



PROVINCIA AUTONOMA DI TRENTO

Reg. delib. n. 1158

Prot. n.

VERBALE DI DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA PROVINCIALE

OGGETTO:

Approvazione del Piano integrato di attività e organizzazione (P.I.A.O.) 2022 - 2024 della Provincia autonoma di Trento, ai sensi dell'art. 19.1, comma 5 della legge provinciale n. 4 del 1996.

Il giorno **30 Giugno 2022** ad ore **08:12** nella sala delle Sedute
in seguito a convocazione disposta con avviso agli assessori, si è riunita

LA GIUNTA PROVINCIALE

sotto la presidenza del

PRESIDENTE

MAURIZIO FUGATTI

Presenti:

VICEPRESIDENTE
ASSESSORE

MARIO TONINA
MIRKO BISESTI
ROBERTO FAILONI
MATTIA GOTTARDI
STEFANIA SEGNANA
ACHILLE SPINELLI
GIULIA ZANOTELLI

Assiste:

IL DIRIGENTE

LUCA COMPER

Il Presidente, constatato il numero legale degli intervenuti, dichiara aperta la seduta

Le riforme introdotte a livello nazionale, anche con riferimento al PNRR, hanno comportato notevoli ricadute sugli strumenti programmatori delle organizzazioni pubbliche, in particolar modo con il Piano integrato di attività e organizzazione (di seguito PIAO) si intende attuare la logica di integrazione progressiva tra gli strumenti di programmazione e gestione del rischio per la Provincia Autonoma di Trento.

Con deliberazione n. 692 di data 22 aprile 2022 si sono delineati, in attuazione dell'articolo 19.1 della legge provinciale n. 4 del 1996, "*Contenuti, criteri e modalità per la progressiva attuazione del Piano integrato di attività e organizzazione (P.I.A.O.)*" che qui integralmente si richiamano.

Ora, tenuto conto del fatto che, transitoriamente il Piano deve essere approvato entro il 30 giugno del 2022 e che i suoi contenuti, criteri e modalità potranno essere ulteriormente definiti progressivamente, con l'allegato che si va oggi ad approvare si assume che il PIAO 2022 - 2024 abbia carattere sperimentale.

Richiamato altresì il Consiglio di Stato che autorevolmente, ha chiarito nel parere rilasciato in merito nel marzo 2022, che il processo di integrazione dei piani confluiti nel PIAO debba avvenire in modo progressivo e graduale senza farlo diventare un *layer of bureocracy*, un "piano dei piani" di dubbia utilità sia a livello di "*accountability*" esterna che di compliance interna si è preferito in questa fase, dare l'idea di come dovrebbe essere organizzato concettualmente il Piano.

A livello di struttura e di contenuti, il PIAO 2022 - 2024 si riferisce in particolare all'allegato A) della su citata deliberazione che individua le seguenti sezioni

- **Sezione 1: mission dell'amministrazione e analisi del contesto**
- **Sezione 2: valore pubblico, performance e rischi**
- **Sezione 3: organizzazione e capitale umano**
- **Sezione 4 monitoraggio e accountability**

Quindi, per ciascuna sezione, anche nell'ottica di rendere il documento di immediata comprensione e di facile lettura, ci si è limitati ad una breve descrizione, circa lo stato dell'arte e dei principali indirizzi 2022, mettendo a fattor comune a livello ricognitorio i piani e programmi ad oggi in essere. Inoltre, ci si è concentrati a mò di modello su una "politica" del DEFP descrivendo quali potrebbero essere le implicazioni per tutte le sezioni, mettendo in luce le correlazioni orizzontali fra le varie dimensioni.

Ciò anche al fine di "limitare all'essenziale il lavoro "verso l'interno" e valorizzare, invece, il lavoro che può produrre risultati utili "verso l'esterno", migliorando il servizio delle amministrazioni pubbliche. Tale integrazione e "metabolizzazione" dei piani preesistenti e, soprattutto, tale valorizzazione "verso l'esterno" non potrà che avvenire, come si è osservato, progressivamente e gradualmente".

Come già accennato sopra, nelle more dell'emanazione dei decreti attuativi del PIAO sia a livello nazionale che locale come previsto dall'art. 19.1, comma 5 della l.p. 4 del 1996, per il 2022 il documento ha carattere sperimentale. Nel corso del corrente anno proseguirà il percorso - unitamente al Gruppo di lavoro nominato con la deliberazione n. 692 del 2022 - di progressiva

attuazione dello strumento di miglioramento in vista dell'adozione del PIAO 2023-2025.

Per consentire la piena attuazione dello strumento per le annualità a venire, sussiste pertanto la necessità di confermare l'attività "*Gruppo di lavoro per l'attuazione del P.I.A.O.*" così come costituito dalla deliberazione n. 692 del 2022.

A livello di governance, alla luce di quanto sopra premesso, si ritiene necessario, invece, modificare quanto già indicato nella citata deliberazione n. 692, identifica come *organo di governance* il Dipartimento organizzazione, personale e affari generali con il compito di dare esecuzione al contenuto della presente deliberazione e della deliberazione n. 692 del 2022.

L'organo di governance presiede e coordina il "*Gruppo di lavoro per l'attuazione del P.I.A.O.*", composto dai Dirigenti (o loro delegati) delle strutture organizzative competenti per l'adozione degli strumenti di pianificazione che andranno a confluire nel nuovo Piano. Il "*Gruppo di lavoro*" si raccorderà anche con il Nucleo di valutazione della dirigenza affinché vi sia un più razionale processo di formazione degli obiettivi e loro valutazione.

La normativa provinciale di riferimento, prevede che il PIAO sia adottato anche dagli enti pubblici strumentali - diversi dalle istituzioni scolastiche e formative - con più di cinquanta dipendenti, secondo le indicazioni della Giunta provinciale.

Considerato che la normativa provinciale prevede che il PIAO sia adottato con contenuti, criteri e modalità definiti progressivamente e che per il 2022 il PIAO è considerato sperimentale, per gli enti pubblici strumentali - che non vi avessero già provveduto - nel corrente anno il PIAO non sarà da adottare, rimandando di fatto per gli stessi l'adozione a gennaio 2023. In tal modo, sulla scorta della sperimentazione condotta dalla PAT, potranno essere definite meglio anche le indicazioni per gli enti strumentali che la Giunta detterà nel 2023.

Tutto ciò premesso,

LA GIUNTA PROVINCIALE

- udita la relazione;
- visti gli atti citati in premessa;
- visto l'art. 19.1 della l.p. n. 4 del 1996;
- vista la deliberazione della Giunta provinciale n. 692 del 22 aprile 2022
- a voti unanimi, espressi nelle forme di legge;

de l i b e r a

1. di approvare il Piano integrato di attività e organizzazione (P.I.A.O.) 2022 - 2024 della Provincia autonoma di Trento che costituisce parte integrante e sostanziale del presente provvedimento;

2. di considerare assorbite nel Piano tutte le pianificazioni ad oggi vigenti che si intendono quale parte integrante e sostanziale dello stesso;
3. di rinviare, per gli enti strumentali della Provincia che non avessero già provveduto ad adottare il PIAO per il corrente anno, l'adozione dello strumento all'anno 2023;
4. di individuare nel Dipartimento organizzazione, personale e affari generali la struttura responsabile del coordinamento;
5. di confermare il "Gruppo di lavoro per l'attuazione del PIAO" di cui alla deliberazione n. 692 del 2022.

AZ

Adunanza chiusa ad ore 10:03

Verbale letto, approvato e sottoscritto.

Elenco degli allegati parte integrante

001 Piano integrato di attività e organizzazione (P.I.A.O.)

IL PRESIDENTE
Maurizio Fugatti

IL DIRIGENTE
Luca Comper



P.I.A.O

Piano integrato di
attività e organizzazione

Provincia autonoma di Trento

2022 · 2024

SEZIONE 1 - Mission dell'amministrazione e analisi del contesto	4
1.1 Mission dell'amministrazione	4
1.2 Il contesto istituzionale di riferimento	4
1.2.1 Analisi del contesto esterno	5
Il contesto economico e sociale del Trentino	6
Il contesto economico	14
Il contesto sociale	15
1.2.2. Analisi del contesto interno	18
1.3 La mappatura integrata dei processi	21
SEZIONE 2 - Valore pubblico, performance e rischi	23
2.1 Valore pubblico e performance	23
2.2 Interventi di semplificazione e di digitalizzazione	23
2.2.1 Elenco delle procedure, dei processi e dei procedimenti da semplificare e reingegnerizzare in maniera univoca e integrata	24
2.3 Rischio	25
SEZIONE 3 - Organizzazione e capitale umano	27
3.1 Struttura organizzativa	27
3.2 Organizzazione del lavoro agile	28
3.3 Fabbisogno e reclutamento di personale	29
3.4 Formazione del personale	30
SEZIONE 4 - Monitoraggio e accountability	32
POLITICA ANALIZZATA - SCHEDE DI SINTESI	33
<i>Allegato - Glossario statistico</i>	

SEZIONE 1 - Mission dell'amministrazione e analisi del contesto

1.1 Mission dell'amministrazione

La Provincia autonoma di Trento è un ente territoriale dotato di funzioni normative ed amministrative esercitate attraverso l'adozione di leggi, regolamenti provinciali e provvedimenti amministrativi ai sensi dello **Statuto di Autonomia** e delle relative norme di attuazione. Si occupa anche dell'erogazione di servizi pubblici territoriali, attraverso soggetti esterni o propri enti strumentali, su cui l'Ente esercita poteri di indirizzo e controllo anche tramite partecipazione al capitale e/o vincoli contrattuali e/o amministrativi. Nell'esercizio delle sue funzioni la Provincia si pone come soggetto **promotore di sviluppo territoriale**, ricercando e attivando forme di **co-creazione di valore pubblico**.

1.2 Il contesto istituzionale di riferimento

Tra le Regioni a Statuto speciale, il Trentino-Alto Adige/Südtirol si differenzia per un'autonomia peculiare, dal momento che le principali prerogative di autogoverno sono state trasferite alle due Province che la costituiscono: in pratica, sono le Province autonome che legiferano e amministrano quasi tutte le funzioni ed i servizi pubblici che altrove vengono gestiti dallo Stato italiano.

Le competenze esercitate dalla Provincia autonoma di Trento sono previste nello Statuto e progressivamente ampliate negli anni con molteplici norme di attuazione. Alcune di queste competenze sono esclusive, altre concorrenti, alcune sono delegate, altre solo trasferite dallo Stato.

Questo quadro di autogoverno ha costituito la cornice entro cui sviluppare una naturale propensione della popolazione del Trentino al cooperativismo, al volontariato ed alla solidarietà che ne costituiscono costituzione materiale. Questo contesto istituzionale di **marcata autonomia regolatoria**, dai fondamentali economici sostanzialmente in equilibrio e un sistema sociale e culturale orientato all'inclusione sociale e connotato da un radicato sistema di welfare e dal notevole capitale sociale ha consentito al Trentino di raggiungere livelli tra i più alti di qualità della vita a livello nazionale.

In questo quadro socio-economico di riferimento, si inserisce la Provincia autonoma di Trento che, come attore di policy pubbliche ha accompagnato in questi anni la crescita del territorio, è un punto di riferimento solido, riconosciuto, affidabile, per ogni istanza sociale ed economica che via via si è andata manifestando nella realtà territoriale.

È servizio e sodalizio.

Servizio, perché ha sempre avuto l'obiettivo di assecondare e sostenere i processi economici e sociali che spontaneamente sono cresciuti nel suo ambito; sodalizio, perché è vissuta in simbiosi con la società trentina, attraverso un flusso ininterrotto di interscambio tra l'istituzione e la società.

Il sistema pubblico in Trentino non è mai stato (solo) pura "amministrazione", ma ha assunto un ruolo di guida e di rispecchiamento dell'identità trentina. Il suo cambiamento

non è perciò un fatto semplicemente organizzativo, in quanto coinvolge la sua *constituency* in maniera profonda.

1.2.1 Analisi del contesto esterno¹

Il 2020 si era dimostrato difficile da descrivere; il 2021 è connotato ancora da diversi fattori che complicano la presentazione della situazione economica e sociale. I problemi per l'economia, principalmente esogeni al Trentino ma che ne limitano lo sviluppo, si concretizzano nella pandemia, che ad ondate e con varianti diverse si riaffaccia, nell'inflazione in continuo rialzo che allunga la turbolenza ipotizzata di breve durata, nelle difficoltà di fornitura e scarsità di alcune materie prime e beni intermedi e nelle catene globali del valore che permangono sfilacciate. A complicare il quadro rimangono sullo sfondo le tensioni geopolitiche localizzate, le faticose relazioni USA/Cina, le spinte protezionistiche agli scambi internazionali e i flussi di migranti di difficile gestione.

In una contingenza così complessa, l'economia aveva trovato nel 2021, con intensità differenti, percorsi di sviluppo sostenuti che avevano innescato un rinnovato e significativo clima di fiducia. Il 24 febbraio 2022 le tensioni fra Russia e Ucraina sono sfociate in una guerra, che ha mutato radicalmente il contesto economico e sociale, in particolare in Europa.

Nell'elevata incertezza i previsori ridimensionano sensibilmente le stime del PIL del prossimo futuro, sia globalmente che per le diverse aree economiche. L'Europa, più vicina geograficamente alla guerra e pesantemente sbilanciata energeticamente verso la Russia, si ritrova in una situazione difficile e di evoluzione alquanto imprevedibile. Gli scenari per l'economia tornano ad essere molteplici e assoggettati alla durata del conflitto russo/ucraino.

Pertanto, l'analisi del contesto economico e sociale risente di questa marcata aleatorietà con prospettive in repentino cambiamento che pongono, in primo piano, la durata e gli esiti della guerra, le sanzioni e i profughi senza tralasciare i problemi ereditati dal passato e che ancora condizionano il ciclo economico.

¹ I dati utilizzati nell'analisi sono aggiornati fino al **13 giugno 2022**. Per maggiori approfondimenti si veda: Provincia autonoma di Trento, Documento di economia e finanza provinciale 2023/2025 (DEFP 2023/2025) e ISPAT, Sistema informativo degli Indicatori Statistici (SiS) - Indicatori PSP per la XVI Legislatura <https://www.statweb.provincia.tn.it/INDICATORISTRUTTURALI>

Il contesto economico e sociale del Trentino

Il PIL del Trentino

Nel 2021 il PIL del Trentino, a prezzi correnti, è pari a 21.234 milioni di euro; è aumentato in volume del 6,9% registrando una variazione superiore a quella italiana (6,6%) derivante da una migliore *performance* del sistema produttivo, in particolare dalla buona ripresa del comparto manifatturiero e delle costruzioni e dal più vivace andamento della domanda estera. Nel 2021 il sistema produttivo si è di fatto già adattato a convivere con la pandemia. Il ritorno ad una sostanziale normalità ha permesso alla specializzazione turistica del territorio di contribuire compiutamente alla crescita economica. Il pieno recupero dei livelli pre-Covid è atteso nei primi mesi del 2022.

Le previsioni di PIL sono molto incerte

Gli scenari previsivi, basati sull'evoluzione del PIL nazionale e presenti nel DEF, indicano un trend di crescita superiore al periodo pre-pandemico. La complessa situazione internazionale e l'inflazione al di sopra della soglia per una crescita sana introducono nelle stime per il periodo 2022-2025 molta incertezza. I principali previsori aggiornano in tempi ravvicinati gli andamenti futuro del PIL delle diverse economie per rispondere al contesto in repentino mutamento. Nel DEFP si presentano due scenari. Il primo si basa sul quadro macroeconomico programmatico del DEF 2022 ed ipotizza una crescita nel 2022 del 3,4% con un trend positivo che nel periodo 2022-2025 si normalizza e stima una crescita dell'1,7% a fine periodo. Il secondo, invece, elaborato con riferimento alle prospettive economiche dell'FMI, come di abitudine, presenta un andamento simile al primo scenario ma con valori più contenuti: si passa dalla variazione positiva del 2,7% del 2022 per arrivare all'1,5% nel 2025. Queste previsioni sono fortemente condizionate dalla durata e dagli esiti del conflitto russo/ucraino.

Il sistema produttivo ha ritrovato un percorso di crescita

Il progressivo miglioramento del contesto congiunturale si è accompagnato al recupero sostenuto dei consumi. A fornire il contributo più significativo alla crescita del PIL per l'anno 2021 sono stati gli investimenti. L'industria ha mostrato un dinamismo marcatamente superiore rispetto ai servizi, mentre l'agricoltura cresce in termini nominali per l'aumento dei prezzi dei prodotti ma risulta in ridimensionamento a valori reali. Segnali molto positivi si riscontrano su più fronti anche per il comparto edile con tutti gli indicatori reali ampiamente positivi. Il settore dei servizi, il più esposto ai provvedimenti di limitazione alla mobilità, ha registrato un notevole rimbalzo nell'attività. Il buon andamento degli ordini dovrebbe permettere la tenuta dei livelli produttivi almeno nella prima parte del 2022.

È il mercato estero a riscontrare le migliori performance Considerando il complesso dei settori produttivi, i risultati migliori per le imprese trentine sono stati conseguiti sul mercato estero, con un incremento del fatturato annuo pari al 21,6%. Risulta rilevante anche la domanda interna: +20,6% l'incremento del fatturato nel contesto nazionale e +14,8% in quello locale. Sul mercato estero hanno incrementato in modo significativo le proprie vendite rispetto al 2020 soprattutto le imprese più grandi (oltre 50 addetti), e quindi più strutturate, mentre sul mercato nazionale le *performance* migliori sono conseguite dalle imprese più piccole (1-10 addetti).

I giudizi degli imprenditori sono positivi ma aumentano le preoccupazioni per il futuro Il sistema produttivo sembra non osservare rallentamenti nella crescita. Gli ordinativi forniscono ottimi riscontri che permettono di prevedere un'evoluzione positiva dell'economia almeno nel futuro più prossimo. Nel complesso gli imprenditori sono ottimisti, pur con valutazioni sulla propria azienda e sull'economia anche molto diverse tra i settori. Nei mesi recenti stanno emergendo preoccupazioni derivanti dai rincari dei prodotti energetici e dalla scarsità di alcune materie prime, timori che si rafforzano nel 2022. Sono le imprese fino a 10 addetti ad evidenziare pessimismo, mentre le imprese più strutturate mostrano un cauto ottimismo e intravedono, anche in questo contesto complesso, opportunità di crescita.

Sono le risorse umane la principale criticità e ricchezza dell'azienda La preoccupazione maggiore per gli imprenditori è riuscire a trovare le figure professionali necessarie per l'azienda, alla quale si aggiunge la formazione del personale. Le intenzioni di investimento degli imprenditori si focalizzano sulle competenze e sulla qualità delle risorse umane.

La digitalizzazione e la sostenibilità caratterizzano gli investimenti aziendali produttivi Gli imprenditori sono tornati ad investire nella propria azienda, in particolare negli ambiti della digitalizzazione, sostenibilità e risorse umane. Nel 2021 sono le imprese manifatturiere a trainare la crescita degli investimenti che sono supportati da una relativa facilità di accesso al credito. Difficoltà, invece, vengono lamentate dalle piccole imprese. Sono in particolare i finanziamenti per investimenti in attrezzature e macchinari a rilevare andamenti positivi e in incremento evidente.

La domanda estera ritrova la crescita e la competitività Le esportazioni sono tornate a crescere a un ritmo sostenuto, nonostante il prevalere di un quadro macroeconomico segnato dalle interruzioni nelle catene globali del valore e dal forte rialzo dei prezzi energetici. La domanda estera di beni e servizi è incrementata su base annua di oltre il 26%, raggiungendo il livello *record* di 4,4 miliardi di euro. Particolarmente vivaci anche le importazioni, sospinte dagli elevati livelli produttivi. Su base annua il loro incremento complessivo è del 32,5% e consente il pieno recupero dei livelli pre-crisi. Anche la prima parte del 2022 conferma il buon andamento degli scambi internazionali.

Germania, Stati Uniti e Francia sono i paesi di riferimento per le merci Le restrizioni alla mobilità di persone e merci non hanno modificato significativamente l'importanza relativa dei *partner* commerciali dei prodotti trentini: è ancora l'Europa il mercato estero di riferimento per circa tre quarti delle merci esportate (73,3%). In questo contesto si consolida il ruolo dei Paesi dell'Unione europea verso i quali è diretto il 65,3% delle merci esportate. L'ottima *performance* delle vendite all'estero ha permesso di recuperare la posizione competitiva del Trentino soprattutto nei confronti della Germania (+19,5%), della Francia (+34,6%) e degli Stati Uniti (+25,8%), i tre principali *partner* commerciali del sistema produttivo provinciale.

Russia e Ucraina sono relativamente poco incidenti negli scambi internazionali Per quanto riguarda gli effetti dello scontro russo/ucraino, il Trentino non dovrebbe subire contraccolpi diretti significativi nell'interscambio commerciale. L'*export* verso la Russia incide per meno del 2% sul complesso delle merci esportate e gli altri paesi dell'area (Ucraina, Bielorussia, Moldavia) hanno quote di qualche decimo di punto percentuale (0,3% l'Ucraina). L'import dalla Russia risulta molto più contenuto delle esportazioni: incide per lo 0,3% sul complesso delle importazioni; stesso valore per l'Ucraina.

Il turismo, pur nelle limitazioni, ritrova la ripresa Si osserva una timida ripresa del settore turistico che nell'anno 2021 registra variazioni nuovamente positive: le presenze negli esercizi alberghieri ed extralberghieri sono cresciute, rispetto al 2020, del 2,1% anche se il numero dei pernottamenti rimane ben al di sotto del periodo pre-Covid (-35,2%). A soffrire maggiormente sono stati i territori a vocazioni sciistica che hanno risentito in modo marcato della chiusura degli impianti di risalita. Il bilancio complessivo da dicembre 2021 ad aprile 2022 chiude con un -12,8% di arrivi e un -16,9% di presenze. Le aspettative per la stagione estiva sono molto buone e si percepisce un ottimismo convinto degli operatori del settore.

<i>Si modificano in modo significativo le preferenze dei turisti</i>	In termini competitivi, il fenomeno pandemico ha modificato in modo rapido e sostanziale le preferenze dei turisti nei confronti della destinazione Trentino. Negli ultimi 3 anni si è infatti assistito alla profonda modificazione delle quote di mercato tra turismo domestico e turismo internazionale. In uno scenario fortemente condizionato da fenomeni esterni, si è constatata la capacità del sistema di attirare turismo domestico sostituendo in gran parte la flessione dei viaggiatori dall'estero, ma nel contempo la tenuta di alcune provenienze che da sempre sono strategiche per il turismo in Trentino, quali quelle di area germanica.
<i>Il mercato del lavoro trentino nei numeri è più europeo che italiano</i>	Il confronto del mercato del lavoro con altre realtà territoriali colloca il Trentino a pieno titolo nel contesto europeo. Gli occupati rappresentano il 67,3% della popolazione nella classe 15-64 anni, leggermente inferiore al dato dell'Area Euro (67,9%), simile alla ripartizione Nord-est (67,2%), 9 punti percentuali superiore alla media nazionale (58,2%). Per genere la componente maschile riscontra percentuali maggiori sia all'Area Euro che all'Italia.
<i>L'occupazione femminile e l'inattività mostrano margini di miglioramento</i>	Gli imprenditori lamentano la scarsità di risorse umane e di figure professionali adeguate all'impresa. In un contesto di invecchiamento generalizzato della popolazione si rilevano due ambiti di miglioramento: l'occupazione femminile, che mostra margini per l'aumento dell'occupazione, e l'inattività, che deve ridursi portando al lavoro le forze di lavoro potenziali. L'inattività è un fenomeno sottovalutato ma, in una situazione di crescita lenta o addirittura di decremento della popolazione, assume un'importanza strategica perché l'aumento della quota di popolazione attiva, cioè quella che lavora o ricerca un lavoro, è una precondizione per sostenere la crescita dell'economia.
<i>Il mercato del lavoro fornisce riscontri più che positivi</i>	In media 2021 gli occupati sono 237mila (+0,4% rispetto al 2020) con una prevalenza della componente maschile. Le donne ormai dal 2018 sono stabilmente al di sopra delle 100mila occupate. Nel 2021 lo <i>stock</i> di occupati non ha ancora recuperato la perdita subita nel 2020, anno del <i>lockdown</i> generalizzato. Alcuni settori dell'economia provinciale, in particolare quelli del turismo e delle attività allo stesso connesse, sono stati, sia nel 2020 che nel 2021, influenzati dalle diverse ondate pandemiche. Questa contrazione occupazionale, ancora non riassorbita, è imputabile prevalentemente alla componente maschile. Il primo trimestre 2022 conferma il buon andamento del mercato del lavoro con l'occupazione in aumento e la disoccupazione e l'inattività in diminuzione.

Diminuisce la qualità del lavoro

Negli ultimi anni si assiste all'aumento del lavoro di scarsa qualità o che non valorizza correttamente le conoscenze/competenze acquisite in percorsi di istruzione e di formazione sempre più sviluppati. In particolare, si osservano indicatori in peggioramento per quanto attiene al precariato, soprattutto per le donne, ai lavoratori sovraistruiti, con circa il 25% dei lavoratori che svolge un lavoro non coerente con il percorso di istruzione/formazione. Anche in questo caso è la componente femminile a rilevare una situazione di svantaggio. Inoltre aumentano i dipendenti con bassa paga che vedono ancora una volta le donne penalizzate

La disoccupazione torna su valori frizionali

In coerenza con l'andamento dell'occupazione, la disoccupazione nell'anno 2021 si riduce e nel quarto trimestre 2021 il tasso di disoccupazione risulta pari al 3,2%, un livello considerato frizionale per l'economia. Per genere presenta il consueto *gap*: 2,4% per gli uomini e 4,1% per le donne. Nel 2021 la disoccupazione si ridimensiona velocemente, dimezzandosi in un solo anno. È la componente maschile a diminuire sensibilmente i disoccupati.

Partner fondamentale dello sviluppo di un territorio è una Pubblica amministrazione efficiente ed efficace

È fondamentale sia per l'economia che per il benessere della società una buona pubblica amministrazione. Da diverso tempo la qualità delle istituzioni pubbliche viene misurata a livello europeo da un indice complesso che si basa su tre indicatori: corruzione, applicazione imparziale dello Stato di diritto ed efficacia della burocrazia pubblica.

L'indice europeo della qualità istituzionale mostra un'Europa divisa in due parti diagonalmente: i territori del Sud-est dell'Unione europea registrano una qualità inferiore alla media europea; quelli dei Paesi nordoccidentali hanno istituzioni migliori. L'unica eccezione fra le regioni del Sud-est europeo è il Trentino, sola realtà italiana che si colloca al di sopra della media europea.

Il Trentino demografico evidenzia segnali di attenzione

Per la prima volta il Trentino fa registrare una diminuzione assoluta dei residenti. Questo risultato è stato condizionato dalla pandemia che ha avuto effetti pesanti sul calo della popolazione, determinato principalmente da un aumento abnorme dei morti. L'esito è il mancato riequilibrio fra saldo migratorio e saldo naturale, con il risultato di una decrescita contenuta della popolazione.

Gli anziani si approssimano a raddoppiare i giovani

L'età media in Trentino è pari a 44,5 anni. Negli anni '80 si è verificato il sorpasso della classe 65 anni e più rispetto alla classe 0-14 anni, che è andato via via ampliandosi nei decenni successivi. Attualmente le persone dai 65 anni e più rappresentano quasi un quarto della popolazione. Di contro, i giovani tra 0 e 14 anni sono circa il 14% e la previsione è che possano scendere al 12,5% nel 2030, arrivando ad essere solo la metà della popolazione anziana.

Le famiglie sono in maggioranza unipersonali

Le famiglie diventano sempre più piccole: in media sono composte da 2,3 componenti, con l'aumento significativo delle famiglie unipersonali che sono ormai la forma familiare prevalente. Questa tipologia di famiglia è prossima al 32%. Le coppie con figli, che sono circa il 34%, sono in prevalenza coppie con un figlio; residuali sono le coppie con tre o più figli. Negli anni recenti quest'ultimo insieme di famiglie mostra però una tendenza lenta all'aumento.

Il benessere economico

Nel 2020 il PIL pro-capite in PPA del Trentino presenta un valore pari a 37.100 euro, contro i 28.000 euro a livello nazionale e i 29.900 euro calcolati per l'insieme dei paesi UE27. Ciò si traduce in un PIL pro-capite superiore di circa il 24% rispetto alla media europea e del 32,5% rispetto alla media nazionale. Nella graduatoria delle regioni italiane più ricche il Trentino occupa la seconda posizione, dietro alla provincia di Bolzano (44.700 euro pro capite) e davanti alla Lombardia (36.800) e alla Valle d'Aosta (36.500). Questa misura, che rappresenta uno *standard* a livello internazionale, non è però più sufficiente per descrivere il benessere di un territorio.

Il Benessere Equo e Sostenibile

Gli indicatori BES forniscono un riscontro relativo positivo per il Trentino nei confronti dell'Italia. La straordinarietà della situazione si è riflessa anche nelle percezioni della popolazione in merito alla propria vita e ad un insieme di aspetti della vita quotidiana. La pandemia ha lasciato tracce evidenti sulla qualità della vita e sulle relazioni delle persone. Le limitazioni ad una vita sociale compiuta emergono nell'andamento degli indicatori sulla soddisfazione per la propria vita, per la situazione economica, per la salute, per le relazioni familiari, per le relazioni amicali e per il tempo libero.

Aumenta il reddito disponibile e i consumi delle famiglie anche se l'inflazione indebolisce il trend

Nel 2021 il reddito disponibile delle famiglie è cresciuto del 4,4%. La ripresa segue la flessione del 2020 che era risultata pari al 3,6%, un valore significativamente più elevato del dato nazionale contrattosi del 2,9%. Nel 2021 sono aumentati i consumi delle famiglie e, nella medesima intensità, anche il reddito disponibile. L'incremento dei prezzi al consumo ha però eroso a fine anno circa 1,4 punti percentuali alla crescita del reddito disponibile delle famiglie, frenando in parte la tendenza dei consumi.

Si normalizzano propensione al risparmio e consistenza dei depositi

L'attenuarsi della straordinarietà del periodo ha favorito il ritorno a condizioni meno eccezionali anche sul fronte del risparmio delle famiglie. Nel 2021 la propensione al risparmio delle famiglie trentine, pur rimanendo su livelli marcatamente superiori alle quote nazionali, è stimata in riduzione. In coerenza con la dinamica del risparmio si sono mossi i depositi delle famiglie trentine che, dopo l'incremento anomalo osservato nel corso del 2020, segnano a fine 2021 una crescita del 3,7%.

Si osserva un impatto differenziato della pandemia e della ripresa sulla spesa delle famiglie

Nel 2021 la spesa delle famiglie è stata pari a 2.791 euro mensili, in forte crescita rispetto all'anno precedente. Sono risultati, in particolare, in aumento sensibile le tipologie di spesa che avevano registrato una riduzione accentuata a seguito delle restrizioni imposte per contrastare la pandemia. L'analisi per quantili tra il 2019 e 2020 mostra che per le categorie di reddito medio/basse la spesa complessiva è diminuita in modo rilevante, mentre per le famiglie più abbienti si registra un sensibile incremento, anche per quel che concerne le componenti più rigide della spesa stessa.

Il clima di fiducia dei consumatori volge al negativo

In primavera il clima di fiducia dei consumatori subisce una brusca flessione che annulla la positività dell'autunno 2021 quando le persone speravano in un ritorno alla normalità. La caduta è meno pesante di quella dell'Italia. Il calo è evidente con una riduzione superiore ai 20 punti percentuali rispetto a sei mesi fa e riflette le preoccupazioni delle persone per il rincaro dei prezzi, in particolare dell'energia. Ma non è solo il momento difficile a portare al pessimismo, i consumatori non ritengono che la situazione possa migliorare nel prossimo futuro sia per la propria famiglia che per l'economia. Ciò si riflette sulle intenzioni di acquisto, soprattutto di beni durevoli, che sono improntate alla prudenza se non al rinvio.

In crescita la quota di famiglie che valutano le risorse a disposizione ottime o adeguate

Gli aiuti pubblici hanno alleviato le difficoltà economiche delle famiglie. Nel 2020, anno più problematico della pandemia, si osserva una sostanziale stabilità nella valutazione sulla situazione economica rispetto all'anno precedente. Negli anni recenti si ampliano le disparità: aumenta l'incidenza delle famiglie che hanno visto migliorare la propria situazione economica e allo stesso tempo aumentano quelle che la vedono peggiorare. La maggioranza delle famiglie trentine ritiene ottime o adeguate le risorse economiche con un incremento di questo insieme rispetto all'anno precedente. Alcune tipologie di famiglie evidenziano però difficoltà: sono quelle con la presenza di stranieri, monogenitoriali o numerose. Fattori importanti di protezione dal rischio di finire in povertà sono la presenza in famiglia di più occupati e di possedere un livello di istruzione elevato.

*La famiglia
risulta
importante nel
sostegno
materiale e
immateriale*

Il sistema di *welfare* trentino, tradizionalmente elevato, ha permesso anche negli anni complessi della pandemia di contenere gli effetti negativi dovuti alle limitazioni nelle relazioni e nella vita sociale. La famiglia ha fatto da argine alle situazioni di disagio pur denotando, negli anni recenti, una riduzione di coloro che sono molto soddisfatti. Con l'allentarsi dei legami familiari rilevanti assumono importanza le reti interpersonali e l'assicurazione di avere persone di riferimento nei momenti di difficoltà. Anche le relazioni amicali hanno sofferto, peraltro, in un contesto nel quale l'82% degli individui ha la tranquillità di avere persone sulle quali poter contare.

*La pandemia ha
ridotto l'impegno
a favore della
collettività*

Il protrarsi dell'emergenza ha ridotto la disponibilità ad impegnarsi a favore della collettività che, nel 2020, aveva visto sforzi eccezionali per far fronte alle necessità soprattutto di anziani e famiglie in difficoltà e unipersonali. Pur confermando il volontariato non solo come forma di coinvolgimento ma anche come sostegno finanziario, nel 2021, come effetto delle difficoltà della pandemia, si rileva una diminuzione sensibile sia nel partecipare ad attività di volontariato sia nel finanziamento alle associazioni stesse. Questo andamento lo si ritrova anche nel contesto italiano. In crescita, invece, la fiducia generalizzata nel prossimo in continuità con il *trend* degli ultimi anni: andamento che si osserva anche in l'Italia, con una distanza negativa dal Trentino di oltre 10 punti percentuali. Questa fiducia non è comunque diffusa perché le persone si fidano molto dei vicini di casa o degli appartenenti alle forze dell'ordine; molto meno di coloro che non conoscono.

Il contesto economico

	anno	Trentino	Nord-est	Italia	Area Euro
PIL in PPA per abitante (<i>euro</i>)	2020	37.100	33.100	28.000	31.500
Dinamica del PIL (<i>variazione %</i>)	2021	6,9	-9,2 ^(*)	6,6	-6,4 ^(*)
Valore aggiunto ai prezzi base per occupato (<i>euro correnti</i>)	2020	74.608	68.504	66.701	
Incidenza del valore aggiunto dei servizi (%)	2020	73,8	67,2	74,2	
Tasso di turnover delle imprese (%)	2021	1,9	0,9	1,7	
Dimensione media delle imprese manifatturiere (<i>addetti</i>)	2019	9,8	11,6	9,0	
Andamento Export (%)	2021	26,2	18,0	18,2	
Andamento Import (%)	2021	32,5	27,8	24,8	
Incidenza dell'export sul PIL (%)	2020	17,6	37,9	26,4	
Capacità di esportare in settori a domanda mondiale dinamica (%)	2021	26,9	24,7	32,0	
Tasso di turisticità (<i>presenze per residente</i>)	2021	22,0	8,0 ^(*)	4,8	
Incidenza spesa per Ricerca & Sviluppo (%)	2019	1,54	1,65	1,46	2,26
Addetti alla ricerca e sviluppo (<i>per 1.000 residenti</i>)	2019	8,5	8,3	6,0	7,0

	anno	Trentino	Nord-est	Italia	Area Euro
Incidenza dei lavoratori della conoscenza sull'occupazione totale (%)	2021	17,8	17,3	18,2	
Tasso di occupazione (%)	2021	67,3	67,2	58,2	67,9
Tasso di disoccupazione (%)	2021	4,8	5,3	9,5	7,7
Tasso di mancata partecipazione al lavoro (%)	2021	10,0	10,1	19,4	
Incidenza degli occupati sovraistrutti (%)	2021	25,1	26,6	25,8	
Giovani 15-29 anni che non lavorano e non studiano (NEET) (%)	2021	17,6	14,7	23,1	13,0
Part-time involontario (%)	2021	8,2	8,5	11,3	

(*) I valori sono riferiti all'anno precedente.

Il contesto sociale

	anno	Trentino	Nord-est	Italia	Area Euro
Tasso di crescita naturale della popolazione (per mille)	2021	-2,4	-5,0	-5,2	-2,2 ^(*)
Tasso di fecondità totale (numero figli per donna in età feconda (15-49 anni))	2020	1,36	1,30	1,24	1,49
Indice di vecchiaia (%)	2021	166,7	190,5	187,9	142,5 ^(*)
Popolazione di oltre 80 anni (%)	2021	6,4	7,1	6,8	5,7 ^(*)
Speranza di vita alla nascita (anni)	2021	83,7	83,0	82,4	81,6 ^(*)

	anno	Trentino	Nord-est	Italia	Area Euro
Speranza di vita senza limitazioni nelle attività quotidiane a 65 anni (<i>anni</i>)	2021	11,9	10,1	9,7	
Incidenza percentuale degli stranieri (%)	2021	9,0	11,2	8,8	
Indice di rischio di povertà relativa (%)	2020	11,3	10,0	20,0	16,7
Indice di grave deprivazione materiale (%)	2020	1,3	1,9	5,9	5,6
Indice di disuguaglianza del reddito disponibile (%)	2019	4,0	4,2	5,7	5,4
Persone molto o abbastanza soddisfatte della situazione economica (%)	2020	75,3	65,6	58,0	
Persone molto soddisfatte per la propria vita (%)	2021	58,6	49,4	46,0	
Persone molto soddisfatte per le relazioni familiari (%)	2021	39,7	35,9	31,6	
Persone molto soddisfatte per la situazione ambientale (%)	2021	91,5	79,1	72,4	
Partecipazione sociale (%)	2021	20,9	18,5	14,6	
Fiducia generalizzata (%)	2021	37,3	28,3	25,5	
Giovani 30-34 anni con livello di istruzione terziaria (%)	2021	33,7	31,3	26,8	42,3
Laureati in discipline matematiche, scientifiche e tecnologiche (<i>per mille</i>)	2018	13,5	14,8	15,1	
Tasso migratorio dei laureati italiani di 25-39 anni (<i>per mille</i>)	2020	3,7	4,2	-5,4	

(*) I valori sono riferiti all'anno precedente.

I dati statistici ufficiali in materia di **criminalità** non consentono di elaborare un'analisi dettagliata relativa al territorio provinciale, poiché i dati statistici relativi alle condanne non sono generalmente distribuiti a livello regionale (indagini statistiche pubblicate nel sito istituzionale del Ministero dell'Interno). Ma, in ogni caso, la provincia autonoma di Trento non appare generalmente quale territorio connotato da una significativa presenza di fenomeni corruttivi o di reati commessi nell'ambito della Pubblica amministrazione o a danno di essa.

Le indagini statistiche condotte dall'Istituto di statistica della Provincia autonoma di Trento (ISPAT) nel settore delle più importanti realtà economico-produttive del Trentino avevano fornito, in termini di percezione del fenomeno corruttivo e del malaffare in genere, un **quadro generalmente positivo**, se non rassicurante. In particolare, gli elementi raccolti in merito alla percezione del fenomeno delle infiltrazioni della criminalità organizzata nel tessuto economico produttivo trentino avevano evidenziato che, nel comune sentire degli operatori economici di due importanti settori, quali quello edile e quello dei trasporti, il fenomeno della criminalità organizzata in ambito provinciale risulta generalmente poco diffuso. In un'altra fase dell'indagine, che ha riguardato i settori delle attività finanziarie e assicurative, dell'energia e di acqua e rifiuti, si sono confermati i medesimi risultati. Ed anche in un'ulteriore fase dell'indagine statistica che ha riguardato i settori dell'agricoltura, silvicoltura e pesca, gli esiti hanno confermato che il tessuto economico-sociale trentino risulta sostanzialmente immune da fenomeni di illegalità e di corruzione, così come dalla presenza della criminalità organizzata nel tessuto economico produttivo trentino.

I predetti assunti pur apprezzabili, non potrebbero tuttavia giustificare un calo di tensione su fenomeni che, anche alla luce di alcune notizie dei media degli ultimi periodi, non sono affatto avulsi dalla nostra realtà. Tutti fatti, questi, che sebbene sub iudice, non possono essere ignorati, così come vanno attentamente monitorati i rischi che la crisi economica generata dalla pandemia mondiale può comportare: come evidenziato dalla Presidente della sezione regionale di controllo della Corte dei Conti sarà necessario “valorizzare i momenti di verifica e valutazione delle modalità mediante le quali saranno impiegate le **ingenti risorse provenienti dall'Unione europea**”. Inoltre, risulta attestato che il livello di corruzione della pubblica amministrazione è positivamente associato alla presenza mafiosa, indicando una maggiore vulnerabilità al potere corruttivo delle mafie: argomento, questo, che deve **alzare il livello di attenzione** di chi, nell'ambito della Pubblica amministrazione, si spende per prevenire ed ostacolare tale potere corruttivo, che nella attuale fase pandemica parrebbe significativamente aumentato. La

geografia del malaffare organizzato, in altre parole, sarebbe progressivamente mutata andando ad intaccare anche territori estranei ai tradizionali confini di operatività del fenomeno di cui si parla, benché le province del Triveneto sembrano comunque essere ancora caratterizzate da una minore presenza della criminalità organizzata, che mantiene il suo longevo radicamento nelle zone in cui più basso è il livello di sviluppo economico e peggiore la qualità delle istituzioni.

1.2.2. Analisi del contesto interno

Struttura organizzativa della Provincia

L'organizzazione amministrativa provinciale è definita da apposito atto e risulta articolata in **strutture dirigenziali, complesse e semplici**.

Le strutture organizzative complesse sono organizzate per macro-aree: esse svolgono compiti di programmazione delle risorse, di indirizzo, di coordinamento e di controllo rispetto alle strutture organizzative semplici in cui si articolano.

La Giunta provinciale può costituire **unità di missione** nel numero massimo di ventitré. Le Unità di missione si distinguono in unità di missione **strategiche** nel numero massimo di cinque, per lo svolgimento di attività e di compiti progettuali, anche di carattere strategico quali articolazioni della direzione generale o dei dipartimenti in base alle competenze attribuite, e in unità di missione **semplici**.

La struttura organizzativa provinciale è rappresentata nell'organigramma pubblicato in apposita sotto-sezione di Amministrazione Trasparente del sito istituzionale a cui si rinvia:

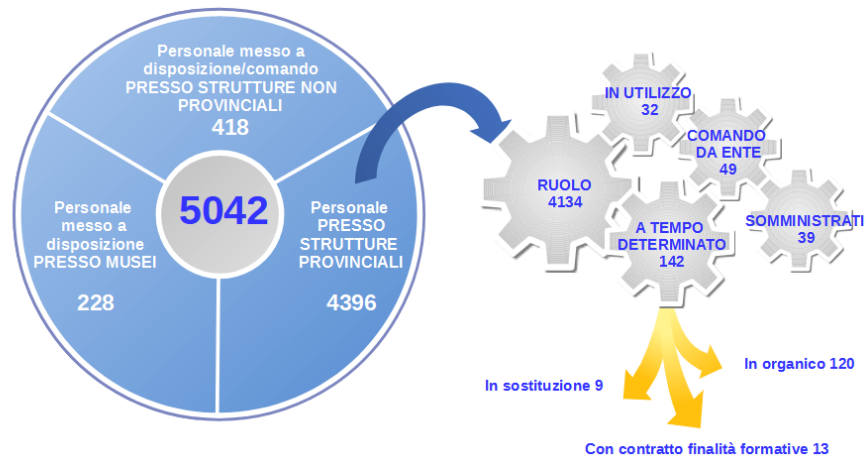
<https://www.provincia.tn.it/Documenti-e-dati/Documenti-di-funzionamento/Organigramma>).

Dotazione organica

Ad oggi la fotografia del personale provinciale è la seguente: **4.134 unità** di personale impiegato a tempo indeterminato. Si tratta di un personale che **invecchia progressivamente**: dal 2014 al 2021 si è passati da un'età media di 48,92 a **49,95**; il 22% dei dipendenti risulta essere impiegato part time, con netta prevalenza per le donne.

Al 31 dicembre 2019 il 14% dei dipendenti con attività potenzialmente lavorabile da remoto hanno usufruito della modalità di lavoro a distanza. Durante il periodo pandemico, in media circa il 63% dei dipendenti potenziali hanno usufruito di tale modalità.

Fig. 1 Situazione personale PAT al 31 dicembre 2021*



* è escluso personale istituzioni scolastiche e scuole dell'infanzia provinciali

Fig. 2 Analisi personale di ruolo e a tempo determinato per sesso e tipo orario

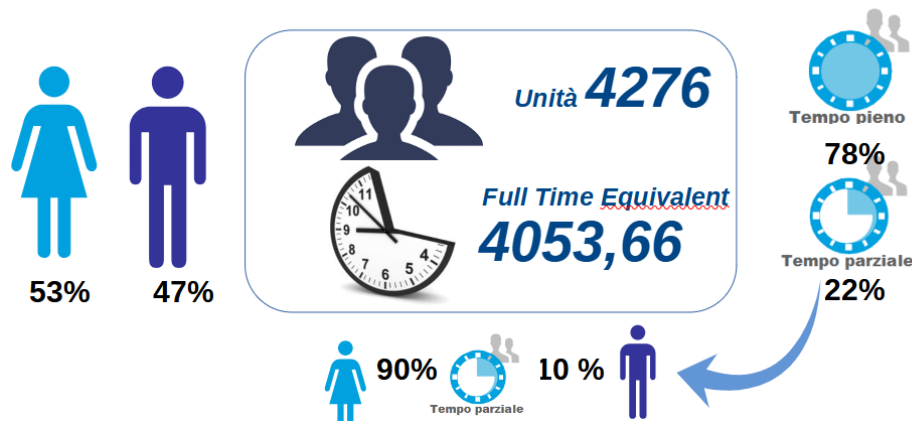


Fig. 3 Personale di ruolo e a tempo determinato per classi di età

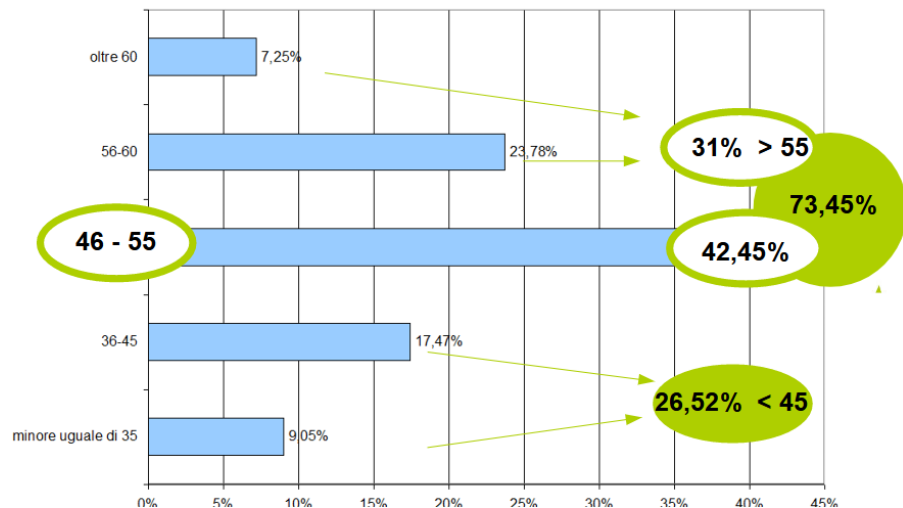
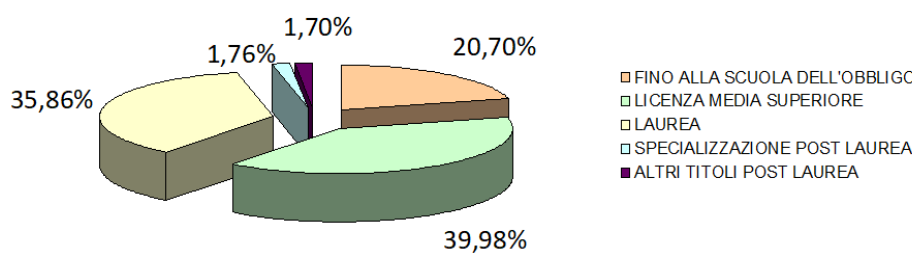


Fig. 4 **Età media**



Fig. 5 **Personale di ruolo e a tempo determinato per titolo di studio**



Competenze

Per rafforzare le determinanti del **motore di sviluppo della pubblica amministrazione**, rappresentato in primo luogo dal valore delle risorse umane e dalla capacità relazionale, organizzativa ed evolutiva, la Provincia investe da tempo in modo convinto sulla formazione anche con progetti riconosciuti a livello nazionale per la loro spinta innovativa. È necessario, infatti, formare una classe di funzionari pubblici e dipendenti in genere sempre più competente e pronta ad affrontare le difficili sfide poste dai profondi mutamenti in corso e in grado di supportare una equa e sostenibile transizione digitale ed ecologica. Nel biennio 2020-2021 sono state erogate da TSM-Trentino School of Management, la società di sistema incaricata, **8.511 ore** di formazione coinvolgendo la quasi totalità del personale per un ammontare di **21,30 ore** pro capite nel 2021. A fianco alla formazione fornita da TSM, vi è la formazione specifica per la cui erogazione ci si avvale di enti formatori terzi (ulteriori 4.853 ore erogate).

1.3 La mappatura integrata dei processi

Una buona programmazione richiede che si lavori per una mappatura dei processi integrata al fine di far **confluire** obiettivi di **performance**, misure di **prevenzione** della corruzione e **programmazione** dei fattori abilitanti (risorse umane, digitali e finanziarie) necessari per la loro realizzazione.

È opportuno, quindi, procedere verso una **progressiva unificazione** delle mappature ad oggi in essere, quale necessario antecedente logico alla programmazione integrata delle attività e dell'organizzazione, nonché alla reingegnerizzazione e digitalizzazione dei processi coerentemente inseriti negli obiettivi e correlati ai risultati attesi delle politiche e alle azioni di protezione del valore. Ulteriori elementi integranti della mappatura devono opportunamente riguardare l'astratta idoneità ad essere oggetto di lavoro agile e le aree di sviluppo in termini formativi delle risorse umane coinvolte.

Inoltre, sequenziare i processi quale vero DNA del costruito organizzativo e mapparli secondo standard condivisi dal “basso” costituisce il vero valore aggiunto². In **prospettiva**, tale attività servirà anche per **reingegnerizzare** i processi in maniera da evitare nelle routine lavorative sprechi, ridondanze, perdite di tempo, sovrapposizioni che non creano valore pubblico e dare allo stesso tempo valore di informazione per i decisori ai dati disponibili nell'amministrazione che ad oggi non sono organizzati per tale fine. Da questo può derivare poi un ragionamento sui **servizi**, da riprogettare secondo la **logica prosumer**, svincolati nella loro resa da vincoli di tempo e spazio e sui ruoli lavorativi che dovranno essere sempre più “a maglie larghe” affinché possa essere riscoperto in essi anche il senso del lavoro che dovrà prevedere rapporti più agili, interconnessi, interfunzionali e organizzati su task, anche informali, “a progetto”.

Considerato l'approccio innovativo, la mappatura integrata è collegata al **progetto Novelty** (nell'ambito del quale è stata testata), perchè oltre a intervenire sui processi, comporta anche un nuovo modo di vedere le cose e un **nuovo modo di approcciare attività e saperi**.

Le indicazioni operative per lo svolgimento della mappatura integrata e la relativa scheda saranno oggetto di specifica condivisione, accompagnata da interventi formativi rivolti a tutte le strutture provinciali.

La mappatura integrata dei processi/procedimenti è un'attività che, per le ragioni di cui sopra, necessita di essere programmata per il suo primo avvio per l'anno 2022.

Nell'ottica di integrazione tra le pianificazioni ad oggi vigenti, per quanto concerne la mappatura integrata, si ritiene di introdurre una specificazione di quanto già previsto nel Piano triennale per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza 2022-2024.

² La portata strategica della mappatura dei processi quale parte fondamentale dell'analisi del contesto interno è ribadita anche dall'Autorità Nazionale Anticorruzione nel Piano Nazionale Anticorruzione 2022 - 2024 messo in consultazione fino al 15 settembre 2022
<https://www.anticorruzione.it/-/piano-nazionale-anticorruzione-2022-2024-schema-in-consultazione#p1>

Transitoriamente, per il corrente anno, la mappatura di cui all'articolo 13 del sopracitato Piano rimane sospesa per tutti quei processi che non rientrano nell'ambito della mappatura integrata.

A partire dal 2022 saranno oggetto di mappatura integrata:

1. per le strutture che ne sono titolari: le procedure complesse (Investimento 2.2.1 PNRR) definite nel Piano territoriale della Provincia autonoma di Trento;
2. per le strutture che non hanno titolarità sui processi di cui al punto 1: i processi con valore aggiunto per il cittadino;
3. per le strutture che non hanno titolarità sui processi di cui ai punti 1 e 2: i processi trasversali per l'attività della Provincia o quelli ad avanzato grado di digitalizzazione;
4. per tutte le strutture: i processi introdotti ex novo e i processi affidati ai team dipartimentali attivati all'interno del progetto Novelty.

L'attività di mappatura è condotta congiuntamente dai referenti di struttura in materia di anticorruzione, privacy, formazione e degli altri ulteriori ambiti rilevanti ai fini della mappatura. Il coinvolgimento dei team dipartimentali attivati all'interno del progetto Novelty sarà oggetto di valutazioni da parte della Cabina di regia del progetto stesso. La mappatura integrata viene formalizzata mediante adozione di determinazione del dirigente competente.

L'attività è da svolgersi entro il 31 dicembre 2022 e, come previsto dal Piano anticorruzione, costituisce obiettivo trasversale del Programma di gestione per tutte le strutture. I dettagli sul numero di processi da mappare, sulle modalità di svolgimento dell'attività saranno oggetto di specifiche indicazioni.

SEZIONE 2 - Valore pubblico, performance e rischi

2.1 Valore pubblico e performance

Il PIAO è definito con un **processo graduale**, sulla base dei criteri per la sua progressiva attuazione definiti dalla Giunta provinciale. In particolare, è previsto che in sede di prima applicazione, per il 2022, per alcuni contenuti si faccia riferimento agli strumenti attualmente vigenti che pertanto si considerano richiamati nel presente Piano. La sezione è definita in stretto raccordo con il **Documento di economia e finanza provinciale 2022-2024** e la relativa Nota di aggiornamento e, a regime, potrà prevedere che tali contenuti programmatici costituiscano la sotto-sezione “Valore pubblico”. Per gli obiettivi dell’azione amministrativa si fa riferimento al Programma di gestione (PDG) 2022, approvato con deliberazione n. 1097 del 24 giugno 2022, e per quanto concerne la prevenzione della corruzione e la trasparenza si fa riferimento al Piano triennale per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza (PTPCT) 2022-2024 approvato con deliberazione n. 693 del 22 aprile 2022.

Per gli aspetti trasversali di semplificazione e digitalizzazione, la Giunta provinciale ha inoltre approvato nella seduta del 30 giugno il documento strategico “Verso il Trentino Distretto digitale 2026: Agenda digitale e per la semplificazione 2022-2024” con cui il presente PIAO risulta raccordato (v. successivo punto 2.2).

Sin dalla presente edizione si intende applicare in via sperimentale il metodo della programmazione integrata a una politica definita nell’ambito del Documento di economia e finanza provinciale (DEFP) 2022-2024 che delinea i risultati attesi e con la Nota di aggiornamento gli interventi da porre in essere per concorrere alla creazione di valore pubblico. Nello specifico si tratta della politica volta a promuovere il consumo di energia da fonti rinnovabili. Tale applicazione ha consentito di mettere in evidenza le correlazioni orizzontali fra le varie dimensioni. Per le specifiche si rimanda alla parte del presente Piano relativa alle schede di sintesi della politica esaminata.

2.2 Interventi di semplificazione e di digitalizzazione

In linea con la vocazione facilitante prevista dal Programma di sviluppo provinciale, per **snellire** i rapporti con la pubblica amministrazione e dentro la pubblica amministrazione, la sezione individua anche gli obiettivi e interventi di semplificazione collegati in un ciclo virtuoso ad altri strumenti essenziali di snellimento delle procedure, quali l’innovazione tecnologica e organizzativa, la formazione del personale (in particolare in termini di accrescimento delle competenze digitali), la comunicazione, l’interazione con l’utente, la valutazione dei risultati, in un giusto bilanciamento tra progressiva digitalizzazione dei processi interni ed esterni e motivazione del personale amministrativo. In particolare, sono individuate le procedure, i processi e i procedimenti da semplificare e reingegnerizzare in maniera univoca e integrata nel periodo di riferimento del Piano.

La semplificazione amministrativa riveste un **ruolo centrale** per lo sviluppo socio-economico costituendo un fattore abilitante alla realizzazione degli obiettivi di **creazione di valore pubblico** mediante la rimozione degli ostacoli amministrativi e procedurali che talvolta minano le capacità della società civile di esprimere al meglio le sue potenzialità anche nell'ottica della sussidiarietà orizzontale di cui all'articolo 118 della Costituzione.

2.2.1 Elenco delle procedure, dei processi e dei procedimenti da semplificare e reingegnerizzare in maniera univoca e integrata

Per il triennio 2022-2024 di riferimento del presente PIAO, sono oggetto di semplificazione le procedure complesse (Investimento 2.2.1 PNRR) definite nel Piano territoriale della Provincia autonoma di Trento, con il supporto della task force di 19 esperti a supporto delle amministrazioni pubbliche al fine di realizzare gli obiettivi di semplificazione e velocizzazione di alcune procedure critiche tra cui appalti, contratti pubblici, autorizzazioni e valutazioni ambientali, pratiche edilizie.

Inoltre, nell'ambito del **progetto Novelty** sono oggetto di reingegnerizzazione i processi individuati dai Dipartimenti, tra cui il processo di formazione del bilancio provinciale e il processo di gestione delle domande di contributo per la ricerca.

2.3 Rischio

Per la **protezione di valore pubblico**, si valorizza una logica di performance organizzativa e individuale in collegamento con le pianificazioni inerenti la prevenzione della corruzione, la tutela dei dati personali, l'antiriciclaggio, la sicurezza sui luoghi di lavoro e gli altri potenziali fattori di rischio endogeni ed esogeni.

ambito di rischio	disciplina	provvedimento
Prevenzione della corruzione e trasparenza	Piano triennale per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza 2022 - 2024	deliberazione n. 693 del 22 aprile 2022
Tutela dei dati personali	Privacy & Digital policy della Provincia autonoma di Trento	deliberazioni n. 54 del 25 gennaio 2019 e n. 2220 del 16 dicembre 2021
Sicurezza sui luoghi di lavoro	Linee guida riguardanti le misure organizzative per l'applicazione del decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81 e s.m. in materia di tutela della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, presso le strutture della Provincia autonoma di Trento	deliberazione n. 615 del 28 aprile 2017
Antiriciclaggio	Piano triennale per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza 2022 - 2024 con individuazione del Gestore delle segnalazioni sospette di riciclaggio e finanziamento del terrorismo	deliberazione n. 693 del 22 aprile 2022

Per quanto riguarda la **prevenzione della corruzione e l'incremento della trasparenza**, alla luce del Piano triennale (approvato lo scorso 22 aprile) i profili di maggiore rilevanza sono:

- il perfezionamento della procedura di analisi del rischio della corruzione e la sperimentazione di una nuova modalità centralizzata del monitoraggio di anomalia dei contratti pubblici;
- il mantenimento della certificazione UNI - ISO 37001;
- la mappatura integrata dei processi partendo da quelli rilevanti a fini PNRR e a valore aggiunto per i cittadini;
- la promozione della cultura della partecipazione attraverso la conoscenza e l'accessibilità da parte della cittadinanza a documenti e informazioni. L'obiettivo si sostanzia, oltre alla messa a disposizione di dati chiari e accessibili, con la

promozione della cultura della trasparenza e del valore democratico della conoscenza, dell'accessibilità e della partecipazione della cittadinanza rispetto all'operato della Provincia.

Per quanto riguarda la **privacy** gli obiettivi principali sono riferiti alle necessità di:

- effettuare i necessari interventi di audit sulle strutture organizzative;
- incrementare il livello di sicurezza del trattamento dei dati, fornendo anche valida base giuridica ai diversi trattamenti che sono effettuati dall'Amministrazione.

Sul versante **sicurezza sul luogo di lavoro** è necessario implementare la costante mappatura delle figure professionali che costituiscono il sistema della sicurezza sul luogo di lavoro e dei relativi documenti di valutazione del rischio.

Sull'**antiriciclaggio** è obiettivo annuale quello di integrare il sistema di gestione di questo rischio con quello anticorruzione con particolare riferimento agli indicatori di anomalia dei contratti pubblici.

SEZIONE 3 - Organizzazione e capitale umano

Come già precisato, in sede di prima applicazione, per il 2022, i criteri di progressiva attuazione del PIAO prevedono che per alcuni contenuti si faccia riferimento agli strumenti attualmente vigenti che pertanto si considerano richiamati nel presente Piano. Per questa sezione, ci si riferisce in particolare a:

- Piano triennale dei fabbisogni di personale e determinazione in ordine all'atto di programmazione del fabbisogno dei dirigenti per il triennio 2022-2024 approvato con deliberazione n. 2247 del 23 dicembre 2021 per la determinazione dei fabbisogni e della dotazione complessiva di personale, per le azioni di sviluppo del capitale umano e organizzativo;
- Piano di formazione 2022 approvato con deliberazione n. 2003 del 26 novembre 2021 per quanto concerne la formazione e lo sviluppo del capitale umano.

3.1 Struttura organizzativa

Nella nuova normalità che ci attende è necessario che le azioni delle organizzazioni pubbliche e private siano ancora di più antropocentriche e focalizzate sui bisogni delle persone che lavorano e che tali **risorse vengano messe al centro**, prima di altre, nelle attività delle organizzazioni prima, ma anche nelle scelte di policy che orientano i comportamenti della compagine sociale.

Le organizzazioni progettate principalmente per operare in contesti stabili, sono fondate, in linea di massima, su **strutture gerarchico-funzionali** e **silos di competenze** quasi impermeabili fra di loro. Il potere decisionale è concentrato nei livelli apicali e la governance ha un approccio sostanzialmente top down. Si opera attraverso sistemi di pianificazione e controllo e la struttura organizzativa è forte, ma spesso omeostatica.

Per contemperare esigenze di stabilità e quelle di estremo dinamismo, occorre progettare un'organizzazione **agile**, in grado di riconvertire **rapidamente e in modo proattivo** strategia, struttura, processi, persone, ruoli, servizi e tecnologia, consentendo così di ottimizzare continuamente le performance, avendo come riferimento centrale clienti/utenti. In tal direzione, occorre rafforzare la capacità dell'organizzazione di operare in un contesto soggetto a cambiamenti imprevedibili e veloci in cui è necessario essere **reattivi, rapidi, flessibili, adattabili**, nonché disposti a cambiare in modo continuo gli assetti consueti per soddisfare in maniera più pronta i bisogni degli stakeholder che sono in continua ridefinizione. In tale ottica verranno valorizzate forme organizzative orizzontali e multidisciplinari.

Nell'attuale scenario, in cui le competenze rischiano di essere a rapida obsolescenza, indotto anche dalla transizione digitale, è necessario che le **competenze lavorative co-evolvano**. Rispetto alla situazione di fatto è necessario che la consistenza quali-quantitativa in via prospettica preveda un organico anche con profili professionali ridefiniti per consentire

l'ingresso di figure specializzate e investire sul portfolio di competenze richieste dall'organizzazione. Oltre a questo, sarà necessaria una formazione specifica per il personale già presente nell'Amministrazione per il quale andranno riviste le modalità di selezione per renderle più veloci e reattive.

Le trasformazioni da attuare andranno accompagnate a una consapevole revisione del ruolo del settore pubblico, così che aderisca ai bisogni di una società complessa ed eterogenea. **Valorizzare i dipendenti** – che investono tempo, emozioni e aspettative nel rispondere alle esigenze della comunità – porterà beneficio sia alla struttura amministrativa provinciale sia al territorio come principale destinatario del lavoro pubblico.

Per quanto riguarda il capitale umano e il suo sviluppo, tre sono in particolare le parole chiave: competenze digitali, sviluppo manageriale e ricambio generazionale.

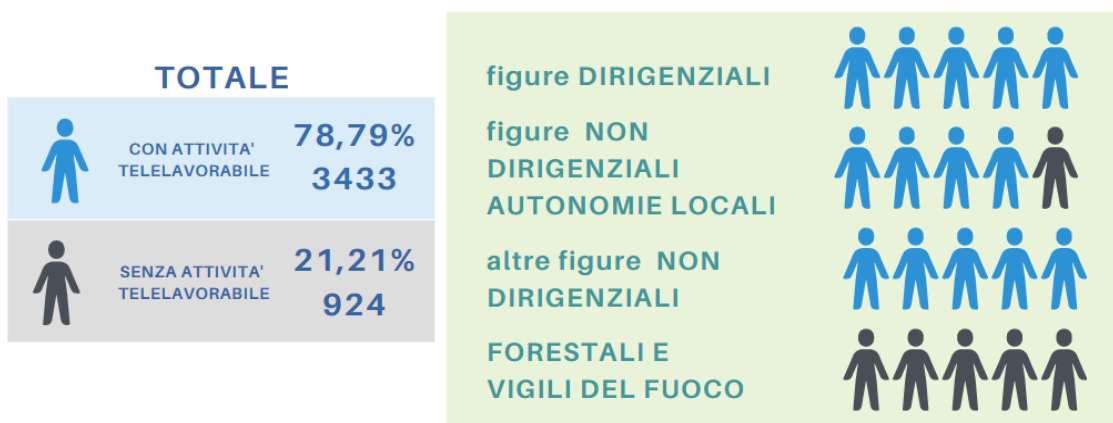
3.2 Organizzazione del lavoro agile

La Provincia si è dotata di un **“Piano strategico per la promozione del lavoro agile - Dal lavoro agile al distretto Trentino Intelligente”** con valenza territoriale, mediante il coinvolgimento delle organizzazioni del settore pubblico e del settore privato nella sua stesura e implementazione.

La Provincia assume un duplice ruolo di promotore e sperimentatore. Da un lato, infatti, quale datore di lavoro assume, per i propri collaboratori, decisioni coerenti con quanto pianificato. Dall'altro in qualità di “attore di coalizione” del Piano promuove il lavoro agile quale volano per lo sviluppo territoriale presso i soggetti pubblici e privati nell'ottica del capacity building. Le principali direttrici strategiche riguardano i **tre fattori individuati come abilitanti per lo sviluppo del lavoro agile**: personale e organizzazione, trasformazione digitale e logistica e spazi. In sintesi, il Piano e il successivo atto recante la programmazione delle azioni, i criteri e le modalità applicative per la messa in atto del Piano stesso, prevedono lo sviluppo di azioni che consistono nello sviluppo di standard per tali fattori abilitanti, tramite progetti pilota e "cantieri" (quali ad esempio il progetto Novelty e i cantieri digitali) per lo sviluppo di idee innovative che dovranno avvenire in un quadro programmatico pluriennale.

Il lavoro a distanza, in fase pandemica e tuttora, è disciplinato dalle regole previste per l'emergenza sanitaria. Tale disciplina è prorogata sino all'avvenuta adozione delle modalità di applicazione dell'accordo sindacale sul lavoro agile, sottoscritto con le Organizzazioni sindacali il 29 giugno 2022.

Fig. 6. Personale potenzialmente con/senza attività telelavorabile



	DIPENDENTI SENZA ATTIVITA' TELELAVORABILE	DIPENDENTI CON ATTIVITA' TELELAVORABILE	TOTALE	% percentuale potenziali NON lavoratori a distanza	% percentuale potenziali lavoratori a distanza
FIGURE DIRIGENZIALI	0	270	270	0,00%	100,00%
FIGURE NON DIRIGENZIALI AUTONOMIE LOCALI	565	3005	3570	15,83%	84,17%
ALTRE FIGURE NON DIRIGENZIALI	0	158	158	0,00%	100,00%
FORESTALI	192	0	192	100,00%	0,00%
VIGILI DEL FUOCO	167	0	167	100,00%	0,00%
TOTALE	924	3433	4357	21,21%	78,79%

Il risultato atteso definito nel DEFP 2022 - 2024 riguarda l'introduzione di un modello di lavoro ibrido attraverso la promozione del lavoro agile nell'organizzazione provinciale **per almeno il 50%** dei dipendenti provinciali potenzialmente interessati.

3.3 Fabbisogno e reclutamento di personale

In relazione alle aree di attività e ai profili professionali con fabbisogno da coprire entro il 2023, la Provincia ha programmato procedure concorsuali e altre modalità di reclutamento per varie figure tra cui si segnala:

- funzionari indirizzo amministrativo-organizzativo indirizzo europeo, in relazione all'avvio del nuovo ciclo di programmazione europea 2021-2027 e alla gestione degli investimenti connessi al PNRR
- funzionario amministrativo organizzativo - ispettore lavoro, in relazione al tema prioritario della sicurezza e salute sul lavoro
- assistente informatico statistico a supporto della transizione digitale
- assistente indirizzo tecnico sanitario ambientale a tempo indeterminato

- coadiutori amministrativi e assistenti amministrativo contabili a tempo determinato
- tecnici per la prevenzione dell'ambiente
- vigili del fuoco

Si completeranno, inoltre, le procedure per l'attribuzione dell'incarico di direttore per 15 uffici e di dirigente per almeno 4 posizioni.

Complessivamente, il fabbisogno di personale deve anche tenere conto delle cessazioni previste entro il triennio, pari a 443, come di seguito rappresentato.

Fig. 7 Fonte: Piano triennale dei fabbisogni 2022-2024

COMPARTO AUTONOMIE LOCALI PREVISIONE RIMODULAZIONE DOTAZIONE ORGANICA CON PREVISIONE PIANO FABBISOGNI DI PERSONALE 2022 - 2024											
FABBISOGNO DI PERSONALE 2022 - 2024											
Descrizione	Dotazione complessiva 1/1/2021	Dotazione complessiva presunta 31/12/2021	Cessazioni 2021 previste	Fabbisogno 2022	Rimodulazione e dotazione complessiva prevista 31/12/2022	Cessazioni 2022 previste	Fabbisogno 2023	Rimodulazione e dotazione complessiva prevista 31/12/2023	Cessazioni 2023 previste	Fabbisogno 2024	Rimodulazione e dotazione complessiva prevista 31/12/2024
	N° unità tempo pieno (*)	N° unità tempo pieno (*)	N° unità tempo pieno	N° unità tempo pieno	N° unità tempo pieno (*)	N° unità tempo pieno	N° unità tempo pieno	N° unità tempo pieno (*)	N° unità tempo pieno	N° unità tempo pieno	N° unità tempo pieno (*)
STRUTTURE DELLA PROVINCIA E IPRASE											
Dirigenti				11			4			2	
Direttori				52			22			10	
Personale del corpo permanente dei Vigili del fuoco				27							
Personale delle qualifiche forestali				38							
Operatore della Centrale unica di emergenza				5							
Personale della categoria D				140			28			21	
Personale della categoria C				80			27			33	
Personale della categoria B				60			40			35	
Personale della categoria A				10			5			2	
TOTALE	4.434	4.417	247	423	4.593	109	126	4.610	87	103	4.626

3.4 Formazione del personale

Le linee di sviluppo delle competenze del personale sono state dettate dalle aree strategiche del Programma di sviluppo provinciale, dal Piano strategico di promozione del lavoro agile nella provincia di Trento³ e, da ultimo, per l'anno 2022 dal Piano di formazione. L'obiettivo perseguito è "rafforzare e riqualificare le competenze dei lavoratori, attraverso l'introduzione di percorsi formativi nelle organizzazioni, finalizzati allo **sviluppo di un "mindset agile"**".

Per quanto riguarda le competenze connesse al lavoro agile, sono state distinte in competenze digitali e competenze soft; per queste ultime è prevista una formazione specifica per i manager e una più generale per tutti i dipendenti.

Nel caso delle competenze digitali, il progetto formativo, denominato *Iodigitale*, ha come obiettivo quello di sistematizzare e diffondere le competenze digitali, attraverso un percorso formativo focalizzato sui cinque livelli di competenza del modello europeo DigComp

³ adottato con deliberazione della Giunta provinciale n. 1476 di data 3 settembre 2021

(*Digital Competence Framework*) e sui contenuti del *Syllabus* “Competenze digitali per la Pa” sviluppato dal Dipartimento della Funzione pubblica del Governo italiano.

Il target fissato per il 2022 è di 1200 dipendenti formati di cui almeno 300 per il livello avanzato.

Per quanto riguarda le soft skill area manageriale, l’obiettivo formativo riguarda temi quali la leadership smart e la delega, con target 100 manager formati (dirigenti e direttori) entro il biennio.

Allo scopo di rafforzare le capacità manageriali del middle management e, in particolare, consolidare le competenze in merito al tema dei processi organizzativi e delle soft skill è stato progettato un percorso ad hoc di sviluppo manageriale con un progetto pilota che ha coinvolto i primi 25 direttori o sostituti direttori con target entro il prossimo triennio di coinvolgimento complessivo di 150 direttori o sostituti direttori.

SEZIONE 4 - Monitoraggio e accountability

In attesa che intervengano disposizioni normative di integrazione e semplificazione anche per la fase di rendicontazione degli strumenti programmatori assorbiti dal PIAO, si ritiene comunque necessario che la programmazione sia definita sulla base di un attento monitoraggio e rendicontazione, anche al fine delle necessarie rimodulazioni alla luce dei cambiamenti intervenuti nel contesto e delle ulteriori aree di miglioramento individuate. A regime, terrà conto anche di periodiche rilevazioni di soddisfazione del cliente/utente nell'ottica del miglioramento del prodotto/servizio offerto.

Per quanto concerne, nello specifico, il monitoraggio della sotto-sezione rischi, lo stesso avviene secondo la disciplina specifica di ciascun ambito di prevenzione del rischio. Ad esempio per quanto riguarda la prevenzione della corruzione secondo quanto previsto dal Piano anticorruzione e in materia di protezione dei dati personali secondo le modalità di audit programmate.

La crescente integrazione lungo l'intero ciclo della programmazione si avvarrà anche di un necessario supporto informativo che consenta di far convergere in un unico sistema le informazioni relative alle sezioni del Piano, in modo da rendere immediatamente fruibili i dati e sviluppare un'immediata correlazione con tutto l'ambiente circostante.

POLITICA ANALIZZATA - SCHEDE DI SINTESI

La politica 4.3.3 *“Promuovere il consumo di energia da fonti rinnovabili, con particolare riferimento alla produzione idroelettrica trentina e all’inserimento di infrastrutture di produzione energetica, al fine di ridurre le emissioni climalteranti”* è collegata all’obiettivo di medio-lungo periodo 4.3 *“Incremento dell’utilizzo delle fonti di energia rinnovabile, maggiore efficienza energetica e riduzione degli impatti sul clima”* del Programma di sviluppo provinciale della XVI Legislatura.

L’approfondimento riportato nelle schede si riferisce specificamente alla produzione di energia da fotovoltaico e fa riferimento alla dotazione finanziaria prevista a tal fine, tenuto anche conto del Programma Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (FESR) 2021-2027 le cui risorse saranno autorizzate sul bilancio dopo l’approvazione finale del Programma da parte della Commissione Europea e delle risorse dell’Agenzia per la depurazione derivanti anche da assegnazioni provinciali disposte negli anni precedenti (11,5 milioni per incentivi e oltre 2 milioni per interventi diretti).

Si tratta di un tema reso ancora più urgente dalla crisi dei costi dell’energia e dalla guerra in Ucraina e che rende necessario accelerare la transizione ecologica ed energetica, per anticipare per quanto possibile il raggiungimento degli obiettivi definiti dal Piano energetico ambientale provinciale 2021-2030. In quest’ottica, l’avviso FESR 2/2022 è stato approvato con un primo budget di 5 milioni di euro di risorse provinciali per anticipare l’attuazione del Programma prima della sua approvazione finale da parte della Commissione Europea prevista a breve.

Sottosezione "Valore Pubblico"

Analisi di contesto

Fonti energetiche (media 2014-2016): 65,3% importato (composto da: 34,9% gas naturale e GPL, 30,3% benzina e gasolio, 0,1% elettrico da rete nazionale) e 34,7% risorse locali rinnovabili (22,6% idrica, 9,4% biomasse, 1,7% energia solare, 1% calore ambiente)
 Patrimonio energivoro con consumi così suddivisi: 30% trasporti, 25% industria, 43% civile, 2% agricoltura
 Produzione energia elettrica da fonti rinnovabili: 83% (di cui 3-4% fotovoltaico)
 Produzione energia termica da fonti rinnovabili: 24% in prevalenza biomasse legnose
 Autosufficienza energetica non adeguata al fabbisogno privato come si evince dalla produzione di fonti rinnovabili
 Trend crescente del costo dell'energia
 Livello di impianti fotovoltaici installati nel settore produttivo inferiore al 10% del potenziale usufruibile sulle coperture
 Rispetto agli impatti ambientali e sanitari, le fonti fossili costituiscono una delle cause principali di emissioni inquinanti e climalteranti
 Qualità dell'aria nel complesso positiva, con qualche criticità per alcuni inquinanti come l'ozono
 Innalzamento delle temperature (isole di calore urbano presenti anche nelle città trentine) causato da emissioni climalteranti con connessi effetti sulla salute dell'uomo

VALORE PUBBLICO atteso

Riduzione consumo energia da fonti non rinnovabili con conseguente riduzione delle emissioni climalteranti e delle conseguenze sanitarie

Valore Pubblico di partenza	Valore Pubblico atteso
<i>100%</i>	<i>147%</i>

STRATEGIE per la creazione di Valore Pubblico

Strategia					Indicatori di impatto										
Cod.	Nome	Responsabile	Utenti/STK	Tempi	Dimensione	Formula	Direzione	Scala di normalizzazione		Peso	Baseline		Target		Fonte
								Peggior	Migliore		Baseline assoluta	Baseline su scala 0-100%	Target assoluto	Target su scala 0-100%	
											2021		2024		
4.3.3.1	Incentivi economici alle imprese per ridurre la dipendenza da fonti energetiche tradizionali	Dip. Sviluppo economico, ricerca e lavoro Dipartimento Territorio e trasporti, ambiente, energia, cooperazione	Utenti: Imprese (escluse quelle agricole) Stakeholder: associazioni di categoria, ordini professionali, parti sociali, associazioni ambientaliste e culturali	31.12.2024	ECONOMICA	% di consumi di energia elettrica delle imprese coperto da fonti rinnovabili autoprodotte con impianti fotovoltaici	pos.	-	3,60	50%	3,60	100%	5,3	147%	PEAP
					AMBIENTALE	Emissioni annue evitate (tCO2) da imprese	pos.	-	14.082	50%	14.082	100%	20.560	146%	PEAP
					SANITARIO *										
4.3.3.2	Installazione impianti fotovoltaici su immobili pubblici provinciali energivori	Dip. Infrastrutture UMST innovazione nei settori energia e telecomunicazioni	Utenti dell'energia elettrica per i servizi pubblici Stakeholder: associazioni di categoria, ordini professionali, parti sociali, associazioni ambientaliste e culturali	31.12.2024	ECONOMICA	% di consumi di energia elettrica del settore pubblico da fonti rinnovabili autoprodotte con impianti fotovoltaici	pos.	-	1,11	33%	1,22	110%	2,28	205%	Bilancio energetico
					ECONOMICA	Risparmio annuo per costi energetici (euro)	pos.	-	329.342	33%	340.082	103%	875.434	266%	Bilancio energetico
					AMBIENTALE	Emissioni annue evitate (tCO2) da immobili pubblici	pos.	-	400	33%	440	110%	824	206%	Bilancio energetico
					SANITARIO *										

* non monitorabile su scala provinciale in relazione all'autoconsumo da fotovoltaico

Obiettivi specifici

Sottosezione "Performance" (efficacia)

Obiettivo operativo specifico																									
Cod.	Nome	Responsabile	Utenti/STK	Contributors	Tempi	Dimensione	Formula	Direzione	Indicatori di PERFORMANCE													Fonte			
									Scala di realizzazione		Peso	Baseline			Target			Target			Target				
									Peggior	Migliore		100%	Baseline assoluta	Baseline su scala 0-100%	Efficacia di partenza	Target assoluto	Target su scala 0-100%	Efficacia attesa	Target assoluto	Target su scala 0-100%	Efficacia attesa		Target assoluto	Target su scala 0-100%	Efficacia attesa
												2021			2022			2023			2024				
4.3.3.1	Aumento del numero di imprese che migliorano l'autosufficienza grazie al sostegno economico	Agenzia provinciale per l'incentivazione delle attività economiche (APIAE)	Imprese (escluse quelle agricole)	APIAE - Servizio agevolazioni e incentivi all'economia	31.12.2022	QUANTITÀ EROGATA	potenza complessiva di picco supplementare installata per l'energia rinnovabile elettrica da imprese beneficiarie di un sostegno (kW)	pos	-	1.600	33%	-	0%	0%	-	0%	93%	10.000	625%	343%	23.000	1438%	sistema informativo Autorità di gestione FESR		
						QUANTITÀ FRUITA	n. imprese beneficiarie di un sostegno per impianti fotovoltaici (dato cumulativo)	pos	-	38	33%	-	0%		106	279%		153	403%		153	403%	sistema informativo Autorità di gestione FESR		
						QUALITÀ EROGATA	% di imprese beneficiarie con installazione in copertura	pos	-	100	33%	-	0%		85	85%		85	85%		85	85%	sistema informativo Autorità di gestione FESR		
4.3.3.2	Aumento del numero di immobili pubblici energivori dotati di impianti fotovoltaici	Agenzia provinciale per le opere pubbliche (APOP) Agenzia per la depurazione (ADEP)	Utenti energia elettrica per i servizi pubblici	APOP - Servizio Opere civili ADEP - Servizio gestione degli impianti	31.12.2022	QUANTITÀ EROGATA	potenza complessiva di picco installata per l'energia rinnovabile elettrica da impianti realizzati su immobili pubblici (kW)	pos.	-	785,6	33%	864	110%	106%	1.077	137%	117%	1.378	175%	139%	1.648	210%	Bilancio energetico provinciale		
						QUANTITÀ FRUITA	n. immobili energivori che aumentano autosufficienza da fotovoltaico / n. immobili energivori totali sui quali è possibile installare impianti fotovoltaici	pos.	-	22/250	33%	24/250	109%		25/250	114%		31/250	141%		35/250	159%	Bilancio energetico provinciale		
						QUALITÀ EROGATA	% di immobili pubblici oggetto di intervento con installazione in copertura	pos.	-	100	33%	100	100%		100	100%		100	100%		100	100%	Bilancio energetico provinciale		

Sottosezione "Performance" (efficienza)

Sottosezione "Performance" (efficienza)																									
Obiettivo operativo specifico						Indicatori di PERFORMANCE																			
Cod.	Nome	Responsabile	Utenti/STK	Contributors	Tempi	Dimensione	Formula	Direzione	Scala di normalizzazione		Peso	Baseline			Target			Target			Fonte				
									Peggior	Migliore		100%	Baseline assoluta	Baseline su scala 0-100%	Efficienza di partenza	Target assoluto	Target su scala 0-100%	Efficienza attesa	Target assoluto	Target su scala 0-100%		Efficienza attesa	Target assoluto	Target su scala 0-100%	Efficienza attesa
4.3.3.1	Incremento efficienza nell'erogazione dei finanziamenti alle imprese per ridurre la dipendenza da fonti energetiche tradizionali	Agenzia provinciale per l'incentivazione delle attività economiche (APIAE)	Imprese (escluse quelle agricole)	APIAE - Servizio agevolazioni e incentivi all'economia	31.12.2022	FINANZIARIA	Finanziamenti concessi / Dotazione finanziaria (%)	pos	-	100	25%	-	0%	0%	70	70%	109%	100	100%	154%		0%	121%	SAP	
						FINANZIARIA	Finanziamenti erogati alle imprese / Dotazione finanziaria (%)	pos.	-	100	25%	-	0%		4	4%		40	40%		80	80%		SAP	
						PRODUTTIVITÀ	n. imprese beneficiarie/ n. FTE personale dedicato all'erogazione dei finanziamenti	pos	-	25,33	25%	-	0%		70,67	279%		102,00	403%		102,00	403%		CDG	
						TEMPORALE	n. giorni concessione dei finanziamenti / n. giorni procedimento	neg.	-	0,9	25%	-	0%		0,75	83%		0,67	74%			0%		sistema di monitoraggio procedimenti	
4.3.3.2	Incremento efficienza nella realizzazione degli interventi di installazione impianti fotovoltaici su immobili pubblici	Agenzia provinciale per le opere pubbliche (APOP)	Utenti energia elettrica per i servizi pubblici	APOP - Servizio Opere civili ADEP - Servizio gestione impianti	31.12.2022	FINANZIARIA	Risorse liquidate anno n+1 / lavori avviati anno n (%)	pos	50	90	50%	80	75%	88%	90	100%	110%	90	100%	110%	90	100%	110%	SAP	
						TEMPORALE	n. giorni effettivi di realizzazione degli impianti / n. giorni programmati	neg.	1,1	1	50%	1	100%		0,98	120%		0,98	120%		0,98	120%		sistema di monitoraggio cronoprogramma opere	

Nota: nel 2021 non sono stati erogati contributi per impianti fotovoltaici

Obiettivi trasversali

Sottosezione “Performance” SEMPLIFICAZIONE

In materia di semplificazione, si richiama in primo luogo l'intervento normativo approvato con legge provinciale n. 4 del 2022 che prevede che gli impianti fotovoltaici realizzati sulle coperture di costruzioni esistenti, nonché le opere per la relativa connessione alla rete elettrica, siano opere libere, previa comunicazione al Comune. Per tali impianti, non è dunque più prevista autorizzazione o atto di assenso, ivi inclusa l'autorizzazione paesaggistica. È fatta salva la disciplina dei beni ambientali e culturali. Di seguito, ci si focalizza sugli ulteriori aspetti di semplificazione connessi all'iter agevolativo.

Obiettivo operativo trasversale					Indicatori di SEMPLIFICAZIONE																
Cod.	Nome	Responsabile	Utenti/ STK	Contributors	Tempi	Dimensione	Formula	Direzione	Scala di		Peso	Baseline			Target			Target			Fonte
									Peggior	Migliore		Baseline assoluta	Baseline su scala 0-100%	Efficacia di partenza	Target assoluto	Target su scala 0-100%	Efficacia attesa	Target assoluto	Target su scala 0-100%	Efficacia attesa	
4.3.3.1	Semplificazione del processo di erogazione dei finanziamenti alle imprese per ridurre la dipendenza da fonti energetiche tradizionali	Dip. Sviluppo economico, ricerca e lavoro Autorità di gestione FESR	Imprese	APRIE	Entro primo semestre 2022 semplificazioni legate all'avviso; entro i termini previsti nella scheda digitalizzazione, per le semplificazioni connesse all'utilizzo di piattaforma informatica	ATTIVITÀ	N. attività di processo semplificate / n. attività del processo totali (%)	pos.	-	20	100%	20	100%	100%	70	350%	350%	100	500%	500%	Autorità di gestione FESR

Sottosezione "Performance" DIGITALIZZAZIONE

Sottosezione "Performance" DIGITALIZZAZIONE																						
Obiettivo operativo trasversale						Indicatori																
Cod.	Nome	Responsabile	Utenti /STK	Contributors	Tempi	Dimensione	Formula	Direzione	Scala di normalizzazione		Peso	Baseline			Target			Target			Fonte	
									Peggior	Migliore		100%	Baseline assoluta	Baseline su scala 0-100%	Efficacia di partenza	Target assoluto	Target su scala 0-100%	Efficacia attesa	Target assoluto	Target su scala 0-100%		Efficacia attesa
4.3.3.1	Digitalizzazione del processo di erogazione dei finanziamenti alle imprese per ridurre la dipendenza da fonti energetiche tradizionali	Autorità di gestione FESR Dip. Sviluppo economico, ricerca e lavoro	Imprese	Assistenza tecnica FESR	Entro 2023	ATTIVITÀ	N. attività del processo digitalizzate / n. attività del processo totali (%)	pos.	-	100	100%	20	20%	20%	80	80%	80%	100	100%	100%	Autorità di gestione FESR	

Sottosezione "Trasparenza"

Sottosezione "Trasparenza"												
Misura di gestione						Indicatori di TRASPARENZA						
Processo	Area e Livello di rischio	Codice	Nome misura	Responsabile	Tempi	Dimensione	Formula	Direzione	Baseline	Target		Fonte
									Baseline assoluta 2021	Target assoluto 2022	Target assoluto 2023	
Concessione di contributi per gli interventi inseriti nel piano pluriennale degli investimenti nel settore dell'energia (PISE), per investimenti diretti ad un uso razionale dell'energia, all'efficienza energetica, all'impiego di fonti rinnovabili di energia	AREA di RISCHIO: D "Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario" Rischio intrinseco: ALTO	VP1.TRASPI	Aumento trasparenza su processo di erogazione dei finanziamenti	Responsabile per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza	31.12.2022	TRASPARENZA	% attività tracciate del processo di erogazione dei finanziamenti / attività totali processo	pos.	40%	80%	100%	Autorità di gestione FESR

Sottosezione “Fabbisogno di personale”

Azione professionale					Indicatori delle azioni professionali				
Cod.	Nome	Area organizzativa	Contributors	Tempi	Dimensione	Formula	Baseline	Target	Fonte
VP2.PERS1	Servizio per il personale	Agenzia per la depurazione	Ufficio concorsi e assunzioni	31.12.2022	SALUTE PROFESSIONALE	N. 1 amministrativo da assumere per sgravare i tecnici da attività amministrativa e contabile	-	1	Servizio per il personale

Sottosezione "Formazione del personale"										
Azione formativa						Indicatori delle azioni formative				
Cod.	Nome	Responsabile	Area organizzativa	Contributors	Tempi	Dimensione	Formula	Baseline	Target	Fonte
VP1.FORM1	Miglioramento competenze su finanziamenti, tramite corsi mirati	Dipartimento Organizzazione, personale e affari generali / Ufficio sviluppo organizzativo e del personale	Dipartimento competente in materia di sviluppo economico e Agenzia per l'incentivazione delle attività economiche	TSM	30.06.2023	SALUTE PROFESSIONALE	N. corsi su regole e controlli fondi europei (in particolare FESR)	-	1	Ufficio sviluppo organizzativo e del personale
VP1.FORM2	Miglioramento competenze su finanziamenti, tramite corsi mirati	Dipartimento Organizzazione, personale e affari generali / Ufficio sviluppo organizzativo e del personale	Dipartimento competente in materia di sviluppo economico e Agenzia per l'incentivazione delle attività economiche	TSM	31.12.2022	SALUTE PROFESSIONALE	N. corsi aggiornamento su aiuti di stato	-	1	Ufficio sviluppo organizzativo e del personale
VP1.FORM3	Miglioramento competenze su politiche in materia di energia e semplificazione, tramite corsi mirati	Dipartimento Organizzazione, personale e affari generali / Ufficio sviluppo organizzativo e del personale	Dipartimento competente in materia di energia e Agenzia per le risorse idriche e energetiche	TSM	31.12.2022	SALUTE PROFESSIONALE	N. corsi su disciplina impianti rinnovabili	-	1	Ufficio sviluppo organizzativo e del personale

Sottosezione “Lavoro Agile”

Azione organizzativa agile						Indicatori delle azioni organizzative agili					
Cod.	Nome	Responsabile	Area organizzativa	Contributors	Tempi	Dimensione	Formula	Baseline	Target	Risultato	Fonte
VP1.AGIL1	Sottoscrizione Accordo per la disciplina del lavoro agile comparto autonomie locali area non dirigenziale	Dipartimento organizzazione, personale e affari generali UMST Affari generali della Presidenza, segreteria della Giunta e trasparenza	Organizzazione complessiva	APRAN	30.06.2022	SALUTE ORGANIZZATIVA	si/no	0	1	1	Dipartimento organizzazione, personale e affari generali
VP1.AGIL2	Formazione competenze su lavoro agile del dirigente e dei lavoratori assegnati al processo	Dipartimento organizzazione, personale e affari generali - Ufficio sviluppo organizzativo e del personale	APIAE - Servizio agevolazioni e incentivi all'economia	Servizio per il personale e TSM	31.12.2022	SALUTE FORMATIVA	n. persone formate / n. lavoratori agili (%)	-	100		Dipartimento organizzazione, personale e affari generali - Ufficio sviluppo organizzativo e del personale

Allegato - Glossario statistico

Glossario

Indicatore

Algoritmo

Addetti alla ricerca e sviluppo per 1.000 residenti

Addetti alla Ricerca e Sviluppo su popolazione residente totale * 1.000.

Andamento Export

Esportazioni anno(t) - esportazioni anno(t-1) su esportazioni anno(t-1) * 100
(Variazione percentuale delle esportazioni rispetto all'anno precedente).

Andamento Import

Importazioni anno(t) - importazioni anno(t-1) su importazioni anno(t-1) * 100
(Variazione percentuale delle importazioni rispetto all'anno precedente).

Capacità di esportare in settori a domanda mondiale dinamica

Valore esportazioni a domanda mondiale dinamica su valore totale esportazioni * 100 [Fino all'anno 2008, i settori dinamici considerati, secondo la classificazione Ateco 2002, sono: DG-DL-DM-KK- OO. Dal 2009, con l'adozione della nuova classificazione Ateco 2007, i settori dinamici sono: CE-CF-CI-CJ-CL-M-R-S].

Dimensione media delle imprese manifatturiere

Addetti delle imprese manifatturiere su totale unità locali delle imprese manifatturiere.

Dinamica del PIL

PIL a prezzi concatenati anno (t) su PIL a prezzi concatenati anno (t-1) * 100.

Fiducia generalizzata

Percentuale di persone di 14 anni e più che ritengono che gran parte della gente sia degna di fiducia sul totale delle persone di 14 anni e più.

Giovani 15-29 anni che non lavorano e non studiano (NEET)

Percentuale di persone di 15-29 anni né occupate né inserite in un percorso di istruzione o formazione sul totale delle persone di 15-24 anni.

Giovani 30-34 anni con livello di istruzione terziaria

Percentuale di persone di 30-34 anni che hanno un livello d'istruzione universitario o terziario (ISCED *level* 5-8) sul totale delle persone di 30-34 anni.

Grado di soddisfazione della situazione economica

Persone di 14 anni e più che si dichiarano molto e abbastanza soddisfatte della situazione economica su persone di 14 anni e più * 100.

Incidenza degli occupati sovraistruiti

Occupati che possiedono un titolo di studio superiore a quello maggiormente posseduto per svolgere quella professione sul totale degli occupati.

Incidenza dei lavoratori della conoscenza sull'occupazione totale

Percentuale di occupati con istruzione universitaria (ISCED 5-8) in professioni Scientifico-Tecnologiche (Isco 2-3) sul totale degli occupati.

Incidenza dell'export sul PIL

Esportazioni totali su PIL a prezzi correnti * 100.

Incidenza percentuale degli stranieri

Stranieri residenti su popolazione residente totale * 100.

Incidenza spesa per Ricerca & Sviluppo Totale	Spesa per Ricerca & Sviluppo su PIL a prezzi correnti * 100.
Indice di disuguaglianza del reddito disponibile	Rapporto fra il reddito equivalente totale ricevuto dal 20% della popolazione con il più alto reddito e quello ricevuto dal 20% della popolazione con il più basso reddito.
Indice di grave deprivazione materiale	Percentuale di persone che vivono in famiglie con almeno 4 di 9 problemi considerati sul totale delle persone residenti. I problemi considerati sono: i) non poter sostenere spese impreviste di 800 euro; ii) non potersi permettere una settimana di ferie all'anno lontano da casa; iii) avere arretrati per il mutuo, l'affitto, le bollette o per altri debiti come per es. gli acquisti a rate; iv) non potersi permettere un pasto adeguato ogni due giorni, cioè con proteine della carne o del pesce (o equivalente vegetariano); v) non poter riscaldare adeguatamente l'abitazione; non potersi permettere: vi) una lavatrice; vii) un televisore a colori; viii) un telefono; ix) un'automobile.
Indice di rischio di povertà relativa	Percentuale di persone a rischio di povertà, con un reddito equivalente inferiore o pari al 60% del reddito equivalente mediano sul totale delle persone residenti.
Indice di vecchiaia	Popolazione residente di 65 anni e più su popolazione residente di 0-14 anni * 100.
Laureati in discipline matematiche, scientifiche e tecnologiche	Residenti laureati in discipline matematiche, scientifiche e tecnologiche su popolazione residente di 20-29 anni * 1.000.
Molto soddisfatti per le relazioni familiari	Persone di 14 anni e più che sono molto soddisfatte delle relazioni familiari su totale persone di 14 anni e più * 100.

Indicatore

Algoritmo

Partecipazione sociale	Persone di 14 anni e più che negli ultimi 12 mesi hanno svolto almeno un'attività di partecipazione sociale sul totale delle persone di 14 anni e più. Le attività considerate sono: partecipato a riunioni di associazioni (culturali/ricreative, ecologiche, diritti civili, per la pace); partecipato a riunioni di organizzazioni sindacali, associazioni professionali o di categoria; partecipato a riunioni di partiti politici e/o hanno svolto attività gratuita per un partito; pagano una retta mensile o periodica per un circolo/club sportivo.
Part-time involontario	Percentuale di occupati che dichiarano di svolgere un lavoro a tempo parziale perché non ne hanno trovato uno a tempo pieno sul totale degli occupati.
PIL in PPA per abitante	PIL in Parità di Potere d'Acquisto in milioni di euro su popolazione residente media.
Popolazione di oltre 80 anni	Popolazione residente di oltre 80 anni su popolazione residente totale * 100.
Soddisfazione per la propria vita	Percentuale di persone di 14 anni e più che hanno espresso un punteggio di soddisfazione per la vita tra 8 e 10 sul totale delle persone di 14 anni e più.
Soddisfazione per la situazione ambientale	Percentuale di persone di 14 anni e più molto o abbastanza soddisfatte della situazione ambientale (aria, acqua, rumore) della zona in cui vivono.

Speranza di vita alla nascita	La speranza di vita esprime il numero medio di anni che un bambino che nasce in un certo anno di calendario può aspettarsi di vivere.
Speranza di vita senza limitazioni nelle attività quotidiane a 65 anni	Esprime il numero medio di anni che una persona di 65 anni può aspettarsi di vivere senza subire limitazioni nelle attività per problemi di salute, utilizzando la quota di persone che hanno risposto di avere delle limitazioni, da almeno 6 mesi, a causa di problemi di salute nel compiere le attività che abitualmente le persone svolgono.
Tasso di crescita naturale della popolazione	Saldo naturale della popolazione residente (nati vivi - morti) su popolazione residente media * 1.000.
Tasso di disoccupazione	Persone in cerca di occupazione di 15-74 anni su forze di lavoro di 15-74 anni * 100.
Tasso di fecondità totale	Numero medio di figli per donna.
Tasso di mancata partecipazione al lavoro	Rapporto tra la somma di disoccupati e inattivi "disponibili" (persone che non hanno cercato lavoro nelle ultime 4 settimane ma sono disponibili a lavorare), e la somma di forze lavoro (insieme di occupati e disoccupati) e inattivi "disponibili", riferito alla popolazione tra 15 e 74 anni.
Tasso di occupazione	Persone occupate di 15-64 anni su popolazione di 15-64 anni * 100.
Tasso di turisticità	Presenze turistiche alberghiero ed esercizi complementari su popolazione residente totale.
Tasso di turnover delle imprese	Imprese iscritte al Registro Imprese - Imprese cancellate dal Registro Imprese su imprese attive * 100.
Tasso migratorio dei laureati italiani di 25-39 anni per regione	Tasso di migratorietà degli italiani (25-39 anni) con titolo di studio terziario, calcolato come rapporto tra il saldo migratorio (differenza tra iscritti e cancellati per trasferimento di residenza) e i residenti con titolo di studio terziario (laurea, AFAM, dottorato). I valori per l'Italia comprendono solo i movimenti da/per l'estero, per i valori ripartizionali si considerano anche i movimenti inter-ripartizionali, per i valori regionali si considerano anche i movimenti interregionali.
Valore aggiunto - servizi	Valore aggiunto dei servizi a prezzi concatenati su valore aggiunto totale a prezzi concatenati * 100.
Valore aggiunto ai prezzi base per occupato (<i>Euro correnti</i>)	Valore aggiunto a prezzi correnti su totale occupati.