

PIANO DI MIGLIORAMENTO
2013-2017

Aggiornamento 2015-2017

1. QUADRO NORMATIVO

Il quadro di riferimento che ha portato alla redazione del Piano di miglioramento ha visto a **livello nazionale** nel corso del 2012, una serie di provvedimenti volti ad avviare un processo di revisione e razionalizzazione della spesa pubblica: il Decreto Spending review - D.L. 52/2012 "Disposizioni urgenti per la razionalizzazione della spesa pubblica" (convertito con modifiche in legge, L. 6 luglio 2012, n. 94), il Decreto seconda Spending Review – D.L. 95/2012 "Disposizioni urgenti per la revisione della spesa pubblica con invarianza dei servizi ai cittadini" (convertito in legge, L. 7 agosto 2012, n.135) e la Legge 24 dicembre 2012 n. 228 " Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (Legge di stabilità 2013)".

Contemporaneamente a livello provinciale la **LP 31 maggio 2012 n. 10** "Interventi urgenti per favorire la crescita e la competitività del Trentino" prevedeva all'art. 3, dal titolo «Iniziativa per la modernizzazione del settore pubblico provinciale e per la revisione della spesa pubblica», che la Giunta provinciale adottasse un «piano di miglioramento della pubblica amministrazione», piano che è stato adottato con deliberazione n. 1696 nell'agosto 2012.

Il **Protocollo di finanza locale 2013** è quindi intervenuto prevedendo al punto 2.5 l'obbligo per i Comuni con più di 10.000 abitanti e per le Comunità di redarre un piano di miglioramento. Il protocollo in materia di finanza locale per il 2013, firmato in data 30 ottobre 2012, tiene conto del Piano di miglioramento della pubblica amministrazione approvato dalla Giunta provinciale e degli obiettivi di risparmio per il sistema pubblico provinciale per il quinquennio 2012-2016. L'obiettivo generale è di un risparmio collettivo di almeno il 10% delle spese di funzionamento della Provincia e degli enti ed organismi destinatari delle misure del piano, quantificabile a regime in non meno di 120 milioni di euro annui di cui circa 40 milioni di euro dal sistema delle autonomie locali.

È stato stimato il concorso delle autonomie locali agli obiettivi di contenimento della spesa pubblica in circa 40 milioni di euro, dei quali 8/10 derivanti dal risparmio del 12% della spesa del personale ritenuta "aggredibile" e 28/30 dal risparmio dell'8% della spesa "aggredibile" per acquisto di beni e servizi. La spesa per il personale considerata come aggredibile ai fini della quantificazione di tali obiettivi è stata individuata come quella riferita alle competenze degli enti locali, vale a dire gestione del personale, ufficio tecnico, anagrafe, commercio attività produttive, entrate, informatica, contratti e appalti di beni, servizi e lavori, non anche quella riconducibile alle funzioni caratteristiche: polizia locale, cantieri comunali, servizi sociali, asili nido, biblioteche, ecc..

Per quanto concerne l'acquisto di beni e servizi invece è stata considerata aggredibile la spesa corrente per materiali di consumo, manutenzioni ordinarie, spese postali, utenze, contratti di pulizia, incarichi, organizzazione di eventi, ecc. (al netto della quota finalizzata a contratti e convenzioni con altri soggetti che erogano prestazioni finanziate in via prevalente dalla finanza provinciale), e per quella in conto capitale l'acquisto di attrezzature, mezzi di trasporto, altri beni mobili, nonché la spesa per affidamento di incarichi professionali.

Il protocollo ha inoltre specificato le misure da attuare da parte del sistema delle autonomie locali per il raggiungimento di tali obiettivi ed in particolare quelle relative al personale, gli obblighi di gestione associata di talune funzioni (in particolare quelle già individuate tra quelle aggredibili) attraverso le comunità per i Comuni di minori dimensioni e l'obbligo di adozione del piano di miglioramento per i Comuni con popolazione superiore ai 10.000 abitanti (quindi non soggetti alla gestione associata) ed alle Comunità.

Secondo le indicazioni del Protocollo il piano, in coerenza con gli obiettivi del Piano di miglioramento provinciale e con i vincoli in materia di personale, deve consentire a regime, nel 2018:

- un risparmio del 12% della spesa relativa al personale considerata 'aggredibile',
- un risparmio dell'8% della spesa per l'acquisto di beni e servizi considerata 'aggredibile',

risparmi ai quali evidentemente corrisponde pari riduzione dei trasferimenti finanziari provinciali.

Il protocollo ha evidenziato anche che il piano deve garantire a regime l'integrale recupero delle somme necessarie al finanziamento del FOREG per i dipendenti.

Nessuna ulteriore specificazione è stata successivamente fornita riguardo alle modalità di definizione e quantificazione della spesa aggredibile e quindi degli obiettivi finanziari di contenimento da raggiungere o alle azioni da intraprendere a tal fine, riconoscendo quindi in capo ai Comuni ed alle Comunità ampia libertà in tal senso.

Il piano è stato impostato quindi come uno strumento di autonomia degli enti locali che sono posti nelle condizioni di individuare obiettivi e strumenti per il miglioramento in relazione alle proprie

dimensioni e caratteristiche, pur nel rispetto degli obiettivi fissati dalla Provincia nell'esercizio delle prerogative statutarie in tema di coordinamento della finanza pubblica.

La **legge finanziaria provinciale per il 2013, LP 25/2012**, unitamente alla sopra citata LP 10/2012, ha definito il quadro delle azioni che a livello locale, in virtù delle disposizioni dello Statuto di autonomia (art. 80) e ai fini degli obiettivi di coordinamento di finanza pubblica, tengono luogo dei provvedimenti di contenimento della spesa pubblica adottati a livello nazionale. Tale legge prevede all'art. 4, in materia di contenimento e razionalizzazione delle spese degli enti locali, che "i comuni con popolazione superiore a diecimila abitanti e le comunità approvano, entro il 31 marzo 2013, un piano di miglioramento della pubblica amministrazione, con le modalità stabilite dal protocollo d'intesa in materia di finanza locale per l'anno 2013".

Il **Protocollo di finanza locale 2014 e la legge finanziaria provinciale per il 2014, LP 1/2014**, hanno successivamente esteso a tutti i Comuni e Unioni di comuni l'obbligo di adozione di un piano di miglioramento e previsto che i principi alla base del piano vengano definiti nella Relazione previsionale e programmatica e declinati negli strumenti di programmazione gestionale (PEG) per l'individuazione delle misure finalizzate alla razionalizzazione e riduzione delle spese correnti, ricomprendendovi tutte le spese che caratterizzano l'attività dell'ente, non solamente personale e acquisti di beni e servizi. Secondo le indicazioni del Protocollo 2014 il piano deve esprimere le linee di azione concrete di breve e medio periodo, anche attraverso opportune modalità di gestione dei servizi (gestioni associate), per quanto riguarda la riduzione oltre che delle spese del personale e per forniture di beni e servizi, come già indicato dal Protocollo 2013, anche per altre spese di funzionamento dell'ente quali ad esempio locazioni. Il Protocollo ha precisato inoltre che "per i Comuni con popolazione superiore ai 10mila abitanti viene fatto salvo quanto già previsto dal Protocollo d'intesa per il 2013 (piani di miglioramento), fermo restando la facoltà dell'Ente di modificare il piano già adottato in sintonia con le misure predette".

Il **Protocollo di finanza locale 2015** (punto D) è da ultimo intervenuto ulteriormente sull'impostazione del Piano di miglioramento modificando la quantificazione degli obiettivi di riduzione di spesa, prima individuati come percentuale della spesa aggregabile di personale e acquisti di beni e servizi, definendoli per il periodo 2013-2017 in misura pari alle decurtazioni operate a valere sul Fondo perequativo (comprensivi dei risultati positivi o negativi ottenuti negli esercizi 2013-2014). Viene inoltre ribadito (come già indicato sia nel protocollo di finanza locale 2013 sia nel protocollo di finanza locale 2014) che l'obiettivo di risparmio va considerato in un'ottica di revisione strutturale delle componenti della spesa corrente sostenibile anche nel medio-lungo periodo e quindi gli interventi devono essere finalizzati anche al miglioramento ed efficientamento dell'organizzazione dei servizi oltre che al solo risparmio di spesa:

- gli obiettivi di risparmio devono essere conseguiti non con la riduzione della qualità dei servizi, ma con un processo di revisione e semplificazione delle procedure e dell'organizzazione interna di ciascun ente;
- devono essere prese in considerazione tutte le azioni e gli interventi che caratterizzano l'attività dell'ente e che possono contribuire a creare dei cicli di risparmio con effetti positivi sul contenimento della spesa.

Il Protocollo conferma la possibilità dei Comuni di modulare le misure di contenimento sulla base della propria autonomia gestionale e organizzativa avendo quindi facoltà di operare non una riduzione lineare delle singole voci di spesa ma di intervenire sul complesso di determinati aggregati.

Tale diversa modulazione, unitamente alla normale variabilità della spesa comunale, possono dar luogo a variazioni anche in aumento di determinate voci di spesa. Ciò non comporta di per sé violazione degli obblighi di risparmio previsti dalla norma, la cui dimostrazione deve comunque essere evidenziata con riferimento al complesso delle misure di contenimento adottate dall'Ente fermo restando l'invarianza dei saldi.

2. PIANO DI MIGLIORAMENTO DEL COMUNE DI TRENTO

2.1 I principi ispiratori del Piano

Alla luce delle indicazioni derivanti dai Protocolli di finanza locale 2013, 2014 e 2015 i principi ispiratori ai quali il Piano di miglioramento fa riferimento, per come esplicitati anche nelle RPP, possono essere così sintetizzati:

- il Piano di miglioramento è impostato garantendo la coerenza con gli strumenti di programmazione dell'ente (bilancio di previsione, relazione previsionale e programmatica, piano esecutivo di gestione) e si propone quindi come strumento che sul piano operativo da un lato rileva azioni ed interventi di efficientamento, miglioramento e risparmio già previsti ed avviati sulla base di detti strumenti e dall'altro ne delinea l'ulteriore sviluppo ed implementazione al fine di garantire il rispetto della riduzione di spesa come quantificato negli stanziamenti del bilancio pluriennale 2015-2017; è inoltre coerente con il Piano di miglioramento adottato a livello provinciale;
- la durata del piano è fissata in cinque anni (2013-2017);
- avendo un orizzonte temporale quinquennale in sede di rilevazione dello stato di attuazione della Relazione previsionale e programmatica e del Piano esecutivo di gestione, viene puntualmente monitorato il livello dei risparmi conseguiti rispetto all'obiettivo finanziario e lo stato di avanzamento degli interventi previsti con il Piano; l'aggiornamento del Piano è allineato nella tempistica con il processo di costruzione dei documenti di programmazione;
- nel Piano si effettua la distinzione fra obiettivi di carattere finanziario ed obiettivi di carattere strutturale;
- gli obiettivi di risparmio finanziario sono esposti in termini complessivi e riguardano non solamente la spesa per il personale e per acquisti di beni e servizi, come previsto inizialmente dal Protocollo di finanza locale 2013, ma tutte le attività dell'ente che possono contribuire a creare cicli di risparmio con effetti positivi sul contenimento della spesa generale dell'amministrazione. Gli obiettivi finanziari sono quantificati in misura pari alle decurtazioni operate a valere sul fondo perequativo e costituiscono il vincolo da raggiungere entro la scadenza del Piano (5 anni). Le proposte di azione contenute nel Piano non vengono singolarmente quantificate in termini finanziari;
- gli obiettivi di carattere strutturale sono esplicitati mediante le proposte di azione contenute nel piano rivolte al miglioramento ed efficientamento dell'organizzazione e dei servizi; gli obiettivi di carattere strutturale sono funzionali al raggiungimento degli obiettivi finanziari.
- l'analisi alla base della redazione del Piano tiene in considerazione tutti gli interventi ed azioni che caratterizzano l'attività dell'ente e che possono contribuire a creare dei cicli di risparmio con effetti positivi sul contenimento della spesa generale dell'amministrazione (ad esempio gli interventi di razionalizzazione dell'utilizzo degli immobili, loro valorizzazione e di riduzione delle spese di locazione). Gli ambiti di spesa considerati riguardano sia il back office che il front office;
- il Piano prende inoltre in considerazione anche gli interventi apportati da società o soggetti finanziati secondo le linee di indirizzo agli stessi impartite poiché le attività di razionalizzazione e miglioramento dei medesimi si traducono in minori trasferimenti e conseguenti risparmi;
- le azioni di miglioramento del Piano sono articolate in due sezioni: piano di miglioramento del personale; razionalizzazione della spesa e miglioramento (risparmi di spesa corrente e di investimento; razionalizzazione procedure e miglioramento servizi).

2.2 Obiettivi di risparmio

Alla luce del percorso e delle indicazioni sopra esposte il presente piano:

- ai soli fini della quantificazione degli **obiettivi finanziari** da raggiungere a regime nel 2018 prende in considerazione la spesa relativa a personale ed acquisto di beni e servizi e tutte le altre tipologie di spesa che caratterizzano l'attività dell'ente;
- individua poi tutte le azioni utili al raggiungimento di tali obiettivi che tuttavia riguardano il complesso dell'Amministrazione e della sua organizzazione e quindi non incidono esclusivamente su alcune funzioni o tipologie di spesa, né sono finalizzate solo al risparmio bensì al **miglioramento**

ed efficientamento dell'organizzazione e dei servizi che la stessa è chiamata a rendere ai cittadini nella convinzione che i due aspetti non possono assolutamente essere disgiunti. Da un lato infatti non è pensabile che gli obiettivi di risparmio di spesa si traducano in significative riduzioni di servizi ai cittadini e qualità dei medesimi, dall'altro anzi rivedere i processi di erogazione od i procedimenti per un loro miglioramento e semplificazione comporta benefici diretti per cittadini ed utenti e contemporaneamente risparmi di spesa, ad es. riducendo l'esigenza di personale o di forniture.

Il protocollo di finanza locale costituisce quindi il riferimento per il piano di miglioramento in quanto individua gli ambiti di spesa oggetto delle azioni di efficientamento e riduzione che devono essere previste dal piano medesimo.

Gli obiettivi di risparmio finanziario complessivi sono stati inizialmente quantificati dal Protocollo di finanza locale 2013 nel 12% sulla "spesa aggredibile" per il personale e nell'8% sulla "spesa aggredibile" per l'acquisto di beni e servizi. La definizione di "spesa aggredibile", che compone l'obiettivo di risparmio finanziario complessivo, è stata delineata seguendo le indicazioni della Provincia e del Protocollo di finanza locale riguardo ai settori da considerare per la parte del personale e le tipologie di spese per gli acquisti di beni e servizi (deliberazione n. 1696 dell'8.8.2012, protocollo di finanza locale e piano di miglioramento della Provincia). Gli obiettivi finanziari sono stati inizialmente quantificati in:

SPESA AGGREDIBILE 2012			OBIETTIVO di RISPARMIO al 2017	
PERSONALE	€ 15.668.407,57		-12%	-€ 1.880.208,91
BENI E SERVIZI	corrente	€ 33.274.122,65	-8%	- € 2.661.929,81
	c/capitale	- € 125.840,06		- € 125.840,06
Obiettivo definito in base al Protocollo di finanza locale 2013				- € 4.667.978,78

Nel Protocollo d'intesa in materia di finanza locale per il 2015 gli obiettivi di riduzione della spesa definiti per il periodo 2013-2017 sono stati quantificati in misura pari alle decurtazioni operate a valere sul Fondo perequativo; a tal fine dovranno essere computati anche i risultati, positivi o negativi, ottenuti negli esercizi 2013-2014.

Per il Comune di Trento l'obiettivo di risparmio è quindi quantificabile in:

OBIETTIVO DI RISPARMIO AL 2017	
RIDUZIONI PREVISTE DELLA SPESA CORRENTE RISPETTO AL 2012	-€ 8.837.126,25

Obiettivo definito in base al Protocollo di finanza locale 2015

2.3 Struttura del piano

Al fine di raggiungere gli obiettivi di risparmio generale il Piano di miglioramento è stato declinato in azioni ed interventi specifici che possono riguardare:

- **le azioni/ interventi in relazione agli obiettivi di riduzione della spesa**, terminati e da mantenere, avviati o previsti, le relative responsabilità e ove possibile la quantificazione e orizzonti temporali
- **le azioni / interventi di razionalizzazione delle procedure e miglioramento dei servizi** che indirettamente producono effetti positivi sulla spesa supportando gli obiettivi generali di risparmio.

L'analisi alla base della redazione del Piano ha tenuto in considerazione tutti gli interventi ed azioni che caratterizzano l'attività dell'ente e che possono contribuire a creare dei cicli di risparmio con effetti positivi sul contenimento della spesa generale dell'amministrazione (ad esempio gli interventi di razionalizzazione dell'utilizzo degli immobili, loro valorizzazione e di riduzione delle spese di locazione). Gli ambiti di spesa considerati riguardano sia il back office che il front office. Il piano prende inoltre in considerazione gli interventi apportati da società o soggetti finanziati secondo le linee di indirizzo agli stessi impartite in considerazione che le attività di razionalizzazione e miglioramento dei medesimi si

traducano in minori trasferimenti e conseguenti risparmi.

Il piano è stato redatto secondo i principi ispiratori che sono stati esplicitati in RPP.

Il piano considera e comprende anche azioni e interventi già previsti nei documenti di bilancio 2013-2015 e in alcuni ambiti già attuati o previsti ed avviati.

Pur nella consapevolezza che gli interventi finalizzati al contenimento della spesa e quelli legati al miglioramento dell'organizzazione e dei servizi sono strettamente collegati tra di loro, come sopra evidenziato, e assodato quindi che il piano va letto nella sua unitarietà, lo stesso viene quindi articolato in tre sezioni:

Piano di miglioramento del personale

Relativamente alla riduzione della spesa del personale il piano di miglioramento è stato costruito secondo le seguenti linee di intervento:

- revisione e riduzione della dotazione organica,
- revisione della struttura organizzativa per ciascuno dei livelli in cui questa si articola,
- presidio del turn over rispetto alla dotazione organica ridefinita con verifica delle cessazioni programmate e limitazione della possibilità di sostituzione, a partire dal 2014, nell'ambito dei vincoli disposti dalle norme,
- individuazione delle ulteriori azioni finalizzate al contenimento anche delle spese diverse dal trattamento economico fisso (es. straordinari, missione, formazione, uso automezzo privato ed altre indennità),
- contenimento della spesa per consulenze, studi e ricerche secondo le specifiche indicazioni ed i limiti definiti in sede di Relazione previsionale e programmatica,
- ottimizzazione dei processi anche in ottica di riduzione del fabbisogno di risorse umane,
- valutazione di possibili esternalizzazioni,
- valorizzazione/coinvolgimento delle risorse umane per il mantenimento del livello di benessere organizzativo.

Piano di miglioramento beni e servizi

Relativamente alla riduzione della spesa per beni e servizi il piano di miglioramento contempla i seguenti punti:

- riduzione del fabbisogno di forniture per le spese di funzionamento,
- razionalizzazione degli acquisti, dell'organizzazione e delle procedure,
- attenzione al livello dei servizi ai cittadini attraverso la semplificazione delle procedure e dell'accesso ai servizi, l'informatizzazione, la trasparenza, la rilevazione della soddisfazione dell'utenza ed il contributo allo sviluppo,
- contenimento delle spese discrezionali.

Razionalizzazione delle procedure e miglioramento dei servizi

- razionalizzazione dell'utilizzo degli immobili, loro valorizzazione e riduzione delle spese di locazione,
- riduzione dei contributi e trasferimenti ad enti, società ed aziende speciali, associazioni ed istituzioni,
- riduzione degli interessi passivi per estinzione o ridefinizione mutui, già operati dall'Amministrazione nel biennio 2013-2014,
- ricerca di nuove forme di finanziamento (sponsorizzazioni, coinvolgimento del privato, fondi europei ...).

Le azioni individuate sono ricomprese in ambiti di intervento più generali, e per ognuna di esse viene indicata la struttura di riferimento, gli effetti ed i risultati attesi e l'orizzonte temporale dove possibile.

Per la diversità degli interventi previsti, la loro diversa articolazione nell'arco temporale di cinque anni e la necessità di affinare lo strumento del piano, in linea peraltro con l'impostazione seguita anche a livello provinciale, non è prevista una quantificazione precisa dei risultati attesi od una loro evoluzione per anno rinviando alla fase del monitoraggio la verifica reale dell'andamento dei medesimi con conseguente eventuale adozione di misure correttive od integrative.

2.4 Percorso di redazione, monitoraggio e aggiornamento del piano

La Giunta comunale con concluso nr. 96 del 25/2/2013 ha approvato le Linee di indirizzo generale per la redazione del Piano di Miglioramento.

Il piano è stato costruito attraverso un percorso di confronto interno e partecipazione da parte delle Strutture (Servizi e Aree) sia in termini di analisi che di individuazione delle azioni ed interventi.

Il primo passaggio e punto di partenza per la costruzione del piano è stata l'individuazione dei dati e dei parametri per la quantificazione degli obiettivi di spesa e la definizione ed individuazione della spesa da considerarsi aggredibile, secondo i parametri definiti dalla Pat.

I Servizi hanno segnalato, per quanto di competenza, gli interventi attraverso una scheda di rilevazione, con la quantificazione e la definizione temporale delle azioni.

I Dirigenti sono stati coinvolti nella valutazione della spesa sostanzialmente "non aggredibile", in quanto caratterizzata da vincoli oggettivi, e quindi nell'individuazione degli specifici interventi sulla spesa aggredibile. Tale attività di valutazione e individuazione delle azioni è stata effettuata attraverso un percorso di condivisione e coordinamento dei Responsabili d'Area e successivamente il Piano è stato condiviso anche a livello di Comitato di direzione con un confronto sul percorso ed i contenuti del Piano.

Agli interventi di risparmio e razionalizzazione proposti dalle singole strutture, si aggiungono le azioni a carattere generale, in particolare attinenti la riorganizzazione delle strutture e dei processi e le politiche del personale.

Il Comune di Trento ha **approvato** il proprio **Piano di miglioramento 2013-2017** con delibera della Giunta Comunale n. 128 del 1 luglio 2013.

Nel giugno 2014 è stato redatto il primo monitoraggio relativo allo stato di attuazione 2013.

Dal 2015 è stato formalizzato l'allineamento del Piano, per quanto riguarda l'aggiornamento e il monitoraggio, con la programmazione e in particolare con il Piano esecutivo di gestione.

Le azioni proposte con il Piano di miglioramento sono coerenti con gli strumenti di programmazione: Bilancio di previsione, Relazione previsionale e programmatica e Piano esecutivo di gestione essendo gli stessi già impostati in ottica di contenimento della spesa sia di personale che di beni e servizi.

Avendo un orizzonte temporale di lungo periodo il piano di miglioramento richiede una verifica annuale così come un suo aggiornamento annuale che vede un allineamento con il Bilancio, la Relazione previsionale e programmatica e il Piano esecutivo di gestione e con la pianificazione di settore. Il Piano e le azioni in esso previste verranno implementate ed aggiornate in sede di costruzione dei documenti di bilancio nel corso delle riunioni di negoziazione di obiettivi ed attività in cui vengono coinvolti assessori e dirigenti.

Entro giugno, in sede di rilevazione dello stato di attuazione della Relazione previsionale e programmatica e del Piano esecutivo di gestione, viene puntualmente monitorato anche il livello dei risparmi conseguiti e previsti rispetto all'obiettivo finanziario, lo stato di avanzamento degli interventi previsti con il Piano di miglioramento.

Nel percorso di controllo e monitoraggio degli andamenti finanziari degli interventi previsti dal piano, degli obiettivi e dei risultati che lo stesso si prefigge, saranno valorizzati gli strumenti del controllo di gestione e relativa reportistica e rendicontazione (rapporto di gestione).

3. AZIONI E INTERVENTI DI RISPARMIO E MIGLIORAMENTO DELL'ATTIVITÀ COMUNALE

PIANO DI MIGLIORAMENTO DEL PERSONALE

STRUTTURE RESPONSABILI: Direzione generale e Servizio Personale

RIDUZIONE DELLA DOTAZIONE ORGANICA E GESTIONE DEL TURN OVER

INTERVENTO	AZIONI DA ATTUARE, ATTIVITÀ IN CORSO, ATTUATE E TEMPI	STATO
CESSAZIONI, ASSUNZIONI E PENSIONAMENTI	Blocco del turn-over nel 2013 e tendenzialmente negli anni successivi limitando comunque le assunzioni nel rispetto dei vincoli previsti a livello provinciale (fatte salve le assunzioni obbligatorie o per garantire servizi vincolati ad es. nidi d'infanzia e scuole d'infanzia, servizi sociali,...) - dal 2013	In corso dal 2013
	<p>Analisi delle attività e ottimizzazione dei processi al fine di individuare un piano di riorganizzazione del personale con ridefinizione e riduzione della dotazione organica in coerenza con l'obiettivo di riduzione della spesa corrente e con le previste cessazioni e pensionamenti.</p> <p>Piano di riduzione dell'organico (del. CC 171 del 21.11.2013 e del. GC 213 del 27.10.2014): obiettivo di risparmio pari a -1.996.809,99€ al 2017</p> <p>Valutazione di un piano di riorganizzazione del personale assegnato alle strutture, che coinvolga tutti i servizi, in considerazione della revisione delle procedure organizzative di back office (creazione di un sistema centralizzato degli acquisti,..), di front-office (riorganizzazione degli sportelli del decentramento sulla base delle valutazioni in ordine agli ambiti circoscrizionali), dell'organizzazione di eventi (privilegiare le collaborazioni non onerose, coinvolgimento associazioni,...riducendo l'entità di personale interno impiegato), del supporto alle attività politiche (ridimensionando l'apporto di personale interno impiegato),...</p>	<p>Modifiche al regolamento organico del personale 2013 con riduzione della pianta organica.</p> <p>Riduzione della dotazione organica ottobre 2014.</p>

RIORGANIZZAZIONE DELLE STRUTTURE COMUNALI

INTERVENTO	AZIONI DA ATTUARE, ATTIVITÀ IN CORSO, ATTUATE E TEMPI	STATO
RIORGANIZZAZIONE DEL SISTEMA DELLE STRUTTURE COMUNALI	Riduzione a due Aree di coordinamento dei servizi (a regime dal 2014).	Mantenimento
	Riduzione della dotazione organica dei dirigenti (percorso avviato dal 2013, con la non sostituzione dei dirigenti cessati).	Modifiche al regolamento organico del personale 2013 ed ulteriore riduzione 2014.
	<p>Revisione delle strutture di livello dirigenziale a seguito di un'attenta analisi organizzativa e dell'individuazione di una proposta di eventuali accorpamenti di competenze tra servizi.</p> <p>Individuazione di una proposta di riorganizzazione degli uffici e delle posizioni organizzative tenendo presenti le competenze trasversali tra strutture (dal 2014).</p>	Riorganizzazione dei servizi in una fase successiva
ALTRE MISURE DA ADOTTARE	Revisione organizzativa e delle tipologie della formula part-time al fine di incentivarne la flessibilità, favorire la conciliazione casa-lavoro, e considerando eventuali risparmi di spesa connessi al servizio mensa	Avviata
	Prosecuzione ed estensione dell'utilizzo del telelavoro (dal 2013)	Mantenimento/estensione
	Valorizzazione della formazione interna e prosecuzione del percorso sul benessere organizzativo (dal 2013)	Mantenimento
	Riduzione della spesa dei rimborsi chilometrici attraverso l'utilizzo prevalente delle auto di servizio	Avviata e da implementare ulteriormente
	Verifica e riduzione delle spese di missione	Mantenimento

INTERVENTO	AZIONI DA ATTUARE, ATTIVITÀ IN CORSO, ATTUATE E TEMPI	STATO
ESTERNALIZZAZIONI	Contenimento delle spese per lavoro straordinario in misura pari ad una riduzione del 20% rispetto al 2012 (-10% nel 2013 e -10% nel 2014) – esclusi Servizi funerari e Polizia locale	Mantenimento
	Adesione al servizio sostitutivo di mensa in esito alla procedura di Gara europea bandita dalla Pat attraverso stipula di apposita convenzione	Dal 2015
	Attivazione dell'esternalizzazione dei servizi bibliotecari (dal 2014 esternalizzazione delle sedi di Gardolo e Meano)	Biblioteca Mantenimento
	Affidamento a terzi di alcuni servizi socio educativi attualmente a gestione diretta, anche per assolvere alla necessità di ottimizzare il rapporto tra assunzioni e sostituzioni e recuperando risorse dai risparmi della gestione esterna stimati nel 20% della spesa (due nidi a partire dal 2015).	Dal 2015
	Nuovo affidamento del servizio inerente alle procedure sanzionatorie della Polizia locale (dal 2014)	Polizia locale Mantenimento
	Modifica del contratto con Trentino Mobilità legata all'installazione dei varchi elettronici a controllo della ZTL estendendo le attività affidate oltre al controllo della sosta per le zone a pagamento da parte degli ausiliari anche alla gestione dei permessi (rilascio permessi ztl, disabili, gestione targhe autorizzati nel nuovo sistema controllo accessi, ..)(dal 2016)	Polizia locale Dal 2016
	Affidamento esterno della vigilanza notturna della portineria della sede di Polizia locale (dal 2014)	Polizia locale Mantenimento

RAZIONALIZZAZIONE DELLA SPESA E MIGLIORAMENTO

RISPARMI DI SPESA CORRENTE E DI INVESTIMENTO

INTERVENTO	AZIONI DA ATTUARE, ATTIVITÀ IN CORSO, ATTUATE E TEMPI	SERVIZI	STATO
RAZIONALIZZAZIONE SPESE DI FUNZIONAMENTO	Risparmi di spesa inerenti alla ridefinizione del contratto delle pulizie dei locali in termini di riduzione della frequenza del servizio (-10% previsione assestata, dal 2013).	Ragioneria	Mantenimento
	Razionalizzazione della spesa di riscaldamento , raffrescamento e manutenzione degli impianti in esito al nuovo contratto (global service) (dal 2013)	Gestione fabbricati	Mantenimento Dal 2015 riduzione su scuole
	Prosecuzione degli interventi sugli immobili comunali di efficientamento energetico finalizzati al risparmio di oneri di gestione relativi alle utenze (nuove realizzazioni: uffici comunali in via Bronzetti e via S. Giovanni Bosco dal 2018; nido di Martignano dal 2016, ...)	Gestione fabbricati, Edilizia pubblica	Mantenimento interventi su immobili. Nuove realizzazioni come da piano OOPP
	Revisione delle modalità organizzative delle attività di manutenzione dei cimiteri , delle aree verdi e delle pulizie a seguito della scadenza del contratto d'appalto nel 2014 (dal 2014)	Funerario	Mantenimento
	Attivazione del piano di razionalizzazione del patrimonio comunale , attraverso la qualificazione degli spazi occupati dalle strutture comunali. Riduzione delle spese di locazione per ricollocazione attività comunali su edifici di proprietà, riorganizzazione degli spazi degli uffici e di quelli affidati a terzi (2013-2018; -1.847.000 €)	Patrimonio	In corso dal 2013
	Piano di razionalizzazione sull'utilizzo degli automezzi in dotazione , degli acquisti di nuovi mezzi del parco auto comunale e dei relativi oneri accessori (carburanti, pezzi di ricambio, assicurazioni, manutenzioni, tasse di possesso, revisioni,...); revisione dei contratti triennali con gli operatori per lo sgombero neve in modo da ottimizzare l'utilizzo delle lame sgombraneve, della sostituzione o manutenzione e dei collaudi (dal 2014)	Gestione strade e parchi	In corso dal 2014
	Attuazione procedura di gara sperimentale per sgombero neve		Dal 2015

INTERVENTO	AZIONI DA ATTUARE, ATTIVITÀ IN CORSO, ATTUATE E TEMPI	SERVIZI	STATO
	Razionalizzazione dei contratti manutenzione software mediante rinegoziazione con fornitori (es. B.object) o eliminandoli quando non ritenuti non più strettamente necessari (es. ArcGis) (dal 2013).	Sistema informativo	Mantenimento
	Mantenere gli attuali livelli di spese di acquisti di beni e servizi di funzionamento non collegati a contratti assegnando un budget di spesa per le strutture nidi e scuole infanzia (dal 2013).	Istruzione	Mantenimento
	Razionalizzazione delle procedure inerenti all'attività squadra arredi e dell'uso dei palchi comunali nella progettazione delle manifestazioni con riduzione tempi e risorse (dal 2014)	Gestione fabbricati	Mantenimento
	Esternalizzazione parziale del servizio di recapito della corrispondenza nell'ambito del territorio comunale tramite spedizioniere privato (avvio sperimentale 2013).	Area cittadino	Mantenimento
CENTRALI DI ACQUISTO ED APPROVVIGIONAMENTO BENI E SERVIZI	Pianificazione e raccolta dei fabbisogni di acquisizione di beni e servizi con nuovo modello operativo che individui un sistema unitario di approvvigionamento (contratti, appalti, limitazione degli acquisti in economia in diretta amministrazione,...) (dal 2014).	Direzione generale, Ragioneria, Area tecnica	In fase di implementazione, in parte già operativo
	Raccolta fabbisogni annuali e approvvigionamento per tutti gli acquisti di beni e servizi mediante mercato elettronico nazionale e/o provinciale Mepa – Mercurio/MePat, e approfondimento e sviluppo delle convenzioni Consip (Percorso avviato nel 2013)	Ragioneria Aree	Mantenimento
PIANO DI RAZIONALIZZAZIONE DELLE RISORSE STRUMENTALI	Premesso che il Comune si è già dotato da due anni del "Piano triennale di razionalizzazione e contenimento delle dotazioni strumentali", nell'ambito del quale sono già definite le azioni programmate a tal fine e quantificati gli indicatori atti a quantificare i risultati attesi, si definiscono i seguenti rafforzamenti delle misure:		
	- razionalizzazione del piano di acquisto di nuovo hardware , soprattutto Pc, considerando un maggiore periodo di utilizzo (dal 2014).	Sistema informativo	In corso dal 2013
	- riduzione del numero di stampe interne razionalizzando l'utilizzo della carta e di tutte le spese accessorie (toner,...); risparmio spese per stampe esterne valorizzando il ruolo della stamperia interna (in corso).	Tutti i servizi	In corso dal 2013
	- riduzione spese di acquisto di materiali per ufficio (carta, toner, cancelleria, libri, vestiario, manutenzione e noleggio fotocopiatori,...) (riduzione nel triennio dal -10 al -12%).	Ragioneria	In corso dal 2013
ALTRI RISPARMI DI SPESA	- riduzione per acquisti in conto capitale di attrezzature ed arredi (solo sostituzione di arredi vetusti o necessità per nuove strutture, strutture scolastiche o per attrezzature funzionali al risparmio e comunque con criteri di sobrietà). (riduzione netta del 50% nel triennio 2013-2015).	Ragioneria	In corso dal 2013
	Riduzione degli interessi passivi per estinzione mutui (spesa corrente e investimento) (riduzione interessi passivi -500.000 € quota capitale -700.000€, in corso nell'anno 2013 con effetti a decorrere dal 2014)	Ragioneria	Dal 2014
	Riduzione della spesa per trasferimenti ad Enti ed associazioni (in corso).	Tutti i servizi	Ulteriore nel triennio 2015-2017
	Riduzione dei finanziamenti a bilancio per aziende e società attraverso degli appositi indirizzi di razionalizzazione (dal 2013)	Tutti i servizi	In corso
	Ridimensionamento dell'adesione ad Enti, Istituzioni,... mediante pagamento di quote associative , con conseguente riduzione della spesa per trasferimenti (dal 2013)	Tutti i servizi	Mantenimento
	Pianificazione degli interventi di razionalizzazione degli organismi partecipati e connessa individuazione delle eventuali misure di contenimento delle spese.	Sviluppo economico	Dal 2015
	Revisione e riorganizzazione delle competenze della Commissione Edilizia comunale e della Commissione per la pianificazione territoriale e per il paesaggio (dal 2015)	Sportello	Dal 2015 Regolamento edilizio modificato

INTERVENTO	AZIONI DA ATTUARE, ATTIVITÀ IN CORSO, ATTUATE E TEMPI	SERVIZI	STATO
	Revisione modalità di affidamento esterno di incarichi , privilegiando gare uniche e riducendo il più possibile il numero di fornitori (dal 2013).	Aree e servizi	In corso dal 2013
	Riduzione dei costi di custodia dei veicoli sequestrati a seguito dell'introduzione del sistema Sives (dal 2013)	Polizia locale	Da implementare ulteriormente
	Sostituzione del Mav con il Rid (che dal 2014 a sua volta sarà sostituito dal SEPA) per i pagamenti per ottenere risparmi economici; sostituzione del Mav per atti giudiziari con i messi notificatori (dal 2014).	Sistema informativo	In corso dal 2014
	Ridimensionamento delle spese di comunicazione, promozione, sensibilizzazione (dal 2013)	Tutti i servizi	Mantenimento
	Riduzione della spesa di energia elettrica per illuminazione pubblica (anticipando la riduzione dell'intensità luminosa nelle ore serali per gli impianti dotati di controllore potenza e urbanizz. regolamentando l'orario di accensione dell'illuminazione delle facciate degli edifici storici) (dal 2013)	Opere di primaria	Mantenimento
	Coinvolgimento e partecipazione di soggetti esterni (associazioni, privati cittadini, volontari, etc.) nella realizzazione e/o gestione di servizi, iniziative, manifestazioni ed eventi	Pubbliche relazioni, Polizia, Attività sociali, Biblioteca, Cultura	In corso dal 2013
OPERE PUBBLICHE	Definizione di criteri di realizzazione delle opere pubbliche (sobrietà, selettività,...)		Mantenimento
	Coinvolgimento del privato nella realizzazione e/o gestione di investimenti (project financing)		In corso dal 2013
	Proseguire nella razionalizzazione dell'affidamento di incarichi esterni inerenti alla realizzazione di opere pubbliche in fase di progettazione, direzione lavori e collaudo, valorizzando le risorse interne.	Area e servizi tecnici	Mantenimento
	Istituzione dell'albo comunale dei collaudatori tecnico amministrativi (sperimentazione dal 2015)		Dal 2015

RAZIONALIZZAZIONE PROCEDURE E MIGLIORAMENTO SERVIZI

INTERVENTO	AZIONI DA ATTUARE, ATTIVITÀ IN CORSO, ATTUATE E TEMPI	SERVIZI	STATO
RIDUZIONE DEI TEMPI MEDI DEGLI ITER O DELLE PROCEDURE	Revisione dei processi e procedimenti con rilevazione dei tempi medi e definizione degli obiettivi di riduzione (dal 2014)	Tutti i servizi	In corso dal 2014
	Razionalizzazione dei processi di elaborazione delle fatture attive ed implementazione degli strumenti di pagamento da parte dei cittadini (Razionalizzare il processo di elaborazione dei bollettini per il pagamento delle rette dei servizi socio educativi con recupero del tempo di lavoro e della scadenza, nel 2013 nei nidi a gestione diretta e dal 2014 estensione ai nidi esternalizzati; ampliare la gamma di strumenti elettronici di pagamento offerti ai cittadini; pagamento degli oneri delle ordinanze modifica viabilità e cosap mediante bonifico bancario anziché presso lo sportello con eliminazione cartaceo e riduzione tempi acquisizione pagamenti (dal 2014); Archiviazione informatica reversali d'incasso dal 2014 con inizio sperimentazione dal 2013,...)	Tutti i servizi	Mantenimento
	Riduzione dei tempi di pagamento delle fatture passive con liquidazione informatica delle fatture (fatturazione elettronica); implementazione informatica procedurale per Durc non regolare (pesa corrente e conto capitale); messa a regime del nuovo applicativo per i buoni d'ordine con conseguente snellimento procedurale	Ragioneria	Mantenimento
	Riduzione del numero di accessi allo sportello dell'Ufficio Infanzia per determinazione della retta con recupero dei tempi di lavoro Istruzione (dal 2013)	Istruzione	Mantenimento

INTERVENTO	AZIONI DA ATTUARE, ATTIVITÀ IN CORSO, ATTUATE E TEMPI	SERVIZI	STATO
RAZIONALIZZAZIONE DELLE ATTIVITÀ O PROCEDURE INTERNE	Migliorare la programmazione finanziaria delle risorse in modo da rendere più attendibili le previsioni di bilancio ; ridurre la rigidità del previsioni finanziarie e dei tempi di liquidazione; riduzione economie	Tutti i servizi	In corso dal 2013
	Nuova modalità di definizione di obiettivi e programmi di attività tenuto conto della soddisfazione degli utenti, della qualità, dell'efficienza e dell'efficacia implementando un sistema di Direzione controllo strategico e di gestione che consenta di monitorare generale l'effettivo conseguimento dei livelli di qualità, efficienza ed efficacia programmati		Dal 2015
	Riorganizzazione dell'attività di gestione delle pratiche di cambio residenza e abitazione con parziale accentramento dell'attività circoscrizionale presso la sede di Piazza Fiera (dal 2014)	Demografici	Mantenimento
	Razionalizzazione concessione palchi comunali	Gestione fabbricati	In corso dal 2013
SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA E RIDUZIONE DEGLI ONERI BUROCRATICI	Riduzione degli oneri burocratici a carico degli utenti (acquisizione d'ufficio delle informazioni) e agevolazione delle comunicazioni telematiche tra pubbliche amministrazioni	Tutti i servizi	In corso dal 2013
	Eliminazione del cartaceo e individuazione delle trasmissioni da effettuare in via telematica o tramite PEC con conseguenti risparmi di spese postali, di raccomandata A.R., spese spedizione, utilizzo di carta e risorse necessarie alla copiatura,...incrementando la celerità (a partire dal 2013)	Tutti i servizi	In corso dal 2013
	Trasmissione via e-mail di documentazioni o atti precedentemente inviati tramite cartaceo, con risparmio di spese di stampa e invio postale (es. dal 2015 calcolo IMIS inviato al domicilio del contribuente con riduzione di spesa quantificabili in 0,5€ per contribuente)	Tutti i servizi	Dal 2015
AMMINISTRAZIONE DIGITALE	Completamento della migrazione di tutte le procedure Domino a procedure web ; sostituzione di Office con OpenOffice ; introduzione della firma digitale ove richiesta (In corso).	Sistema informativo	Mantenimento
	Costruzione di un registro del domicilio digitale (raccolta indirizzi e-mail) per l'invio di comunicazioni e avvisi,... in sostituzione del cartaceo, in linea con il codice di amministrazione digitale (dal 2014)	Tutti i servizi	In corso dal 2014
	Sviluppo progressivo di un sistema di diffusione al pubblico dei dati in possesso dell'amministrazione comunale con modalità aperta nell'ambito del progetto Open Government data quale strumento di trasparenza e possibile supporto allo sviluppo economico (avviato nel 2013, su diversi temi di rilevanza pubblica: ambientali, finanziari, demografici, esercizi pubblici, cartografia comunale, dati statistici,...; attualmente già disponibili n. 37 dataset nella sezione dedicata del sito e sul portale provinciale) (in corso)	Direzione generale e Tutti i servizi	In corso dal 2013
	Sperimentare e sviluppare progettualità innovative in campo informatico sulla sicurezza dei dati (tecnologie per l'archiviazione virtuale, cloud computing, disaster recovery,...) e nuove forme di partnership pubblico/privato (crowdsourcing,...)	Sistema informativo	In corso
	Rafforzare la partnership con il sistema della ricerca e dell'innovazione attraverso la realizzazione di progetti innovativi mediante la gestione del protocollo con Trento Rise, FBK e Unin e dei progetti già avviati o da sviluppare (in corso)	Direzione generale	In corso dal 2013
INFORMATIZZAZIONE DI PROCEDURE INTERNE	Prosecuzione dell'informatizzazione dei valori delle aree edificabili (dal 2013)	Tributi	In corso dal 2014
	Prosecuzione della collaborazione con la Provincia Autonoma di Trento per la definizione della soluzione tecnologica per il rilascio informatizzato dei certificati anagrafici e di stato civile (dal 2013)	Demografici	Mantenimento
	Invio telematico dichiarazione irap (dal 2013)	Ragioneria	Mantenimento
	Informatizzazione delle procedure di redazione dei certificati di destinazione urbanistica (dal 2013)	Urbanistica	In corso dal 2013

INTERVENTO	AZIONI DA ATTUARE, ATTIVITÀ IN CORSO, ATTUATE E TEMPI	SERVIZI	STATO
	Informatizzazione del processo di recupero crediti relativi ai nidi , con conseguente risparmio di tempo (dal 2015, - 20% tempi)	Istruzione	Dal 2015
	Razionalizzazione controllo di presenze/assenze di personale ausiliario delle scuole d'infanzia mediante recupero automatico delle timbrature (dal 2014, -10% tempi)	Istruzione	Mantenimento
	Estensione della gestione informatica dell' attività istruttoria edilizia privata (pareri degli altri servizi, eliminando tempi di trasmissione cartacea dei procedimenti)	Sportello	In corso dal 2014
	Informatizzazione uniforme del back office dell' Ufficio Sportello Attività Produttive	Sportello	Mantenimento
	Accesso ad Openkat per la provincia di Bolzano e al protocollo dello Sportello imprese e cittadini per la visualizzazione delle pratiche edilizie e programma Qgis per catastini con conseguente risparmio di tempo e risorse (dal 2013)	Casa	Mantenimento
	Introdurre un sistema di video conferenza per corsi e riunioni con riduzione tempi spostamento, ottimizzazione utilizzo risorse (dal 2015 -30% tempi)	Sistema informativo	Dal 2015
	Integrazione del sistema di votazione "voticom" dell'aula consiliare con gli strumenti interni di gestione delle delibere e degli ordini del giorno	Segreteria generale	Dal 2016
	Informatizzazione dell'ufficio informatori della polizia locale relativamente alla compilazione delle schede anagrafiche	Polizia	Dal 2015
ACCESSO AI SERVIZI	Potenziare la rete civica comunale come portale di servizi on line per i cittadini (in corso)	Pubbliche relazioni	In corso dal 2013
	Attivazione ai cittadini residenti, su richiesta dei titolari, della Tessera Sanitaria/Carta Provinciale dei Servizi e distribuzione dei dispositivi lettori Smarty per accedere ai servizi on line sviluppati dalla ci Provincia Autonoma di Trento (in corso)	Demografi	Mantenimento
	Collaborazione al Punto unico di accesso nell'ambito delle attività socio sanitarie del territorio Val d'Adige con conseguente incremento qualitativo del servizio erogato, riduzione dei tempi,...(in via sperimentale dal 2013)	Residenze protette, Attività sociali	Mantenimento
	Implementazione, aggiornamento e sviluppo delle applicazioni di accesso ("App") delle informazioni di varie tematiche: applicazione "Il Comune in Tasca", mobilità,...(in corso)		In corso dal 2013
	Costruzione di un team misto personale Uffici Sportello Attività Produttive – Edilizia Privata per fornire al cittadino una completa informazione inerente alle attività economiche	Sportello	Mantenimento
	Creazione di un'applicazione web per ottenere modulistica già compilata relativa all' autocertificazione dei dati da parte del cittadino (Avvio in forma sperimentale dal 2013)	Demografi	Mantenimento
	Standardizzazione della modulistica comunale rendendola disponibile sulla rete civica, miglioramento consultazione del sito da parte del cittadino (in corso)	Aree e servizi	Mantenimento
	Definizione di un protocollo con i notai per la gestione informatizzata delle richieste di certificati di destinazione urbanistica (dal 2013-2014)	Urbanistica	In corso dal 2013
	Implementazione e test, in collaborazione con il Consorzio dei comuni, dello Sportello unico attività produttive in versione telematica per arrivare all'invio di domande e segnalazioni certificate di inizio attività in modalità esclusivamente on line, con conseguenti risparmi per i cittadini e le imprese negli spostamenti e nei tempi, nell'acquisizione e gestione dati e di front-office e con accelerazione dei tempi dei procedimenti. Attiva dal 2015	Sportello	Mantenimento
	Sperimentazione di un applicativo in riuso gratuito da altra amministrazione per l'informatizzazione, presentazione e gestione delle pratiche edilizie (SUE) ed altre tipologie di procedimenti	Sportello e altri servizi	Dal 2015

INTERVENTO	AZIONI DA ATTUARE, ATTIVITÀ IN CORSO, ATTUATE E TEMPI	SERVIZI	STATO
QUALITÀ E LIVELLI DI SODDISFAZIONE	In generale ottimizzare gli strumenti di qualità (Customer satisfaction, Carte dei servizi e standard di servizio, Benchmarking, Focus group,...) al fine di accrescere le performance dell'ente (in corso)	Tutti i servizi	Mantenimento
	Diffusione della mappatura dei processi al fine di razionalizzare le attività dei servizi (in corso)	Tutti i servizi	In corso dal 2013
	Predisposizione e promozione delle Carta dei servizi (Ostello per la Gioventù di Trento; Redazione della Carta dei servizi e della Carta delle collezioni della Biblioteca) (dal 2013)	Cultura e Biblioteca	In corso dal 2013
	Monitoraggio della " Carta della Qualità del servizio di nido d'infanzia " su tutti i nidi comunali, in particolare per quanto riguarda standard di qualità e soddisfazione dell'utente (in corso)	Istruzione	Mantenimento
	Monitoraggio della " Carta della Qualità del servizio di ristorazione nelle mense delle scuole infanzia provinciali ", in particolare per quanto riguarda standard di qualità e soddisfazione dell'utente (in corso)		
	Favorire un confronto fra più soggetti, enti e categorie sull'opportunità di predisporre e promuovere la " Carta dei diritti del Turista ". Tale documento dovrà essere condiviso con le associazioni di categoria del settore turistico, l'Associazione Consumatori e la Camera di Commercio (dal 2013)	Cultura	In corso dal 2013
INTERVENTI PER FAVORIRE LA TRASPARENZA	Prosecuzione delle procedure di ascolto dei cittadini secondo quanto previsto e pianificato dal Manuale di ascolto del cittadino già adottato fin dal 2005 (customer satisfaction ,...) e utilizzo delle informazioni ai fini del miglioramento della qualità dei servizi, anche tramite lo sviluppo di nuove modalità informatiche di rilevazione	Tutti i servizi	Mantenimento
	Pianificazione e gestione degli adempimenti in materia di trasparenza amministrativa (Aggiornamento e pubblicazione sul sito in Amministrazione trasparente dei dati e informazioni da rendere pubblici,...) (in corso)	Tutti i servizi	Mantenimento
	Sviluppare sistemi di accesso ai cittadini sulle informazioni di alcune tematiche di interesse generale (es. installazione a titolo sperimentale di un Totem per l'accesso dei cittadini all'Albo Informatico comunale presso una Circoscrizione) (in corso)	Tutti i servizi	Mantenimento
	Migliorare la leggibilità dei documenti istituzionali (bilancio, rendiconto,...) per facilitare l'accesso e la comprensione delle informazioni sulla destinazione della spesa pubblica da parte del cittadino (in corso)	Ragioneria	Mantenimento
	Sviluppo di un progetto di utilizzo dei social network (in corso)	Pubbliche relazioni	In corso dal 2013
NUOVE FORME DI FINANZIAMENTO	Proseguire e rafforzare le proposte progettuali di adesione a progetti finanziabili con fondi europei e nazionali (in corso)	Direzione generale	In corso dal 2013
	Estensione dei progetti di sponsorizzazione ad altre attività, oltre quelle già sperimentate, miglioramento della relativa pianificazione e del supporto alle relative procedure (individuazione procedure e Servizi atti standard, eventuali modifiche regolamentari) (in corso)	Aree e Servizi	In corso dal 2013
	Verifica opportunità di introduzione di sanzioni per il mancato ritiro di pubblicazioni prenotate	Biblioteca	In corso dal 2014
	Istituzione di tariffe relative a specifici servizi pubblici offerti dal canile	Ambiente	Dal 2015
	Riduzione (verso una totale eliminazione) delle occupazioni di suolo pubblico in totale esenzione Cosap	Cultura	In corso dal 2013
	Progressiva introduzione di una compartecipazione economica in capo al fruitore dell'offerta turistico culturale (es. Contrada Larga e Cinema in cortile)	Cultura	Mantenimento
	Possibilità di donazioni da parte dei cittadini per sostenere attività culturali	Cultura	Dal 2015
	Partecipazione al bando INPS (ex INPDAP) per l'erogazione di servizi di aiuto domiciliare	Attività sociali	In corso dal 2013

4. RIDUZIONI DI SPESA PREVISTE

Complessivamente l'andamento previsto nel triennio 2015-2017 delle voci di spesa oggetto di riduzione in relazione all'obiettivo di 8,8 milioni di euro definito dal Protocollo d'intesa in materia di finanza locale 2015, a dimostrazione del carattere strutturale delle azioni previste dal Piano di miglioramento, può essere sintetizzato nella tabella seguente:

TIPO DI SPESA (*)	PREVENTIVO DEF.VO 2012	BILANCIO 2015	BILANCIO 2016	BILANCIO 2017	RISPARMIO al 2015	RISPARMIO al 2016	RISPARMIO al 2017
PERSONALE	60.999.121,46	58.988.314,85	57.844.774,58	56.825.334,46	-2.010.806,61	-3.154.346,88	-4.173.787,00
ACQUISTI E PRESTAZIONI	34.824.188,09	32.772.560,11	32.568.780,75	32.537.687,73	-2.051.627,98	-2.255.407,34	-2.286.500,36
CANONI DI LOCAZIONE	2.517.399,13	2.151.150,00	1.829.250,00	1.847.880,00	-366.249,13	-688.149,13	-669.519,13
ALTRI UTILIZZI BENI DI TERZI	316.942,23	268.173,82	261.478,82	259.012,20	-48.768,41	-55.463,41	-57.930,03
TRASFERIMENTI	15.709.991,83	15.430.588,70	15.567.961,70	15.896.383,17	-279.403,13	-142.030,13	186.391,34
INTERESSI PASSIVI SU MUTUI (**)	4.827.927,19	3.439.000,00	3.194.500,00	2.946.500,00	-1.388.927,19	-1.633.427,19	-1.881.427,19
ALTRI INTERESSI PASSIVI	6.595,70	3.000,00	3.000,00	3.000,00	-3.595,70	-3.595,70	-3.595,70
TOTALE SPESA AGGREDIBILE	119.202.165,63	113.052.787,48	111.269.745,85	110.315.797,56	-6.149.378,15	-7.932.419,78	-8.886.368,07

(*) Queste voci di spesa non coincidono con il totale della spesa corrente del Bilancio in quanto per il personale sono considerate le spese individuate con deliberazione della Giunta provinciale dell'1.07.2011, nr. 1445 mentre per acquisti e prestazioni non ricomprendono le spese relative a contratti/convenzioni con altri soggetti che erogano prestazioni finanziate in via prevalente dalla finanza provinciale, nonché quelle controbilanciate dalle rispettive entrate (es. canone di depurazione).

(**) Per quanto riguarda gli interessi passivi su mutui i risparmi riportati nella tabella considerano gli effetti dell'operazione di estinzione anticipata fatta dal Comune di Trento nell'ottobre 2013, nonché le altre riduzioni di mutui in relazione alle economie sulle opere pubbliche, ma non comprendono gli effetti della prossima operazione di estinzione anticipata finanziata dalla Provincia.