia e per gli Enti del sistema pubblico provinciale. In una prima fase sarà progettato il modello di riferimento (informazioni da raccogliere, facsimile di report ecc.), definito il quale sarà possibile procedere con la realizzazione e rilascio del sistema informativo integrato.

➤ **Valutazione interventi e politiche pubbliche**

Un intervento cruciale riguarda il potenziamento delle attività di valutazione degli interventi e delle politiche pubbliche, con l'introduzione di elementi innovativi nella definizione delle modalità di svolgimento delle attività di valutazione e verifica degli investimenti pubblici.

In particolare, si prevede di:

- coordinare e indirizzare le attività di valutazione e verifica, con il supporto del Comitato per lo sviluppo provinciale, orientando l'attività di valutazione su temi ritenuti particolarmente rilevanti dalla Provincia, attraverso l'individuazione delle attività di valutazione prioritarie, nell'ambito di un programma, di norma annuale;
- valorizzare le competenze degli enti ed organismi provinciali che, nell'ambito dei propri

- fini istituzionali, già svolgono attività di analisi, studio e ricerca valutativa;
- coinvolgere le strutture provinciali, oltre che nella scelta delle tematiche e degli ambiti di valutazione, anche in fase di svolgimento dell'attività di valutazione.

➤ **Controllo sulla gestione degli Enti locali**

Infine, tenuto conto che, a completamento delle competenze in materia di patto di stabilità e di coordinamento della finanza degli enti del sistema pubblico provinciale, l'art. 79 dello Statuto di autonomia attribuisce alla Provincia anche la competenza in ordine alla vigilanza sul raggiungimento degli obiettivi di finanza pubblica dei medesimi enti e allo svolgimento del controllo successivo sulla gestione degli stessi, la Provincia ha inserito alcune specifiche disposizioni nella legge finanziaria 2012. In particolare, è previsto che tale competenza sia esercitata dalla Provincia avvalendosi di un organismo indipendente di valutazione nominato dal Presidente della Provincia e composto da cinque componenti scelti tra esperti di elevata professionalità nelle materie relative agli ambiti del controllo, anche estranei all'Amministrazione provinciale. Un componente è nominato su designazione del Consiglio provinciale, a maggioranza dei due terzi dei suoi componenti, e uno su designazione del Consiglio delle autonomie locali. La Giunta provinciale, con propria deliberazione, provvederà nei prossimi mesi alla definizione delle modalità organizzative dell'attività, individuando anche le risorse organizzative da mettere a disposizione dell'organismo di valutazione.

Lo svolgimento delle predette attività potrà condurre all'individuazione di aspetti gestionali che possono essere migliorati sia ai fini del concorso degli Enti al perseguimento degli obiettivi derivanti dal patto di stabilità, sia ai fini del miglioramento dei livelli di efficienza ed efficacia della gestione.

Interventi per la trasparenza

Il quadro di riferimento e lo stato dei servizi e delle attività

Sulla base della vigente legislazione, sono già pubblicati sul sito della Provincia e degli enti strumentali dati e informazioni sul funzionamento, l'organizzazione e il personale e sulle nomine dei componenti degli organismi degli enti strumentali.

Gli interventi inseriti nel Piano e le ricadute attese

Per la prima volta per l'anno 2012, è stata predisposta e trasmessa al Consiglio provinciale la relazione ex. art. 33ter della L.p. 3/2006, sul funzionamento del sistema pubblico della Provincia, con particolare riferimento ai processi di riorganizzazione in atto, secondo le scadenze previste dalla legge. La relazione è stata incentrata sulla riorganizzazione del sistema pubblico provinciale, con una prima parte dedicata alla riorganizzazione della Provincia e una seconda relativa alla riorganizzazione degli altri soggetti del sistema pubblico provinciale. Il Piano qui proposto prevede un'ulteriore espansione delle informazioni da rendere pubbliche, attingendo alle banche dati già utilizzate per finalità gestionali interne, allo scopo di migliorare l'informazione alla cittadinanza e la trasparenza sulle attività dell'Amministrazione.

Rilevazione della soddisfazione degli utenti

Il quadro di riferimento e lo stato dei servizi e delle attività

L'Amministrazione provinciale ha assegnato grande importanza al rapporto con l'utente esterno, nella consapevolezza che il soddisfacimento delle esigenze degli utenti costituisce, pur nel rispetto delle disposizioni amministrative e di legge, una delle priorità per un ente pubblico che voglia assicurare servizi di qualità alla collettività. Per questo motivo, con una specifica disposizione, è stata prevista l'attivazione di un progetto per la rilevazione della soddisfazione degli utenti. La Provincia ha affidato a Trentino School of Management l'incarico di procedere alla rilevazione. La società ha predisposto i questionari personalizzati per ciascuna delle strutture provinciali con una significativa attività a favore di utenti esterni, individuando la popolazione di riferimento e il relativo campione da sottoporre ad indagine. Successivamente, si è provveduto alla somministrazione dei questionari, operando in collaborazione con il Servizio Statistica. Il progetto è proseguito per tutto il 2011 e ad inizio 2012 risultavano completate le indagini ed elaborati i risultati, per circa metà delle strutture provinciali.

Gli interventi inseriti nel Piano e le ricadute attese

In queste settimane si sta concludendo la rilevazione dei questionari delle strutture provinciali. Entro l'anno in corso, i dati saranno elaborati per tutte le strutture provinciali e si provvederà alla pubblicazione degli stessi. A partire da questi dati sarà possibile valutare il grado di rispondenza tra percezione interna ed esterna del servizio reso, verificando la possibilità di intervento sui punti dove maggiormente si manifesta una discrepanza nel valore di queste due percezioni.

In particolare, gli obiettivi che l'indagine si è proposta sono:

- migliorare la gestione delle attività attraverso le informazioni sulle aspettative degli utenti, sia per corrispondervi adeguatamente, sia per gestire e orientare le aspettative;
- individuare le aree critiche nel sistema di gestione dei servizi e avviare azioni di miglioramento;
- migliorare la comunicazione di servizio fra Provincia e cittadini/utenti allo scopo di avviare un positivo scambio informativo;
- sensibilizzare e rafforzare la cultura del servizio all'utente presso il personale dell'Amministrazione provinciale, favorendo il cambio di mentalità e atteggiamento;
- migliorare la conoscenza dei fabbisogni tecnico informativi.

Sistemi di incentivazione e valutazione della dirigenza e del personale

Il quadro di riferimento e lo stato dei servizi e delle attività

L'Amministrazione provinciale ha introdotto da molti anni diversi strumenti di incentivazione del personale. Tra i vari istituti quello più significativo, perché potenzialmente coinvolge tutto il personale, è rappresentato dalla cosiddetta produttività. Questo sistema di incentivazione nella nuova situazione di finanza pubblica non è più adeguato allo scopo e, per questo motivo, nel corso del 2011 l'Amministrazione ha raggiunto con le OO.SS. un accordo per l'introduzione di un nuovo sistema definito "*Fondo per la riorganizzazione e l'efficienza gestionale*" (di seguito indicato come Foreg). In particolare, il nuovo fondo viene destinato all'incentivazione dei dipendenti in relazione al loro apporto al raggiungimento degli obiettivi della struttura.

Con riferimento alla dirigenza, la valutazione riguarda sia la capacità di raggiungere gli obiettivi assegnati, che i comportamenti organizzativi (cioè la capacità di esercitare appieno le funzioni di dirigente) e i risultati della valutazione costituiscono il presupposto per l'attribuzione della parte variabile della retribuzione dirigenziale. .

Gli interventi inseriti nel Piano e le ricadute attese

L'Amministrazione ha ritenuto opportuno intervenire approvando, nel corso del 2012, una nuova metodologia di valutazione della dirigenza che, partendo dall'esperienza, consenta un significativo miglioramento delle potenzialità dello strumento. In base alla nuova metodologia, una parte rilevante della valutazione della dirigenza dovrà essere collegata al raggiungimento dei risultati previsti dal programma di gestione e da questo Piano di miglioramento. Anche per il restante personale, l'utilizzo delle risorse incentivanti del FO.R.E.G. dovrà essere finalizzato alla riorganizzazione e agli obiettivi assegnati alle strutture.

Attraverso tale approccio l'Amministrazione conseguirà una maggiore tensione delle strutture al rispetto degli obiettivi posti e alla puntuale verifica del livello di raggiungimento dei risultati attesi.

Altre iniziative

Il quadro di riferimento e lo stato dei servizi e delle attività

L'intervento previsto in quest'area del Piano è rappresentato dall'attivazione di innovativi processi professionalizzanti per favorire l'ingresso di giovani con elevato potenziale nella Pubblica Amministrazione. La misura, introdotta dalla legge finanziaria provinciale 2012, ha la duplice finalità di valorizzare i giovani e di elevare ulteriormente la qualità della Pubblica Amministrazione locale.

Gli interventi inseriti nel Piano e le ricadute attese

Con specifica disposizione della legge finanziaria provinciale 2012 si è inteso promuovere, tra gli studenti e/o i neolaureati ad elevato potenziale, la conoscenza delle attività e del lavoro nell'Amministrazione provinciale. Scopo principale della norma è quello di favorire una maggiore integrazione tra mondo accademico e ambiente lavorativo, inserendo giovani laureati o laureandi nelle strutture provinciali per far loro sperimentare una concreta realtà professionale, ricevendone un contributo in termini di conoscenze aggiornate e/o di nuove metodologie o di modelli organizzativi innovativi che possono contribuire a migliorare complessivamente l'attività della Pubblica Amministrazione. La Giunta ha deciso, di concerto con l'Università di Trento, di puntare sull'eccellenza, chiedendo una media dei voti o un voto di laurea elevati, in modo da garantire che i candidati siano fortemente motivati, e che dispongano di una solida preparazione teorica sulle materie trattate. Ai tirocinanti saranno offerti una borsa di studio e un maggior riconoscimento a livello di punteggio nei concorsi pubblici.

Per dare concreta attuazione al disposto normativo, è stata fatta una ricognizione a livello dipartimentale che ha portato all'individuazione di circa una trentina di tirocini attivabili presso le strutture provinciali. I tirocini riguarderanno una vasta gamma di materie, da quelle più strettamente tecniche, a quelle socio-economiche, all'approfondimento giuridico-normativo. La Giunta provinciale, con deliberazione n. 1433 del 6 luglio 2012, ha approvato i criteri per l'attivazione dei bandi da parte dell'Università di Trento, che ha avviato la raccolta delle candidature da parte degli studenti interessati. L'attivazione dei primi tirocini è quindi prevista per l'autunno.