



COMUNE DI TRENTO

PIANO DI MIGLIORAMENTO
2013-2017

- Monitoraggio anno 2015 -

Monitoraggio del Piano di miglioramento 2013-2017 - Anno 2015

Il presente documento rappresenta il monitoraggio del Piano di miglioramento del Comune di Trento per l'anno 2015.

Dal 2015 è stato formalizzato l'allineamento del Piano, per quanto riguarda l'aggiornamento e il monitoraggio, con la programmazione ed in particolare con il Piano esecutivo di gestione di cui il piano di miglioramento forma ora parte integrante.

Il protocollo di finanza locale costituisce il riferimento per il piano di miglioramento in quanto individua l'obiettivo finanziario e gli ambiti di spesa oggetto delle azioni di efficientamento e di riduzione o comunque i vincoli per l'impostazione del Piano. L'aggiornamento 2015-2017 del Piano è stato quindi impostato in coerenza con il protocollo di finanza locale per il 2015.

Gli obiettivi di risparmio del piano possono essere così sintetizzati:

- 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 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.

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 2013-2014-2015.

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

Monitoraggio obiettivo finanziario

Complessivamente l'andamento previsto nel biennio 2016-2017 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:

TIPOLOGIA SPESA	Previsione definitiva 2012	ANNO 2016		ANNO 2017	
		Previsione definitiva 2016	RISPARMIO 2012-2016	Previsione definitiva 2017	RISPARMIO 2012-2017
PERSONALE	60.999.121,46	58.234.688,16	-2.764.433,30	57.829.923,17	-3.169.198,29
ACQUISTI E PRESTAZIONI	34.824.188,09	32.223.956,07	-2.600.232,02	32.083.683,72	-2.740.504,37
CANONI DI LOCAZIONE	2.517.399,13	1.615.020,00	-902.379,13	1.631.440,00	-885.959,13
ALTRI UTILIZZI DI BENI DI TERZI	316.942,23	294.881,92	-22.060,31	270.692,67	-46.249,56
TRASFERIMENTI AGGREDIBILI	15.709.991,83	14.470.419,00	-1.239.572,83	15.570.480,70	-139.511,13
INTERESSI PASSIVI	4.834.522,89	3.197.502,74	-1.637.020,15	2.949.503,40	-1.885.019,49
TOTALE SPESA AGGREDIBILE	119.202.165,63	110.036.467,89	-9.165.697,74	110.335.723,66	-8.866.441,97

Le 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 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).

Alle voci "Acquisti e prestazioni", "Canoni di locazione" e "Altri utilizzi di beni di terzi" sono stati aggiunti, rispettivamente, i seguenti importi: nel 2016-2017 € 790.326,11, € 150.280,00 ed € 5,00 per "neutralizzare" i risparmi di spesa connessi con il passaggio di competenze degli Uffici giudiziari

Per quanto riguarda la voce "Interessi passivi" 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 dell'operazione di estinzione anticipata finanziata dalla Provincia.

Rispetto all'obiettivo finanziario si riporta di seguito la riduzione di spesa conseguita nel 2013, 2014 e 2015:

TIPOLOGIA SPESA	Previsione definitiva 2012	ANNO 2013		ANNO 2014		ANNO 2015	
		Previsione definitiva 2013	RISPARMIO 2012-2013	Previsione definitiva 2014	RISPARMIO 2012-2014	Previsione definitiva 2015	RISPARMIO 2012-2015
PERSONALE	60.999.121,46	60.559.974,67	-439.146,79	60.205.217,33	-793.904,13	58.744.668,30	-2.254.453,16
ACQUISTI E PRESTAZIONI	34.824.188,09	32.863.363,24	-1.960.824,85	32.624.190,88	-2.199.997,21	31.158.956,67	-3.665.231,42
CANONI DI LOCAZIONE	2.517.399,13	2.362.142,93	-155.256,20	2.271.887,78	-245.511,35	1.855.968,78	-661.430,35
ALTRI UTILIZZI DI BENI DI TERZI	316.942,23	276.929,47	-40.012,76	256.425,90	-60.516,33	228.972,96	-87.969,27
TRASFERIMENTI AGGREDIBILI	15.709.991,83	14.841.149,29	-868.842,54	15.712.836,51	2.844,68	15.090.453,02	-619.538,81
INTERESSI PASSIVI	4.834.522,89	4.322.321,86	-512.201,03	3.654.732,00	-1.179.790,89	3.422.571,92	-1.411.950,97
TOTALE SPESA AGGREDIBILE	119.202.165,63	115.225.881,46	-3.976.284,17	114.725.290,40	-4.476.875,23	110.501.591,65	-8.700.573,98

Nella voce "Personale", in corrispondenza delle previsioni 2015, è ricompreso, per un importo pari a € 1.027.877,94, un accantonamento riferito agli oneri della contrattazione provinciale, previsto precauzionalmente in corrispondenza dell'avvio della relativa negoziazione sindacale.

Il risparmio sulla spesa aggredibile, calcolato confrontando le previsioni di bilancio, che ammonta nel 2015 a 8,7 milioni di euro, evidenzia come le azioni intraprese con il Piano di miglioramento stanno consolidando il raggiungimento dell'obiettivo al 2017 di riduzione della spesa di 8,8 milioni di euro.

Come si evidenzia nella tabella seguente per gli anni 2013, 2014 e 2015 risultano confermati e rafforzati i risparmi di spesa già operati in sede di previsione.

TIPOLOGIA SPESA	CONSUNTIVO 2012	ANNO 2013		ANNO 2014		ANNO 2015	
		CONSUNTIVO 2013	RISPARMIO 2012-2013	CONSUNTIVO 2014	RISPARMIO 2012-2014	CONSUNTIVO 2015	RISPARMIO 2012-2015
PERSONALE	60.998.982,68	60.558.883,79	-440.098,89	60.205.214,03	-793.768,65	58.750.824,46	-2.248.158,22
ACQUISTI E PRESTAZIONI	32.595.394,74	31.331.944,14	-1.263.450,60	30.882.413,30	-1.712.981,44	29.880.900,08	-2.714.494,66
CANONI DI LOCAZIONE	2.504.523,79	2.361.528,16	-142.995,63	2.271.836,74	-232.687,05	1.863.585,76	-640.938,03
ALTRI UTILIZZI DI BENI DI TERZI	277.658,43	251.507,81	-26.150,62	228.597,30	-49.061,13	173.494,88	-104.163,55
TRASFERIMENTI AGGREDIBILI	15.227.041,45	14.095.041,58	-1.131.999,87	14.259.656,05	-967.385,40	14.644.109,79	-582.931,66
INTERESSI PASSIVI	4.820.717,44	4.316.471,31	-504.246,13	3.644.614,15	-1.176.103,29	3.419.396,14	-1.401.321,30
TOTALE SPESA AGGREDIBILE	116.424.318,53	112.915.376,79	-3.508.941,74	111.492.331,57	-4.931.986,96	108.732.311,11	-7.692.007,42

Alle voci "Acquisti e prestazioni" e "Canoni di locazione", in corrispondenza degli impegni 2015 sono stati aggiunti, rispettivamente, i seguenti importi: € 224.170,82 ed € 62.961,78 per "neutralizzare" i risparmi di spesa connessi con il passaggio di competenze degli Uffici giudiziari

Nella voce "Personale", in corrispondenza degli impegni 2015, è ricompreso, per un importo pari a € 1.027.877,94, un accantonamento riferito agli oneri della contrattazione provinciale, previsto precauzionalmente in corrispondenza dell'avvio della relativa negoziazione sindacale.

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 DI ATTUAZIONE
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	Sulla base della programmazione del fabbisogno del personale nel corso del 2015 sono state nr. 53 le cessazioni dal servizio e nr. 10 le assunzioni a tempo indeterminato, nel rispetto dei limiti assegnati in sede di Consiglio delle autonomie locali. Le assunzioni a tempo determinato sono state 10 (escluse le sostituzioni per scuole infanzia, nidi e servizi sociali).
	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.	Anche in esito alla modifica della dotazione organica definita in sede di Regolamento Organico Generale del Personale (del. CC n. 171 del 21.11.2013) è stata fortemente ridotta la pianta organica. In particolare con deliberazioni della Giunta comunale n. 260 del 22.12.2014, n. 127 del 27.7.2015 e n. 251 del 29.12.2015 è stata modificata la pianta organica complessivamente e per struttura procedendo anche alla riduzione dei posti ed all'individuazione delle qualifiche, categorie e figure professionali interessate alla procedura di prepensionamento così come previsto dalla deliberazione n. 213 del 27.10.2014 con la quale è stato approvato il piano di riduzione della dotazione organica.
	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),...	È stata inoltre proposta una nuova rideterminazione della dotazione organica con decorrenza gennaio 2016 e con ulteriore riduzione di posti. Si è passati da 1.535 dipendenti in servizio al 31.12.2013 a 1.469 al 31.12.2015 con un risparmio di 2,248 milioni di euro.

RIORGANIZZAZIONE DELLE STRUTTURE COMUNALI

INTERVENTO	AZIONI DA ATTUARE, ATTIVITÀ IN CORSO, ATTUATE E TEMPI	STATO DI ATTUAZIONE
RIORGANIZZAZIONE DEL SISTEMA DELLE STRUTTURE COMUNALI	Riduzione a due Aree di coordinamento dei servizi (a regime dal 2014).	A partire dal 1° gennaio 2014 le aree sono state ridotte da tre a due con la soppressione dell'Area Risorse umane finanziarie e strumentali. I dirigenti delle due aree sono ora anche preposti ad una struttura.
	Riduzione della dotazione organica dei dirigenti (percorso avviato dal 2013, con la non sostituzione dei dirigenti cessati).	La dotazione organica dei dirigenti è stata ridotta in occasione delle modifiche al regolamento organico del personale dell'ottobre 2013 ed un'ulteriore riduzione è stata operata nel 2014 con la cancellazione di ulteriori 3 posti dalla pianta organica. Inoltre, rispetto alla riorganizzazione prevista, nel 2015 i posti effettivamente coperti risultano ridotti di ulteriori 2 unità.
	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.	Con le modifiche al Regolamento organico approvate con deliberazione del Consiglio comunale 21.11.2013, n. 171, oltre alla riduzione del numero delle Aree nonché il numero degli uffici, è stata ridimensionata e ridotta la dotazione organica sia della qualifica dirigenziale che di quelle non dirigenziali, mentre la riorganizzazione dei Servizi è prevista in una fase successiva. In ogni caso nel 2013 non è stato sostituito il personale dirigenziale cessato nel 2012 (3 dirigenti) ed anche nel biennio 2014 - 2015 non è stata disposta la sostituzione del personale dirigenziale a tempo indeterminato in cessazione (3 dirigenti). Nel corso del 2015 sono cessati due dirigenti a tempo determinato, dei quali uno solo sostituito con contratto a tempo determinato dal 2016.
	Individuazione di una proposta di riorganizzazione degli uffici e delle posizioni organizzative tenendo presenti le competenze trasversali tra strutture (dal 2014).	
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	Nel 2015 il numero di dipendenti a tempo indeterminato che ha usufruito del part time anche definitivo è stato di 380 unità in aumento rispetto agli anni precedenti (con un'incidenza del 25,94%).
	Prosecuzione ed estensione dell'utilizzo del telelavoro (dal 2013)	Nel corso del 2015 risultano attive 9 postazioni di telelavoro; inoltre sono state adeguate le nuove postazioni a modalità organizzative più funzionali e meno onerose, con particolare attenzione al tema della sicurezza sul lavoro.
	Valorizzazione della formazione interna e prosecuzione del percorso sul benessere organizzativo (dal 2013)	I dipendenti che hanno partecipato ad almeno un corso di formazione nel 2015 sono stati 1.047, con erogazione di 16.886 ore di formazione. La formazione realizzata da formatori interni è stata di 125 ore erogate e 3.151,5 fruite nel 2012, 255,5 erogate e 3.908,5 fruite nel 2013 e 329 ore erogate e 4.804 fruite nel 2014 (su quest'ultima ha inciso particolarmente la formazione obbligatoria in tema di prevenzione della corruzione che ha coinvolto 1.442 dipendenti il cui svolgimento all'interno dell'amministrazione ha consentito un risparmio di circa 64mila euro). Nel 2015 sono state erogate 173,5 e fruite 1.916,5. In merito al percorso sul benessere organizzativo sono stati effettuati specifici focus group di approfondimento nel 2015 per comprendere aspetti critici e

INTERVENTO	AZIONI DA ATTUARE, ATTIVITÀ IN CORSO, ATTUATE E TEMPI	STATO DI ATTUAZIONE
		relative motivazioni e individuare possibili azioni di miglioramento. È stato avviato lo sportello psicologico di ascolto dei dipendenti, operativo da ottobre 2015.
	Riduzione della spesa dei rimborsi chilometrici attraverso l'utilizzo prevalente delle auto di servizio	Per razionalizzare l'utilizzo delle auto di servizio in modo da ridurre l'utilizzo privato e quindi i rimborsi chilometrici dal 2016 è stata implementata una procedura informatica on line che consente la prenotazione delle auto di servizio in modo da facilitarne l'utilizzo e, nel caso del residuale utilizzo di mezzo privato, l'obbligo di inserire il percorso effettuato per un controllo e calcolo puntuale delle distanze chilometriche e relativo rimborso.
	Verifica e riduzione delle spese di missione	Nel 2015 le spese per missione sono diminuite di un ulteriore 6% ammontando a circa 28.000€
	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	Le spese per lavoro straordinario (esclusi Servizi funerari e Polizia locale) sono state ridotte nel 2015 rispetto all'anno precedente del 20%
	Adesione al servizio sostitutivo di mensa in esito alla procedura di Gara europea bandita dalla Pat attraverso stipula di apposita convenzione	Nel corso del 2015 è stata stipulata la convenzione per il servizio sostitutivo di mensa.
ESTERNALIZZAZIONI	Attivazione dell'esternalizzazione dei servizi bibliotecari (dal 2014 esternalizzazione Biblioteca delle sedi di Gardolo e Meano)	A partire da aprile 2014 è stata affidata la gestione dei servizi al pubblico, oltre che in alcune fasce orarie nella sede centrale e per il Bibliobus, anche per l'intero servizio nelle sedi di Gardolo e Meano, le prime sedi periferiche con gestione esternalizzata.
	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).	Istruzione Nel corso del 2015 sono stati individuati i due nidi d'infanzia da affidare a terzi: Marnighe e Villazzano 3. A settembre 2015 è stato consegnato al nuovo soggetto gestore il nido Marnighe e predisposto il capitolato per l'affidamento del nido di Villazzano 3 a far data dal 1.9.2016. Nell'autunno 2015 è stato inaugurato il nuovo nido di Ravina, anch'esso affidato a terzi.
	Nuovo affidamento del servizio inerente alle procedure sanzionatorie della Polizia locale (dal 2014)	Polizia locale Nel corso del 2014 è stato affidato a Trentino Riscossioni il servizio di gestione delle procedure sanzionatorie della Polizia locale e riscossione delle relative entrate. Con il nuovo contratto è stato razionalizzato l'impiego di personale interno riducendo la spesa in termini di risorse umane.
	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 Azione da predisporre ed attivare nel 2016
	Affidamento esterno della vigilanza notturna della portineria della sede di Polizia locale (dal 2014)	Polizia locale Nel corso del 2014 sono state ridefinite le modalità di presidio notturno presso la sede di Polizia locale consentendo un risparmio di circa 60.000€. Non si è proceduto ad un affidamento esterno della vigilanza della portineria bensì alla chiusura della sede del Comando di Via Maccani, a partire dal 1° luglio 2014. L'obiettivo è quello di

INTERVENTO	AZIONI DA ATTUARE, ATTIVITÀ IN CORSO, ATTUATE E TEMPI	STATO DI ATTUAZIONE
		mantenere il livello di spesa raggiunto.

RAZIONALIZZAZIONE DELLA SPESA E MIGLIORAMENTO

RISPARMI DI SPESA CORRENTE E DI INVESTIMENTO

INTERVENTO	AZIONI DA ATTUARE, ATTIVITÀ IN CORSO, ATTUATE E TEMPI	SERVIZI	STATO DI ATTUAZIONE
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	Nel corso del 2015 non sono state applicate ulteriori riduzioni al contratto di pulizia dei locali, anche se si riscontra comunque una riduzione dei costi di pulizia del 4%.
	Razionalizzazione della spesa di riscaldamento , raffrescamento e manutenzione degli impianti in esito al nuovo contratto (global service) (dal 2013)	Gestione fabbricati	Nel 2015 è stata realizzata una riduzione delle ore di riscaldamento di 100 ore/stagione negli edifici scolastici grazie ad una razionalizzazione degli orari di riscaldamento.
	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 ed impianti. Nuove realizzazioni come da piano OOPP. Gli effetti dell'azione si risconteranno negli anni successivi per quanto concerne le nuove realizzazioni
	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	Nei primi mesi del 2014 è stato internalizzato il servizio di pulizia dei cimiteri riorganizzando invece quello esternalizzato di manutenzione del verde dei cimiteri inglobato nel servizio generale di manutenzione del verde. Il risparmio per l'anno 2014 è indicativamente di 40.000 euro considerando che la modifica organizzativa è diventata operativa da maggio. Grazie all'internalizzazione di parte delle manutenzioni, le spese sono diminuite nel 2015 di ulteriori 60.000 euro. L'obiettivo è quello di mantenere il livello di spesa raggiunto.
	Attivazione del piano di razionalizzazione del patrimonio comunale , attraverso la qualificazione degli spazi occupati dalle strutture comunali. Riduzione delle spese di locazione per ricollocazione di attività comunali su edifici di proprietà, riorganizzazione degli spazi degli uffici e di quelli affidati a terzi (2013-2018; -1.847.000 €)	Patrimonio	È stato predisposto un programma di valorizzazione del patrimonio comunale che ha previsto il rientro dalle locazioni passive per spazi ad uso istituzionale nel corso dei prossimi anni. Grazie alle ricollocazioni poste in essere nel 2015 sono state recuperate risorse da rientro da locazioni passive effettuate nel corso dell'anno per 104.586 euro. Gli effetti della strategia di rientro dalle locazioni passive ha comportato rispetto al 2012 una riduzione del 25% pari a 630mila euro.
	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	Gestione strade e parchi	Il Piano degli acquisti per la sostituzione dei mezzi e delle attrezzature è stato approvato dalla Giunta nel giugno 2015 rilevando la costante diminuzione dei mezzi in dotazione (passati da 285 nel 2013 a 266 nel 2015) e fissando gli indirizzi per la gara unica di acquisto che garantirà maggiore concorrenza ed economia di spesa.

INTERVENTO	AZIONI DA ATTUARE, ATTIVITÀ IN CORSO, ATTUATE E TEMPI	SERVIZI	STATO DI ATTUAZIONE
	l'utilizzo delle lame sgombraneve, della sostituzione o manutenzione e dei collaudi (dal 2014)		Nel rinnovare il parco auto comunale si è data priorità all'acquisto di mezzi a basso impatto ambientale. E' in corso l'attività inerente alla revisione dei contratti triennali con gli operatori che effettuano lo sgombero neve, obbligandoli a non sostituire il loro mezzo sul quale viene installata la lama per lo sgombero neve. Al fine di razionalizzare l'utilizzo interno degli automezzi in dotazione è stata attivata una procedura informatica per una gestione degli utilizzi più proficua e puntuale mediante le modalità del car sharing, che è operativa da gennaio 2016.
	Attuazione procedura di gara sperimentale per sgombero neve		E' in corso lo studio di fattibilità per l'attuazione di una procedura di gara sperimentale relativa dell'attività di sgombero neve per la prossima stagione invernale 2016-2017.
	Razionalizzazione dei contratti manutenzione software mediante rinegoziazione con fornitori (es. B.object) o Sistema eliminandoli quando non ritenuti non più informativi strettamente necessari (es. ArcGis) (dal 2013).		Nel 2013 sono stati rinegoziati i contratti con i fornitori ed eliminati alcuni ritenuti non più necessari, con un conseguente risparmio di spesa per la manutenzione software. L'obiettivo è quello di mantenere il livello di spesa raggiunto, che ha visto comunque una diminuzione pari al 5% nel 2015.
	Mantenere gli attuali livelli di spese di acquisti di beni e servizi di funzionamento non collegati a contratti assegnando un budget di Istruzione spesa per le strutture nidi e scuole infanzia (dal 2013).		Il budget assegnato per i nidi d'infanzia è stato ridotto nel 2014 del 5% e per le scuole d'infanzia del 3%. L'obiettivo dal 2015 è quello di mantenere il livello di spesa.
	Razionalizzazione delle procedure inerenti all'attività squadra arredi e della concessione all'uso dei palchi comunali nella progettazione delle manifestazioni con riduzione tempi e risorse (dal 2014)	Gestione fabbricati	Nel 2015, per quanto riguarda l'attività di allestimento palchi, sono proseguiti gli interventi di raggruppamento di attività o diverso posizionamento del palco in modo da soddisfare più richieste, specie per i palchi di grandi dimensioni e risparmiare ulteriormente rispetto agli anni precedenti (circa 20 mila euro rispetto al 2013). L'obiettivo è quello di mantenere il livello di spesa raggiunto.
	Esternalizzazione parziale del servizio di recapito della corrispondenza nell'ambito Area del territorio comunale tramite spedizioniere cittadino privato (avvio sperimentale 2013).		Nel 2013 si è sperimentato il servizio di recapito della corrispondenza nell'ambito del territorio comunale tramite soggetto privato. Dal 2014 sono state esternalizzate le attività di recapito con un risparmio di spesa ammonta a circa 75 mila euro.
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	È consolidata la procedura per gli acquisti economici basata sulla puntuale programmazione e raccolta dei fabbisogni con conseguente riduzione dei tempi medi. L'obiettivo è quello di mantenere il livello di spesa raggiunto.
	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 e Aree	L'utilizzo di convenzioni e mercati elettronici messi a disposizione dalle centrali di committenza nazionali e locali è prassi consolidata per l'acquisto di beni e servizi.
PIANO DI RAZIONALIZZAZIONE DELLE	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:		

INTERVENTO	AZIONI DA ATTUARE, ATTIVITÀ IN CORSO, ATTUATE E TEMPI	SERVIZI	STATO DI ATTUAZIONE
RISORSE STRUMENTALI	- razionalizzazione del piano di acquisto di nuovo hardware , soprattutto Pc, Sistema considerando un maggiore periodo di utilizzo informativo (dal 2014).		Nel 2015 sono stati acquistati 100 PC e 70 monitor per un costo totale di 50mila euro e sostituite o reinstallate con il sistema operativo Windows 7 n. 200 postazioni di lavoro. L'età media dei PC è 3,74 anni, quella dei monitor 5,42 anni, in aumento rispetto all'anno precedente.
	- 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	Il numero di stampanti è diminuito e pari a 182 (188 nel 2014). Il numero complessivo di stampe e copie è sostanzialmente rimasto inalterato nel 2015 rispetto all'anno precedente. Anche per la stamperia interna si nota una trend simile in linea con la riduzione complessivamente rilevata su tutta la struttura comunale. Il dato conferma la riduzione del cartaceo e il ricorso alla diffusione on-line. Per quanto riguarda i costi di stampe esterne si rileva un'ulteriore diminuzione del 27%.
	- 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	I costi riferiti all'acquisto di materiale per l'ufficio (attrezzature informatiche, cancelleria, carta, carta colorata, stampati e modulistica) sono diminuiti del 18% nel 2013 e rimasti inalterati nel 2014 e leggermente ridotti nel 2015.
	- 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	Rispetto a quanto speso (impegnato) nel 2012, nel biennio successivo si è evidenziata una riduzione pari al 50% circa per gli acquisti in conto capitale di attrezzature ed arredi.
ALTRI RISPARMI DI SPESA	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	È stata avviata un'operazione di estinzione anticipata di 20 mutui a tasso fisso con scadenza dell'ammortamento dal 2023 e altre razionalizzazioni e riorganizzazioni dei mutui nel 2014. L'estinzione anticipata ha determinato una riduzione della spesa in termini di minor rimborso a titolo di quote interessi e quote capitali agli istituti di credito con effetti a partire dal 2014 (riduzione della rata di ammortamento di 1.240.268,78€). Nel corso del 2015 si è concretizzata l'operazione di estinzione anticipata dei mutui per un ammontare complessivo di 82.975.694,54 euro con una riduzione degli interessi passivi pari al 46% (da 3,6 milioni del 2014 a 1,9 milioni nel 2015).
	Riduzione della spesa per trasferimenti ad Enti ed associazioni (in corso).	Tutti i servizi	I trasferimenti per contributi ordinari a enti o associazioni sono calati da circa € 910.000 nel 2012 a € 532.000 nel 2013 a € 515.762,06 nel 2014 e 516.886€ nel 2015.
	Riduzione dei finanziamenti a bilancio per aziende e società attraverso degli appositi indirizzi di razionalizzazione (dal 2013)	Tutti i servizi	I trasferimenti a bilancio per aziende e società (trasporto pubblico, aziende speciali e partecipate, e altri enti nel settore culturale) si sono ridotti nel 2013 del 3% (pari a circa € 880.000). Nel 2014 si rileva un'ulteriore riduzione dell'1%. Nel 2015 i trasferimenti restano sostanzialmente inalterati rispetto all'anno precedente per le aziende speciali e partecipate ad eccezione

INTERVENTO	AZIONI DA ATTUARE, ATTIVITÀ IN CORSO, ATTUATE E TEMPI	SERVIZI	STATO DI ATTUAZIONE
			del trasporto pubblico per il quale si rileva un aumento del 2% (circa 300mila euro). Complessivamente, rispetto al 2012, i trasferimenti sono stati ridotti del 2,6%.
	Ridimensionamento dell'adesione ad Enti, Istituzioni,... mediante pagamento di quote associative , con conseguente riduzione della spesa per trasferimenti (dal 2013)	Tutti i servizi	Si registra un calo dei costi per le quote associative di circa il 10% da circa €76.000 nel 2012 a € 68.000 nel 2013. Per il 2014 si mantiene il livello di spesa. Nel 2015 si rileva un ulteriore diminuzione del 3,5%.
	Pianificazione degli interventi di razionalizzazione degli organismi partecipati e Sviluppo connessa individuazione delle eventuali misure di contenimento delle spese.	Sviluppo economico	E' stato adottato il piano di razionalizzazione degli organismi e delle società partecipati di cui all'art. 1 commi 611 e seguenti della legge 190/2014. E' in corso l'attività di adeguamento della strategia rispetto alle partecipazioni anche sulla base delle nuove disposizioni normative e delle previsioni contenute nel Protocollo d'Intesa per l'individuazione delle misure di contenimento delle spese relative alle società controllate dagli enti locali e nei Protocolli d'Intesa in materia di finanza locale. Nel 2015 sono stati impartiti gli indirizzi alle società controllate ai fini dell'esercizio del controllo analogo e del rispetto delle disposizioni contenute nei Protocolli di contenimento della spesa.
	Revisione e riorganizzazione delle competenze della Commissione Edilizia comunale e della Commissione per la pianificazione territoriale e per il paesaggio (dal 2015)	Sportello	L'attività è stata completamente attuata. Nel corso del 2014 è stato modificato il REC che ha ridotto e razionalizzato le competenze della Commissione Edilizia con conseguente riduzione dei tempi di istruttoria delle pratiche. L'attività è partita ufficialmente in data 1.1.2015, attraverso l'accorpamento nel Servizio Sportello delle competenze anche della CPC. Il programma di lavoro prevede di norma lo svolgimento delle sedute della Commissione Edilizia e della CPC nella medesima giornata con un risparmio per il pagamento dei gettoni di presenza al 31.12.2015 di circa Euro 7.600,00.
	Revisione modalità di affidamento esterno di approvvigionamenti , privilegiando gare uniche e riducendo il più possibile il numero di servizi fornitori (dal 2013).	Aree e servizi	E' consolidata la modalità di affidamento esterno basato sull'analisi dei fabbisogni e sull'accorpamento degli affidamenti al fine di effettuare le scelte più consone in termini di economicità e risparmio.
	Riduzione dei costi di custodia dei veicoli sequestrati a seguito dell'introduzione del sistema Sives (dal 2013)	Polizia locale	I costi di custodia dei veicoli sequestrati si sono ridotti del 34% da circa €50.000 nel 2012 a €33.000 nel 2013. Per il 2014 si evidenzia un risparmio di circa 16 mila euro. Rispetto alle previsioni di bilancio 2015-2017 nell'esercizio anno 2015 si è realizzato un risparmio di circa 30.000 €.
	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	Nel corso dell'anno 2014 è stata completata la migrazione dal sistema di incasso diretto mediante addebito in conto RID al sistema europeo SEPA/SEDA. Nel 2015 sono stati studiati nuovi sistemi di pagamento (utilizzo da parte dei cittadini, quale alternativa al servizio MAV, del servizio RID) ed è stato avviato il progetto di prepagato per la refezione nelle scuole materne comunali. Entrerà in esercizio con il 1° settembre 2016.

INTERVENTO	AZIONI DA ATTUARE, ATTIVITÀ IN CORSO, ATTUATE E TEMPI	SERVIZI	STATO DI ATTUAZIONE
	Ridimensionamento delle comunicazione, sensibilizzazione (dal 2013)	spese di promozione , Tutti i servizi	Si è consolidata la riduzione, già rilevata nel 2013, delle spese di comunicazione, promozione e sensibilizzazione anche nel 2014 e 2015.
	Riduzione della spesa di energia elettrica per illuminazione pubblica (anticipando la riduzione dell'intensità luminosa nelle ore serali per gli impianti dotati di controllore a potenza e regolamentando l'orario di accensione dell'illuminazione delle facciate degli edifici storici) (dal 2013)	Opere di urbanizz. primaria	Lo spegnimento dei punti luce del centro storico che illuminano esclusivamente le facciate degli edifici storici è stato anticipato alle 22 nel periodo invernale (da ottobre a marzo) e alle 24 nel periodo estivo (da aprile al settembre) con un risparmio stimato di 45.000 kW/anno. Prosegue inoltre l'installazione di impianti a LED in varie zone della città al fine di perseguire, con l'estensione e la sostituzione degli impianti di illuminazione pubblica, il risparmio energetico e la riduzione dell'inquinamento luminoso. I costi relativi all'energia elettrica per illuminazione pubblica nel 2015 sono diminuiti del 9%. Nel 2015 è stato redatto il PRIC Piano Regolatore di Illuminazione Comunale e verrà approvato nel corso del 2016.
	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 Circoscrizioni	Sono costantemente coinvolte diverse realtà esterne facenti parte di associazionismo, volontariato, cittadinanza nella realizzazione di iniziative, manifestazioni ed eventi con conseguenti risparmi di tempi e risorse da parte dell'amministrazione (ad es. vigili del fuoco volontari, Croce Rossa Italiana, Associazione Carabinieri in Congedo ...).
OPERE PUBBLICHE	Definizione di criteri di realizzazione delle opere pubbliche (sobrietà, selettività,...)		Attualmente la progettazione delle opere pubbliche avviene, pur salvaguardando la qualità tecnica degli interventi, secondo criteri di sobrietà finalizzati al raggiungimento del miglior rapporto tra i benefici e i costi globali di costruzione, manutenzione e gestione. In particolare per la progettazione delle nuove opere pubbliche i Servizi competenti si attengono generalmente agli standard minimi di legge.
	Coinvolgimento del privato nella realizzazione e/o gestione di investimenti (project financing)	Area e servizi tecnici	La procedura di project financing prevista per l'opera di realizzazione del campeggio di Trento non è andata a buon fine. Sono state analizzate e verificate le possibilità di applicazione del project financing anche sull'erogazione di servizi.
	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.		Sono state privilegiate le risorse interne, con un aumento degli incarichi di progettazione e direzione lavori affidati a personale interno, con una conseguente riduzione degli incarichi affidati a professionisti esterni (l'incidenza di incarichi esterni è passata da circa il 30% nel 2012 al 25% circa nel triennio successivo).
	Istituzione dell'albo comunale dei collaudatori tecnico amministrativi (sperimentazione dal 2015)		È in fase di verifica la possibilità di attivazione dell'albo.

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	Anche in ottemperanza alla normativa in tema di anticorruzione dal 2014 vengono rilevati i tempi medi ed il rispetto dei termini di tutti i procedimenti amministrativi. Dal 2015 l'amministrazione ha impostato la prosecuzione della mappatura dei processi e procedimenti in collegamento con quanto previsto con il Piano di prevenzione della corruzione e con l'obiettivo di razionalizzarne l'impostazione con effetti sui tempi.
	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	E' stato razionalizzato il processo di elaborazione dei bollettini per il pagamento delle rette dei nidi a gestione diretta con recupero del tempo di lavoro e della scadenza, con previsione di estensione ai nidi esternalizzati. Nel 2015 l'aggiornamento del programma informatico ha reso possibile l'inserimento diretto dei dati di presenza e assenza dei bambini da parte di ciascun nido con la riduzione dei tempi di elaborazione dei bollettini ha reso possibile una razionalizzazione delle procedure di emissione dei sollecito e l'invio a ruolo dei debitori insolventi tramite Trentino Riscossioni. E' inoltre stata resa operativa la possibilità per il cittadino di poter versare direttamente alla tesoreria comunale, tramite bonifico bancario, gli importi previsti per il rilascio delle ordinanze di modifica della viabilità e per il rilascio delle occupazioni temporanee di suolo pubblico senza recarsi presso lo sportello con conseguente riduzione tempi di acquisizione dei versamenti, delle risorse strumentali impiegate e riduzione del cartaceo.
	Riduzione dei tempi di pagamento delle fatture passive con liquidazione informatica delle fatture (fatturazione elettronica); implementazione informatica procedurale per Durc non regolare (spesa corrente e conto capitale); messa a regime del nuovo applicativo per i buoni d'ordine con conseguente snellimento procedurale	Ragioneria	A partire da marzo 2013 si sono resi disponibili l'applicativo informatico della nuova procedura dei buoni d'ordine e quello della liquidazione informatica. La percentuale di spese pagate oltre i 60 giorni ha registrato un netto calo dall'8% nel 2012 al 3% nel 2013 e in generale si mantiene in linea del 3-4% anche per il biennio 2014-2015. Dal 2015 è attiva la procedura di fatturazione elettronica che è stata completamente integrata con il sistema di gestione documentale Pitre.
	Riduzione del numero di accessi allo sportello dell'Ufficio Infanzia per determinazione della retta con recupero dei tempi di lavoro (dal 2013)	Istruzione	Nel corso del 2013 il numero di accessi allo sportello dell'ufficio infanzia per la determinazione della retta è stato di 276 unità a fronte delle 797 unità nel 2012 con una riduzione del 65%: la riduzione degli accessi è stata possibile grazie ad una riorganizzazione della procedura con l'acquisizione diretta di numerosi dati. L'obiettivo è di mantenere i risultati raggiunti.

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 delle previsioni finanziarie e dei tempi di liquidazione; riduzione economie	Tutti i servizi	<p>Il grado di attendibilità delle previsioni iniziali delle spese correnti vede nel 2015 un valore negativo, -11,84%, mentre nei due esercizi precedenti si rilevavano valori positivi rispettivamente del 2,46% nel 2013 e del 5,14% nel 2014. Il valore negativo del 2015 deriva dallo stralcio di poste di riversamenti alla PAT per accantonamenti erariali. Per quanto concerne il grado di realizzazione dei programmi, che mette in relazione gli impegni con le previsioni definitive, si rileva per il 2015 un valore pari al 97,63%, sostanzialmente in line con l'anno precedente.</p> <p>Il grado di ultimazione dei programmi evidenzia l'effettiva conclusione, in termini finanziari, del programma di spesa. Per il 2015 l'indicatore è pari al 76,03%.</p> <p>Infine la velocità di pagamento delle spese, che evidenzia il rapporto intercorrente tra impegni e pagamenti, si colloca nel 2015 al 77,88%, leggermente superiore al valore dell'esercizio precedente (75,73%).</p>
	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 controllo strategico e di gestione che consenta di monitorare l'effettivo conseguimento dei livelli di qualità, efficienza ed efficacia programmati	Direzione generale	Nel corso del 2014 sono state implementate le basi conoscitive del sistema di controllo strategico che sarà implementato anche secondo le nuove disposizioni sui controlli interni per adempiere alle quali l'amministrazione si sta dotando di un Regolamento interno. E' stata introdotta dal 2015 una nuova modalità di valutazione della dirigenza che si basa anche sulla verifica di indicatori di soddisfazione degli utenti, qualità, efficienza ed efficacia, formalizzati nel Peg 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	L'attività è stata realizzata e l'obiettivo è il mantenimento degli effetti.
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	<p>Viene costantemente promossa la semplificazione delle comunicazione con i privati e le altre pubbliche amministrazioni mediante gli strumenti informatici (posta certificata, Pi.Tre, posta elettronica istituzionale). Si vedano le direttive sulle comunicazioni telematiche sul sito internet del Comune.</p> <p>Sono stati sviluppati servizi interattivi che consentono al cittadino di rapportarsi all'Amministrazione in via informatica presentando domande e documenti on-line, verificando via web l'avanzamento delle pratiche, utilizzando la posta elettronica certificata ed effettuando pagamenti on-line. Sono state inoltre realizzate attività per la condivisione di informazioni anche con le categorie economiche (es. Notai) per velocizzare le procedure di trasmissione di atti/documentazioni. Nei primi mesi del 2016 è stato siglato un accordo che consente al Consiglio Notarile dei distretti di Trento e Rovereto di accedere in via</p>

INTERVENTO	AZIONI DA ATTUARE, ATTIVITÀ IN CORSO, ATTUATE E TEMPI	SERVIZI	STATO
			telematica all'archivio comunale dei servizi demografici.
	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	Vari servizi hanno implementato l'uso della posta elettronica certificata e del Pitre per l'invio della corrispondenza e di tutte le comunicazioni. Grazie alle azioni e all'esternalizzazione del servizio di recapito si è registrato un costante calo delle spese postali.
	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	Per quanto concerne il calcolo IMIS sono stati inviati, sia via mail, sia su supporto cartaceo, n. 53.423, prospetti di calcolo con allegati modelli F24. Al 31.12.2015 risultano in banca dati 10.989 indirizzi mail.
AMMINISTRA- ZIONE DIGITALE	Completamento della migrazione di tutte le procedure Domino a procedure web ; Sistema sostituzione di Office con OpenOffice ; informativo introduzione della firma digitale ove richiesta.		Nel 2013 è entrato a regime l'utilizzo della firma digitale delle determinazioni dirigenziali. Dal 2014 le procedure Domino sono state quasi totalmente dismesse. L'intervento è da ritenersi concluso.
	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	Nel 2016 si concretizzerà il passaggio all'ANPR Anagrafe Nazionale Popolazione Residente in cui potrà essere registrato il domicilio digitale indicato dai cittadini che sceglieranno di utilizzarlo per le comunicazioni con la Pubblica amministrazione. Dal 2016, applicando previsioni normative nazionali, le pubbliche amministrazioni potranno consentire l'accesso in rete ai propri servizi, solo mediante la carta d'identità elettronica, la carta nazionale dei servizi e attraverso il sistema SPID Sistema Pubblico per la gestione dell'Identità Digitale di cittadini e imprese.
	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 ottemperanza alle nuove disposizioni legislative in materia di trasparenza, e con il fine di facilitare l'accessibilità alle informazioni da parte degli utenti, è stata creata la sezione "Amministrazione trasparente", che riunisce dati e informazioni pubblicate sul sito in rispetto alle norme locali e nazionali in quanto applicabili. Continua la pubblicazione di dati in formato aperto (open data), che viene effettuata direttamente dalla struttura competente al rilascio e alla gestione dell'informazione. Gli open data sono disponibili anche in una sezione dedicata del sito.
	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	Nel 2015 si sta sperimentando una nuova soluzione per impostare la gara per il disaster recovery e l'adesione alla piattaforma ParER di archiviazione virtuale e conservazione dei documenti. Al fine di sperimentare modalità innovative di progettualità partecipata è stata sviluppata una piattaforma open source "Futura Trento".
	Rafforzare la partnership con il sistema della ricerca e dell'innovazione attraverso la	Direzione generale	Oltre ai progetti già avviati negli anni scorsi, come il progetto Open Data, e la

INTERVENTO	AZIONI DA ATTUARE, ATTIVITÀ IN CORSO, ATTUATE E TEMPI	SERVIZI	STATO
	realizzazione di progetti innovativi mediante la gestione del protocollo con Trento Rise, FBK e Unitn e dei progetti già avviati o da sviluppare (in corso)		realizzazione dell'App Viaggia Trento, si è continuata l'opera di lavoro congiunto sui temi dell'innovazione assieme a FBK, Trento Rise (ora Hub dell'Innovazione Tecnologica) e Consorzio dei Comuni Trentini (es. "Il Comune in Tasca", "100% riciclo", aggiornamento di SensoRcivico anche via WhatsApp,...). E' infine stato siglato nell'autunno 2015 un nuovo protocollo d'intesa con FBK, mentre parallelamente si è lavorato all'aggiornamento di protocolli e convenzioni esistenti tra cui quella con il Consorzio dei Comuni Trentini.
INFORMATIZZAZIONE DI PROCEDURE INTERNE	Prosecuzione dell'informatizzazione dei valori delle aree edificabili (dal 2013)	Tributi	L'informatizzazione delle aree edificabili ha permesso il passaggio dal cartaceo alla gestione informatica. E' stata creata una banca dati informatizzata delle particelle fondiarie.
	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	Dal 2013 è attivo il servizio di autocertificazione on line e nel 2015 è stato implementato il servizio Anagrafe on line per autocertificazione di cittadinanza, stato libero e godimento diritti politici.
	Invio telematico dichiarazione irap (dal 2013)	Ragioneria	Da settembre 2013 è possibile l'invio telematico della dichiarazione Irap.
	Informatizzazione delle procedure di redazione dei certificati di destinazione urbanistica (dal 2013)	Urbanistica	Si sta concludendo il lavoro per l'implementazione del programma informatico per la redazione dei certificati di destinazione urbanistica.
	Informatizzazione del processo di recupero crediti relativi ai nidi , con conseguente risparmio di tempo (dal 2015, - 20% tempi)	Istruzione	Nel 2015 l'aggiornamento del programma informatico ha reso possibile l'inserimento diretto dei dati di presenza e assenza dei bambini da parte di ciascun nido con la riduzione dei tempi di elaborazione dei bollettini che ha portato ad una razionalizzazione delle procedure di emissione dei solleciti e l'invio a ruolo dei debitori insolventi tramite Trentino Riscossioni.
	Razionalizzazione controllo di presenze/assenze di personale ausiliario delle scuole d'infanzia mediante recupero automatico delle timbrature (dal 2014, -10% tempi)	Istruzione	L'installazione degli orologi per la timbratura nelle scuole ha consentito una razionalizzazione del processo di controllo delle presenze e una riduzione dei tempi per la gestione dei rapporti di assenza e delle problematiche connesse con la gestione delle risorse umane. L'azione è stata quindi realizzata e l'obiettivo è il mantenimento degli effetti.
	Estensione della gestione informatica dell' attività istruttoria edilizia privata (pareri degli altri servizi, eliminando tempi di trasmissione cartacea dei pareri e conseguentemente riducendo i tempi per l'istruttoria delle pratiche edilizie)	Sportello	La procedura nel corso del 2014 è stata implementata e utilizzata per il Servizio Ambiente e per il Servizio Opere di urbanizzazione primaria. Nel corso del 2016 verrà estesa ad altri servizi che ancora non utilizzano l'applicativo.
	Informatizzazione uniforme del back office dell' Ufficio Sportello Attività Produttive	Sportello	Si procede nell'informatizzazione di tutte le procedure.
	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	L'attività è realizzata.

INTERVENTO	AZIONI DA ATTUARE, ATTIVITÀ IN CORSO, ATTUATE E TEMPI	SERVIZI	STATO
	Introdurre un sistema di video conferenza per corsi e riunioni con riduzione tempi Sistema spostamento, ottimizzazione utilizzo risorse informativo (dal 2015 -30% tempi)		Si rimane in attesa degli esiti della gara provinciale del servizio di esternalizzazione del servizio di posta elettronica e collaborazione che comprende anche soluzioni di videoconferenza.
	Integrazione del sistema di votazione "voticom" dell'aula consiliare con gli strumenti Segreteria interni di gestione delle delibere e degli ordini generale del giorno		E' stata eseguita l'analisi dei sistemi "voticom" e di gestione interna dell'ordine del giorno con individuazione dei criteri di interscambio. Si sta completando l'implementazione per l'importazione in automatico al sistema "voticom" dei dati concernenti gli oggetti da trattare in aula. E' stata poi avviata la fase di sperimentazione per l'importazione in automatico all'applicativo dell'ordine del giorno e delle deliberazioni, dei dati di rilevazione delle presenze/assenze e dell'esito delle votazioni.
	Informatizzazione dell'ufficio informatori della polizia locale relativamente alla compilazione delle schede anagrafiche		Dal 2016
ACCESSO AI SERVIZI			
	Potenziare la rete civica comunale come portale di servizi on line per i cittadini (in corso)	Pubbliche relazioni	L'amministrazione punta a potenziare l'accesso ai servizi dal portale comunale con azioni mirate di cui si da conto nelle attività successive. Dopo aver sperimentato con successo l'uso della tessera sanitaria in un'applicazione web di recente introduzione per la gestione delle attività giovanili estive realizzata dall'Amministrazione, si intende valutare l'andamento del progetto di "Sportello sperimentale per i procedimenti online" e procedere alla realizzazione di nuovi servizi online interattivi (Sportello imprese e cittadini, Ambiente, Istruzione per iscrizioni on line, ..).
	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 Provincia Autonoma di Trento (in corso)	Demografici	Prosegue costantemente la collaborazione con la Provincia Autonoma di Trento per l'attivazione, a favore dei cittadini residenti che lo richiedono, presso gli uffici anagrafici della sede centrale e gli uffici circoscrizionali, della Tessera sanitaria/Carta Provinciale dei Servizi per l'accesso ai servizi on line e la distribuzione dei lettori Smarty.
	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	È attivo il Punto Unico di Accesso del Territorio Val d'Adige ed è in continua verifica con la PAT e l'APSS l'attività di integrazione tra gli ambiti sociale e sanitario per l'inserimento di anziani in residenze protette monitorandone la sperimentazione.
	Implementazione, aggiornamento e sviluppo delle applicazioni di accesso ("App") delle informazioni di varie tematiche: applicazione "Il Comune in Tasca", mobilità,...(in corso)		È stata completata assieme al Consorzio dei Comuni Trentini e a FBK la reingegnerizzazione dell'App "Il Comune in Tasca" collegando in automatico tutte le informazioni presenti nel sito del Comune; la stessa App è stata collegata a Viaggia Trento, anch'essa migliorata. Con il Consorzio e con FBK si è inoltre lavorato sull'App 100% riciclo, dedicata all'ambiente e alla gestione del ciclo dei rifiuti che è stata rilasciata.

INTERVENTO	AZIONI DA ATTUARE, ATTIVITÀ IN CORSO, ATTUATE E TEMPI	SERVIZI	STATO
			È in fase di rilascio anche l'App Trentogiovani relativa alle informazioni sulle iniziative per i giovani in città.
	Costruzione di un team misto personale Uffici Sportello Attività Produttive – Edilizia Privata per fornire al cittadino una completa informazione inerente alle attività economiche	Sportello	È prassi il completo coordinamento delle informazioni tra i due Uffici. L'obiettivo è quindi il mantenimento degli effetti dell'azione.
	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)	Demografici	L'accesso all'anagrafe on line è operativo dal 2013 mediante la Tessera Sanitaria attivata quale Carta Provinciale dei servizi. Nel 2015 sono stati implementati i servizi di autocertificazione.
	Standardizzazione della modulistica comunale rendendola disponibile sulla rete Aree e civica, miglioramento consultazione del sito da parte del cittadino (in corso)	servizi	Sono stati organizzati corsi di formazione specifici per la creazione di moduli compilabili. A fine 2015 è stato avviato un lavoro di standardizzazione della modulistica, con verifica della pubblicazione sul sito istituzionale, definizione di criteri uniformi sull'impostazione dei moduli e delle schede informative sulla loro compilazione.
	Definizione di un protocollo con i notai per la gestione informatizzata delle richieste di certificati di destinazione urbanistica (dal 2013-2014)	Urbanistica	Le richieste possono essere inviate via posta elettronica da parte dei notai.
	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	Dal 1 gennaio 2015 l'invio delle domande e segnalazioni è possibile esclusivamente on line con evidente riduzione di cartaceo e di tempi di trasmissione.
	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 2016
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	L'amministrazione utilizza da anni gli strumenti della Qualità totale e si è dotata di un Manuale operativo per la gestione dell'ascolto del cittadino che prevede la redazione annuale di un rapporto di sintesi delle iniziative di ascolto realizzate dai servizi, o dai soggetti gestori di servizi comunali, con i risultati e le conseguenti azioni di miglioramento.
	Diffusione della mappatura dei processi al fine di razionalizzare le attività dei servizi (in corso)	Tutti i servizi	Si è proceduto all'aggiornamento della mappatura processi di alcuni servizi. Nel 2014 è stato realizzato un percorso formativo e prosegue la mappatura di ulteriori processi. Nel 2015 è stato impostato l'aggiornamento della mappatura dei processi anche in relazione agli adempimenti richiesti dal Piano anticorruzione.
	Predisposizione e promozione delle Carte dei servizi (Ostello per la Gioventù di Trento; Redazione della Carta dei servizi e della Carta delle collezioni della Biblioteca)	Cultura e Biblioteca	Carta ostello per la Gioventù: la carta della qualità dei servizi dell'ostello, è stata approvata dalla Giunta comunale con deliberazione nr 269 di data 22/12/2014.

INTERVENTO	AZIONI DA ATTUARE, ATTIVITÀ IN CORSO, ATTUATE E TEMPI	SERVIZI	STATO
	(dal 2013)		La Carta delle collezioni e delle risorse della Biblioteca è stata approvata con deliberazione n. 190 del 9.11.2015 della giunta comunale.
	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) 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)	Istruzione	Le schede allegate alla “Carta della qualità del servizio di nido d'infanzia “ vengono annualmente aggiornate ed è stata realizzata come di consueto la rilevazione sulla soddisfazione dell'utenza confermando i buoni risultati degli anni precedenti. Per quanto riguarda la Carta della Qualità del servizio di ristorazione nelle mense delle scuole infanzia provinciali sono sistematicamente verificati gli standard di qualità e soddisfazione il cui esito è stato positivo.
	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	La Carta Provinciale dei Diritti del Turista è stata redatta e sarà approvata nel corso del 2016 a seguito degli aggiornamenti normativi provinciali in merito.
	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	Sul sito comunale sono disponibili i risultati dell'indagine generale sulla soddisfazione dei cittadini nei confronti dei servizi comunali effettuata nel 2013 e prevista dal Manuale per la gestione dell'ascolto del cittadino, utilizzando anche modalità di rilevazione on line. Nel corso del 2015 è stata impostata la nuova rilevazione che si sta svolgendo nel 2016. Vengono inoltre regolarmente utilizzate tecniche di ascolto degli utenti per verificare il livello di soddisfazione di particolari iniziative. Nel 2015 è stato aggiornato il rapporto annuale sul Manuale di ascolto del cittadino disponibile sul sito comunale.
INTERVENTI PER FAVORIRE LA TRASPARENZA	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	In ottemperanza alle nuove disposizioni legislative in materia di trasparenza, e per facilitare l'accessibilità alle informazioni da parte degli utenti, è stata creata la sezione “Amministrazione trasparente”, che riunisce dati e informazioni pubblicate sul sito in rispetto alle norme locali e nazionali in quanto applicabili.
	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	È stata installata una postazione totem destinata alla funzione di punto informativo presso la Circoscrizione di Gardolo ed avviata la sperimentazione di utilizzo.
	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	Dal 2013 per fornire una dettagliata informazione sull'erogazione dei servizi e sulla destinazione della spesa pubblica viene pubblicato sul sito dell'amministrazione comunale il Rapporto di Gestione del Comune di Trento.
	Sviluppo di un progetto di utilizzo dei social network (in corso)	Pubbliche relazioni	Vengono gestite le pagine/account “Trento informa” sui social network Facebook e Twitter (sono 3.404 follower nel 2015). Nel 2016 si procede nell'estensione della presenza sui social network con l'attivazione del profilo Instagram. Profili

INTERVENTO	AZIONI DA ATTUARE, ATTIVITÀ IN CORSO, ATTUATE E TEMPI	SERVIZI	STATO
			dedicati sono attivi anche per le politiche giovanili e la biblioteca (con 2.500 follower).
NUOVE FORME DI FINANZIAMENTO	<p>Proseguire e rafforzare le proposte progettuali di adesione a progetti finanziabili con fondi europei e nazionali (in generale corso) Direzione</p>		<p>Nel corso del 2015 l'amministrazione ha lavorato a 15 candidature proposte, in collaborazione con i partner locali Università, Fondazione Kessler, Create-Net, Trilogis e Algorab, sulle tematiche smart city legate a mobilità, monitoraggio spesa pubblica, cittadinanza attiva, monitoraggio energetico, illuminazione pubblica, politiche sociali.</p> <p>Nel secondo semestre l'Amministrazione si è candidata al premio per Città europea dell'innovazione. In tema di innovazione due sono le candidature di successo per l'anno 2015 entrambe sul programma Horizon2020 di durata triennale in partnership con la Fondazione Bruno Kessler, in cui il Comune di Trento funge da città pilota: Welive e Simpatico. Il primo con un budget per il Comune di 152.750 Euro, mira a sviluppare una piattaforma tecnologica aperta ed innovativa basata su open data rivolta a cittadini e imprese protagonisti del processo di innovazione al pari della PA per la creazione di servizi pubblici. Il secondo con un budget per il Comune di 156.250 Euro, mira a sviluppare servizi on line personalizzati che, combinando le tecnologie emergenti per la gestione del linguaggio e le macchine che apprendono dalla conoscenza della comunità degli utenti, rendano più facile, efficiente ed efficace il rapporto con la PA mettendo a frutto soluzioni tecnologiche innovative.</p>
	Estensione dei progetti di sponsorizzazione ad altre attività, oltre quelle già sperimentate, miglioramento della relativa pianificazione e Aree e del supporto alle relative procedure Servizi (individuazione procedure e atti standard, eventuali modifiche regolamentari) (in corso)		Nell'ambito dell'iniziativa Art Bonus sono stati attivati alcuni interventi proposti per le erogazioni liberali da parte dei privati.
	Verifica opportunità di introduzione di sanzioni per il mancato ritiro di pubblicazioni Biblioteca prenotate		Nel 2016 si verificherà l'opportunità di introduzione di sanzioni per il mancato ritiro di pubblicazioni prenotate anche in coerenza con le decisioni assunte della PAT relativamente al prestito interbibliotecario.
	Istituzione di tariffe relative a specifici servizi pubblici offerti dal canile	Ambiente	Dal 2016
	Riduzione (verso una totale eliminazione) delle occupazioni di suolo pubblico in totale esenzione Cosap	Cultura	<p>Grazie alla stretta sinergia e cooperazione con gli organizzatori di grandi eventi con particolare richiamo turistico e impatto sulla città, è stato possibile intraprendere un percorso di coinvolgimento e collaborazione che vede, per entrambi le parti, un bilanciamento dei costi/benefici già nelle prime fasi legate all'organizzazione dell'evento.</p> <p>Per tali manifestazioni (es. Mercatino di Natale, Festival del Vino, etc.) è stata pertanto concessa l'esenzione cosap al 50%, a fronte di una collaborazione che si sostanzia nella messa a disposizione di servizi tecnici e promozionali altrimenti in</p>

INTERVENTO	AZIONI DA ATTUARE, ATTIVITÀ IN CORSO, ATTUATE E TEMPI	SERVIZI	STATO
		capo all'Amministrazione.	
	Progressiva introduzione di una compartecipazione economica in capo al Cultura fruitore dell'offerta turistico culturale		<p>É prevista una compartecipazione per Palazzi Aperti, Cinema in cortile e Contrada larga.</p> <p>Nel corso del 2015 per l'iniziativa Palazzi Aperti l'APT ha raccolto Euro 2.085,00 per i biglietti venduti per le visite guidate ai rispettivi palazzi rientranti nell'iniziativa, potendo così parzialmente coprire la spesa per le guide.</p> <p>Nell'estate 2015 sono stati introitati corrispettivi per gli ingressi di Contrada Larga, per 4.800€, e del Cinema in Cortile per 1.800€.</p>
	Partecipazione al bando INPS (ex INPDAP) Attività per l'erogazione di servizi di aiuto domiciliare sociali		A fine 2015 l'importo riconosciuto per il progetto è di 98.000 euro.