

# Il percorso di un'Amministrazione efficiente e vicina a cittadine e cittadini

## RELAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE DELLA PROVINCIA

ai sensi dell'art. 1/quarter  
della legge provinciale  
n. 17 del 1993



Un sentito ringraziamento a tutte le persone che hanno contribuito all'ideazione, alla preparazione, alla revisione e all'impaginazione, nonché alla stampa di questa relazione.

**Coordinamento generale**

Direzione generale

**Testi**

Direzione generale e Ripartizioni e Uffici della Direzione generale

**Revisione linguistica**

Ufficio Questioni linguistiche

**Grafica**

Agenzia di stampa e comunicazione con il supporto di mediamacs.design

**Foto**

ASP, Barbara Franzelin

**Stampa**

Tipografia della Provincia

**Edito da**

Direzione generale della Provincia  
Palazzo 1, Piazza Silvius Magnago 1  
39100 Bolzano  
T. +39 0471 41 10 40  
direzionegenerale@provincia.bz.it

Gennaio 2023

**La relazione è pubblicata alla pagina internet**

<http://www.provincia.bz.it/amministrazione/personale/studi-e-relazioni.asp>

## INTRODUZIONE

---

La presente relazione – prevista ai sensi dell'articolo 1/quarter della legge provinciale 22 ottobre 1993, n. 17 – intende fornire un quadro il più completo possibile delle misure e dei provvedimenti messi in atto nella legislatura che si va a concludere. Ciò nell'ottica **dell'efficiamento** della macchina amministrativa provinciale.

Questa legislatura ha posto l'Amministrazione di fronte a sfide assolutamente inedite e imprevedute. Pertanto, la caratteristica principale del lavoro dell'Amministrazione provinciale in questi anni è stata **l'adattabilità**. I progetti e le linee di azione che questa Direzione generale immaginava nel 2019 hanno infatti richiesto di essere adattati costantemente ad un quadro spesso emergenziale e comunque in costante mutamento.

Lo **choc** rappresentato a inizio 2020 da un evento epocale e dirompente come la **pandemia da Covid-19** si è così trasformato in **una chance** per massimizzare e indirizzare processi già in atto: digitalizzazione, investimento su nuovi modelli lavorativi, misure volte ad aumentare l'attrattività della Amministrazione provinciale come datore di lavoro, analisi del bilancio, interventi trasversali in materia di sostenibilità.

Questa relazione, pur non potendo descrivere in dettaglio tutti i singoli e numerosi interventi adottati in questi ultimi anni, cerca di fornire un quadro del cambiamento in atto nell'Amministrazione provinciale.

Il focus principale si pone sulle azioni e sulle misure intraprese dalle **strutture centrali** della stessa, ossia dalle strutture facenti capo alla Direzione generale che offrono servizi all'intera Amministrazione.

Suddivisi in sezioni e sottosezioni dedicate agli assi di lavoro principali di questi anni, vengono presentati i processi e le misure che hanno avuto **effetti di modernizzazione sulla macchina amministrativa**. Ciò ponendo a confronto la situazione di inizio legislatura con quella attuale e con i benefici derivanti dalle nuove misure, nonché facendo riferimento agli obiettivi futuri nei singoli ambiti.

Non manca poi una panoramica sul raggiungimento degli obiettivi trasversali a tutte le unità organizzative dell'Amministrazione provinciale.



L'acronimo tedesco **VVW (Vertrauen, Vereinfachen, Weglassen - fidarsi, semplificare, tralasciare il superfluo)** definisce e riassume tre valori chiave e nasce in occasione di una "camminata dei valori" intrapresa insieme ai dirigenti e alle dirigenti provinciali a inizio legislatura. In seguito, questo è divenuto il motto non solo dell'azione della Direzione generale, ma di tutta l'Amministrazione provinciale per la legislatura 2019-2023. VVW è la bussola nel nostro cammino comune per la modernizzazione, la digitalizzazione e la creazione di un'amministrazione sostenibile, vicina alla comunità e orientata al futuro.

La **fiducia** reciproca rappresenta l'elemento cardine dei rapporti di cooperazione a tutti i livelli: fiducia tra colleghi e colleghe, tra dirigenti, collaboratori e collaboratrici. In questo senso sono esempi preziosi gli accordi individuali per lo smart working e, non da ultimo, la fiducia nei rapporti con i cittadini e le cittadine. Un concetto strettamente legato a quelli di **responsabilità e consapevolezza**, consapevolezza delle proprie responsabilità che dirigenti e collaboratori e collaboratrici sentono per il settore loro affidato.

**Semplificare e tralasciare il superfluo** rappresentano invece i paradigmi del concreto agire amministrativo e vanno di pari passo con la crescente **digitalizzazione dei servizi**. Una digitalizzazione che è però molto più di una mera trasposizione dall'analogico al digitale, ovvero "dalla carta al web". Si tratta piuttosto di analizzare i processi e di massimizzarne la **standardizzazione e l'ottimizzazione**. Questo processo è reso necessario anche dal cambiamento demografico che porta a una crescente mancanza di risorse umane. Grazie alla standardizzazione dei processi risulta possibile concentrare le risorse disponibili sul vero "core business" dell'Amministrazione provinciale, cioè la resa dei servizi a cittadini e cittadine, nel modo più efficiente ed efficace possibile.

Mentre iniziavamo a intraprendere azioni che dessero forma concreta ai citati principi, si è abbattuta su noi tutti la prima grande emergenza di questa legislatura: la **pandemia da Covid-19**. Una sfida alla quale ne sarebbero seguite altre, che stiamo vivendo – la crisi energetica e le sue pesanti ricadute socio-economiche – ma che a posteriori può essere ritenuta senza dubbio la sfida che ha caratterizzato questa legislatura.

La constatazione ex post che una sfida così inedita per l'Amministrazione provinciale sia stata affrontata cogliendola di fatto come una **chance** per raggiungere proprio gli obiettivi prefissati a inizio legislatura, testimonia quanto il motto VVW sia puntuale nel sintetizzare obiettivi che sono sostanziali anche in tempi di crisi. Questo è comprovato da esempi virtuosi, come la gestione di tutti gli aiuti Covid tramite una **piattaforma digitale**, l'accesso tramite SPID a tutti i **servizi online** dell'Amministrazione e non ultima l'introduzione dello **smart working** quale forma di lavoro flessibile e sempre più attrattiva.

**Trasformare le crisi in chance** da sfruttare è diventato il leitmotiv di questi anni.

Nonostante tutto, l'Amministrazione provinciale non ha perso di vista il proprio obiettivo fondamentale: dare il proprio contributo per la crescita economica e sociale della nostra comunità. Anzi, tutti i collaboratori e le collaboratrici – in qualunque funzione e incarico – lavorano in tal senso con orgoglio e al pieno servizio della cittadinanza altoatesina.

**Esserci sempre per i cittadini e le cittadine** e organizzare la macchina amministrativa perché possa reagire al meglio a ogni imprevisto, cercando di orientarne l'azione alla **massima efficienza possibile**: questo il senso del mio e del nostro impegno di questi anni e anche per il futuro.



L'acronim todësch **VWW (Vertrauen, Vereinfachen, Weglassen – avëi crëta, scemplifiché, lascé demez ci che ne mëss nia ester)** stá por i valurs che é gnüs definis dai dirigënc y dales dirigëntes dla Provinzia por döta l'Aministraziun provinziála tratan na "escurjiun di valurs" fata deboriada tl scomenciamënt dla legislatöra 2019. Dedô é chësc acronim gnü le moto nia ma por l'ativité dla Direziun generala mo de döta l'Aministraziun provinziála por la legislatöra 2019-2023. Al é le compas de nosc jí deboriada sön le tru dla modernisaziun, dla digitalisaziun y dla creaziun de n'administraziun sostignibla, dlungia i zitadins y les zitadines y orientada al dagní.

La **crëta** reziproca rapresentëia la fundamenta por düc i raporc de cooperaziun efiziënc y é tl medemo tëmp l'elemënt plü important por na bona colaboraziun a düc i liví: danter colegs y coleghes, danter dirigënc y dirigëntes y sü colaboradus y sües colaboradësses. Sciöche ejëmpl pón chiló nominé l'acordanza individuala de smart working y nia inultima la crëta ti raporc danter l'administraziun y la jënt. A chësc él colié te na manira strënta le conzet de **responsabilité** y porchël de **cosciënza** che i dirigënc y les dirigëntes y sü colaboradus y sües colaboradësses sënt por chël ciamp che ti é gnü surandé.

**Scemplifiché y lascé demez ci che ne mëss nia ester** é spo ci che i se tolun dant t'ativité amministrativa concreta da vigni de y vá vare a vare cun la **digitalisaziun** cherscënta che an ne pó nia plü ponsé demez por nosta **prestaziun de sorvisc**. Na digitalisaziun che é danz cotan deplü co ma la trasposiziun dal analogh al digital o "dal papier al web". Ara se trata dantadöt da analisé avisa i prozesc singui, da capí cares che é les poscibilités de **standardisaziun y otimisaziun**, y da les anuzé spo ince. Chësc mësson fá bele ma deache al mancia indlunch tres plü personal porvia dl mudamënt demografich. Ma insciö jarára da concentré les ressurses desponibiles sön l'ativité prinzipala efetiva dl'Aministraziun provinziála, mefo sön

na prestaziun de sorvisc por les zitadines y i zitadins che sides efiziënta y vais bun.

Pornanche an â metü man da invié ia l'organizaziun de basa nominada dessura á n avënimënt che degügn ne s'aspetâ metü sotissura döt ci che ê gnü programé tl scomenciamënt dla legislatöra: la **pandemia da Covid-19**. Dlungia les desfides che i viuun atualmënter, sciöche por ejëmpl la crisa dl'energia cun dötes sües consequënzes sön la vita sociala y economica, póra - ciaran zoruch - zënzater gní conscidrada LA desfida de chësta legislatöra.

Le fat che l'Aministraziun provinziála ais afronté chësta desfida daldöt nöia y impreodüda sciöche **chance** y á pié a man y adaté aladô sü obietifs, desmostra tan atocá che i valurs de VWW é sciöche obietifs che vel y á valüta ince te tëmps de crisa. Chësc vëigon da ejëmpli de suzes sciöche la gestiun de düc i aiüc Covid tres na **plataforma digitala** aposta, la realizaziun de n azes tres SPID a düc i **sorvisc online** dl'administraziun y nia da inultima l'introduziun dl **smart working** sciöche forma de laur flessibla y tres plü atrativa.

**Trasformé les crises te ocajiuns** da sfruté é diventé insciö le dër leitmotiv de chisc agn.

Ince sce al é sté da tigní fora tröpes contrarietés n'á l'Aministraziun provinziála nia lascé ester süa dërta inciaria, chëra da porté pro cun süa ativité al svilup economic y sozial de nosta comunité. Al contrar: düc i colaboradus y dötes les colaboradësses dl'Aministraziun provinziála, bel anfat te ci funziun, tol sö cun bravöra chësta inciaria al sorvisc dla jënt te nosta provinzia.

**Ester dagnora chiló por les zitadines y i zitadins** y mëte a jí l'aparát amministratif a na moda che al sides bun da reagí al miú a vigni avënimënt nia preodü ciaran da orienté l'ativité devers dla **majera efiziënza poscibla** - chësc é ala fin le sëns de mi y de nosc impëgn de chisc agn y ince por le dagní.

# INDICE

- 07 **Amministrazione digitale**  
Cittadine e cittadini al centro  
dell'azione amministrativa
- 
- 17 **Smart working**  
Un nuovo modo di lavorare
- 
- 25 **Gestione del personale**  
Affrontare le criticità in tempi di crisi
- 
- 29 **Formazione**  
La leva di sviluppo del personale
- 
- 39 **Contrattazione collettiva**  
Le tappe del periodo 2019-2022
- 
- 55 **Nuova legge provinciale sulla dirigenza**  
Innovare con spirito autonomista
- 
- 61 **Semplificazione e digitalizzazione**  
L'esempio delle "Funzioni di supporto al Tribunale  
di giustizia amministrativa"
- 
- 67 **Misurare per decidere**  
Il ruolo di Astat
- 
- 77 **Strumenti di pianificazione**  
Orientarsi alla semplificazione
- 
- 89 **Gestione del bilancio**  
Le sfide degli ultimi anni
- 
- 95 **PNRR**  
Lo strumento per una ripresa "resiliente"
- 
- 101 **Sostenibilità**  
Il filo conduttore della legislatura
- 
- 113 **Obiettivi trasversali dell'Amministrazione**  
Una panoramica
-

# Amministrazione digitale

CITTADINE E CITTADINI AL CENTRO  
DELL'AZIONE AMMINISTRATIVA



1

## Amministrazione digitale



### LA SITUAZIONE DI PARTENZA

Nel rispetto del motto di questa Direzione generale, "Fidarsi – Semplificare – Tralasciare il superfluo" ("VWV", Vertrauen – Vereinfachen – Weglassen), la legislatura si è aperta con la sfida di digitalizzare e dematerializzare quanto più possibile l'attività dell'Amministrazione provinciale.

A inizio 2020, lo scoppio della pandemia ha sconvolto i piani di lavoro, ma ha dato, allo stesso tempo, una spinta decisiva alla digitalizzazione, come si spiegherà più avanti.

I grandi passi compiuti tra il 2020 e il 2021 nella digitalizzazione dei servizi e nell'accredimento delle competenze digitali delle e dei dipendenti provinciali hanno costituito la base della successiva accelerazione, impressa a partire dall'aprile 2021 dalla nuova direzione della Ripartizione Informatica.

Per affrontare le sfide della trasformazione digitale e della digitalizzazione della pubblica amministrazione, la Ripartizione Informatica ha adottato la nuova Agenda Alto Adige Digitale 2022-2026, il piano strategico e il progetto bandiera "Simply Digital", approvato a ottobre nell'ambito del PNRR.



### IL PERCORSO DI QUESTI ANNI

Di seguito si presentano alcuni temi chiave sui quali si è lavorato in questi anni e i relativi risultati e benefici.

#### #PABgoesdigital

Il programma #PABgoesdigital, attivo già dalla scorsa legislatura, rappresenta la base di partenza verso un ambizioso orizzonte di digitalizzazione incentrato su cittadini, cittadine e imprese.

Nel 2020 la Provincia autonoma di Bolzano ha proceduto con la seconda parte di questo programma pluriennale – che ha come obiettivo la digitalizzazione end-to-end di circa 200 procedimenti amministrativi – realizzando ulteriori servizi online sulla piattaforma integrata myCivis. Il nuovo modello di progettazione dei servizi della Provincia si basa su un approccio "cittadino-centrico", volto a garantire a tutti i cittadini e le cittadine il diritto di accedere in modo semplice (tramite interfacce user-friendly), sicuro (utilizzando il sistema pubblico di gestione dell'identità digitale) e integrato (adottando un modello di interoperabilità e applicando il principio once-only, per cui non si richiedono informazioni già fornite in precedenza) ai servizi resi disponibili dalla pubblica amministrazione attraverso i canali digitali.

I benefici attesi consistono in un incremento dei servizi digitali online, una riduzione dei tempi di espletamento dei procedimenti, una riduzione dell'impegno di capitale umano (grazie all'automatizzazione di operazioni a elevato consumo di risorse), un miglioramento della qualità dei dati con riduzione dei rischi di inadempienza e, per finire, una accresciuta capacità della PA di rispondere alle necessità di cittadini, cittadine e imprese.

Ad oggi sono stati creati 23 nuovi servizi online per l'inoltro di istanze alla Provincia, a cui cittadini, cittadine e imprese possono accedere tramite il portale myCivis, utilizzando la loro identità digitale (SPID/CIE/CNS). Attraverso questi progetti la PAB ha attuato quanto previsto dal Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD), in conformità alle linee guida del Piano Triennale per l'informatica, e ha contribuito a migliorare uno degli indicatori del DESI (*Digital Economy and Society Index*) con cui si misura il grado di digitalizzazione della pubblica amministrazione italiana.

A titolo di esempio, dal 2022 l'iscrizione a tutte le scuole dell'obbligo (infanzia, primarie, secondarie, professionali) e a tutti gli istituti musicali avviene attraverso l'apposito servizio online, e al 30 giugno 2022 erano state gestite oltre 50.000 iscrizioni.

#PABgoesdigital risponde anche pienamente all'Agenda Alto Adige Digitale 2022-2026 per accompagnare la svolta digitale nella cittadinanza, nel settore privato e nella pubblica amministrazione.

### **Semplificazione dei servizi pubblici digitali: la digitalizzazione dei contributi Covid**

Nella scia del lavoro impostato con #PABgoesdigital si collocano alcuni importanti risultati ottenuti nell'ambito della digitalizzazione dei servizi.

Pietra miliare di questi ultimi due anni è stata la completa digitalizzazione dei contributi e degli aiuti Covid nel 2020. A partire

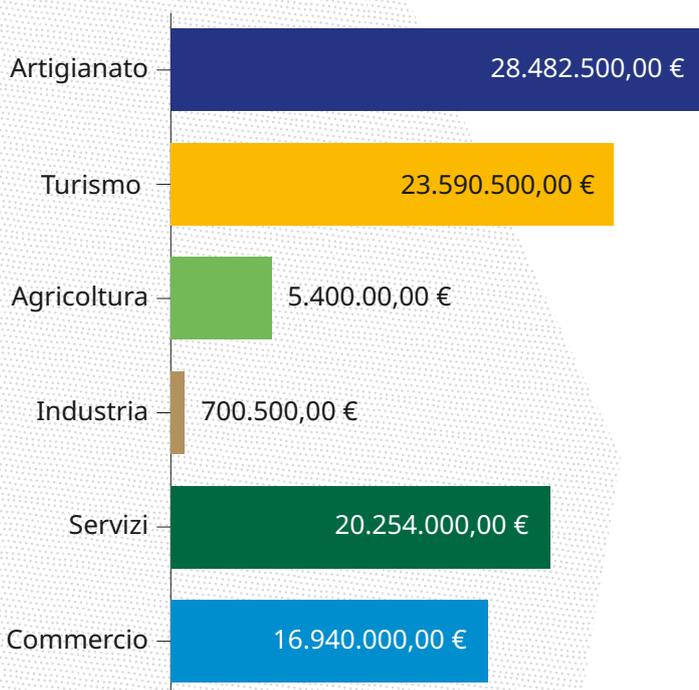
da aprile 2020, infatti, in tempi rapidissimi e in parallelo all'avvio dello smart working nell'Amministrazione provinciale, sono stati avviati tre progetti complessi, volti a sviluppare nuovi servizi digitali a favore di imprese e cittadinanza, per il supporto alla ripresa in risposta alla pandemia. La nuova soluzione IT perfettamente integrata nei sistemi gestionali della Provincia ha permesso all'Amministrazione provinciale di istruire circa 18.000 domande di sussidio e liquidare circa 94 mln di euro di sussidi in pochi mesi nonché di gestire circa 5.000 domande di contributo per il pagamento degli interessi sui mutui accessi con gli istituti di credito da imprese e famiglie del territorio.

Di seguito una tabella riassuntiva del 2020:

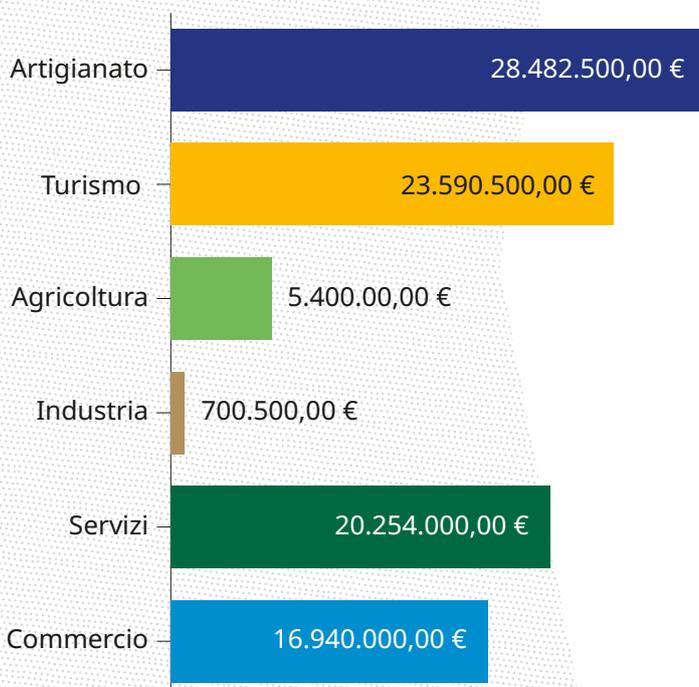
Percentuale domande accolte 100,00%	
DOMANDE PRESENTATE	DOMANDE ACCOLTE
<b>Domande presentate</b> 17.726	<b>Domande accolte</b> 17.726
<b>Importo domande presentate</b> 95.367.500,00 €	<b>Importo domande accolte</b> 95.367.500,00 €
<b>Importo domande medio</b> 5.380,09 €	<b>Importo domande medio</b> 5.380,09 €

Anche i contributi erogati nel 2021 rientrano in questa azione di standardizzazione e digitalizzazione che ha portato a una semplificazione, a vantaggio dell'utenza, e a un notevole risparmio di tempo e, anche, di risorse, in termini di personale da adibire alle procedure in questione. Quest'ultimo aspetto rappresenta uno dei benefici fondamentali e il motivo per cui si continuerà a lavorare per digitalizzare in maniera analoga sempre più procedure.

## Importo domande presentate per settore



## Importo domande accolte per settore



## Smart working e Office 365

Nel 2020, per rispondere all'emergenza pandemica la Provincia ha attivato in tempo record la modalità di lavoro agile. Dal punto di vista tecnico è stata accelerata la già prevista transizione all'utilizzo degli strumenti di collaborazione proposti da Office365, con attivazione completa di Teams e di altre applicazioni, quali MS Planner e MS To Do, così da agevolare lo smart working. Inoltre, nelle prime 4 settimane di emergenza (dato del 9 aprile 2020) sono state attivate 1.748 connessioni da desktop remoto, attraverso protocollo RDP e gestione della sicurezza con VPN. In questo modo si è consentito al personale di operare dalla postazione domestica come se fosse in sede, con la possibilità di utilizzare tutte le applicazioni installate sul PC dell'ufficio. L'attenzione è stata, ed è tuttora, rivolta anche alle infrastrutture tecniche e informatiche che per garantire il funzionamento dello smart working richiedono una notevole disponibilità di banda (internet). Infatti, l'improvviso e massiccio passaggio al lavoro da remoto, legato alle misure di contenimento della diffusione del contagio da Covid-19, ha comportato la necessità di intervenire a livello infrastrutturale, aumentando la banda a disposizione. In tale contesto, la Ripartizione Informatica della Provincia autonoma di Bolzano, in collaborazione con la società in house Informatica Alto Adige (SIAG), ha attivato un'assistenza costante - e specifica per questo ambito - tramite il Service desk e il team di supporto "Ask-the-Expert".

## myNET - la nuova intranet

Nel 2020 è stato costituito un gruppo di lavoro per analizzare l'esigenza di una moderna intranet nel diversificato ambiente di lavoro dell'Amministrazione provinciale e per esaminare i correlati aspetti di sicurezza. Con l'introduzione delle possibilità di collaborazione tramite diversi strumenti di Office365 sono nate molte nuove opportunità per un lavoro moderno e agile. L'esigenza della nuova intranet ha finito per coincidere anche con l'introduzione dello smart working.

Nel febbraio 2022 è stata messa online la homepage di myNET, che combina molti vantaggi. La nuova piattaforma consente l'accesso anche da strumenti informatici non collegati alla rete provinciale, anche al personale distaccato o in comando, e colma lacune di sicurezza precedentemente esistenti. La nuova intranet si adatta alle esigenze delle e dei dipendenti e può essere personalizzata. Parallelamente si è rivista la strategia di comunicazione interna e la newsletter della Direzione generale è stata integrata nella homepage, avvalendosi così di una valida modalità per ridurre attivamente l'afflusso eccessivo di e-mails nelle caselle di posta delle e dei dipendenti e favorendo un lavoro efficiente.

Grazie a myNET lo scambio di informazioni, la cooperazione e il legame con l'Amministrazione sono oggi più forti, anche quando le e i dipendenti lavorano in modalità agile. Nell'ottobre del 2022 il browser predefinito dell'Amministrazione provinciale è diventato Microsoft Edge e la homepage è ora, de facto, myNET. Per la nuova intranet questo significa una visibilità e un utilizzo ancora maggiori. Il lavoro sulla nuova piattaforma non è ancora completato e la migrazione dei relativi contenuti è tuttora in corso.

### **Sicurezza**

Tutte le procedure devono garantire la massima sicurezza nella tutela dei dati di cittadini, cittadine e pubblica amministrazione. La protezione delle infrastrutture gestite, dell'identità delle e degli utenti nonché dei dati da attacchi, furti e smarrimenti è di prioritaria importanza; la disponibilità dei dati anche in caso di guasto così come la riduzione dei tempi di ripristino in caso di catastrofe devono essere assicurate al meglio, a un costo sostenibile. Questo è stato uno dei fronti più importanti dell'attività di questi anni, anche nella formazione. La Ripartizione, in collaborazione con la società in house Informatica Alto Adige (SIAG) e con l'Ufficio Sviluppo personale, ha, infatti, dato vita a diversi corsi online sulla sicurezza IT, offerti come forma-

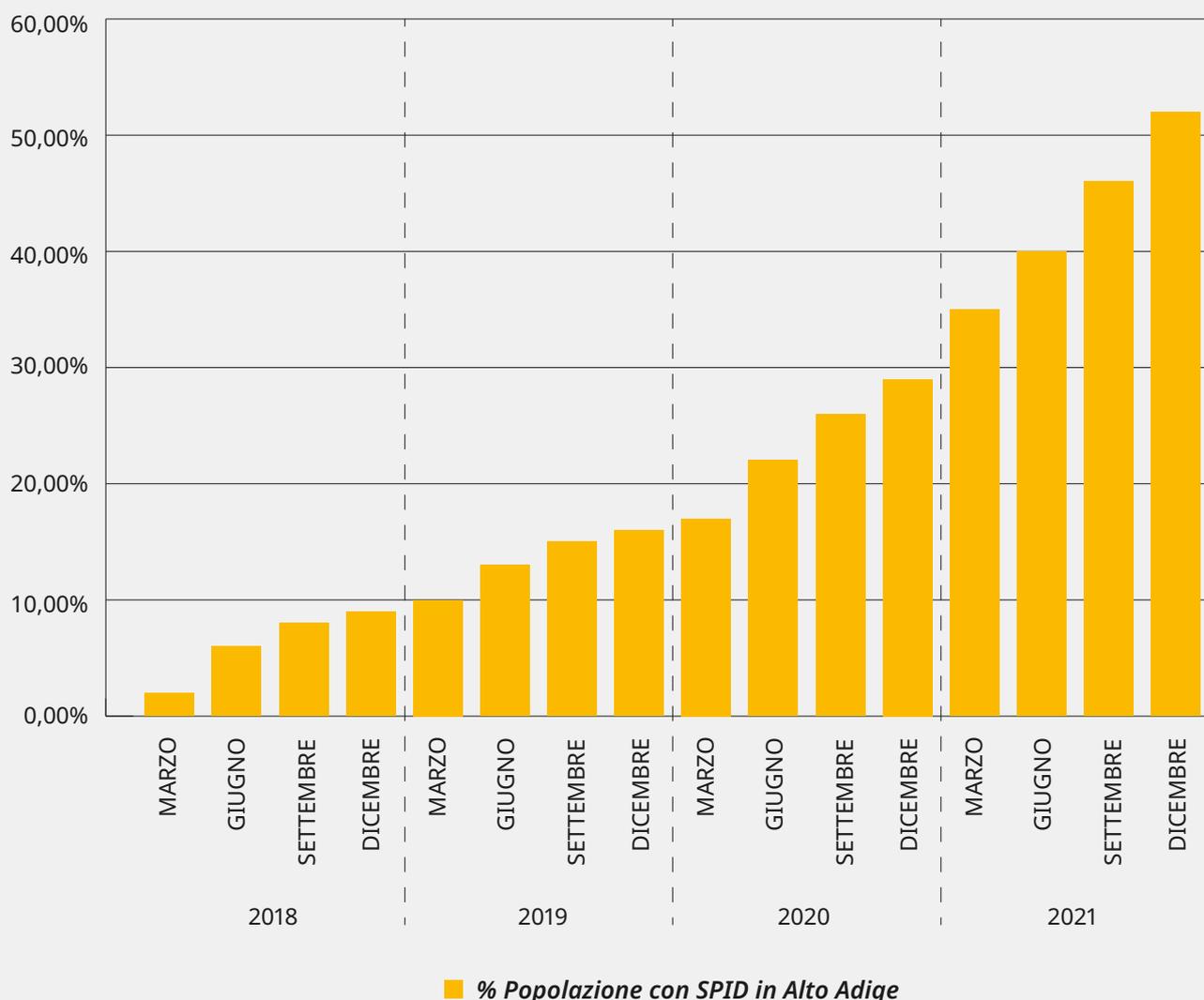
zione obbligatoria a tutto il personale provinciale nel 2021 e nel 2022.

### **SPID**

Grazie allo SPID ([www.spid.gov.it](http://www.spid.gov.it)), il Sistema Pubblico di Identità Digitale, la cittadinanza può accedere da PC, tablet o smartphone a tutti i servizi online della pubblica amministrazione e, in generale, ai servizi disponibili a livello nazionale, usando la propria identità digitale (username e password). Sul sito web dello SPID sono disponibili (in italiano e tedesco) tutte le informazioni e una panoramica dettagliata con le diverse modalità di riconoscimento della persona a seconda dell'*identity provider* (in tedesco e italiano). Dalla primavera del 2021, l'Amministrazione provinciale ha stipulato una convenzione con LEPIDA, una società consortile a capitale esclusivamente pubblico, per permettere a cittadini e cittadine di attivare lo SPID presso uno sportello del proprio comune.

Tramite SPID è possibile accedere alla piattaforma myCIVIS che offre – in versione digitale – numerosi servizi dell'Amministrazione provinciale. Attualmente sono 149 i servizi di cui si può usufruire online: dalle già citate iscrizioni a tutti i livelli scolastici, a diverse domande di contributi, fino a tutti i servizi digitalizzati offerti da vari enti della pubblica amministrazione altoatesina. L'obiettivo futuro è quello di riunire tutti i servizi pubblici su questa piattaforma. È importante che i cittadini e le cittadine possano accedere a tutti i servizi tramite un unico portale, mediante la propria identità digitale, utilizzando così un solo codice di accesso e una sola password. In media, accedono a myCIVIS 2.500 utenti al giorno (anche nelle ore notturne).

## Percentuale di popolazione raggiunta



### e-Government

Per e-Government si intendono soluzioni tecnologiche per la realizzazione di servizi interoperabili, integrati (*joined-up services*) e progettati con cittadini, cittadine e imprese. Nell'ambito di tale azione, la Ripartizione Informatica ha promosso diversi progetti, fra i quali:

- **OFPA - Open forms Alto Adige**, per la messa a disposizione di una piattaforma per la generazione di moduli online semplici ed economici e la migrazione di almeno 200 moduli tradizionali (su carta o pdf scrivibili, ma statici e non interoperabili);
- **e-VERAS Volontariato**, per la realizzazione di un portale web per organizzazioni di volontariato e di promozione sociale. Obiettivi principali: ottimizzare l'attività amministrativa interna e la contabilità, sistematizzare la gestione di soci, socie, volontari e volontarie, offrire servizi di e-government per adempiere in modo più facile agli oneri amministrativi di cui alla legge provinciale n. 11/1993, generare automaticamente attestati di competenza con l'indicazione delle ore di volontariato prestate presso le diverse organizzazioni e delle competenze acquisite, calcolare i crediti formativi per l'ambito scolastico e lavorativo;

- **BKFC – Fascicolo del cittadino**, per l'accesso digitale a dati, documenti e servizi dell'amministrazione pubblica in ottemperanza all'Agenda Alto Adige Digitale 2022-2026. Scopo del fascicolo digitale del cittadino è di condividere le informazioni con tutte le parti interessate aventi diritto, attraverso un accesso multicanale e mobile basato su un sistema di registry interoperabile da tutte le pubbliche amministrazioni. Si tratta del già citato myCivis.
- **BEACON**, per l'implementazione di una rete condivisa di Beacon che, attraverso dei web service "aperti" e standardizzati, consente di associare coordinate GPS a più punti di interesse, anche in assenza di segnale GPS; nonché per la realizzazione di una WSN che, sempre tramite soluzioni tecnologiche standardizzate e "aperte", consente la raccolta di dati e informazioni provenienti da sensori distribuiti sul territorio da più attori. Tutti i dati raccolti sono quindi messi a disposizione con licenza Open data, massimizzandone il riuso.

### **Formazione digitale per garantire l'inclusione sociale**

In considerazione della continua evoluzione della digitalizzazione, la formazione digitale non può che rivestire un ruolo fondamentale nell'Agenda Alto Adige Digitale 2022-2026. È necessario ampliare le competenze digitali generali e accompagnare le persone in questo percorso. Si parte dal concetto del "lifelong and lifewide learning", in quanto la formazione non avviene soltanto a scuola o nelle aule della formazione per adulti. Per garantire che anche le persone anziane e quelle svantaggiate abbiano accesso alle moderne tecnologie di informazione e comunicazione, nel periodo 2023-2026 la Provincia promuoverà, grazie a mezzi finanziari del PNRR, su tutto il suo territorio, una rete di supporto digitale, realizzata tramite i cosiddetti "digi points", che permetterà di includere tutti nel percorso di trasformazione digitale.

La promozione delle competenze digitali della popolazione, oltre a garantire l'inclusione so-

ciale, migliora la qualificazione delle persone giovani che potranno essere più competitive sul mercato del lavoro. Infine, l'ampliamento delle competenze professionali digitali di dirigenti, collaboratori e collaboratrici delle aziende e della pubblica amministrazione – percorso questo già avviato – porterà indubbiamente a un miglioramento qualitativo dei servizi alla clientela e alla cittadinanza.

### **Data center unico Alto Adige – Business continuity e disaster recovery**

Anche nei prossimi anni proseguirà il consolidamento ovvero la concentrazione fisica e virtuale dei data center di tutti gli enti pubblici della Provincia in un unico data center di *business continuity* e *disaster recovery* provinciale situato a Bolzano, con copia nel data center di *business continuity* a Brunico. Al data center di Bolzano, operativo dal 2011, si affianca il data center di Brunico: questi due siti costituiscono il data center Alto Adige. Nel data center di Brunico sono presenti infrastrutture informatiche in grado di garantire la ridondanza geografica dei dati e dei servizi. Il progetto è stato realizzato con il finanziamento del Fondo europeo per lo sviluppo regionale (FESR), nell'ambito del programma operativo 2014-2020.

Con il nuovo data center di Brunico in aggiunta a quello già esistente a Bolzano, l'Alto Adige è ora un territorio molto più tutelato, poiché ora vi è un secondo sistema di backup che garantisce la continuità di tutti i servizi anche in caso di mancanza di corrente, terremoto, incendio, ecc. Si tratta quindi di una struttura pubblica strategica, con la quale è possibile eseguire il backup dei dati in locale, senza ricorrere a fornitori privati.

Il data center verrà utilizzato da tutte le pubbliche amministrazioni del territorio, coerentemente con gli obiettivi indicati già con l'Agenda Digitale 2020. Il nuovo data center non solo aumenta la sicurezza, l'affidabilità e la qualità dei servizi IT, ma riduce anche i costi di gestione operativa. Il nuovo data center

a Brunico è stato realizzato e viene gestito dalla società in house Informatica Alto Adige Spa (SIAG).

La struttura non è stata realizzata a caso presso l'ospedale di Brunico: l'ospedale è stato scelto perché disponeva già dell'infrastruttura tecnica (generatore di corrente di emergenza, sistemi di raffreddamento complessi, protezione antincendio, ecc.) necessaria a garantire la funzionalità di alcuni sistemi 24 ore su 24. Per un data center, infatti, questi sistemi devono essere ridondanti. Inoltre, vi è anche la distanza geografica dal data center di Bolzano: per la sicurezza dell'archiviazione dei dati, il data center secondario deve essere ad almeno 70 chilometri dal data center primario (requisiti del cosiddetto "disaster recovery"). Mentre l'Azienda Sanitaria si occupa della manutenzione e della parte tecnica dell'edificio del data center di Brunico, Informatica Alto Adige Spa è responsabile dei componenti attivi. I finanziamenti necessari alla manutenzione dell'infrastruttura informatica e anche al suo ampliamento e adattamento vengono sostenuti da Provincia, Azienda Sanitaria e Consorzio dei Comuni. Il nuovo data center di Brunico ha una superficie di 180 metri quadrati e ospita 46 rack (armadi in cui si possono inserire le apparecchiature IT) con una potenza informatica massima di 320kW. Durante la progettazione e realizzazione della struttura è stata posta particolare attenzione ai consumi energetici. In base alla norma ISO 14001 il data center di Brunico è un green data center, poiché - in un'ottica di sostenibilità ecologica - utilizza le più moderne tecnologie per ridurre al minimo i consumi energetici durante tutto l'anno.

### **BUL - Banda-Ultra-Larga**

Le connessioni a banda larga ad alte prestazioni sono le autostrade su cui viaggiano i dati della società dell'informazione: garantiscono il rapido scambio di conoscenze attraverso le frontiere e sono quindi l'infrastruttura più importante della società dell'informazione per eccellenza. Essendo tali connessioni la spina dorsale tecnica di innu-

merevoli processi economici, sociali e culturali è chiaro come l'obiettivo attuale sia quello di stabilire una rete a banda larga uniforme su tutto il territorio provinciale (rete dell'Alto Adige), invece di tante piccole reti comunali frammentate. Ciò sarà implementato attraverso l'espansione della rete passiva e attiva, la manutenzione e la gestione, così come tramite i servizi forniti all'utenza finale.

L'obiettivo dell'Alto Adige è tanto ambizioso quanto realistico: dotare l'intera popolazione altoatesina di una connessione a banda larga. Attualmente, 41.000 edifici dispongono di una connessione internet e si sono raggiunti i 2.000 chilometri di fibra ottica posati a forma di stella.

### **Portale Open data**

I dati pubblici sono normalmente tutte le informazioni create, raccolte o gestite da un ente pubblico. Sul portale Open Data Alto Adige è disponibile un catalogo che permette, tramite un'unica piattaforma, la ricerca, l'accesso, l'anteprima e il download dei dati liberamente accessibili dell'Alto Adige. Il portale si rivolge a tutti: operatori pubblici, privati o commerciali, ricercatori, analisti, organizzazioni della società civile, mass-media, ossia a chiunque abbia interesse a pubblicare in modalità "open" dati di sua proprietà e/o la necessità di trovare dati da utilizzare nelle sue attività.

### **Geoportale Alto Adige, Maps e WebGIS - i geobrowser**

Il Geoportale Alto Adige offre una serie di servizi geografici, applicazioni e progetti. Tutti i dati geografici pubblicati sono disponibili nel geocatalogo, uno strumento essenziale per il loro download. È possibile scegliere l'argomento liberamente o per categoria, combinare i dati o usare i servizi web geografici per integrare dati del Geoportale Alto Adige nella propria applicazione web o nel proprio progetto tecnico realizzato con GIS o CAD. Negli ultimi anni si è infatti constatato che la richiesta di dati geografici è in vertiginoso aumento in diversi ambiti, sia pubblici

sia privati. Questo è sicuramente dovuto alla semplificazione legata all'introduzione di dati in formato "aperto" e alla disponibilità di software liberi, ma anche alla crescente offerta di dati geografici e alla varietà di ambiti in cui possono essere impiegati.

Per rispondere alle aspettative della cittadinanza, l'Amministrazione provinciale mette a disposizione diversi applicativi che permettono una facile consultazione dei dati geografici, patrimonio dell'Amministrazione stessa, disponibili in misura sempre crescente. Con il **geobrowser** le persone interessate possono accedere a tali prodotti cartografici e creare mappe specifiche, semplicemente combinando i vari strati informativi messi a disposizione dal servizio. Per il download dei dati vettoriali che coprono il territorio provinciale in toto o anche solo in parte nonché dei cosiddetti "raster-dati", in generale, è a disposizione di tutti il geocatalogo.

Per realizzare i progetti fin qui descritti è stato fondamentale dotarsi di una vera governance IT.

Al fine di garantire una pianificazione e una gestione integrata della digitalizzazione sono stati istituiti comitati e gruppi di lavoro trasversali a vari enti che, in base alla competenza, sono responsabili per l'orientamento strategico, la pianificazione a lungo termine e trasversale nel settore IT e la concreta implementazione delle misure stabilite, in dialogo con le e i rappresentanti del mondo economico e della formazione. I comitati di **governance IT** garantiscono, inoltre, la concretizzazione delle misure di digitalizzazione così come l'integrazione e la compartecipazione all'interno della pubblica amministrazione e con altri attori dei settori economico e della formazione. I comitati e i gruppi di lavoro assicurano uno sviluppo unitario del settore IT in Alto Adige, l'implementazione delle linee guida e il proseguimento dell'Agenda Digitale Alto Adige 2022-2026.



## PROSPETTIVE PER IL FUTURO

Oggi l'innovazione della tecnologia per l'informazione e la comunicazione (ICT) è una responsabilità attiva e vissuta consapevolmente da tutti gli attori coinvolti. Grazie all'amministrazione elettronica e all'"open government", in futuro la cittadinanza e l'economia avranno, in via sempre crescente, servizi pubblici digitali semplici e veloci nell'utilizzo, trasparenti, affidabili e di facile accesso. La Ripartizione Informatica, in collaborazione con la società in house Informatica Alto Adige SpA e altri partner importanti, porterà avanti il processo di digitalizzazione avviato già con l'Agenda Alto Adige Digitale 2020, anche grazie a mezzi finanziari aggiuntivi che la Provincia riceve dai fondi UE (es. PNRR, FESR), per fare del nostro territorio una vera **"smart region"**. Nell'ottica di un coinvolgimento trasversale si intende digitalizzare tutti i servizi pubblici adottando un approccio che mette al centro dell'azione amministrativa i cittadini e le cittadine (**"citizen centric"**), coinvolgendo tutti i partner a livello regionale, provinciale e comunale, in tutti gli ambiti chiave, quali la sanità, la scuola, la mobilità, il turismo, l'agricoltura, l'ambiente e l'energia, la ricerca e l'innovazione, l'infrastruttura e l'architettura IT.



# Smart Working

UN NUOVO MODO DI LAVORARE

A woman with long dark hair, wearing a white and grey striped shirt and white earbuds, is smiling while working on a laptop at a desk. The desk also has a pair of glasses, a blue paper ball, and a yellow highlighter. A blue triangle is overlaid on the right side of the image, containing the number 2.

2

## Smart working



### LA SITUAZIONE DI PARTENZA

La Direzione generale ha avuto fin dall'inizio della legislatura la ferma intenzione di modernizzare l'idea stessa di "posto di lavoro" nel senso di renderlo maggiormente flessibile e di conseguenza più attrattivo. In questa ottica vi è stata da subito l'idea di sperimentare nuovi modelli lavorativi più agili, anche in virtù di un progetto di implementazione dello smart working concepito già dalla precedente Direzione generale, nel 2018.

In Provincia è attiva dal 1999 la possibilità di operare in telelavoro, ma quanto ci si proponeva nel 2019 era di dare vita a modelli lavorativi più flessibili e strutturati per obiettivi.

Nell'autunno-inverno 2019/2020, alcuni mesi dopo l'insediamento della nuova Direzione generale, un gruppo di lavoro informale ha iniziato a studiare un progetto pilota - con il contributo della Ripartizione Personale, della Ripartizione Informatica, dell'Ufficio Organizzazione e dell'Ufficio Sviluppo Personale - volto a sperimentare con numeri significativi una prima esperienza di lavoro agile (o cosiddetto smart working). L'ipotesi era quella di coinvolgere una decina di persone per ripartizione nella sperimentazione di un nuovo modello di lavoro flessibile e legato al raggiungimento degli obiettivi. Mentre si iniziavano a delineare i primi punti cardine di questo progetto pilota, lo scoppio della pandemia da Covid-19

ha però sconvolto completamente lo scenario e condotto a un'imprevista sperimentazione dello smart working su ben più larga scala, ovvero estesa a tutto il personale provinciale.



### IL PERCORSO DI QUESTI ANNI

Nel febbraio 2020, la pandemia da Covid-19 che ha visto l'Italia quale primo Paese occidentale pesantemente colpito, ha portato a uno scenario di regolamentazioni e restrizioni volte a combattere il virus e la sua diffusione. Lo stato di emergenza dichiarato dal Governo a fine gennaio 2020 è stato la base, nelle settimane successive, per l'adozione di provvedimenti in parte anche drastici che hanno portato infine al lockdown del marzo 2020. Queste restrizioni hanno impattato massicciamente sull'organizzazione del lavoro, anche dell'amministrazione pubblica.

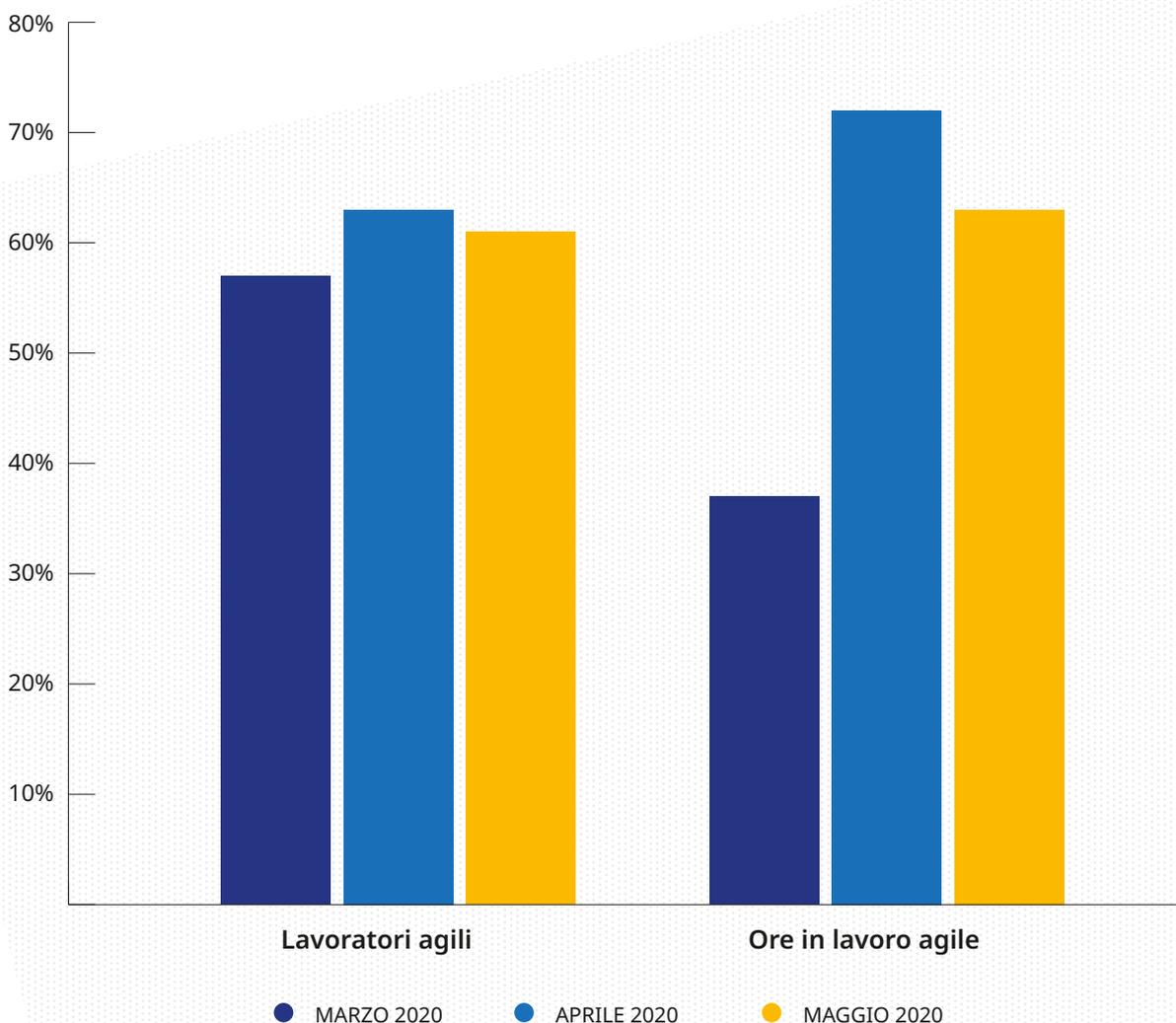
In un contesto in cui il distanziamento sociale era l'arma principale con la quale combattere la diffusione del virus, occorreva trovare uno strumento per garantire continuità all'azione amministrativa e ai servizi della pubblica amministrazione. Non restava che fare un utilizzo massiccio del lavoro agile. Lo smart working divenne così - ai sensi del combinato disposto del decreto-legge del 2 marzo 2020,

n. 9, e del decreto del Ministro per la Pubblica amministrazione n. 1/2020 – la “*forma ordinaria della prestazione lavorativa*” per le Amministrazioni di tutta Italia.

Anche l'Amministrazione provinciale si è ritrovata a dover collocare tutto il proprio personale amministrativo in smart working nell'arco di pochissimi giorni. Con una disciplina data dalle circolari n. 3, n. 4 e n. 5 del marzo 2020, la Direzione generale ha cercato di fornire a dipendenti e soprattutto dirigenti alcune linee guida, un indirizzo e degli strumenti per affrontare una sfida inedita e difficile. Nel weekend tra il 7 e l'8 marzo 2020 le strutture deputate (Ripartizione Informatica, Informatica Alto Adige e Ripartizione

Personale) hanno creato le basi tecnologiche e regolamentari per porre in smart working da subito il maggior numero possibile di dipendenti (nella terza settimana di marzo erano attivi già oltre 1.500 lavoratori e lavoratrici agili). Questo numero è via via cresciuto nelle settimane di lockdown; al 30 aprile 2020 il numero di dipendenti provinciali in smart working era diventato 4.919. Ciò corrisponde a una quota di poco superiore al 90% delle 5.441 postazioni PC attive, ovvero dipendenti con attività prevalentemente amministrative e quindi potenziali smart worker. Va annotato che tali dati si riferiscono all'Amministrazione provinciale in senso lato (comprendendo anche l'amministrazione scolastica). Il grafico seguente (e anche i successivi) rappresen-

**Percentuale di ore e di smart worker, sul totale del personale, durante il periodo di lockdown (marzo-aprile-maggio 2020)**



tano invece il numero di smart worker con riferimento all'Amministrazione provinciale in senso stretto (senza ricomprendere l'Amministrazione scolastica).

Nel momento della sua introduzione quindi, lo smart working è stato di fatto uno strumento per assicurare la continuità dei servizi e la tutela della salute. La scelta della Provincia è infatti stata quella di non chiudere alcun servizio, neanche temporaneamente, facendo il massimo uso possibile degli strumenti digitali.

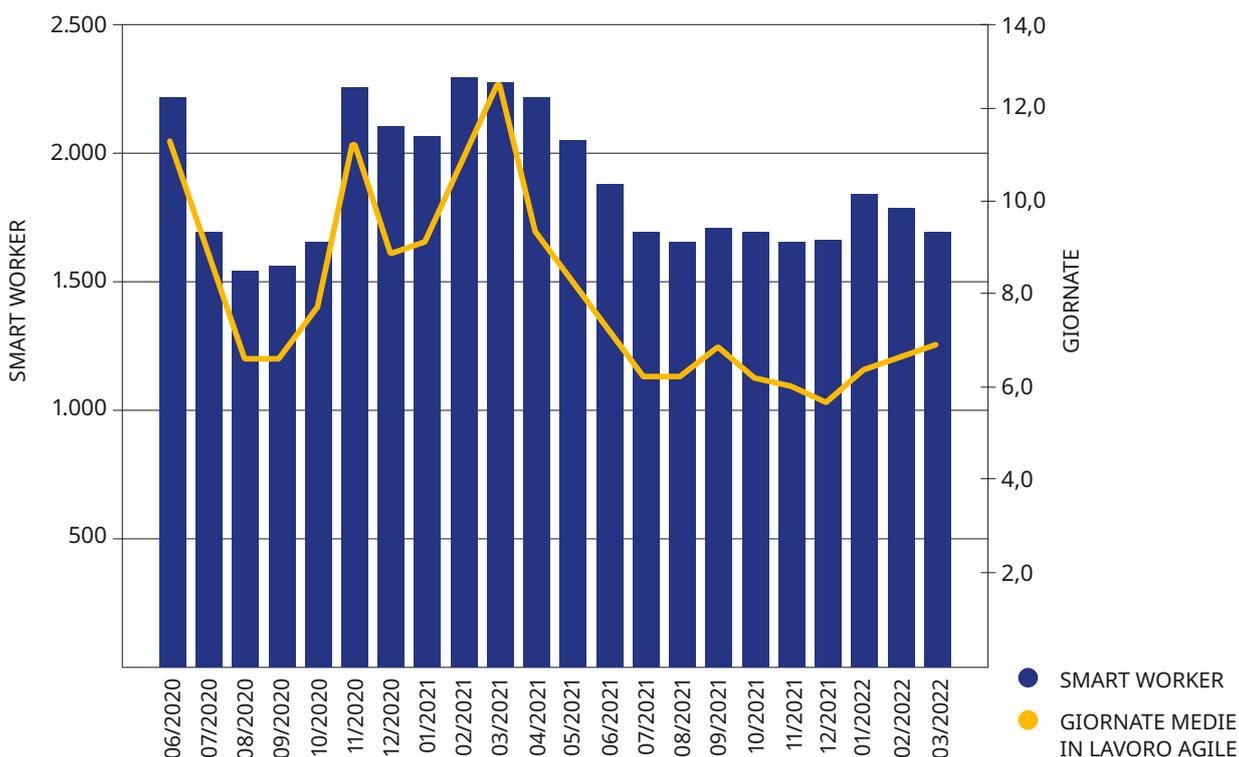
In questo modo lo smart working si è trasformato anche in un booster fondamentale del processo di digitalizzazione, in primis sul fronte dipendenti. Infatti, è proprio lo smart working ad avere contribuito a rendere molto più veloce il passaggio ai tool di collaboration e cloud per archiviazione: strumenti disponibili nell'ambito del *roll-out*, ma non solo, del pacchetto MS Office 365, avviato già in precedenza. In questo modo sono aumentate le skills digitali dei e delle dipendenti e, per accompagnare questo percorso, si è anche lavorato offrendo online una formazione mirata.

Al fine di indagare i vantaggi e gli aspetti critici riscontrati dal personale, il settore Controlling ha realizzato, nel corso del 2020, due rilevazioni interne per conoscere l'opinione di chi stava operando in smart working: una relativa al periodo marzo-maggio 2020 e l'altra rispetto al trimestre successivo (giugno-agosto).

I mesi successivi hanno visto un alternarsi di aperture dell'economia e di nuove chiusure a causa del virus e ciò almeno fino a metà 2021, per poi giungere – in seguito all'esito della campagna vaccinale e dell'evoluzione del quadro pandemico – alla fine dello stato di emergenza nazionale il 31 marzo 2022. L'alternarsi delle fasi di apertura e chiusura ha visto lo smart working come uno strumento flessibile volto a conciliare – grazie alle linee di indirizzo costantemente fornite con circolare dalla Direzione generale – le esigenze via via diverse di tutela della salute, con un efficace accompagnamento delle fasi di riapertura.

In questo percorso la Direzione generale ha visto una positiva e utilissima sperimentazione, che ha portato a sottoscrivere con

**Andamento dello smart working post lockdown e prima di marzo 2022 (entrata in vigore dello smart working post emergenza)**



convincione – una delle prime Amministrazioni in Italia a farlo – con le parti sindacali in data 3 dicembre 2020 un accordo stralcio al contratto di intercomparto, dedicato proprio allo smart working post Covid. Un contratto *ad hoc* che ha previsto come, al termine dello stato di emergenza, lo smart working si sarebbe consolidato come una delle forme di espletamento della prestazione lavorativa che avrebbe avuto la sua base in un accordo individuale tra dipendente e diretto superiore gerarchico. L'accordo individuale è pensato quindi, fermi restando alcuni capisaldi fissati a livello di contrattazione collettiva e relativi, ad esempio, a buoni pasto e straordinari, come uno strumento molto flessibile e adattabile alle esigenze delle diverse articolazioni di una grande macchina come quella provinciale. I e le dirigenti, in quanto migliori conoscitori e conoscitrici delle esigenze del proprio ufficio e dei servizi che questo deve erogare, divengono quindi l'architrate dello smart working "post Covid". Gli accordi sono inoltre pensati, fin dalla fase di contrattazione collettiva, per poggiare sul dialogo e sulla fiducia con i propri collaboratori e le proprie collaboratrici.

Il nuovo modello di smart working, tratteggiato già a fine 2020 e sperimentato mese dopo mese di concreta applicazione, a fine marzo 2022 si delinea nella sua – per il momento – ultima versione. Con il termine dello stato di emergenza è la circolare del Direttore generale n. 7 del 16 marzo 2022 a definire le linee di indirizzo applicative del contratto collettivo di fine 2020 e a dare il via allo smart working post emergenziale. L'accordo individuale tra dirigente e dipendente, sul quale si fonda lo smart working, è stato anche oggetto di un processo di digitalizzazione e dematerializzazione. Gli accordi sono infatti stati generati a partire da un *form* compilabile online, che alimenta una banca dati e garantisce un flusso diretto con il fascicolo personale dei collaboratori e delle collaboratrici. Un sistema questo che risponde pienamente ai principi cardine di questa Direzione generale (Fidarsi, semplificare, tralasciare il superfluo)

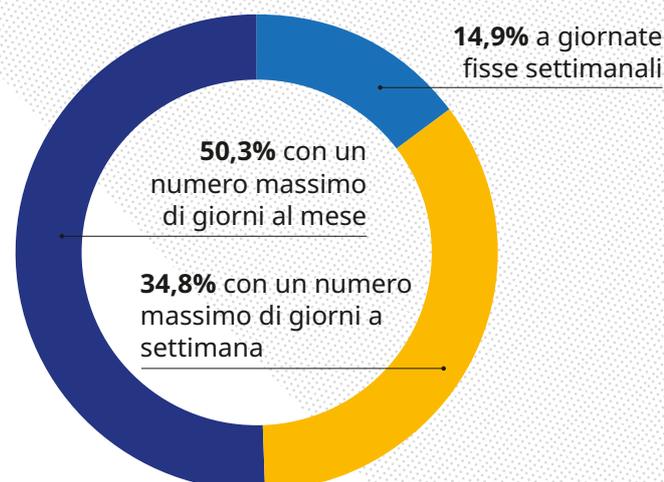
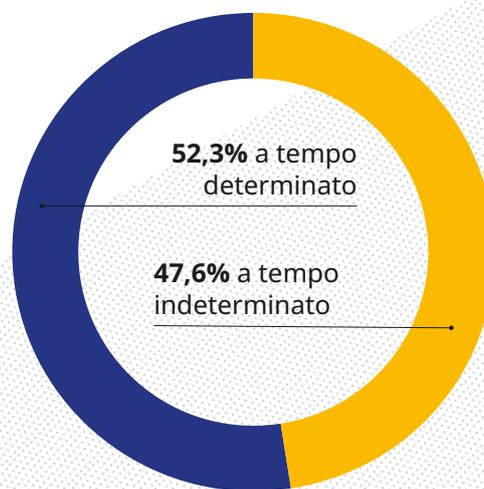
e che consente anche di avere una banca dati sempre aggiornata e a disposizione del settore Controlling per studi e analisi.

Nel corso del 2022 il sistema ha registrato complessivamente 3.385 accordi di smart working, di cui 2000 in corso di validità al 31 dicembre 2022.

### Numeri e dati relativi ai contratti di smart working (da aprile 2022 a oggi)

**74,5%** degli accordi su base settimanale prevede almeno due giorni di smart working a settimana

**50,9%** degli accordi su base mensile prevede almeno due giorni di smart working al mese



Questo lungo percorso di sperimentazione prima e di consolidamento poi, ha permesso di riflettere sui vantaggi che sono derivati, in più direzioni, dall'introduzione della modalità lavorativa in smart working. Anzitutto una migliore conciliazione dei tempi di lavoro e vita privata per i collaboratori e le collaboratrici. Inoltre, una potenziale maggiore attrattività della Provincia come datore di lavoro. Elemento questo centrale in un contesto nel quale non è semplice attrarre nuove forze lavoro competendo con il mercato privato. Non va trascurato, infatti, che soprattutto le nuove generazioni vedono sempre più il fattore "tempo" come una sorta di benefit da massimizzare. Per questo offrire più flessibilità in questo senso rappresenta un vantaggio per l'Amministrazione provinciale.

In secondo luogo, poi, è fondamentale il tema della sostenibilità. Riducendo gli spostamenti per raggiungere la sede di lavoro, il vantaggio ambientale è considerevole.

Va sottolineato anche come sia emersa una stretta correlazione tra l'uso più massivo dello smart working e la digitalizzazione dei servizi; basti pensare al fatto che è in questo contesto che è maturata la spinta a digitalizzare il processo di concessione dei contributi Covid, descritto nel capitolo 1.

Da ultimo va rimarcata un'interconnessione, da sfruttare per il futuro, tra la maggiore flessibilità della modalità di lavoro e le diverse possibilità di resa dei servizi. A livello empirico si tratta per ora solo di osservazioni, che potranno però condurre ad azioni future di riforma di orari e modalità di erogazione dei servizi.



## PROSPETTIVE PER IL FUTURO

La maggiore flessibilità che lo smart working porta con sé per i collaboratori e le collaboratrici si può e si dovrà in futuro collegare sempre più a una resa più flessibile dei servizi, adeguata ai bisogni di cittadini, cittadine e imprese, che devono a loro volta massimizzare il proprio tempo.

Il prossimo tema sul quale si lavorerà sarà un concetto di sportello digitale che potrà erogare un servizio di qualità anche in fasce orarie nuove e favorevoli al cittadino, grazie al fatto di avere dipendenti in modalità agile (nonché con skills digitali fortemente accresciute). La maggiore flessibilità dei collaboratori e delle collaboratrici, derivante dal poter operare senza doversi recare presso la sede di lavoro, costituirà infatti condizione base per un cambiamento di questo tipo. Flessibilizzare gli orari e le modalità, sempre più digitali, di resa del servizio, aumenterebbe l'efficienza della macchina amministrativa e andrebbe soprattutto a concepire il servizio in maniera pienamente "citizen centric". Ciò nella consapevolezza che l'azione amministrativa deve rispondere a cittadini, cittadine e imprese, nonché al sistema socio-economico nel suo complesso.

Un ulteriore asse di sviluppo che procederà in maniera distinta, ma parallela, è invece quello relativo al coworking, ossia alla possibilità messa a disposizione dalla Provincia di usufruire di luoghi di lavoro con postazioni lavorative tecnologizzate, che verrebbero condivise fra dipendenti di varie aziende o enti (cosiddetto "Desk Sharing"). Ciò in un'ottica di valorizzazione delle periferie e di ulteriore spinta sul tema della conciliazione di famiglia e lavoro e della sostenibilità. Questo progetto è stato voluto dalla Giunta, che si è espressa in merito con un promemoria il 14 settembre 2021, e si trova al momento in fase iniziale, dalla quale emerge però già chiaramente il potenziale positivo del coworking:

- riduce i costi connessi alle trasferte;
- contrasta il potenziale isolamento dello smart working svolto da casa e realizza una contaminazione molto interessante tra dipendenti pubblici e altre realtà che potranno usufruire di questi spazi;
- massimizza la sostenibilità. A tale proposito va infatti ricordato che il settore Controlling stima che già il ricorso al lavoro agile da parte del personale amministrativo della Provincia e della scuola da marzo 2020 a dicembre 2021 abbia evitato la percorrenza di 3,0 milioni di km con mezzi a motore privati, ovvero una distanza che corrisponde a 76 volte la circonferenza terrestre. Si può quindi immaginare cosa possa significare e come si potrà massimizzare questo dato quando saranno offerti anche spazi di coworking nei centri periferici.

Nell'autunno 2022 il settore Controlling ha avviato una rilevazione tra il personale provinciale e quello anche di altri enti pubblici, con riguardo alla rilevazione del bisogno e delle aspettative del personale nei confronti della creazione di spazi di coworking. I dati sono attualmente in fase di studio ed elaborazione e costituiranno la base delle iniziative future in materia.

In via conclusiva va notato come nell'analisi dell'esperienza maturata rispetto alle nuove forme di lavoro, vi siano tuttavia anche delle criticità. Ciò deriva dal fatto che con lo smart working si assiste ad un **cambiamento anche culturale**, che coinvolge soprattutto le figure dirigenziali. Va quindi accresciuta la consapevolezza delle potenzialità del lavoro agile come strumento di lavoro e per questo si è intervenuti, fin dal lockdown, e si interverrà in misura sempre crescente, grazie anche all'impegno profuso dall'ufficio Sviluppo personale, **sulla formazione continua dei dirigenti**.

Il personale dirigenziale è oggi chiamato a essere leader in tempi di cambiamento. Una sfida complessa, ma cruciale per il successo dell'Amministrazione provinciale nella sua globalità.



# Gestione del personale

AFFRONTARE LE CRITICITÀ  
IN TEMPI DI CRISI

3



## Gestione del personale



### LA SITUAZIONE DI PARTENZA

Collaboratrici e collaboratori soddisfatti e motivati sono un fattore determinante per raggiungere in modo efficiente efficace e con successo gli obiettivi che ogni impresa, anche l'Amministrazione provinciale, si prefigge.

È importante in questo senso essere proattivi, prevedere gli sviluppi della società e contribuire in modo propositivo a plasmare le condizioni sociali, giuridiche e tecniche in continua evoluzione, tenendo in considerazione il contesto esterno in cui operano diversi gruppi di interesse, come politica, parti sociali, economia, personale dipendente e, non da ultimo, i cittadini e le cittadine che vivono nostro territorio.

In questa ottica la Ripartizione Personale, in collaborazione con le unità che si occupano nello specifico di sviluppo del personale e di contrattazione collettiva, si adopera costantemente per creare posti di lavoro attraenti, un ambiente stimolante e un clima di lavoro sereno; fattori, questi, che contribuiscono ad aumentare la soddisfazione dei collaboratori e delle collaboratrici e l'orgoglio di lavorare in un settore come quello dell'Amministrazione provinciale.

Sin dall'inizio di questa legislatura, anche su impulso della Direzione generale, si è puntato sullo sviluppo tecnico-informatico e

sulla modernizzazione dei mezzi di gestione del personale. In questa ottica gli obiettivi fondamentali e finali sono stati la messa a disposizione di soluzioni tecnico-informatiche all'avanguardia per la gestione sia del personale, dall'assunzione al pensionamento, sia degli stipendi, collaborando, a tal fine, con aziende solide e innovative.

La pandemia da Covid-19 di inizio 2020 ha però posto l'intera Amministrazione provinciale, e in particolar modo chi si occupava direttamente di gestione del personale, di fronte a sfide serie e inaspettate.



### IL PERCORSO DI QUESTI ANNI

Di seguito vengono descritti alcuni degli interventi e dei progetti avviati nella scorsa legislatura per fronteggiare le sfide poc'anzi citate.

#### I profili professionali

L'Amministrazione provinciale può essere considerata un datore di lavoro "attraente" già solo per il fatto di offrire una vasta gamma di mansioni in addirittura 170 diversi profili professionali. La gamma spazia, per citare solo alcuni esempi, da insegnanti, a bidelli e bidelle, avvocati e avvocate, ingegneri e ingegnere

antincendio, oltre a operatori e operatrici di prove non distruttive e un Corpo Permanente dei Vigili del Fuoco. E ciò anche nelle aree più remote del territorio altoatesino. I requisiti di accesso richiesti per i vari profili professionali sono alquanto diversi tra loro e talvolta anche molto specifici in base al settore.

Nell'attuale legislatura i profili professionali esistenti non hanno subito una revisione generale, ma si è provveduto alla puntuale introduzione di nuovi profili professionali, laddove la situazione li ha resi necessari, come ad esempio quello di educatore/educatrice sociale nella scuola oppure di operatore/operatrice socioassistenziale o assistente geriatrico/geriatrica e assistenziale. Si è inoltre proceduto ad adeguare i requisiti di accesso per determinati profili professionali preesistenti, come quelli legati all'infanzia.

Per la prossima legislatura è prevista una revisione più sistematica, con l'obiettivo di adeguare i profili professionali e i relativi requisiti di accesso alle mutevoli esigenze dell'amministrazione.

### **L'assunzione del personale**

Le procedure concorsuali per l'assunzione presso l'impiego provinciale sono disciplinate con legge, ovvero con regolamento di esecuzione, e variano a seconda della qualifica funzionale e del profilo professionale bandito. L'assunzione nelle qualifiche funzionali inferiori, che vanno dalla I alla V, avviene tramite procedura semplificata: c'è la possibilità di limitare gli esami a una prova pratica e a una prova orale oppure addirittura a un'unica prova pratico-orale. Gli esami previsti dalla VI qualifica funzionale in poi sono invece composti da un esame scritto e un esame orale.

La pandemia da Covid-19 degli ultimi anni e gli elevati standard di sicurezza a essa legati hanno fortemente limitato e in parte reso impossibile l'espletamento di tante procedure concorsuali. La Ripartizione Personale ha prontamente reagito a tale situazione, provvedendo all'assunzione di personale, anche

a tempo indeterminato, previo superamento di un unico esame orale alquanto dettagliato. Di questa procedura concorsuale ci si è potuti avvalere, nel 2021, "in tempi di pandemia" grazie alla creazione di presupposti ad hoc sul piano legislativo (nuovo art.9/bis della legge n. 6 del 2015).

In tal modo è stato possibile avviare o proseguire molte procedure concorsuali che senza una norma *ad hoc* non avrebbero potuto essere avviate né proseguite. A tal proposito è utile menzionare in particolare due specifiche procedure concorsuali – una nel profilo professionale di "collaboratrice amministrativa/collaboratore amministrativo" e una nel profilo professionale di "ispettrice amministrativa/ispettore amministrativo" – che sono state espletate in piena pandemia. Nonostante lo sfavorevole periodo storico, ci sono state complessivamente 813 candidature e 349 persone vincitrici o idonee.

Per l'anno 2023 è stata elaborata in collaborazione con tutte le strutture provinciali una programmazione annuale delle procedure da espletare. A tal proposito, a novembre 2022 si è tenuto un "Open day", nel quale è stata presentata la programmazione annuale delle procedure da espletare, dando la possibilità ai e alle dirigenti di prima fascia di cooperare alla loro pianificazione e prioritizzazione.

È fondamentale per il futuro sottoporre le procedure concorsuali per l'assunzione a tempo determinato e a tempo indeterminato a un costante processo di analisi, puntando all'ottimizzazione del relativo quadro normativo. Allo stesso tempo è necessario avvicinarsi attivamente al mercato del lavoro, qualificando l'Amministrazione provinciale come datore di lavoro attraente e mantenendo al contempo lo stretto contatto e il continuo scambio con tutte le altre strutture provinciali.

Oltre alle procedure concorsuali standard, nel 2022 la Ripartizione Personale ha lavorato all'organizzazione di un sistema di selezione per complessivi 100 posti con contratti di

lavoro a tempo determinato per un massimo di 36 mesi allo scopo di realizzare i progetti approvati nell'ambito del Piano nazionale di ripresa e resilienza. Si tratta di selezioni per diversi profili professionali suddivisi in cinque macroaree che richiederanno all'incirca 15 procedure concorsuali.

### **Gestione delle risorse umane durante la pandemia**

La pandemia da Covid-19 con le relative norme di sicurezza e le restrizioni alla libertà di movimento di cittadini e cittadine, ha imposto grandi sfide organizzative nella gestione del personale provinciale.

Si è trattato *in primis* di dare attuazione alla normativa vigente in materia di sicurezza del lavoro. Queste norme sono state più volte aggiornate nel corso dei mesi seguendo l'andamento della pandemia, soprattutto per quanto riguarda il settore delle scuole e delle scuole dell'infanzia. È stato necessario tenere costantemente monitorato il quadro normativo, adeguare i documenti di valutazione del rischio a ogni nuova evidenza ed elaborare le relative circolari con le istruzioni pratiche. Inoltre, si è lavorato allo sviluppo delle tecnologie informatiche e all'implementazione nel programma dedicato di tutte le causali di

assenza previste dalla normativa vigente per la pandemia da Covid-19, sia per il personale amministrativo che per il personale scolastico e delle scuole dell'infanzia.



### **PROSPETTIVE PER IL FUTURO**

La Direzione generale e la sua Ripartizione Personale continueranno a svolgere un incessante lavoro di modernizzazione della gestione del personale. Particolare importanza verrà data all'ulteriore sviluppo di soluzioni tecnico-informatiche di gestione del personale, dall'assunzione al pensionamento (tra tutte: piattaforma per le procedure concorsuali), dalla gestione della carriera fino alla contabilità salariale. Nell'ambito di un generale quadro tecnico-informatico da definirsi, l'obiettivo è quello di coinvolgere maggiormente le singole unità organizzative e lo stesso personale nei vari processi amministrativi (ad esempio per le missioni).

Un ulteriore sviluppo organizzativo della Ripartizione Personale è previsto per l'anno 2023, affinché si possa essere attrezzati in modo ottimale per le sfide future.



# Formazione

LA LEVA DI SVILUPPO  
DEL PERSONALE

4

## Formazione



### LA SITUAZIONE DI PARTENZA

“Collaboratrici e collaboratori competenti, motivati, sani ed efficienti sono i fattori di successo per l’Amministrazione provinciale e la qualità dei servizi offerti ai cittadini. Le e i dipendenti possono contribuire con le loro capacità e potenzialità e svilupparsi continuamente attraverso attività interessanti e stimolanti, l’agire in modo autonomo e responsabile, opportunità di apprendimento, in un ambiente di lavoro favorevole e motivante”. Sono queste le linee guida per lo sviluppo delle risorse umane stabilite dall’Amministrazione provinciale.

Lo sviluppo del personale comprende tutte le misure relative alla formazione e allo sviluppo del personale provinciale che possono contribuire in modo significativo alla proficua realizzazione dei compiti e obiettivi dell’Amministrazione. Si tratta di individuare, mantenere e promuovere le competenze e le potenzialità del personale, in linea con gli obiettivi del personale stesso nonché con le esigenze dell’organizzazione.

Nell’Amministrazione della Provincia di Bolzano lo sviluppo del personale ha un orientamento strategico volto all’innovazione e supporta il processo di cambiamento e di sviluppo sostenibile dell’intera organizzazione. La partecipazione delle e dei dipendenti alla formazione professionale continua ha

significativi effetti positivi sulla capacità di innovazione. Un presupposto essenziale in tal senso è costituito da un ambiente di lavoro caratterizzato da compiti complessi, autonomia decisionale e apprendimento sul posto di lavoro.

Il motto della Direzione generale è: “Fidarsi - Semplificare - Tralasciare il superfluo”. Queste parole d’ordine sono il leitmotiv individuato dalla dirigenza provinciale in uno scambio di riflessioni in tema di cambiamento dell’Amministrazione; un filo conduttore che fornisce un sostanziale orientamento di base anche per il Piano di attività dell’Ufficio Sviluppo personale.

L’attività di sviluppo e formazione del personale è andata di pari passo con le altre attività dell’Amministrazione, volte a far fronte alle molte emergenze e sfide inattese e inedite degli ultimi quattro anni.



### IL PERCORSO DI QUESTI ANNI

Di seguito si riporta un riepilogo per aree delle attività svolte nell’ambito dello sviluppo del personale e della formazione tra il 2019 e il 2022.

## **Programma di formazione e aggiornamento per il personale provinciale**

Ogni anno, sulla base di un'analisi del fabbisogno formativo, viene elaborato il piano di attività che definisce l'offerta formativa per il personale provinciale. Il fabbisogno formativo si basa sulle qualifiche e competenze richieste al personale in relazione agli obiettivi strategici dell'Amministrazione provinciale, alle nuove o mutate disposizioni di legge, ai bisogni attuali, alle sfide e agli ultimi sviluppi come, ad esempio, l'introduzione di nuovi software o hardware, nuovi metodi di lavoro e altre particolari esigenze.

L'offerta può essere suddivisa nelle seguenti aree:

- Leadership e management;
- Competenze amministrative;
- Finanze e contabilità;
- Appalti pubblici;
- Competenze personali e sociali;
- Competenze di metodo/tecniche di lavoro;
- Competenze specifiche/tecniche;
- Competenze digitali;
- Corsi obbligatori sulla sicurezza sul lavoro in collaborazione con il Servizio di prevenzione e protezione;
- Percorsi di formazione;
- Formazione tecnico-professionale specifica richiesta da ripartizioni e uffici.

Supervisione, mentoring, coaching o sviluppo del team sono iniziative volte a garantire l'accompagnamento professionale delle singole persone (dirigenti, collaboratrici e collaboratori), dei team e delle strutture organizzative in caso di situazioni difficili, nuove sfide e processi di cambiamento; questi servizi vengono in genere offerti su richiesta.

Il 2020 è stato segnato dall'emergenza Covid-19. Molte e molti dipendenti provinciali erano impegnati in smart working (lavoro agile). Per questo motivo è stato pressoché impossibile offrire corsi in presenza. Le iniziative di formazione e sviluppo sono state di norma realizzate in modalità online, ad

esempio in forma di webinar, life events o corsi di e-learning. La conversione dei corsi in presenza in corsi online ha rappresentato una grossa sfida. È stato necessario introdurre nuove procedure e strumenti, adattare la didattica, formare il personale e ampliare la piattaforma di apprendimento della Provincia, aggiungendo nuovi contenuti.

L'Amministrazione ha reagito con prontezza a queste nuove sfide. Già agli inizi di aprile 2020 sono stati messi a disposizione di dirigenti, collaboratrici e collaboratori dei corsi online, in particolare su Office365 e smart working, di importanza cruciale nel periodo di emergenza. Per sostenere efficacemente le dirigenti e i dirigenti nel loro lavoro di gestione, l'Ufficio Sviluppo personale ha offerto loro la possibilità di seguire un percorso di "smart working coaching". Nelle sessioni di coaching, le e i dirigenti hanno potuto lavorare su diverse questioni riguardanti la leadership e il management, derivanti dalle nuove modalità di lavoro dello smart working e dai nuovi strumenti tecnologici di lavoro.

L'Ufficio Sviluppo personale ha organizzato al riguardo, in collaborazione con la Ripartizione Informatica, una serie di corsi online. Le registrazioni di questi corsi su comunicazione e collaborazione con MS-Teams, gestione dei compiti con ToDo e Planner, OneNote, OneDrive e SharePoint e in tema di Leadership e Teambuilding sono disponibili sulla piattaforma didattica provinciale. Inoltre, sono stati offerti regolarmente life-events "Ask the expert" sui vari strumenti e sulle novità di Office365.

Anche il 2021 ha risentito degli effetti dell'emergenza Covid-19, per cui si è continuato ad offrire corsi di formazione online.

Il personale provinciale ha partecipato, oltre che ai corsi organizzati soprattutto in modalità online direttamente dalla Provincia e proposti nel piano annuale (4.275 dipendenti nel 2021; 3.993 nel 2020), anche ad altre iniziative formative, corsi, seminari, congressi e convegni che sono stati organizzati da agenzie

formative esterne (945 dipendenti nel 2021 e 317 nel 2020). Nel 2021 un totale di 9.035 dipendenti (10.750 nel 2020) ha partecipato ai corsi di e-learning sulle tematiche sicurezza IT, prevenzione della corruzione, trasparenza, privacy, codice di comportamento, smart working e altri ancora; nel 2021 20.620 dipendenti (27.636 nel 2020) hanno partecipato ai corsi sulla piattaforma di e-learning in materia di salute e sicurezza sul lavoro.

Da un anno è online la pagina myNET dell'Ufficio Sviluppo personale, in cui sono riportate tutte le misure messe in campo in materia di formazione e sviluppo del personale provinciale. I dipendenti e le dipendenti vi possono trovare offerte di apprendimento, materiale didattico, registrazioni di eventi online, corsi di e-learning, misure di sostegno e accompagnamento per personale e dirigenti, corsi e informazioni su sicurezza sul lavoro, salute e benessere sul lavoro, informazioni per il personale provinciale e il personale docente sullo svolgimento di attività in qualità di relatrice/ relatore.

### **Formazione di base per il personale neoassunto**

Collaboratrici e collaboratori competenti, motivati, in buona salute ed efficienti sono la chiave del successo dell'Amministrazione provinciale e la garanzia della qualità dei servizi offerti a cittadine e cittadini. È quindi importante investire nel loro sviluppo e nella loro formazione. Pertanto, si è deciso di offrire una formazione di base al personale neoassunto, strutturata per moduli e comprendente le seguenti aree di competenze:

- competenze giuridico-amministrative;
- competenze manageriali;
- competenze personali e sociali;
- competenze digitali.

La formazione di base comprende 100 unità didattiche, che si svolgono sia in presenza sia online e prevedono inoltre momenti di autoapprendimento. Nel periodo da ottobre a dicembre 2022 si è tenuta la prima edizione

della formazione di base con la partecipazione di 80 dipendenti.

### **Misure per lo sviluppo dello smart working**

La modalità di lavoro in smart working è sempre più importante per l'Amministrazione provinciale e comporta però nuove sfide da affrontare per la dirigenza. Microsoft Teams e i vari strumenti di Microsoft 365 possono supportare efficacemente la comunicazione e la collaborazione all'interno di un team.

Una serie di iniziative e misure per lo sviluppo del personale sostengono e accompagnano l'implementazione del lavoro agile (smart working):

- offerta di corsi di e-learning per collaboratori e collaboratrici e per dirigenti;
- realizzazione di video tutorial per gli strumenti di Microsoft 365 (in collaborazione con la Ripartizione Informatica);
- offerta di video tutorial per smart working con Microsoft 365;
- offerte formative sul tema "Digital Leadership" per dirigenti;
- materiale didattico e tutorial sul tema "smart working sano";
- "smart working coaching" per dirigenti.

### **Promozione dell'apprendimento digitale**

A seguito della crisi da Covid-19 e delle mutate modalità di lavoro dovute all'introduzione dello smart working nell'Amministrazione provinciale, l'apprendimento digitale e la creazione di offerte di formazione a distanza (FAD) sono diventati il fulcro della formazione professionale continua. L'uso dei media digitali e le possibilità offerte dai nuovi strumenti di lavoro collaborativo di Microsoft 365 stanno cambiando il nostro modo di lavorare e di imparare. Pertanto, un efficace autoapprendimento sul posto di lavoro sta diventando un aspetto sempre più importante. Di conseguenza, per migliorare la sostenibilità nell'acquisizione delle conoscenze da parte del personale, l'Ufficio Sviluppo personale ha inserito nel suo programma un maggior numero di

offerte in forma di video tutorial e brevi unità di micro-apprendimento – i cosiddetti learning nuggets – nonché di incontri formativi virtuali. La piattaforma didattica provinciale ILIAS/Copernicus viene costantemente ottimizzata e aggiornata per migliorare l'offerta di corsi per l'apprendimento online sincrono e asincrono. Grazie all'integrazione dell'apprendimento digitale, l'accesso alla conoscenza diventa flessibile, semplice, rapido, individuale e autogestito, ampiamente indipendente da vincoli temporali e spaziali. La partecipazione alle varie iniziative formative risulta più facile, con un aumento dell'efficienza. Particolare importanza è attribuita all'apprendimento e al lavoro collaborativo nonché all'uso delle nuove tecnologie digitali.

L'apprendimento digitale offre l'opportunità di coniugare strettamente apprendimento e lavoro. Nella biblioteca digitale il personale provinciale trova infatti la documentazione e le videoregistrazioni dei corsi svolti, il programma dei corsi di e-learning offerti e altro materiale didattico.

### **Promozione del benessere sul posto di lavoro, supporto in situazioni difficili, promozione delle pari opportunità sul posto di lavoro**

Gli uffici e strutture dell'Amministrazione provinciale devono confrontarsi con situazioni di stress, conflitti e cambiamenti continui. La crescente complessità, il maggior carico di lavoro a cui far fronte con meno personale, le riorganizzazioni, i rapporti difficili con l'utenza incidono spesso sensibilmente e possono determinare un sovraccarico sul lavoro e addirittura malattie. Per salvaguardare la produttività del personale è quindi essenziale promuoverne il benessere e la salute psicofisica. Questo anche in considerazione del progressivo innalzamento dell'età media dell'organico e dell'allungamento della vita lavorativa.

Secondo un'indagine condotta nel 2018, la soddisfazione complessiva delle collaboratrici e dei collaboratori dell'Amministrazione

provinciale è in genere a un buon livello. L'86,1 per cento dei quasi 3.000 dipendenti provinciali che hanno partecipato lo scorso autunno all'indagine sul benessere sul posto di lavoro si è dichiarato generalmente molto (19,9 per cento) o abbastanza (66,2 per cento) soddisfatto; questo dato conferma la soddisfazione generale già rilevata nel 2015 (85,7 per cento). L'orario di lavoro continua a essere l'aspetto più soddisfacente (95,3 per cento), seguito dal posto di lavoro fisico (89,3 per cento) e dai compiti e mansioni (89,0 per cento). L'indagine è stata condotta dall'Ufficio Organizzazione in collaborazione con l'Ufficio Sviluppo personale. La prossima indagine di questo tipo verrà effettuata nel 2023.

Per promuovere il benessere sul posto di lavoro e fornire supporto in situazioni difficili sono state attuate le seguenti misure, destinate a contribuire a un buon clima di lavoro, a svolgere al meglio i compiti dell'Amministrazione e a massimizzare la qualità dei servizi per cittadini e cittadine:

- offerta formativa mirata di corsi per dirigenti;
- iniziative per promuovere la salute psicofisica del personale (vedasi anche biblioteca digitale);
- supervisione, coaching, misure di sviluppo dell'organizzazione e del team, iniziative volte a garantire l'accompagnamento professionale individuale (dirigenti, collaboratrici e collaboratori), dei team e delle strutture organizzative in caso di situazioni difficili, nuove sfide e processi di sviluppo e cambiamento;
- redazione di una brochure sulla salute mentale sul posto di lavoro;
- istituzione della figura della Consigliera/del Consigliere di fiducia e collaborazione con la stessa per contrastare forme di molestie, mobbing, conflitti e discriminazioni sul posto di lavoro.

Se nell'ambiente di lavoro si verificano casi di discriminazione, molestie, mobbing o conflitti, è importante sostenere le persone colpite

e offrire loro assistenza. Per questo motivo, la Giunta provinciale ha adottato delle misure a tutela della dignità del personale e ha istituito in seno all'Amministrazione provinciale la figura della Consigliera/del Consigliere di fiducia (deliberazione della Giunta provinciale n. 584 dell'11 agosto 2020). Si tratta di una persona professionalmente qualificata, esterna all'Amministrazione provinciale, che in quanto tale agisce in piena autonomia ed è tenuta a rispettare l'assoluta riservatezza e l'anonimato. L'Avvocata Marcella Pirrone è stata nominata Consigliera di fiducia dell'Amministrazione provinciale. Le dipendenti e i dipendenti provinciali vittime di discriminazioni, molestie e/o vessazioni morali, fisiche, sessuali, mobbing o conflitti sul posto di lavoro, possono rivolgersi alla Consigliera di fiducia per ottenere consulenza e supporto. La Consigliera di fiducia pianifica, insieme alla persona interessata, l'iter più idoneo per trovare una soluzione al problema o migliorare la situazione. La Consigliera può coinvolgere altri soggetti nel caso o adottare delle iniziative solo con l'esplicito consenso della persona interessata. Nel 2021 la Consigliera di fiducia ha seguito 66 casi.

L'Ufficio Sviluppo personale funge anche da segreteria del "Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni", in breve CUG (art. 14 della legge provinciale 1° maggio 2015, n. 6). Sono state attuate diverse iniziative insieme al CUG. Ad esempio, nel novembre del 2019 i Comitati Unici di Garanzia della Provincia autonoma di Bolzano, del Comune di Bolzano e dell'Azienda Sanitaria dell'Alto Adige hanno organizzato in collaborazione il convegno "Lavoro: croce o delizia? - Benessere sul posto di lavoro nella società della diversità", a cui hanno partecipato circa 200 dirigenti delle amministrazioni pubbliche. Il convegno ha offerto l'occasione di riflettere insieme, dal punto di vista pratico, sui temi del benessere sul posto di lavoro, della valorizzazione delle differenze, dell'age management e della conciliazione tra vita lavorativa e privata.

Il Piano triennale delle azioni positive è stato predisposto per la prima volta per il triennio 2021-2023. L'Ufficio Sviluppo personale ne ha coordinato la redazione. A livello nazionale, il Codice delle pari opportunità tra uomo e donna (decreto legislativo 11 aprile 2006, n. 198) stabilisce il compito per le amministrazioni pubbliche di elaborare piani di azioni positive al fine di promuovere la parità di trattamento e le pari opportunità nel lavoro nonché di ridurre il divario di genere in alcune posizioni gerarchiche.

### **Sviluppo e rafforzamento della dirigenza**

In qualità di primi promotori dello sviluppo del personale sul posto di lavoro, le dirigenti e i dirigenti hanno una particolare responsabilità ai fini della promozione e dello sviluppo delle loro collaboratrici e dei loro collaboratori. Possono influire sul benessere del proprio personale, ad esempio fungendo da modello e tramite la predisposizione di opportune condizioni di lavoro, la chiarezza dei ruoli, la prevedibilità, la ragionevolezza e le possibilità di formazione continua da essi proposte.

Qui di seguito sono riportate le iniziative attuate a sostegno delle e dei dirigenti:

- formazione di base per dirigenti di nuova nomina;
- offerte di formazione continua per dirigenti su tematiche quali digital leadership (lavoro agile, Microsoft 365 ecc.), public speaking, leadership in tempi di cambiamento, il/la dirigente come human resource manager, leadership sostenibile, benessere organizzativo, leadership e gestione del cambiamento, diverse tematiche giuridico-amministrative;
- iniziative specifiche di formazione per donne dirigenti;
- coaching;
- supporto a dirigenti nella gestione di collaboratori e collaboratrici con un disagio psichico;
- iniziative per lo scambio e la comunicazione tra dirigenti dell'Amministrazione provinciale.

La leadership e il management sono stati i punti focali della formazione di base per dirigenti di nuova nomina, offerta per la prima volta nel 2021 e svoltasi in gran parte in modalità online a causa delle limitazioni imposte dalla pandemia. Vi hanno preso parte 18 neodirigenti, che nel corso di 15 incontri si sono esercitati in compiti di leadership e soft skills. Inoltre, c'è stata una supervisione di supporto con suggerimenti pratici per il lavoro di leadership. La formazione di base serve anche a creare una rete di sostegno e scambio reciproco, oltre che di apprendimento condiviso. Nel 2022 la formazione di base è stata avviata con la partecipazione di 32 dirigenti di nuova nomina.

Nel settembre del 2021 è stata inoltre organizzata una giornata di formazione per dirigenti sul tema "Fidarsi – Semplificare – Tralasciare il superfluo. Consigli pratici dei gesuiti alla dirigenza", sempre seguendo il leitmotiv di questa Direzione generale.

Nel settembre del 2022, l'evento Kick off "Donne Leader!" ha dato spazio alle donne dirigenti e alle aspiranti dirigenti dell'Amministrazione provinciale. Il piano triennale delle azioni positive per il personale dell'Amministrazione provinciale prevede infatti, nell'area d'intervento "leadership al femminile", misure per promuovere le donne con incarico dirigenziale. Su impulso dell'Ufficio Sviluppo personale, insieme alle donne appartenenti al pool interno di coaching è stata elaborata quindi l'iniziativa "Donne leader!". L'obiettivo è quello di mettere in rete le donne dirigenti dell'Amministrazione provinciale, favorire lo scambio interpersonale e professionale, nonché portare avanti le questioni comuni. All'evento iniziale hanno partecipato, con grande interesse, 50 donne.

### **Iniziative nell'ambito della sostenibilità**

L'Ufficio Sviluppo personale segue l'implementazione degli obiettivi di sostenibilità e il processo di trasformazione interno all'Amministrazione provinciale attraverso una serie di iniziative di formazione e aggiornamento per

il personale provinciale.

Il tema della sostenibilità è trattato anche nella formazione per dirigenti in termini di Sustainability Leadership.

Nella formazione di base per il personale neoassunto si è prestata particolare attenzione ai cosiddetti "green skills". In riferimento alla vita professionale, con questo termine si designano tutte le competenze e conoscenze necessarie per allineare le prestazioni, i servizi e i processi amministrativi alle sfide della sostenibilità e del cambiamento climatico, nonché ai relativi requisiti e norme.

In conformità all'obiettivo di sostenibilità n. 4, ovvero "Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti" (Agenda 2030 delle Nazioni Unite per lo sviluppo sostenibile), si è voluto tenere conto della necessità di una formazione su misura per le persone con bisogni speciali. A tal fine è stata prevista l'organizzazione di corsi obbligatori in materia di sicurezza sul lavoro anche in "lingua facile". Inoltre, in collaborazione con Eurac Research, è stato avviato il progetto di ricerca "Ottimizzazione della comunicazione tra persone esperte e non esperte. Caso di studio: moduli di e-learning della Provincia autonoma di Bolzano - Alto Adige".

### **Iniziative nell'ambito dell'Euregio Tirolo-Alto Adige-Trentino, stage e scambi di esperienze con altre organizzazioni**

Nel 2018 è stato avviato il "Master universitario di primo livello Euregio in amministrazione pubblica europea – Competenze chiave per lo sviluppo dell'Euregio Tirolo-Alto Adige-Trentino", rivolto esclusivamente alle e ai dipendenti delle Amministrazioni del Land Tirolo e delle Province di Bolzano e Trento (36 partecipanti). Si tratta di un Master biennale organizzato dalle Università di Innsbruck, Bolzano e Trento. Questo percorso di formazione universitario è stato concepito e realizzato in collaborazione dalle tre amministrazioni di Bolzano, Innsbruck e Trento, dal GECT



Foto: L'11 giugno 2021 il Presidente Arno Kompatscher ha consegnato i diplomi agli undici dipendenti provinciali che hanno concluso il Master Euregio in amministrazione pubblica.

“Euregio Tirolo-Alto Adige-Trentino” e dai tre atenei. Questo Master ha l'obiettivo di creare all'interno dell'Euregio un'amministrazione pubblica con un taglio europeo. Il Master affronta in particolare tematiche interculturali, aspetti inerenti al diritto dell'Unione europea e fornisce una formazione in materia di governance politica e management pubblico. La prima edizione del Master si è conclusa in ottobre 2020 con un esame finale.

Nel 2019 e nel 2020 l'Ufficio Sviluppo personale ha partecipato al progetto transfrontaliero Interreg Fit4Co. L'obiettivo di questo progetto, risultato dell'interazione tra le strutture organizzative responsabili dello sviluppo del personale delle amministrazioni dell'Euregio Tirolo-Alto Adige-Trentino, è quello di intensificare la collaborazione e lo scambio di esperienze e offrire al personale dei rispettivi enti delle opportunità di formazione e aggiornamento professionale ancora migliori e più variegate. Sono inoltre previsti regolari incontri della rete delle tre Amministrazioni e uno scambio continuo.

Dal 2008 l'Amministrazione provinciale ospita funzionari e funzionarie delle Amministrazioni distrettuali di Berlino nell'ambito del progetto “Let's go Europe - i distretti di Berlino in Europa”. In settembre e ottobre 2022 una

coordinatrice dell'area per la pianificazione degli spazi sociali ed esperta di processi di partecipazione dell'Amministrazione distrettuale di Lichtenberg (Berlino), ha svolto uno stage presso l'Ufficio Sviluppo personale della Direzione generale. Nel suo lavoro, la collega segue principalmente i processi di partecipazione dei cittadini e delle cittadine a Berlino. Per illustrare questa sua attività, ha preso contatto con esperti ed esperte di varie ripartizioni e uffici dell'Amministrazione provinciale e attivato uno scambio di esperienze sulle differenti forme di partecipazione e sugli esempi di buone pratiche.

L'Amministrazione provinciale intrattiene poi rapporti di lunga data con la Cancelleria di Stato della Baviera, con visite reciproche di delegazioni e cooperazioni in aree tematiche specifiche. Nell'ambito del corso di formazione annuale sulla leadership amministrativa avviato dalla Baviera per i futuri alti dirigenti della Cancelleria di Stato, sono previsti anche soggiorni in Paesi limitrofi, tra cui l'Alto Adige. In aprile 2022 una delegazione di giovani funzionarie e funzionari della Baviera e della Sassonia ha partecipato in Alto Adige a una serie di eventi formativi volti a far conoscere la realtà locale, con un focus particolare sulla storia, sulla politica e sull'amministrazione.



## PROSPETTIVE PER IL FUTURO

In uno scenario caratterizzato da mutate aspettative sociali, nuove richieste poste alla pubblica amministrazione, cambiamenti demografici, innalzamento dell'età media del personale e carenza di manodopera qualificata sul mercato del lavoro, uno sviluppo del personale moderno e innovativo e un apprendimento continuo (lifelong learning) costituiscono dei fattori strategici per il successo dell'amministrazione del futuro. La pandemia da Covid-19 ha reso poi evidente che la formazione e l'aggiornamento professionale nonché l'apprendimento digitale sono fondamentali per lo sviluppo dell'Amministrazione e del suo personale.

Un contesto in continua evoluzione e le necessità contingenti che ne derivano, le modifiche e i continui adattamenti del quadro normativo nonché le esigenze sempre nuove spingeranno il settore dello sviluppo del personale a reagire con tempestività e a predisporre un'offerta formativa sempre più specifica e confezionata "su misura". Come un vestito da adattare alla stagione in corso.

Di seguito sono elencate alcune delle priorità per lo sviluppo delle risorse umane nei prossimi anni:

- promozione dell'educazione permanente, nell'ottica di un apprendimento consapevole, autonomo, continuo e digitale;
- promozione del lavoro agile (smart working, team ibridi) attraverso opportune misure di sviluppo;
- misure di accompagnamento alla trasformazione digitale;
- iniziative nell'ambito della sostenibilità;
- onboarding sistematico di nuove collaboratrici e nuovi collaboratori;
- promozione della gestione della conoscenza (Knowledge Management) e in particolare del trasferimento della conoscenza;
- selezione e sviluppo del personale in base a un modello delle competenze.



# Contrattazione collettiva

LE TAPPE DEL PERIODO  
2019-2022

5

## Contrattazione collettiva



### LA SITUAZIONE DI PARTENZA

A inizio legislatura la situazione del settore presentava molteplici sfide e questioni aperte.

Il 2019 ha risentito fortemente delle conseguenze e degli effetti delle misure di contenimento delle dinamiche salariali nel pubblico impiego. Con la manovra finanziaria del maggio 2010 era stato disposto il blocco della contrattazione collettiva per un periodo prolungato. Infatti, la norma relativa al *"contenimento delle spese in materia di pubblico impiego"* di cui all'articolo 9 del decreto legge 31 maggio 2010, n. 78, recante *"Misure urgenti in materia di stabilizzazione finanziaria e di competitività economica"*, disponeva espressamente quanto segue: *"Non si dà luogo, senza possibilità di recupero, alle procedure contrattuali e negoziali relative al triennio 2010-2012"* con riferimento al personale dipendente. Tale norma è stata per altro prorogata fino al 2015.

Al fine di favorire il perseguimento degli obiettivi e l'osservanza degli obblighi di *"concorso alla manovra di finanza pubblica, agli obiettivi di perequazione e solidarietà, nonché agli obblighi di carattere finanziario posti a livello UE"*, il legislatore provinciale è intervenuto e, con legge provinciale 23 dicembre 2010, n. 15, ha adottato una serie di misure di contenimento dei costi e di razionalizzazione delle

strutture e dei servizi; successivamente tali misure sono state prorogate fino al 31 dicembre 2015 con altre leggi provinciali. Sul blocco della contrattazione è poi intervenuta la Corte Costituzionale che, con sentenza n. 178/2015, ha dichiarato l'illegittimità sopravvenuta del regime di sospensione della contrattazione collettiva per il lavoro pubblico, con decorrenza dal giorno successivo alla pubblicazione della sentenza, poiché con il protrarsi, dal 2010, del blocco contrattuale e stipendiale, sono venuti meno i caratteri di transitorietà e di eccezionalità propri delle misure di contenimento della spesa pubblica. A seguito della citata sentenza, in Provincia di Bolzano è stato siglato il contratto collettivo intercompartimentale 2016-2018. Si è aperta così la possibilità di dar corso alle procedure di rinnovo contrattuale, escludendo però qualsiasi forma di recupero della parte economica per gli anni pregressi.

Grandi sono state le pressioni esercitate dalle organizzazioni sindacali nel chiedere e sostenere un'adeguata remunerazione e compensazione per la perdita di potere d'acquisto a favore di tutti i dipendenti pubblici. Un avvio della contrattazione collettiva era imminente. Tuttavia, la legge provinciale di stabilità per l'anno 2019 (legge provinciale 21 settembre 2018, n. 20) non prevedeva autorizzazioni di spesa per la contrattazione collettiva a carico del bilancio provinciale.

È utile anche ricordare, da un lato, che con legge provinciale 19 maggio 2015, n. 6, *“Ordinamento del personale della Provincia”*, era stata abrogata la legge provinciale 10 agosto 1995, n. 16, *“Riforma dell’ordinamento del personale della provincia”*, e di conseguenza era stata anche soppressa l’Agenzia provinciale per la contrattazione collettiva prevista dall’articolo 6, e dall’altro, che ai sensi dell’articolo 46, comma 13, del decreto legislativo 165/2001, *“le regioni a statuto speciale e le province autonome possono avvalersi, per la contrattazione collettiva di loro competenza, di agenzie tecniche istituite con legge regionale o provinciale ovvero dell’assistenza dell’ARAN ai sensi del comma 2.”*

A tutto ciò si sommano ulteriori questioni da affrontare sotto l’aspetto della contrattazione collettiva. Tra le più rilevanti, si menzionano le tematiche riguardanti:

**A) il recupero individuale della quota dell’indennità trasformata in assegno fisso e continuativo, riconosciuta a dirigenti, sostituti dirigenti e coordinatori in assenza di incarico.**

Nell’ambito dei giudizi di parifica relativi ai rendiconti 2014, 2015, 2016, 2017, 2018 e 2019, e per effetto della sentenza della Corte costituzionale n. 138/2019, le sezioni riunite della Corte dei conti per il Trentino-Alto Adige/Südtirol hanno dichiarato non regolari i capitoli di spesa concernenti il pagamento di indennità di funzione a dirigenti e dirigenti sostituti e di indennità di coordinamento a funzionari senza incarico, trasformate in assegno personale pensionabile. Di conseguenza le già menzionate indennità erano da considerarsi illegittime, in quanto erogate sulla base di norme contrattuali ritenute incidentalmente nulle/invalidi dalla Corte dei conti e la cui legittimità non era più confermata dalle norme legislative dichiarate incostituzionali dalla Corte costituzionale. Dalla sentenza si ricava quanto segue:

- la responsabilità per danno erariale avente carattere sanzionatorio;

- il recupero delle somme illegittimamente corrisposte ovvero indebitamente percepite dagli interessati;
- la sospensione degli emolumenti di cui trattasi;
- l’approfondimento delle questioni giuridiche connesse all’eventuale recupero degli assegni già erogati.

**B) lo status delle giornaliste e dei giornalisti in servizio presso gli uffici stampa delle regioni a statuto speciale e delle province autonome di Trento e Bolzano.**

Fino all’entrata in vigore dell’articolo 9, comma 5, della legge 7 giugno 2000, n. 150, che prevede che *“ai giornalisti in servizio presso gli uffici stampa delle regioni a statuto speciale e delle province autonome di Trento e Bolzano, in via transitoria, sino alla definizione di una specifica disciplina da parte di tali enti in sede di contrattazione collettiva e comunque non oltre il 31 ottobre 2019, continua ad applicarsi la disciplina riconosciuta dai singoli ordinamenti”*, la disciplina in materia era l’articolo 35 della legge provinciale 21 maggio 1981, n. 11. L’articolo 10 della legge 150/2000 stabilisce che le predette disposizioni *“costituiscono principi fondamentali ai sensi dell’articolo 117 della Costituzione e si applicano, altresì, alle regioni a statuto speciale e alle province autonome di Trento e Bolzano nei limiti e nel rispetto degli statuti e delle relative norme di attuazione”*.

Ne conseguiva la necessità e l’opportunità di disciplinare lo status giuridico ed economico delle giornaliste e dei giornalisti con contratto collettivo provinciale.

**C) la mancata corresponsione, da parte dello Stato, dell’indennità di bilinguismo al personale docente dell’Istituto di alta formazione musicale Conservatorio “Claudio Monteverdi”**

Il trattamento economico del personale docente dell’Istituto di alta formazione musicale Conservatorio “Claudio Monteverdi” è corrisposto preliminarmente dallo Stato. La Provincia richiede annualmente al Ministero dell’Università e della Ricerca (MUR) la quan-

tificazione dell'importo e provvede a rimborsare la spesa sostenuta allo Stato. Questa procedura è stata definita tra il Presidente della Provincia autonoma di Bolzano e i rappresentanti di Governo nell'ambito dell'“Accordo di Milano”, i cui contenuti sono stati recepiti con legge 23 dicembre 2009, n. 191. La Provincia mette a disposizione le risorse finanziarie a favore del Conservatorio per la copertura degli oneri derivanti dalla contrattazione collettiva integrativa per il personale docente. Ad un primo contratto integrativo provinciale per il personale docente del 2014 ne è seguito un secondo nel 2015. L'indennità di bilinguismo è stata regolarmente corrisposta dallo Stato ai sensi del suddetto Accordo e della normativa citata, mentre la quota aggiuntiva, di cui ai contratti decentrati, era a carico della Provincia. La Ragioneria territoriale dello Stato ha in seguito comunicato, con nota dd. 28.06.2017, che a decorrere dal 1° novembre 2017 sarebbe stata sospesa la corresponsione dell'indennità di bilinguismo da parte dello Stato.



### IL PERCORSO DI QUESTI ANNI

Si descrivono di seguito le principali attività normative e amministrative svolte durante la legislatura, con specifico riferimento a:

#### **Contrattazione collettiva provinciale**

Per quanto riguarda la contrattazione collettiva e le relazioni sindacali, con lo sblocco della contrattazione nazionale e dopo la sottoscrizione del contratto collettivo intercompartimentale 2016-2018, sono state avviate le negoziazioni per i seguenti contratti collettivi:

- a) contratto collettivo intercompartimentale per il triennio 2019-2021, con la stipula di due accordi stralcio di seguito illustrati alle lettere a1) e a2),
- b) contratto collettivo integrativo per il personale docente ed educativo delle scuole

primarie e secondarie di primo e secondo grado a carattere statale,

- c) contratto collettivo per il recupero strutturale della quota corrisposta a titolo di assegno personale pensionabile a dirigenti, dirigenti sostituiti e coordinatori senza incarico,
- d) contratto collettivo di comparto per il personale del Servizio sanitario provinciale, con la stipula di due accordi stralcio di seguito illustrati alle lettere d1) e d2),
- e) contratto collettivo di comparto per i giornalisti e le giornaliste in servizio presso l'Amministrazione provinciale,
- f) contratto collettivo integrativo provinciale per il personale docente dell'Istituto di alta formazione musicale Conservatorio “C. Monteverdi”,

con la definizione e sottoscrizione dei relativi accordi e accordi stralcio.

Ai sensi della legge provinciale 19 maggio 2015, n. 6, la contrattazione collettiva è gestita nell'ambito degli obiettivi programmatici definiti dalla Giunta provinciale, di concerto con il Direttore generale/la Direttrice generale della Provincia. La Giunta provinciale ha pertanto impartito alle varie delegazioni pubbliche – nominate a loro volta con decreto del Direttore generale o dalla Giunta provinciale stessa – le rispettive direttive per la contrattazione collettiva, autorizzando la stipula di accordi stralcio.

#### **Determinazione del fondo e della spesa massima autorizzata a carico del bilancio provinciale per la contrattazione collettiva**

Con legge provinciale 29 aprile 2019, n. 2, “*Variazioni del bilancio di previsione della Provincia autonoma di Bolzano per gli esercizi 2019, 2020 e 2021 e altre disposizioni*”, era stata autorizzata per la contrattazione collettiva a carico del bilancio provinciale 2019-2021 una

spesa massima di 1 milione di euro per anno finanziario. Per poter dare attuazione, tramite accordi stralcio, alle direttive impartite e a seguito dell'analisi e quantificazione dei costi, il fondo per la contrattazione collettiva ha subito rilevanti modifiche. Con legge provinciale 30 luglio 2019, n. 6, "Assestamento del bilancio

di previsione della Provincia autonoma di Bolzano per l'anno finanziario 2019 e per il triennio 2019-2021", la spesa massima autorizzata per la contrattazione collettiva per il triennio di riferimento è stata rideterminata per ogni singolo comparto di contrattazione. Si veda al riguardo la tabella sottostante.

**Legge provinciale 30 luglio 2019, n. 6: determinazione del fondo e della spesa massima autorizzata, a carico del bilancio provinciale, per la contrattazione collettiva per il triennio 2019-2021**

**Fondo per la contrattazione collettiva - triennio 2019-2021**

Provvedimento	Comparto di contrattazione	2019	2020	2021	Totale
<b>Legge provinciale 29 aprile 2019, n. 2</b>	Intercomparto (generalità personale)	1.000.000 €	1.000.000 €	1.000.000 €	3.000.000 €
<b>Legge provinciale 30 luglio 2019, n. 6</b>	Intercomparto (generalità personale)	21.000.000 €	78.500.00 €	96.000.000 €	<b>195.500.000 €</b>
	Personale docente delle scuole statali	3.800.000 €	3.800.000 €	3.800.000 €	<b>11.400.000 €</b>

La legge provinciale n. 6/2019 specifica che tali importi si riferiscono soltanto all'Amministrazione provinciale e all'Azienda Sanitaria dell'Alto Adige. Il finanziamento degli altri enti avviene tramite le procedure di finanziamento proprie.

**Aumenti generali:** per il calcolo degli aumenti generali, in sede di rinnovo contrattuale, si assume come base di riferimento l'indice IPCA (indice dei prezzi al consumo armonizzato per i Paesi dell'Unione europea) previsionale per gli anni 2019-2021. Tenuto conto dell'evoluzione locale dei prezzi, l'indice IPCA proposto sarebbe stato l'IPCA locale calcolato dall'Istituto provinciale di statistica ASTAT. In

sede di controllo della legge provinciale, il Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF) si è opposto all'applicazione di questo indice. A seguito dell'impegno assunto dalla Provincia autonoma di Bolzano, con nota 26 settembre 2019, nei confronti del Governo, al fine di evitare un contenzioso costituzionale, gli importi autorizzati per la contrattazione del contratto intercompartimentale ai sensi dell'articolo 16, comma 4, della legge provinciale 2/2019, e riferiti agli anni 2020 e 2021, sono stati rideterminati e ridotti complessivamente di 20 milioni di euro, ossia di 10 milioni di euro per l'anno 2020 e di 10 milioni di euro per l'anno 2021, come di seguito riportato:

Provvedimento	Comparto di contrattazione	2019	2020	2021	Totale
<b>Legge provinciale 30 luglio 2019, n. 6 con riduzione MEF</b>	Intercomparto (generalità personale)	21.000.000 €	68.500.000 € (incl. riduzione 10 mio)	86.000.000 € (incl. riduzione 10 mio)	175.500.000 €
	Personale docente delle scuole statali	3.800.000 €	3.800.000 €	3.800.000 €	<b>11.400.000 €</b>

Nel 2019 è stato sottoscritto **a1) il primo “accordo stralcio per il rinnovo del contratto collettivo intercompartimentale per il triennio 2019-2021”**, approvato con deliberazione della Giunta provinciale n. 1030 del 3 dicembre 2019, per un impegno di spesa complessivo di 115.993.778,63 euro. Di seguito è riportato il riepilogo dei principali provvedimenti adottati:

- aumento generale della retribuzione in base all'indice IPCA 2019 e 2020, corrispondente a 0,9 % e 1,0%;
- valorizzazione delle competenze linguistiche nelle due lingue italiano e tedesco, a prescindere dall'attestato di bilinguismo richiesto per l'accesso alla qualifica funzionale;
- retribuzione professionale per il personale docente delle scuole provinciali, per le e gli insegnanti della scuola dell'infanzia, per le collaboratrici e i collaboratori pedagogici e per le collaboratrici e i collaboratori all'integrazione;
- aumento del fondo per la produttività, con un incremento della componente della retribuzione legata alla produttività e al risultato.

**Per il personale insegnante delle scuole a carattere statale sono stati stipulati contratti collettivi decentrati.**

Nel 2019 è stato siglato anche **b) il contratto collettivo provinciale per il personale docente e educativo delle scuole primarie e secondarie di primo e secondo grado** – coda

contrattuale per il triennio 2016-2018 – approvato con deliberazione della Giunta provinciale n. 997 del 26 novembre 2019, per un impegno di spesa complessivo di 10.852.100,00 euro. Si veda la tabella a pagina 45.

#### **Memoria conclusionale del Procuratore regionale presso la sezione giurisdizionale per il Trentino-Alto Adige/Südtirol – Bolzano, del 25 giugno 2020**

Per quanto attiene invece al recupero degli importi “indebitamente corrisposti” va precisato che, nel caso in argomento, per le indennità erogate in via generale per effetto di disposizioni di legge e di contrattazione collettiva, la Corte dei conti - Procura Regionale presso la sezione giurisdizionale per il Trentino-Alto Adige/Südtirol – Bolzano, in sede di giudizio di parificazione del rendiconto generale della Provincia autonoma di Bolzano per l'esercizio finanziario 2019, nella memoria conclusionale dell'udienza del 25 giugno 2020 ha ritenuto «corretto, in alternativa al recupero individuale, il ricorso della Provincia Autonoma di Bolzano all'applicazione dell'art. 40, comma 3-quinquies del d.lgs. 165/2001 e s.m.i., che consente una sorta di “recupero strutturale” in modo da assicurare il riequilibrio delle poste di bilancio, atteso che la norma richiamata prevede sia la “nullità delle clausole contrattuali” sia le rispettive “sanzioni”». A seguito della citata memoria conclusionale, è sorta la necessità di provvedere al recupero delle somme nei relativi limiti di prescrizione.

**Legge provinciale 19 dicembre 2019, n. 15 (legge di stabilità 2020), e successive modifiche: determinazione del fondo e della spesa massima autorizzata, a carico del bilancio provinciale, per la contrattazione collettiva per il triennio 2020-2022**

**Fondo per la contrattazione collettiva - triennio 2020-2022**

<b>Provvedimento</b>	Comparto di contrattazione	2020	2021	2022
<b>Legge provinciale 19 dicembre 2019, n. 15</b> <i>(legge di stabilità per l'anno 2020)</i>	Intercomparto (generalità personale) importi residui dal primo contratto stralcio	20.986.719,12 €	38.486.729,27 €	38.486.729,27 € costi a regime
<b>Legge provinciale 13 ottobre 2020, n. 12</b>	Personale del Servizio sanitario provinciale	16.023.800 €	7.050.000 €	7.050.000 €
<b>Legge provinciale 16 aprile 2020, n. 3</b>	Intercomparto dirigenza amministrativa	4.500.000 €	9.000.000 €	9.000.000 €
<b>Legge provinciale 13 ottobre 2020, n. 12</b>	Personale docente carattere statale	10.000.000 €	-	-

Con deliberazione n. 335 del 19 maggio 2020, la Giunta provinciale ha impartito le direttive alle delegazioni pubbliche coinvolte per avviare in tempi brevi la negoziazione al fine del recupero strutturale delle predette somme, erogate a titolo di assegno personale pensionabile, corrispondenti a indennità di funzione per dirigenti e dirigenti sostituti e indennità di coordinamento, in assenza di formale incarico o di espletamento di alcuna funzione, secondo le modalità indicate nell'articolo 40, comma 3-quinquies, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165. Ciò mediante corrispondenti riduzioni delle risorse autorizzate del fondo interessato relativamente a ciascun ambito contrattuale. Per l'attuazione delle direttive si è dovuto attingere alle risorse finanziarie disponibili nel bilancio provinciale, previste e approvate nella legge provinciale 19 dicembre 2019, n. 15, "Legge di stabilità provinciale per l'anno 2020", e successive modifiche, che costituiscono la dotazione del

fondo per la contrattazione collettiva dei vari comparti e con cui è stata autorizzata la spesa complessiva massima a carico del bilancio provinciale per la contrattazione collettiva:

c) nel 2020 la parte pubblica e quella sindacale hanno sottoscritto il contratto collettivo per il "recupero strutturale delle somme corrisposte a titolo di assegno personale pensionabile nell'ambito ed in applicazione dell'articolo 40, comma 3-quinquies del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165", approvato con deliberazione della Giunta provinciale n. 616 del 25 agosto 2020.

Il recupero strutturale delle somme di cui sopra è stato attuato attraverso una riduzione degli stanziamenti per il fondo per la contrattazione collettiva previsti dalla legge provinciale 19 dicembre 2019, n. 15, "Legge di stabilità provinciale per l'anno 2020".

<b>Amministrazione provinciale e Azienda Sanitaria dell'Alto Adige</b>	
Vicedirettori e coordinatori - recupero da intercomparto generalità	3.787.342,97 €
Dirigenti amministrativi - recupero intercomparto dirigenza	6.814.658,31 €
Dirigenza sanitaria - recupero comparto dirigenza sanitaria	915.789,12 €
<b>Totale recupero strutturale</b>	<b>11.517.790,40 €</b>

<b>Fondo per la contrattazione collettiva - triennio 2020-2022</b>				
<b>Provvedimento</b>	<b>Comparto di contrattazione</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Legge provinciale 19 dicembre 2019, n. 15</b> <i>(legge di stabilità per l'anno 2020)</i>	Intercomparto (generalità personale)	20.986.719,12 €	38.486.719,27 €	38.486.719,27 € costi a regime
	Recupero strutturale	-3.783.342,97 €		
		<b>17.203.376,30 €</b>		
	Personale del Servizio sanitario provinciale	16.023.800,00 €	7.050.000,00 €	7.050.000,00 €
	Recupero strutturale	-915.789,12 €		
		<b>15.108.010,88 €</b>		
	Intercomparto dirigenza amministrativa	4.500.000,00 €	9.000.000,00 €	9.000.000,00 €
	Recupero strutturale	-4.500.000,00 €	-2.314.658,31 €	
			<b>6.685.431,69 €</b>	
	Personale docente carattere statale	10.000.000,00 €	-	-

## **Emergenza epidemiologica da Covid-19 – Protocollo d'intesa a livello intercompartimentale**

Nel 2020 l'attività di contrattazione collettiva si è svolta in un contesto di crisi economico-finanziaria e sociale, in particolare per l'impatto dell'emergenza epidemiologica da Covid-19.

Dopo aver adottato una serie di provvedimenti emergenziali, la Giunta provinciale è intervenuta per affrontare varie problematiche in merito alla gestione e organizzazione del personale. Oltre all'adozione della modalità del lavoro agile (smart working) per lo svolgimento dell'attività lavorativa, che ha trovato la propria disciplina quadro nel contratto collettivo intercompartimentale – approvato con deliberazione della Giunta provinciale n. 944 del 28 novembre 2020 – si era riscontrata la necessità di individuare anche altre forme di gestione flessibile dell'orario di lavoro. Di rilievo, sotto il profilo della contrattazione collettiva, è stata la definizione di un protocollo d'intesa a livello intercompartimentale per una maggiore flessibilità dell'orario di lavoro durante lo stato d'emergenza epidemiologica. In particolare, le parti negoziali, con la sigla del protocollo d'intesa approvato con deliberazione della Giunta provinciale n. 326 del 12 maggio 2020, sono giunte a definire i presupposti per un'esenzione individuale e motivata dal servizio ai sensi dell'articolo 87, comma 3, del decreto-legge 17 marzo 2020, n. 18, e a indicare una serie di altri istituti giuridici di cui fruire prima di poter esperire l'esenzione dal servizio con garanzia che l'esenzione costituisca servizio prestato a tutti gli effetti.

Nel 2020 si è giunti alla sottoscrizione **a2) del secondo accordo stralcio intercompartimentale 2019-2021**, approvato con la succitata deliberazione della Giunta provinciale n. 944/2020, che ha comportato un impegno di spesa complessivo di euro 59.113.536,00. Il nuovo contratto ha rappresentato una tappa importante e significativa sotto vari aspetti, poiché prevede:

- una disciplina quadro riferita al lavoro agile che, in assenza di una disciplina contrat-

tuale nazionale, oltre ad essere stata tra le prime a livello nazionale, è da intendersi come uno strumento condiviso per una nuova modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa;

- l'introduzione del buono pasto elettronico del valore di 7,00 euro per tutto il personale degli enti aderenti al contratto collettivo intercompartimentale;
- l'adeguamento degli stipendi, con decorrenza dal 2021, sulla base dell'indice previsionale IPCA, corrispondente all'1,1%;
- l'aumento del fondo per la produttività 2020 e il finanziamento di premi aggiuntivi speciali Covid-19;
- l'incremento, dal 2021, della quota annuale di contribuzione a carico del datore di lavoro per ogni dipendente iscritto/iscritta al fondo sanitario integrativo Sanipro della Provincia di Bolzano.

**Nel settore sanitario** sono stati invece sottoscritti:

- il secondo accordo stralcio per il rinnovo del contratto collettivo per l'area della dirigenza sanitaria del Servizio sanitario provinciale per il triennio 2016-2018, approvato con deliberazione della Giunta provinciale n. 23 del 21 gennaio 2020, per un impegno di spesa complessivo nel triennio di 15.000.000,00 euro, destinati all'introduzione della "carriera professionale";
- d1) il primo accordo stralcio per il rinnovo del contratto collettivo per l'area del personale del Servizio sanitario provinciale per il triennio 2019-2021, approvato con deliberazione della Giunta provinciale n. 945 del 28 novembre 2020, per un impegno di spesa complessivo di euro 14.000.000,00. Aspetti di particolare rilievo in tale contratto sono:
  - » l'aumento fino al 90% dell'indennità di coordinamento per il personale del ruolo sanitario;
  - » l'aumento del fondo per la produttività a livello di comparto per la corresponsione dei premi di produttività (salario di produttività) relativi al periodo dello stato di emergenza epidemiologica da Covid-19 del 2020.

Contratti collettivi di maggiore rilievo sottoscritti nel 2021

Nel settore delle scuole a carattere statale sono stati sottoscritti:

- **b1) il primo accordo stralcio per il rinnovo del contratto collettivo provinciale per il personale docente e educativo delle scuole primarie e secondarie di primo e secondo grado della Provincia** per il triennio 2019-2021, approvato con deliberazione della Giunta provinciale n. 138 del 16 febbraio 2021, per un importo complessivo di euro 15.987.479,15;
- **b2) il secondo accordo stralcio per il rinnovo del contratto collettivo provinciale per il personale docente e educativo delle scuole primarie e secondarie di primo e secondo grado della Provincia** per il triennio 2019-2021, approvato con deliberazione della Giunta provinciale n. 515 del 15 giugno 2021, per un importo complessivo di euro 8.520.236,90.

Nel settore sanitario è stato invece sottoscritto:

- **d2) il secondo accordo stralcio per il rinnovo del contratto collettivo per l'area del personale del Servizio sanitario provinciale** per il triennio 2019-2021, approvato con deliberazione della Giunta provinciale n. 1039 del 30 novembre 2021, per un importo complessivo di euro 30.000.000,00. Tra le principali novità del citato contratto vanno menzionate:
  - » l'introduzione dell'indennità di specificità infermieristica;
  - » l'introduzione dell'indennità per la tutela del malato e la promozione della salute;
  - » l'introduzione dell'indennità per il servizio domiciliare;
  - » l'aumento delle indennità per il servizio notturno, il servizio di pronta reperibilità e per turni logoranti.

Nella tabella n. 6 è riportata la consistenza del fondo per la contrattazione per il triennio

2020-2022 dopo la sottoscrizione dei citati contratti collettivi.

### **Giornalisti e giornaliste della pubblica amministrazione**

Con e) il **contratto collettivo di comparto** concernente distinte disposizioni per i **giornalisti e le giornaliste operanti presso l'Amministrazione provinciale**, approvato con deliberazione della Giunta provinciale n. 835 del 5 ottobre 2021, alle giornaliste e ai giornalisti della pubblica amministrazione che operano presso l'Ufficio stampa dell'Agenzia di stampa e comunicazione si applica il contratto per dipendenti pubblici con relativo inquadramento nelle qualifiche funzionali dell'Amministrazione provinciale. Il contratto è stato negoziato con l'intervento dell'organizzazione sindacale di categoria maggiormente rappresentativa a livello statale, ovvero la Federazione Nazionale della Stampa Italiana (FNSI).

Alle pagine 49, 50 e 51 si riportano in chiave riassuntiva le dotazioni del Fondo per la contrattazione degli ultimi anni.

### **Indennità di bilinguismo - Conservatorio "Claudio Monteverdi"**

f) in seguito a uno scambio di informazioni e a un approfondito dialogo tra gli uffici provinciali competenti, il Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF) e i dirigenti e le dirigenti responsabili degli uffici competenti presso il Ministero dell'Università e della Ricerca, è emerso che la mancata erogazione dell'indennità di bilinguismo, cui si è fatto cenno in precedenza, da parte dello Stato era dovuta a una controversia sull'interpretazione dell'articolo 9 del contratto collettivo integrativo citato. Al fine di ripristinare il pagamento dell'indennità di bilinguismo di competenza statale, si è proceduto quindi a fornire un'interpretazione autentica dell'articolo 9, recante "indennità di bilinguismo", del contratto collettivo provinciale integrativo del 31 ottobre 2014, per il personale docente del Conservatorio di musica "Claudio Monteverdi". Con deliberazione della Giunta provinciale n. 220 del 5 aprile 2022, concernente l'inter-

**Fondo per la contrattazione collettiva - triennio 2020–2022, a seguito degli accordi stipulati**

<b>Provvedimento</b>	<b>Comparto di contrattazione</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Legge provinciale 19 dicembre 2019, n. 15</b> <i>(legge di stabilità per l'anno 2020)</i>	Intercomparto (generalità personale)	20.986.719,12 €	38.486.719,27 €	38.486.719,27 € costi a regime
	Recupero strutturale	-3.783.342,97 €		
		<b>17.203.376,30 €</b>		
	Personale del Servizio sanitario provinciale	16.023.800,00 €	7.050.000,00 €	7.050.000,00 €
	Recupero strutturale	-915.789,12 €		
		<b>15.108.010,88 €</b>		
	II accordo stralcio dirigitaria – carriera prof.le	-5.000.000,00 €	-5.000.000,00 €	-5.000.000,00 €
		<b>10.108.000,00 €</b>	<b>2.050.000,00 €</b>	<b>2.050.000,00 €</b>
	II accordo stralcio comparto servizio sanitario provinciale	-10.000.000,00 €	-2.000.000,00 €	-2.000.000,00 €
	Intercomparto dirigenza amministrativa	4.500.000,00 €		
	Recupero strutturale	-4.500.000,00 €	-2.314.658,31 €	9.000.000,00 €
		-	<b>6.685.431,69 €</b>	
	Personale docente carattere statale	10.000.000,00 €	-	-

pretazione autentica dell'articolo 9 ("indennità di bilinguismo") e corredata di tutti i necessari pareri e relazioni tecniche contabili, è stata infine autorizzata la sottoscrizione definitiva del contratto collettivo integrativo provinciale per il personale docente dell'Istituto di alta

formazione musicale Conservatorio "Claudio Monteverdi" del 31 ottobre 2014. Dell'avvenuta pubblicazione del contratto è stata data tempestiva comunicazione alla Ragioneria dello Stato.

### Scuole a carattere statale

Nell'ambito delle scuole a carattere statale, con le deliberazioni del 29 novembre 2022, n. 902 e 903, la Giunta provinciale ha autorizzato la firma definitiva delle ipotesi di contratto sottoscritte dalle delegazioni pubbliche e dalle organizzazioni sindacali per il "contratto dei dirigenti scolastici e il personale ispettivo" nonché per il primo accordo stralcio sul rinnovo del Contratto collettivo provinciale "per il personale docente e educativo delle scuole primarie e secondarie di primo e secondo grado della Provincia di Bolzano per il triennio 2022-2024". In attesa dell'approvazione della norma di attuazione dello Statuto speciale che introduce la competenza della sezione di controllo della Corte dei Conti di Bolzano a verificare la quantificazione dei costi dei contratti collettivi del personale a ordinamento regionale e provinciale e la sua compatibilità con gli

strumenti di programmazione e di bilancio regionali o provinciali, la Giunta provinciale, ispirandosi al principio di leale collaborazione tra istituzioni pubbliche, si è comunemente dichiarata favorevole a trasmettere i contratti collettivi alla sezione di controllo della Corte dei conti per la necessaria certificazione.

Le citate deliberazioni corredate dalle ipotesi di contratto sottoscritte, dai pareri degli organi di controllo, ovvero dell'organismo di valutazione, del Collegio dei revisori dei conti e del MUR, sono state pertanto trasmesse alla sezione di controllo di Bolzano della Corte dei Conti ai fini della certificazione della compatibilità dei costi contrattuali con gli strumenti di programmazione e di bilancio provinciali, subordinando la firma definitiva dei contratti al rilascio di tale certificazione.

Con legge 17 marzo 2021, n. 3, il fondo ha subito variazioni a causa dello stato di emergenza epidemiologica da Covid-19:

#### Fondo per la contrattazione collettiva - triennio 2021-2023

Provvedimento	Comparto di contrattazione	2020	2021	2022
<b>Legge provinciale 17 marzo 2021, n. 3</b>	Intercomparto (generalità personale) importi residui dal primo contratto stralcio e recupero strutturale spostati sugli anni finanziari 2021 e 2022	-	15.843.951,26 €	15.843.951,26 €
	Comparto personale del Servizio sanitario provinciale	10.000.000,00 €	10.000.000,00 €	10.000.000,00 € a regime 2021-2022
	Intercomparto dirigenza amministrativa	9.000.000,00 €	9.000.000,00 €	9.000.000,00 € a regime 2020-2022
	Personale docente carattere statale	20.500.000,00 €	15.000.000,00 €	15.000.000,00 € a regime 2019-2021

Con legge provinciale 23 dicembre 2021, n. 15, (legge di stabilità 2022), e successive modifiche, viene autorizzata la spesa massima, a carico del bilancio provinciale, per la contrattazione collettiva per il triennio 2022-2024:

### Fondo per la contrattazione collettiva - triennio 2022-2024

#### Legge di stabilità della Provincia 2022 del 23 dicembre 2021, n. 15, articolo 5

Spesa previsti nel bilancio provinciale per gli anni finanziari 2022-2024		Anno finanziario		
		2022	2023	2024
1	<b>Contratto collettivo intercomparto per la generalità del personale</b>	343.951,26 €	15.843.951,26 €	15.843.951,26 €
	<i>Aumentato con Legge provinciale n. 2/2022</i>	12.000.000,00 €		
		12.343.951,26 €	15.843.951,26 €	15.843.951,26 €
1	<i>Aumentato con Legge provinciale n. 9/2022</i>	20.000.000,00 €		
	<b>Premialità 2022</b>			
		<b>32.343.951,26 €</b>	<b>15.843.951,26 €</b>	<b>15.843.951,26 €</b>
2	<b>Ambito personale Amministrazione provinciale</b>	<b>1.500.000,00 €</b>	<b>1.500.000,00 €</b>	<b>1.500.000,00 €</b>
3	<b>Personale docente scuole a carattere statale</b>	10.000.000,00 €	10.000.000,00 €	10.000.000,00 €
	<i>Aumentato con Legge provinciale n. 2/2022</i>	10.000.000,00 €	10.000.000,00 €	10.000.000,00 €
		<b>20.000.000,00 €</b>	<b>20.000.000,00 €</b>	<b>20.000.000,00 €</b>
4	<b>Personale dirigente delle scuole a carattere statale</b>	<b>250.000,00 €</b>	<b>250.000,00 €</b>	<b>250.000,00 €</b>
5	<b>Contratto intercompartimentale dirigenza amministrativa</b>	4.500.000,00 €	9.000.000,00 €	9.000.000,00 €
<b>Totale importi massimi autorizzati</b>		<b>58.593.951,26 €</b>	<b>46.593.951,26 €</b>	<b>46.593.951,26 €</b>

#### Nomina dei componenti dell'Agenzia provinciale per le relazioni sindacali della Provincia autonoma di Bolzano

L'Agenzia costituisce il punto di riferimento per la contrattazione collettiva provinciale, in attuazione di quanto previsto dall'articolo 46, comma 13, del decreto legislativo 165/2001.

La norma prevede infatti che le Regioni a statuto speciale e le Province autonome possano avvalersi, per la contrattazione collettiva di loro competenza, di agenzie tecniche istituite con legge regionale o provinciale, ovvero dell'assistenza dell'ARAN. Con legge provinciale 29 aprile 2019, n. 2, recante modifiche

alla legge provinciale 19 maggio 2015, n. 6, è stata istituita, presso la Direzione generale della Provincia autonoma di Bolzano, l'Agenzia provinciale per le relazioni sindacali.

Ai sensi del combinato disposto dei commi 2 e 3 dell'articolo 4/bis della legge provinciale n. 6/2015, i componenti della nuova istituenda Agenzia provinciale per le relazioni sindacali sono scelti da un elenco istituito presso la Direzione generale della Provincia. Allo scopo, nel 2019, la Giunta provinciale aveva approvato l'avviso pubblico del relativo bando per la manifestazione di interesse. Nel 2019 la commissione aveva proceduto alla verifica dei requisiti e alla disamina delle domande e della documentazione presentate, concludendo che: *"Nessuna/nessun richiedente dispone di tutti i requisiti richiesti per l'iscrizione nell'elenco dei candidati per la nomina di componenti della Agenzia Provinciale per le Relazioni Sindacali della Provincia autonoma di Bolzano"*.

Fino al momento dell'avvio di una nuova procedura di selezione, iscrizione e nomina dei componenti citati, è il Direttore generale, ai sensi del comma 10 dell'articolo 4/bis della legge provinciale n. 6/2015, e successive modifiche, a gestire la contrattazione collettiva, anche tramite persone esperte appositamente delegate per la contrattazione e autorizzate alla firma. In particolare, il Direttore generale ha rilasciato procura, fino a revoca della stessa, per la contrattazione collettiva per il settore delle scuole a carattere statale e per il settore sanitario. Per il 2020 era programmato un ulteriore bando per la manifestazione di interesse e la documentazione prevista a tale scopo era già stata predisposta, ma l'emergenza epidemiologica da Covid-19 ha determinato un ritardo di queste attività. Il conferimento di adeguate procure da parte del Direttore generale, ai sensi dell'articolo 4/bis, comma 10, della legge provinciale n. 6/2015, ha garantito in ogni caso la continuità delle trattative contrattuali.

Con deliberazione dell'11 ottobre 2022, n. 725, la Giunta provinciale ha approvato l'av-

viso pubblico per la formazione dell'elenco di candidate e candidati aventi i requisiti per la nomina a membri dell'Agenzia provinciale per le relazioni sindacali.

Con decreto n. 24974 del 22 dicembre 2022, il Direttore Generale della Provincia ha approvato l'elenco delle candidate e dei candidati iscritti. L'elenco è istituito presso la Direzione generale della Provincia, è stilato in ordine alfabetico ed è pubblicato sulla pagina web istituzionale della Direzione generale della Provincia.

La Giunta provinciale, preso atto dell'elenco, con deliberazione del 30 dicembre 2022, n. 1012, ha proceduto alla nomina dei membri effettivi, tra cui il Presidente della nuova istituenda Agenzia provinciale per le relazioni sindacali.

### **Controlli sui contratti collettivi**

La legge provinciale 23 luglio 2021, n. 5, ha previsto l'obbligo di allegare all'ipotesi di contratto, oltre alla relazione sui costi e sulla compatibilità economica, i pareri dell'organismo di valutazione attestante il rispetto dei vincoli derivanti da norme di legge e il parere del collegio dei revisori dei conti attestante la compatibilità economico-finanziaria del contratto collettivo con i vincoli di bilancio.

Nel corso del giudizio di parificazione del rendiconto generale della Provincia per l'esercizio finanziario 2021, la Corte dei Conti ha evidenziato la necessità che la sua sezione di controllo effettui il proprio controllo sulle ipotesi di contratto collettivo e rilasci la certificazione di compatibilità con gli strumenti di programmazione e di bilancio dell'ente. Da qui l'intendimento, da subito espresso, di elaborare una norma di attuazione dello Statuto che introduca ora la fattispecie in questione in linea con quanto fatto da altre autonomie speciali.

## Fondo per la contrattazione collettiva - triennio 2023-2025

Comparto contrattazione di riferimento	2023	2024	2025
Intercomparto (generalità personale)	15.843.951,26 €	15.843.951,26 €	15.843.951,26 €
Premialità	20.000.000,00 €	-	-
	<b>32.343.951,26 €</b>	<b>15.843.951,26 €</b>	<b>15.843.951,26 €</b>
Intercomparto dirigenza amministrativa	<b>12.000.000,00 €</b>	<b>12.000.000,00 €</b>	<b>12.000.000,00 €</b>
Comparto personale amministrazione provinciale	<b>2.500.000,00 €</b>	<b>2.500.000,00 €</b>	<b>2.500.000,00 €</b>
Personale del Servizio Sanitario provinciale			
<i>Dirigenza sanitaria</i>	6.000.000,00 €	6.000.000,00 €	6.000.000,00 €
<i>Personale del comparto</i>	10.000.000,00 €	10.000.000,00 €	10.000.000,00 €
	<b>16.000.000,00 €</b>	<b>16.000.000,00 €</b>	<b>16.000.000,00 €</b>
Personale docente carattere statale	<b>8.000.000,00 €</b>	<b>8.000.000,00 €</b>	<b>8.000.000,00 €</b>
Personale dirigente delle scuole a carattere statale	<b>610.000,00 €</b>	<b>360.000,00 €</b>	<b>360.000,00 €</b>
	<b>74.953.951,26 €</b>	<b>54.703.951,26 €</b>	<b>54.703.951,26 €</b>



### PROSPETTIVE PER IL FUTURO

In considerazione delle risorse finanziarie (si veda la tabella soprastante) stanziata per la contrattazione collettiva nel bilancio provinciale con la legge provinciale 23 dicembre 2022, n. 16 (legge di stabilità 2023), i prossimi obiettivi di maggiore rilievo sono i seguenti:

- per il 2023 si prevede la conclusione della conclusione del triennio 2019-2021 con alcune importanti novità a livello intercompartimentale, volte ad aumentare l'attrattività del pubblico impiego in provincia di Bolzano, nonché ad affrontare la carenza di personale qualificato e il turnover dovuto a

pensionamenti e altri motivi di cessazione dell'attività lavorativa. Tra i punti salienti rientra anche la determinazione di una nuova struttura retributiva con un nuovo modello di progressione economica orizzontale;

- per il 2023 è prevista la stipula del contratto collettivo intercompartimentale riguardante una ridefinizione dell'attuale sistema dei premi, per far sì che i premi di produttività vengano assegnati al personale esclusivamente sulla base del raggiungimento di obiettivi chiari e concordati; il nuovo sistema servirà in particolare a imprimere una spinta per aumentare il fondo per la produttività legata al risultato e alla performance individuale;

- sul versante della scuola a carattere statale, proseguono le trattative per il rinnovo dei contratti per le dirigenti e i dirigenti scolastici e per il personale docente. Per quest'ultimo, le direttive della Giunta provinciale prevedono un graduale adeguamento del trattamento economico e normativo a quello del personale docente provinciale;
- Per l'anno 2023 è prevista la conclusione del contratto collettivo intercompartimentale riguardante la dirigenza amministrativa. La base a fondamento dello stesso è costituita dalle condizioni generali previste dalla legge provinciale n. 6 del 21 luglio 2022 relative alla "Disciplina della dirigenza del sistema pubblico provinciale e ordinamento dell'Amministrazione provinciale" le cui modalità di applicazione sono attuate da istituti e norme innovativi di contrattazione collettiva. A tal fine, la Giunta provinciale ha approvato le direttive con deliberazione n. 765 del 25/10/2022 e sono già in corso regolari contrattazioni collettive;
- all'Agenzia provinciale per le relazioni sindacali neoistituita spetta condurre le trattative della contrattazione collettiva e concludere i contratti collettivi. L'Agenzia è incardinata presso la Direzione generale della Provincia autonoma di Bolzano. Le competenze dell'Agenzia sono definite nella legge provinciale 19 maggio 2015, n. 6 e nella deliberazione n. 1012/2022 di nomina dei suoi membri. L'Agenzia gestisce la contrattazione collettiva nell'ambito degli obiettivi programmatici definiti dalla Giunta provinciale, di concerto con il Direttore generale della Provincia. Il Presidente relaziona periodicamente al Direttore generale in merito all'attività svolta.

Una grande sfida da affrontare sarà infine quella di riuscire a stanziare nel bilancio provinciale risorse finanziarie sufficienti per fronteggiare, a livello di contrattazione collettiva, il generale rincaro dei prezzi dovuto alla guerra in Ucraina e alla crisi energetica.

# Nuova legge provinciale sulla dirigenza

INNOVARE CON SPIRITO  
AUTONOMISTA

6



## Nuova legge provinciale sulla dirigenza



### LA SITUAZIONE DI PARTENZA

La realizzazione di un'amministrazione proiettata verso il futuro, impegnata e competente, al servizio di cittadini e cittadine era l'obiettivo alla base dell'approvazione, nell'aprile del 1992, della legge provinciale sul *"Riordinamento della struttura dirigenziale della Provincia Autonoma di Bolzano"*. Quella che all'epoca era una riforma innovativa, doveva *«assicurare un'azienda di servizi "amministrazione provinciale", efficiente, dinamica, adatta alle esigenze del prossimo decennio»*. L'organizzazione di fondo della struttura dirigenziale della Provincia era articolata su tre livelli dirigenziali<sup>1</sup> e gli incarichi dirigenziali venivano conferiti a tempo determinato a dipendenti inquadrati nelle qualifiche funzionali più elevate.

Diversamente dal modello adottato a livello statale, dove il numero di persone inquadrato come dirigenti risultava estremamente più elevato rispetto al numero effettivo di posizioni da ricoprire – dando così vita al sistema dell'attribuzione di numerosi incarichi di consulenza, studio e ricerca – a livello provinciale veniva nominato e retribuito come direttore solo chi effettivamente svolgeva le relative funzioni.

Il modello provinciale della dirigenza introdotto nel 1992 era completato dalla previsione dell'istituto della graduale trasformazione dell'indennità dirigenziale in un assegno *ad personam*. Attraverso la graduale trasformazione dell'indennità di funzione in assegno personale pensionabile quale elemento fisso e continuativo di retribuzione, si garantiva una adeguata tutela economica al direttore/alla direttrice a cui non fosse stato rinnovato o riconfermato l'incarico.

L'equilibrio era così raggiunto: da un lato, la tutela degli interessi, anche finanziari, dell'Amministrazione provinciale attraverso la temporaneità dell'incarico dirigenziale assegnato – il cui/la cui titolare tornava infatti ad essere giuridicamente ed economicamente inquadrato/inquadrata come funzionario/funzionaria nel caso di un eventuale mancato rinnovo o di una rinuncia all'incarico – dall'altro, la previsione di un istituto giuridico ed economico (la graduale trasformazione dell'indennità di funzione in assegno personale pensionabile) che garantisse una forma di tutela economica a coloro che spesso per anni avevano svolto le funzioni dirigenziali, assumendosi le relative responsabilità.

<sup>1</sup> Si tratta delle seguenti leggi provinciali, ora abrogate: legge provinciale 3 luglio 1959, n. 6, legge provinciale 21 maggio 1981, n. 11, e legge provinciale 23 aprile 1992, n. 10.



## IL PERCORSO DI QUESTI ANNI

L'equilibrio descritto in precedenza è venuto meno nel 2019, innescando la necessità di un cambiamento che ha fatto da apripista ad una riforma complessiva della dirigenza.

A seguito della pronuncia della Corte costituzionale del 2019<sup>2</sup>, con la quale sono state dichiarate costituzionalmente illegittime alcune delle norme disciplinanti l'istituto dell'assegno ad personam<sup>3</sup>, si sono resi necessari interventi a più livelli da parte della Direzione generale in un'ottica riformatrice della dirigenza. È stata pertanto studiata e predisposta la nuova disciplina organica in materia di dirigenza, approvata con legge provinciale n. 6 del 21 luglio 2022.

La prima fondamentale innovazione introdotta dalla nuova legge provinciale sulla dirigenza è quella di prevedere a tutti gli effetti l'introduzione della qualifica dirigenziale.

La qualifica dirigenziale, articolata in prima e seconda fascia, viene assegnata, con contratto di lavoro individuale, a seguito di una procedura concorsuale. Il contratto di lavoro individuale, che costituisce la base del rapporto di lavoro del dirigente con l'amministrazione, è stipulato a tempo indeterminato e può cessare anticipatamente solo al verificarsi di determinate circostanze.

Al contratto individuale di lavoro si aggiunge l'incarico di direzione di una specifica struttura, conferito a tempo determinato in base ad un procedimento di nomina.

È quindi proprio con l'introduzione della qualifica dirigenziale e l'attribuzione della stessa a tempo indeterminato – salvi gli specifici casi di decadenza – che si recupera l'equilibrio

venuto meno dopo la citata pronuncia della Corte costituzionale. Lo status di dirigente pubblico non si perde più nel momento del mancato rinnovo o della rinuncia all'incarico dirigenziale – come nel precedente sistema – quando si tornava ad essere inquadrati come funzionari nella rispettiva amministrazione, ma viene mantenuto. Ciò per un determinato numero di anni, anche in assenza di uno specifico incarico di direzione di una struttura organizzativa, e in tal modo viene garantita anche una parte significativa del trattamento economico.

Inoltre, nel sistema previgente, l'esistenza di un albo dirigenti e aspiranti dirigenti separato per ciascuna Amministrazione in molti casi limitava, nell'attribuzione degli incarichi, la scelta alla rosa delle persone iscritte all'albo di quella data organizzazione. La nuova legge provinciale sulla dirigenza ha introdotto sul punto una fondamentale innovazione: l'istituzione del ruolo unico della dirigenza a livello provinciale.

La finalità perseguita è quella di superare il perimetro della singola Amministrazione, sia in fase di selezione delle dirigenti e dei dirigenti che in fase di attribuzione degli incarichi dirigenziali, creando così un più ampio "mercato della dirigenza" coincidente con il territorio provinciale, nell'ambito del quale selezionare la figura dirigenziale più idonea a cui attribuire l'incarico.

Il ruolo unico consente non solo maggiori possibilità di scelta della figura giusta al posto giusto, ma anche una maggiore mobilità, un più ampio spettro di esperienze per ciascun/ciascuna dirigente, un'apertura che giova sia all'Amministrazione sia alla singola persona.

<sup>2</sup> Corte costituzionale n. 138 del 12 giugno 2019.

<sup>3</sup> Con la sentenza della Consulta, infatti, la trasformazione dell'indennità di funzione in assegno personale pensionabile non è stata più possibile, ed è stato necessario bloccare anche i pagamenti formalmente spettanti per via delle trasformazioni già avvenute nel corso degli anni precedenti. Su questo aspetto specifico, le soluzioni trovate, in sede di contrattazione, sono esplicitate nel dettaglio nel quinto capitolo di questa relazione.

## APPROVAZIONE DELLA LEGGE PROVINCIALE SULLA DIRIGENZA

Approvazione DLP dalla Giunta provinciale	Approvazione Commissione legislativa	Approvazione DLP dal Consiglio provinciale	Pubblicazione BUR	Entrata in vigore legge provinciale
				
24 maggio 2022	13 giugno 2022	1 luglio 2022	21 luglio 2022	5 agosto 2022

La creazione del ruolo unico è accompagnata dall'istituzione della nuova Commissione per la dirigenza del sistema pubblico provinciale, alla quale è affidata, in piena autonomia di valutazione, la gestione del ruolo stesso. Alla Commissione compete inoltre l'indizione del concorso pubblico per la selezione delle future figure dirigenziali pubbliche per le Amministrazioni e gli Enti della provincia di Bolzano.

La particolare composizione della Commissione, oltre ad assicurare la rappresentanza delle Amministrazioni e degli Enti in modo proporzionale rispetto alle dimensioni delle singole organizzazioni, ha l'obiettivo di tutelare – anche in sede di selezione delle figure dirigenziali – l'opportuna distinzione dei ruoli tra gli organi deputati all'adozione degli indirizzi politico-amministrativi e la dirigenza pubblica. I primi sono infatti competenti per l'individuazione degli obiettivi e dei programmi da attuare, mentre alle dirigenti e ai dirigenti pubblici spetta l'adozione dei provvedimenti amministrativi che rendono effettivamente possibile il raggiungimento di tali obiettivi e la gestione con sufficiente autonomia dell'attività amministrativa. I membri della Commissione, data la delicatezza dei compiti e funzioni che sono chiamati ad assolvere, devono essere selezionati in base a stringenti requisiti di merito. Ciò con procedure trasparenti e modalità tali da certificare la loro indipendenza, imparzialità, onorabilità

nonché l'assenza di conflitti di interesse. Una dirigenza pubblica altamente qualificata e competente, con carriere caratterizzate da una selezione, valutazione e progressione trasparente, costituisce una garanzia anche per i cittadini e le cittadine. In quest'ottica si è costruito il nuovo sistema.

Il sistema pubblico provinciale della dirigenza si qualifica poi anche per un'altra fondamentale scelta di fondo. Il ruolo di direttore/direttrice d'ufficio – che a livello statale e in altri contesti regionali non viene ricompreso nell'ambito della dirigenza pubblica, ma è equiparato a quello di funzionario/funzionaria con mansioni anche direttive – è stato specificamente valorizzato, a livello provinciale, attraverso l'attribuzione della qualifica di dirigente di seconda fascia. Viene così riconosciuta e consolidata la funzione di queste figure responsabili delle strutture di secondo livello, che costituiscono il perno dell'attività tecnico-amministrativa delle singole Amministrazioni ed Enti.

L'istituzione della qualifica di dirigente e del ruolo unico della dirigenza a livello provinciale sono solo due delle novità introdotte con la nuova legge provinciale. L'attuazione di tutti i profili di novità richiede e richiederà di intervenire su almeno tre livelli: quello regolamentare, quello contrattuale e quello organizzativo.

## INDICAZIONI E LINEE GUIDA ALLE STRUTTURE ED ENTI PER L'IMPLEMENTAZIONE

<p>Istruzioni univoche per le strutture</p> <p>Conferimento incarichi dirigenziali</p> <p></p> <p>Agosto-settembre 2022</p>	<p>Preparazione regolamenti d'esecuzione</p> <p>Primo collaboratore/ prima collaboratrice</p> <p></p> <p>Autunno 2022</p>	<p>Contratto collettivo intercompartimentale per la dirigenza</p> <p>Approvazione regolamenti di esecuzione</p> <p>Pesatura posizioni dirigenziali</p> <p></p> <p>Fine 2022-inizio 2023</p>	<p>Elevate professionalità</p> <p></p> <p>2023</p>
--	--	--	---

In continuità con la struttura dirigenziale precedente, sono stati in particolare valorizzati i seguenti principi generali: la garanzia della continuità dell'azione amministrativa, attraverso strutture fondamentali stabili e, al tempo stesso, il mantenimento di una struttura sufficientemente flessibile per adattarsi alle nuove esigenze che via via si determinano. Un altro punto di forza del nuovo sistema è la chiara e trasparente distribuzione dei compiti, delle competenze e delle responsabilità tra i diversi livelli dirigenziali, nonché tra le strutture amministrative e il livello politico.

La nuova qualifica dirigenziale e la relativa struttura del trattamento economico, così come disciplinata negli aspetti essenziali dalla legge, hanno reso necessaria l'apertura di un tavolo di contrattazione collettiva per giungere, in tempi possibilmente rapidi, ad una nuova regolamentazione del trattamento giuridico ed economico delle e dei dirigenti. La rappresentanza di parte pubblica è stata incaricata, in particolare, di «avviare, in tempi brevi, le trattative con le organizzazioni sindacali rappresentative, al fine di implementare sul piano della contrattazione collettiva, con una di-

sciplina organica complessiva, il nuovo modello di dirigenza introdotto con la legge provinciale 21 luglio 2022, n. 6»<sup>4</sup>. A tal fine la parte pubblica si è già confrontata attivamente con le organizzazioni sindacali rappresentative su temi che spaziano dalla disciplina del rapporto di lavoro alla formazione e valutazione delle e dei dirigenti, fino ai criteri per la determinazione della retribuzione di posizione. L'organicità della nuova disciplina contrattuale deve peraltro essere adattata alle specificità dei singoli settori coinvolti, perseguendo il duplice obiettivo di assicurare un trattamento uniforme al personale dirigenziale delle Amministrazioni e degli Enti e di garantire al tempo stesso le legittime specificità delle singole realtà amministrative.

Infine, a livello organizzativo, attraverso la pesatura delle posizioni dirigenziali si raggiunge l'obiettivo di aggiornare, semplificare e armonizzare l'attuale sistema di valutazione della complessità delle singole strutture dirigenziali. La pesatura rappresenta infatti lo strumento con cui differenziare le singole strutture dirigenziali appartenenti alla medesima organizzazione, ma con funzioni caratte-

<sup>4</sup> Si veda la deliberazione della Giunta provinciale n. 765 del 25 ottobre 2022.

rizzate da una diversa complessità in termini di risorse da gestire, eterogeneità e articolazione delle attività e dei processi.

Il modello di pesatura delle posizioni dirigenziali adottato per l'Amministrazione provinciale tiene conto di diversi principi tra cui: l'onerosità delle posizioni, elementi quantitativi e qualitativi, la realizzabilità interna della valutazione, la possibilità di integrazione con l'attuale sistema di valutazione dei risultati della performance individuale delle dirigenti e dei dirigenti, la flessibilità e la facilità di aggiornamento qualora intervengano modifiche organizzative tali da richiedere una nuova pesatura.

Articolato in più macro-fattori, fattori e criteri di valutazione, ciascuno dei quali accompagnato dalla relativa spiegazione metodologica, il nuovo modello adottato ha consentito di svolgere l'intero processo di pesatura in modo trasparente e partecipato. Non solo, infatti, si è proceduto a un confronto preventivo all'adozione del modello con tutte le parti interessate, ma l'implementazione stessa del modello è il frutto di una procedura partecipata. In una prima fase, infatti, la procedura di raccolta delle informazioni e di valutazione delle singole strutture è stata attribuita a ciascun dipartimento (o struttura equiparata) per le rispettive posizioni dirigenziali a livello di ripartizione, area e ufficio. La valutazione è stata svolta partendo dalle posizioni dirigenziali di seconda fascia. In una seconda fase, il Gruppo di lavoro sviluppo e risorse (AGER), eventualmente in una composizione appositamente integrata, svolgerà un monitoraggio sulle valutazioni effettuate, garantendo al contempo una generale uniformità delle valutazioni per le differenti posizioni dirigenziali.



## PROSPETTIVE PER IL FUTURO

Questa innovativa riforma e i successivi interventi attuativi si sono orientati e si orienteranno alla ridefinizione di almeno due fattori che determinano in modo sostanziale la qualità, la professionalità e la capacità di innovazione di un'amministrazione pubblica: la qualità delle dirigenti e dei dirigenti e il quadro organizzativo della struttura amministrativa.

La soluzione delle sfide e questioni connesse a questi fattori deve costituire e costituirà un impegno costante per gli organi politici e amministrativi, dal momento che non vi sono soluzioni definitive e immutabili nel tempo. Con la nuova legge sulla dirigenza del sistema pubblico provinciale si è perciò compiuto un fondamentale passo avanti in questa direzione, con la consapevolezza che prima di adottare ogni singola soluzione, occorre e occorrerà valutare se essa sia adattabile alla realtà socioeconomica del nostro territorio e alle esigenze che emergeranno nel tempo.

# Semplificazione e digitalizzazione

L'ESEMPIO DELLE "FUNZIONI DI SUPPORTO AL TRIBUNALE DI GIUSTIZIA AMMINISTRATIVA"

7

## Semplificazione e digitalizzazione



### LA SITUAZIONE DI PARTENZA

Il Tribunale amministrativo di Bolzano fu ufficialmente insediato a Bolzano nel marzo del 1989 in attuazione dello Statuto di autonomia (art. 90) e delle relative norme di attuazione (d.p.r. 426/1984).

Oltre alle competenze esercitate da tutti i Tribunali amministrativi regionali in Italia, al Tar di Bolzano, ufficialmente denominato Tribunale regionale di giustizia amministrativa – Sezione autonoma di Bolzano, il legislatore ha attribuito anche una serie di competenze speciali, chiamandolo a svolgere una delicata funzione di garanzia del principio di parità tra i gruppi linguistici, quale pilastro fondante della complessa architettura dell'autonomia della Provincia di Bolzano.

Una delle competenze speciali di particolare importanza è quella in materia di ricorsi proposti avverso provvedimenti che violano il principio della parità fra i gruppi linguistici. Ai sensi dell'articolo 92 dello Statuto di autonomia e degli articoli 9 e 10 del d.p.r. 426/1984 gli *"atti amministrativi degli enti e organi della pubblica amministrazione aventi sede nella regione, ritenuti lesivi del principio di parità dei cittadini in quanto appartenenti a un gruppo linguistico, possono essere impugnati dinanzi alla autonoma sezione di Bolzano del Tribunale regionale di giustizia amministrativa"*, la cui decisione non è appellabile.

Degna di particolare rilievo è anche la funzione di tutela che il Tribunale di giustizia amministrativa è chiamato a svolgere con riguardo al diritto delle cittadine e dei cittadini all'uso della propria lingua nei rapporti con la pubblica amministrazione. A questo diritto corrisponde l'obbligo in capo alla pubblica amministrazione di usare, nella corrispondenza e nei rapporti orali, la stessa lingua utilizzata dall'utente che a essa si rivolge, o la sua lingua presunta, in caso di iniziativa d'ufficio. Le norme di attuazione dello Statuto di autonomia sull'uso della lingua nei rapporti delle cittadine e dei cittadini con la pubblica amministrazione sono state varate con il decreto del Presidente della Repubblica 15 luglio 1988, n. 574, e prevedono, all'articolo 10, il ricorso al Tribunale regionale di giustizia amministrativa di Bolzano, quale strumento speciale posto a presidio dell'effettività del diritto in questione.

Dal 1° agosto 2016 sono entrate in vigore le disposizioni del decreto legislativo n. 51/2016, pertanto tutte le funzioni amministrative e organizzative di supporto all'attività giurisdizionale del Tribunale di giustizia amministrativa di Bolzano sono state delegate alla Provincia, che ora è responsabile del personale tecnico-amministrativo nonché della gestione dei beni mobili e immobili necessari al funzionamento del TRGA.

Questa delega di competenze ha portato nel 2016 all'istituzione della struttura organizzativa "Funzioni di supporto al Tribunale di giustizia amministrativa di Bolzano".

La funzione primaria dell'apparato amministrativo è quella di svolgere tutta una serie di operazioni di preparazione e di elaborazione che permettono l'espletamento della funzione giurisdizionale in senso stretto, esercitata dal personale di magistratura (emanazione di decisioni in forma di ordinanze, decreti o sentenze). In quest'attività amministrativa rientrano una molteplicità e varietà di compiti e ambiti che possono essere sommariamente raccolti nei seguenti servizi: Segreteria generale, Ufficio ricevimento ricorsi, Servizio di traduzione, Servizi tecnico-informatici e Servizi ausiliari.



### IL PERCORSO DI QUESTI ANNI

Durante la legislatura 2019-2023 l'attività del Tribunale di giustizia amministrativa è stata caratterizzata, in particolare, dai due eventi di seguito descritti.

Con il 1° gennaio 2017 è stato introdotto nella giurisdizione amministrativa il processo telematico. Di conseguenza, a partire da questa data, tutte le procedure in vigore per, ad esempio, presentare un ricorso o depositare decisioni giudiziarie possono essere espletate solo in forma digitale attraverso la piattaforma NSIGA. Si è trattato di un cambiamento notevole nelle procedure e di una

grande sfida. Questa significativa innovazione ha tenuto impegnato il Tribunale di giustizia amministrativa non solo nel 2017, ma anche negli anni successivi, e lo impegna tuttora, soprattutto a causa delle continue modifiche alla nuova piattaforma digitale NSIGA.

A causa dell'emergenza epidemiologica determinata dal Covid-19, sono state emanate, e continuamente adattate, nuove disposizioni procedurali e processuali per lo svolgimento delle udienze pubbliche e delle udienze in camera di consiglio. Questa situazione ha richiesto un significativo riassetto organizzativo, poiché, ad esempio, in certi periodi dell'emergenza epidemiologica vigeva l'obbligo di tenere le udienze da remoto. A tal fine, è stato necessario riallocare le risorse umane e creare i presupposti tecnici per garantire una gestione fluida delle udienze preservando il diritto di difesa delle parti processuali.

Molti altri progetti sono già stati realizzati nell'attuale legislatura o si trovano in fase di attuazione. Di seguito se ne fornisce un elenco sommario.

Va evidenziato innanzitutto che si è riusciti a ridurre ulteriormente la durata dei procedimenti giurisdizionali: dal 20 marzo 1989, cioè da quando è stato insediato il Tribunale di giustizia amministrativa di Bolzano, la durata media di definizione di una causa si è ridotta dagli iniziali quattro anni fino ad arrivare, negli ultimi anni, dapprima a circa un anno e mezzo e attualmente a meno di un anno. Ciò è stato in parte possibile grazie all'applicazione di alcune procedure acceleratorie introdotte dalla legge n. 205/2000, successivamente

Anno	2017	2018	2019	2020	2021
Ricorsi depositati	287	283	246	247	255
Ricorsi decisi	341	328	302	287	259
Ricorsi pendenti	425	381	324	291	289
Durata media dei processi (in giorni)	436	460	527	487	346

ulteriormente ampliate dalla riforma del processo amministrativo, ma è in parte anche certamente ascrivibile a un efficientamento della struttura amministrativa, organizzata in modo da snellire e accelerare lo svolgimento dei processi.

Va altresì precisato che al Tribunale di giustizia amministrativa di Bolzano non si registra al momento alcun caso di ritardo nella trattazione dei ricorsi in udienza ai sensi della "legge Pinto" (che prevede il diritto all'equa riparazione in caso di durata eccessiva dei processi).

La costante attenzione rivolta a facilitare l'accesso dell'utenza alla Giustizia amministrativa ha determinato la necessità di rivedere ed aggiornare numerosi servizi offerti: in tale ottica è da inquadrare l'avvenuta rielaborazione della homepage con l'ampliamento dei contenuti. Su quest'ultima, dal design ora più chiaro e comprensibile, sono pubblicate tutte le informazioni sull'attività giurisdizionale e sulle udienze, oltre che la carta dei servizi e le relazioni annuali delle Presidenti e dei Presidenti del Tribunale relative all'inaugurazione degli anni giudiziari.

È stata inoltre sviluppata un'applicazione informatica per la rilevazione e l'analisi corrente dei dati giudiziari a fini statistici. Ciò porta a una significativa semplificazione del lavoro e a un migliore coordinamento di questo servizio. I dati necessari possono ora essere raccolti ed analizzati in maniera informatizzata con minor dispendio in ordine di tempo. Anche la comparabilità dei dati attuali con quelli degli anni precedenti è facilitata.

Sono poi stati semplificati anche i procedimenti amministrativi con l'Agenzia delle Entrate: le sentenze soggette a tassazione e le autocertificazioni soggette a verifica sono ora trasmesse all'Agenzia delle Entrate solo in formato digitale, e anche i dati di registrazione e i risultati delle verifiche sono comunicati telematicamente. Il vantaggio principale di questa nuova procedura risiede nella traccia-

bilità dei flussi informatici, nella semplificazione e digitalizzazione e, in ultima analisi, anche nell'accelerazione delle procedure.

Allo stesso modo, anche i registri del processo conservati dal Tribunale amministrativo sono stati digitalizzati: si tratta di un'ampia e significativa semplificazione e accelerazione dell'attività lavorativa, in quanto i dati oggetto di registrazione non devono più essere inseriti manualmente nei registri tenuti in forma cartacea. I dati oggetto di registrazione conservati sulla piattaforma digitale "NSI-GA" vengono automaticamente trasferiti ai corrispondenti registri dei processi digitali e richiedono unicamente la firma digitale del personale a ciò autorizzato.



#### PROSPETTIVE PER IL FUTURO

La digitalizzazione e la semplificazione di altre procedure amministrative interne al Tribunale di giustizia amministrativa continueranno a essere un obiettivo importante anche in futuro. Nei prossimi anni dovranno essere compiuti ulteriori passi in diversi settori al fine di cogliere i vantaggi derivanti dalle semplificazioni amministrative associate alla digitalizzazione. In particolare, per il 2023 è prevista l'introduzione di un sistema informativo per la raccolta dei dati sull'attività del personale della magistratura da trasmettere periodicamente al Consiglio di Stato: l'intento è quello di ottimizzare, semplificare e accelerare in modo significativo la raccolta e la valutazione della grande quantità di dati concernenti l'attività del personale della magistratura che ogni anno deve essere trasmessa al Consiglio di Stato in relazione all'anno precedente.

Altri progetti già presi in considerazione per i prossimi anni e che si concretizzeranno sicuramente nel prossimo futuro, benché richiedano ancora un'analisi approfondita, sono, ad esempio, la riorganizzazione della biblioteca del Tribunale di giustizia amministrativa e il

possibile trasferimento delle relative raccolte all'Archivio di Stato o all'Archivio provinciale.

L'istituzionalizzazione dei procedimenti giudiziari svolti tramite collegamento da remoto o l'introduzione di una procedura processuale mista, in cui una parte del collegio difensivo è fisicamente presente alle udienze e un'altra parte è collegata telematicamente, sarà con ogni probabilità un'innovazione che il Tribunale di giustizia amministrativa dovrà affrontare nei prossimi anni.

Infine, il previsto aumento dell'attività traduttiva costituirà una sfida importante per il futuro: finora, infatti, questo servizio era limitato alla traduzione in italiano delle sentenze, dei provvedimenti del giudice e dei verbali d'udienza relativi ai ricorsi di primo grado in lingua tedesca appellati dinnanzi al Consiglio di Stato in applicazione dell'articolo 25 del d.p.r. 574/1988. A tale riguardo, tuttavia, il Consiglio di Stato ha recentemente segnalato al TRGA che in caso di appello contro sentenze di primo grado in lingua tedesca vi è la necessità di tradurre in italiano non solo gli atti giudiziari sopra citati, bensì l'intero fascicolo processuale. Dare attuazione a questa richiesta rappresenta una sfida significativa per il Tribunale regionale di giustizia amministrativa, non solo in termini di personale, ma anche dal punto di vista della tempistica, in quanto si tratta di un gran numero di atti processuali, a volte anche molto corposi, che deve essere tradotto nel più breve tempo possibile, soprattutto nel caso di procedimenti cautelari urgenti.



# Misurare per decidere

IL RUOLO DI ASTAT

8

## Misurare per decidere



### LA SITUAZIONE DI PARTENZA

L'Istituto provinciale di statistica ASTAT è l'organo che coordina le analisi statistiche ufficiali in provincia di Bolzano ed è il maggior produttore locale di dati. L'Istituto è collocato presso la Direzione generale dell'Amministrazione provinciale; ogni anno produce un centinaio di pubblicazioni, tra cui libri, notiziari, banche dati, volumi, ecc.



### IL PERCORSO DI QUESTI ANNI

Di seguito vengono presentati quattro tra i principali progetti svolti dall'ASTAT negli ultimi anni, che dimostrano come l'Istituto si occupi di settori e di argomenti molto diversi tra loro, e come abbia risposto anche alle sfide inedite degli ultimi anni, in primis la pandemia.

#### **Indicatori SDG per l'Alto Adige**

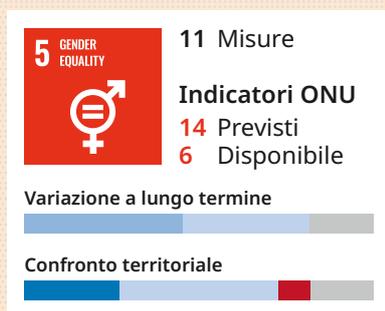
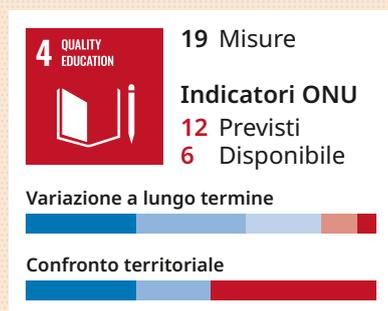
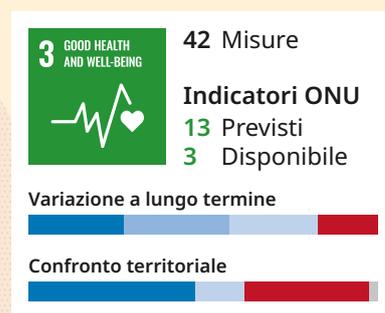
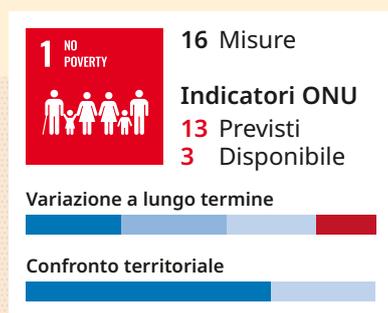
Gli obiettivi per uno sviluppo sostenibile (Sustainable Development Goals, SDG) sono 17 e rappresentano intenti politici delle Nazioni Unite (ONU), al fine di permettere uno sviluppo sostenibile a livello globale sul piano economico, sociale e ambientale. Lo sviluppo sostenibile è un tema trasversale, che riguarda diversi settori della politica e richiede un intervento unitario. Anche la Giunta provin-

ziale persegue gli obiettivi di sostenibilità fissati dalle Nazioni Unite (come si dirà anche più avanti, nel dodicesimo capitolo di questa relazione) e per farlo ha bisogno di dati riferiti agli indicatori globali che siano però specifici dell'Alto Adige. L'ASTAT mette a disposizione questi dati su una piattaforma online, l'**SDG Tracker Alto Adige**.

Gli indicatori che misurano il perseguimento dei singoli obiettivi di sostenibilità sono definiti nel "Global Indicator Framework", adottato dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite con la risoluzione 71/313.

Per una serie di indicatori globali, ma non per tutti a causa della limitata disponibilità di dati statistici a livello regionale, sono disponibili delle misurazioni specifiche l'Alto Adige. La principale fonte è costituita dai dati forniti dall'Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT) sugli obiettivi di sostenibilità che riguardano l'Italia e le singole regioni italiane. Questi dati, ove comparabili e disponibili, vengono integrati con dati relativi alle regioni di Paesi limitrofi.

## Indicatori SDG per l'Alto Adige



La piattaforma SDG Tracker Alto Adige è stata pubblicata per la prima volta in versione alfa il 15 giugno 2020 e successivamente continuamente aggiornata nei contenuti e nelle funzioni. Nell'attuale versione beta 2022.2, essa offre:

- una presentazione della situazione generale per obiettivo;
- un accesso interattivo ai dati con la possibilità di visualizzarli in diversi formati;
- un confronto territoriale con calcolo del tasso di variazione a lungo termine;
- un'area download con accesso a tutti i dati e metadati;
- una panoramica dettagliata dei dati disponibili.

Attualmente sono disponibili informazioni statistiche su 82 dei 248 indicatori previsti dalle Nazioni Unite. Questi 82 indicatori sono rappresentati nel modo più preciso possibile sulla base di 235 misurazioni singole. L'accuratezza della misurazione è espressa in 3 livelli:

- Identico all'indicatore ONU previsto
- Simile all'indicatore ONU previsto
- In linea con l'indicatore ONU previsto



### ENERGIA ELETTRICA DA FONTI RINNOVABILI

Percentuale di consumi di energia elettrica coperti da fonti rinnovabili sul totale dei consumi interni lordi.

Il criterio principale per la rappresentazione statistica di un indicatore ONU è la disponibilità di dati correlati attraverso la raccolta di dati nazionali SDG definiti dall'Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT), nonché la loro disponibilità regionale. Tale fonte garantisce che i dati rappresentati siano dati ufficiali, espressi in forma standardizzata e periodicamente aggiornati. La versione attuale della piattaforma comprende per la prima volta nel set di dati anche risultati di misurazioni effettuate esclusivamente in e per l'Alto Adige e in futuro se ne prevedono altre.

L'ASTAT elabora questi dati e li mette a disposizione in tre lingue (tedesco, italiano e inglese) sulla sua piattaforma dedicata. L'SDG Tracker Alto Adige si rivela quindi una risorsa di dati a supporto del dibattito pubblico sulla sostenibilità in Alto Adige facilmente accessibile e oggettiva. ASTAT, infatti, non effettua alcuna valutazione qualitativa né individua priorità negli obiettivi, nei traguardi e negli indicatori definiti dalle Nazioni Unite. Se disponibili, ai dati presenti vengono aggiunti dati comparabili, riferiti alle regioni estere limitrofe, provenienti come unica fonte dall'Ufficio statistico dell'Unione europea (EUROSTAT).

Nelle prossime fasi di ampliamento della piattaforma, l'offerta di dati sarà costantemente adeguata alla raccolta nazionale di dati SDG in corso.

L'SDG Tracker Alto Adige costituisce parte integrante della strategia per la sostenibilità della Provincia autonoma di Bolzano "Everyday for future": <https://sostenibilita.provincia.bz.it/it/il-progetto>

La piattaforma è accessibile tramite il sito web dell'ASTAT: <https://astat.provinz.bz.it/it/indicatori.asp>

Per accedervi tramite smartphone è sufficiente scansionare o fotografare il codice QR.



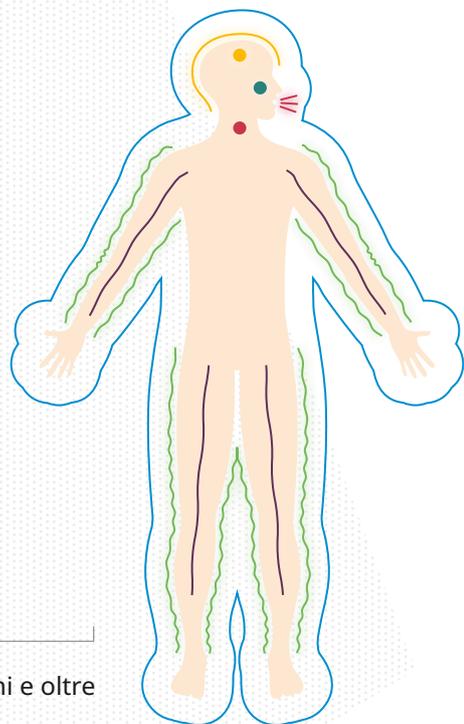
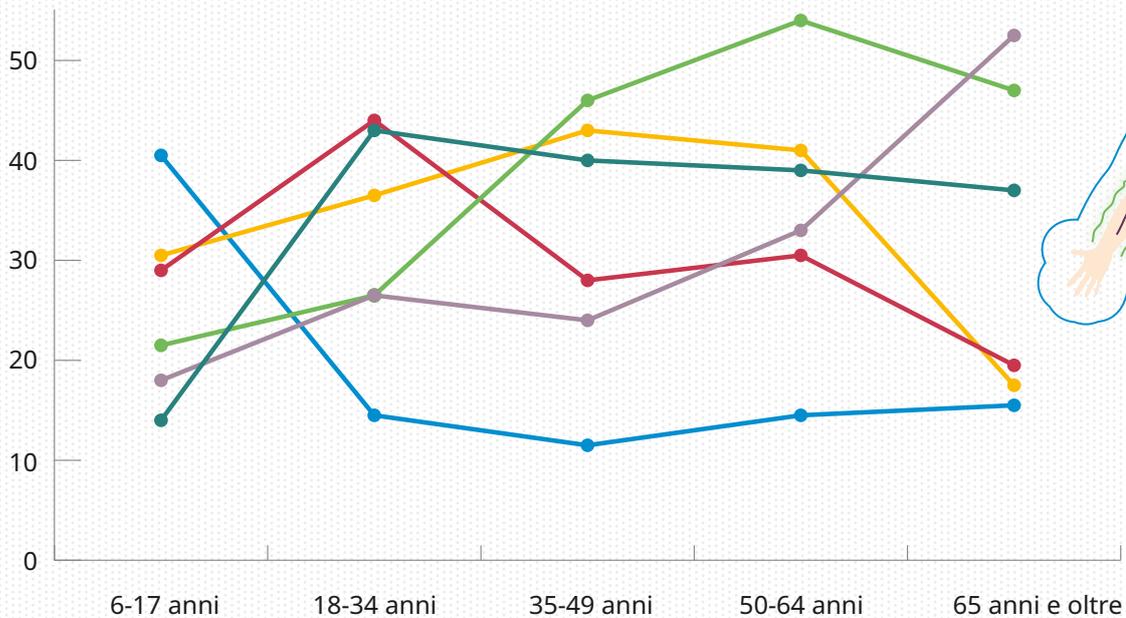
## Covid-19: indagini di prevalenza

Nella primavera del 2020 la val Gardena è risultata una delle aree più colpite a livello europeo dal nuovo coronavirus. Già allora, nei primi mesi della pandemia, la comunità scientifica era consapevole che la prevalenza della malattia sulla base dei test fatti alle persone asintomatiche e ai loro contatti fosse sottostimata e quindi che la diffusione del Covid-19 fosse nettamente superiore al numero dei test risultati positivi. Anche al fine di supportare gli operatori del settore turistico, molti e molte gardenesi si sottoposero spontaneamente a una rilevazione, che dimostrò come quasi il 50% delle persone testate avesse gli anticorpi). Nella sua funzione di analizzatore obiettivo di dati, l'ASTAT realizzò, in collaborazione con l'Azienda sanitaria e l'Istituto di Medicina Generale della Scuola Superiore di Sanità "Claudiana", un campione probabilistico: uno dei primi di questo tipo sulla prevalenza del Covid-19 a livello globale.

Nell'ambito di questo modello probabilistico, le persone consultate sono state sottoposte a un esame sierologico, hanno compilato un questionario su eventuali sintomi registrati nei mesi precedenti e hanno effettuato un tampone naso-faringeo.

	Stima puntuale	Stima intervallare	
		MIN	MAX
Prevalenza apparente	26,3	24,4	28,2
Prevalenza corretta	26,9	25,0	28,9

Considerati i valori di specificità e sensibilità del test effettuato, la prevalenza degli anticorpi è risultata del 27%. L'analisi causale ha rivelato in primo luogo che, oltre alla variabile dell'occupazione lavorativa, solo quella territoriale incideva sulla probabilità di infettarsi. In secondo luogo, che il numero di persone infettate era 20 volte più alto delle cifre ufficiali e quindi la mortalità della malattia più bassa di quanto fino a quel momento ipotizzato. In ogni caso si era ancora molto lontani dall'"immunità di gregge" auspicata da alcuni.



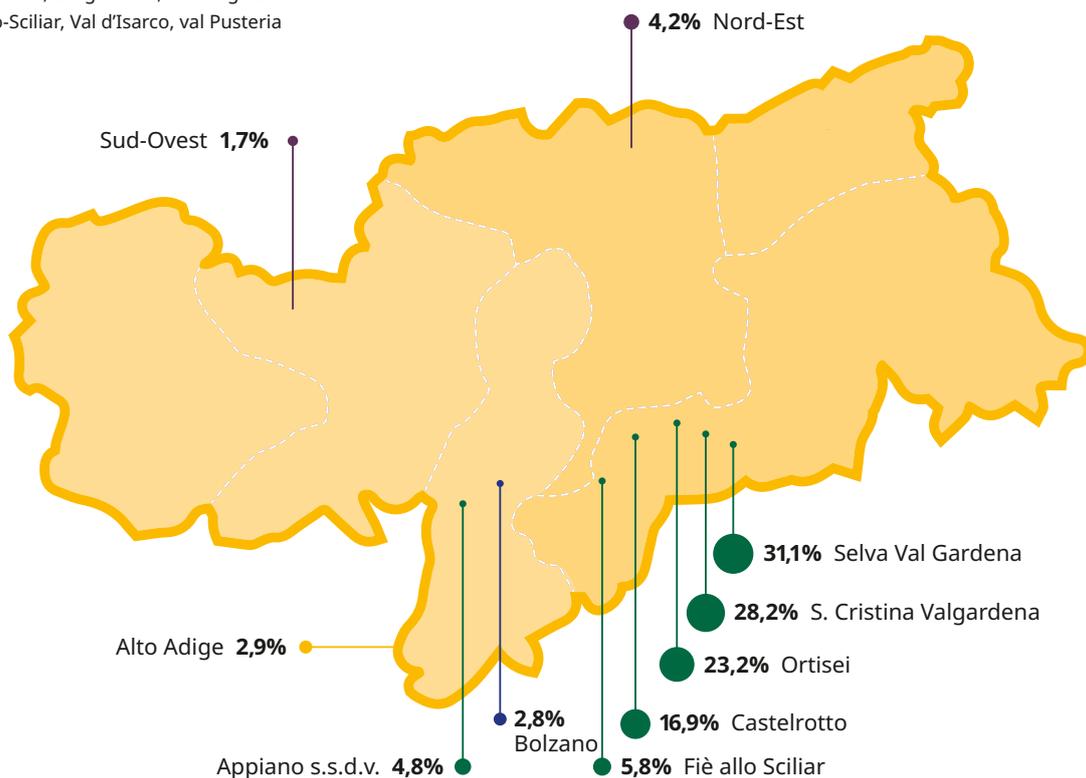
- NESSUN SINTOMO
- DOLORI AGLI ARTI
- MAL DI TESTA
- ASTENIA (DEBOLEZZA)
- MAL DI GOLA, RAFFREDDORE
- PERDITA DI GUSTO E OLFATTO

### PERSONE CON ESITO POSITIVO AL TEST SULLA PRESENZA DI ANTICORPI DEL COVID-19, PER ZONA E IN ALCUNI COMUNI - LUGLIO 2020 (GIUGNO PER 3 COMUNI GARDENESI)

Valori percentuali, persone di 6 anni e oltre

Sud-Ovest: Venosta, Burgraviato, Oltradige-Bassa Atesina

Nord-Est: Salto-Sciliar, Val d'Isarco, val Pusteria



Ad appena un mese di distanza è stata realizzata un'indagine analoga nel resto della provincia. Dalle due indagini è risultata così una stima della prevalenza della malattia sull'intero territorio altoatesino (circa il 3% nell'estate 2020). L'indagine ha confermato che circa il 30% delle persone infettate è del tutto asintomatico.

Nei mesi successivi è stato realizzato un campione ancora più ampio, ma questa volta con l'obiettivo primario di intercettare in anticipo eventuali focolai di epidemia. Insieme ai partner del settore scientifico e sanitario è stata inoltre realizzata una pubblicazione specifica in materia (Prevalence and determinants of serum antibodies to SARS-CoV-2 in the general population of the Gardena Valley).

- [https://astat.provincia.bz.it/it/news-pubblicazioni-info.asp?news\\_action=4&news\\_article\\_id=641554](https://astat.provincia.bz.it/it/news-pubblicazioni-info.asp?news_action=4&news_article_id=641554)
- <https://www.medrxiv.org/content/10.1101/2021.03.19.21253883v1>

- [https://astat.provincia.bz.it/it/news-pubblicazioni-info.asp?news\\_action=4&news\\_article\\_id=642925](https://astat.provincia.bz.it/it/news-pubblicazioni-info.asp?news_action=4&news_article_id=642925)

### Covid-19: opinioni e comportamenti delle persone

Nel mese di gennaio 2021, l'Istituto provinciale di statistica ASTAT, in collaborazione con il servizio psicologico dell'ospedale di Bressanone, l'Istituto di medicina generale della Scuola Provinciale Superiore di Sanità "Claudiana" e la Ripartizione Salute della Provincia, ha svolto un'indagine a campione su opinioni e comportamenti di cittadini e cittadine in relazione alla pandemia da Covid-19. È stato preso quale modello un questionario predisposto dall'Organizzazione Mondiale della Sanità (stabilendo un contatto con la sede europea dell'organizzazione), che è stato poi adattato alle esigenze locali e integrato con un modello proposto dal *Forum-Prävention* sulla situazione familiare dal punto di vista psicologico durante l'emergenza sanitaria e il lockdown.

### Influenza delle variabili esplicative (caratteristiche socio-demografiche e psicologiche) sulle variabili dipendenti

Regressori (Esplicative)	Rispetto delle disposizioni	Consenso con le decisioni delle autorità	Opinioni favorevoli sul vaccino anti Covid-19	Idee complottiste
Lavora in ambito sanitario	=	=	=	=
È affetto da malattie croniche	=	=	↑	=
È o è stato infettato da Covid-19	=	=	=	=
Sesso femminile	↑	=	=	=
> 65 anni	↑	↑	↑	=
Questionario compilato in lingua italiana	↑	=	↑	=
Paura della malattia	↑	=	↑	↓
Complottismo	=	↓	↓	=
Situazione economica peggiorata	=	↓	↓	↑
Resilienza	=	↓	=	=
Benessere	=	↑	=	=
Modesto titolo di studio	=	=	=	↑

↑	La variabile tende ad aumentare
↓	La variabile tende a diminuire
=	La variabile non influisce in maniera significativa

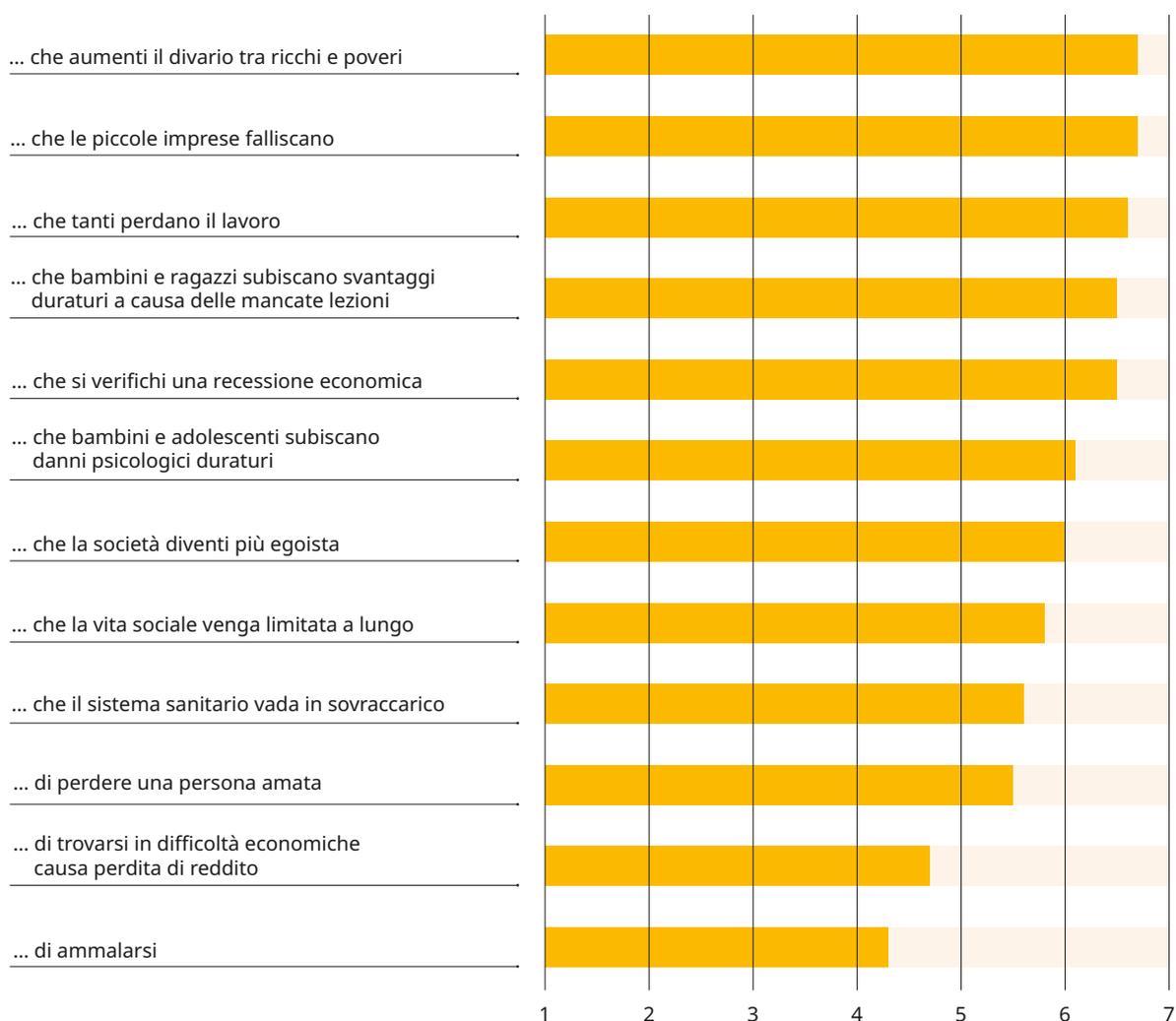
In questa fase era importante rilevare il livello di preoccupazione nei confronti della pandemia e la cosiddetta *compliance*, ovvero la disponibilità da parte della popolazione ad accogliere le misure di prevenzione adottate, oltre alla capacità di comprendere e rispettare tali misure. Alcune misure hanno riscosso convinta adesione, in particolare: mascherine obbligatorie, distanziamento, obbligo di isolamento per persone positive e smart-working. Altre invece non sono state ben accolte: la chiusura dei confini comunali, le limitazioni all'attività fisica individuale e la totale rinuncia all'insegnamento in presenza. Per quanto riguarda la fonte delle informazioni, è emerso che la popolazione altoatesina si fida soprattutto di chi lavora in ambito sanitario e della protezione civile, mentre social media e influencer non sono quasi tenuti in considerazione.

Inoltre, le teorie complottiste sono risultate correlate a bassi titoli di studio e a difficoltà economiche. Una persona su tre ha riferito un limitato livello di benessere individuale. Il clima domestico risulta ancora percepito in modo positivo, ma in calo rispetto al lockdown della primavera 2020.

Lo stesso questionario è stato riproposto due mesi dopo, accompagnato da un approfondimento sul tema della vaccinazione anti-Covid-19 e dei vaccini in generale. Si è notato, rispetto a gennaio, un lieve calo della compliance e un peggioramento del benessere psicologico delle persone. Circa l'80% delle persone adulte ha dichiarato di essere disposto a vaccinarsi contro il Covid-19.

#### Vista l'attuale situazione pandemica, quanto è preoccupato ...? (maggio 2021)

Medie da 1 = per nulla a 7 = molto



L'indagine è stata ripetuta di nuovo a maggio e in questo caso si è registrato un calo nella disponibilità a vaccinarsi.

I risultati dell'indagine sono stati accolti dai responsabili del settore sanitario e da chi ha competenza decisionale e utilizzati come base per misure e comunicazioni volte a contrastare la pandemia.

- [https://astat.provincia.bz.it/it/news-pubblicazioni-info.asp?news\\_action=4&news\\_article\\_id=654233](https://astat.provincia.bz.it/it/news-pubblicazioni-info.asp?news_action=4&news_article_id=654233)
- [https://astat.provincia.bz.it/it/news-pubblicazioni-info.asp?news\\_action=4&news\\_article\\_id=654481](https://astat.provincia.bz.it/it/news-pubblicazioni-info.asp?news_action=4&news_article_id=654481)
- [https://astat.provincia.bz.it/it/news-pubblicazioni-info.asp?news\\_action=4&news\\_article\\_id=656217](https://astat.provincia.bz.it/it/news-pubblicazioni-info.asp?news_action=4&news_article_id=656217)
- [https://astat.provincia.bz.it/it/news-pubblicazioni-info.asp?news\\_action=4&news\\_article\\_id=657809](https://astat.provincia.bz.it/it/news-pubblicazioni-info.asp?news_action=4&news_article_id=657809)

### Panel probabilistico

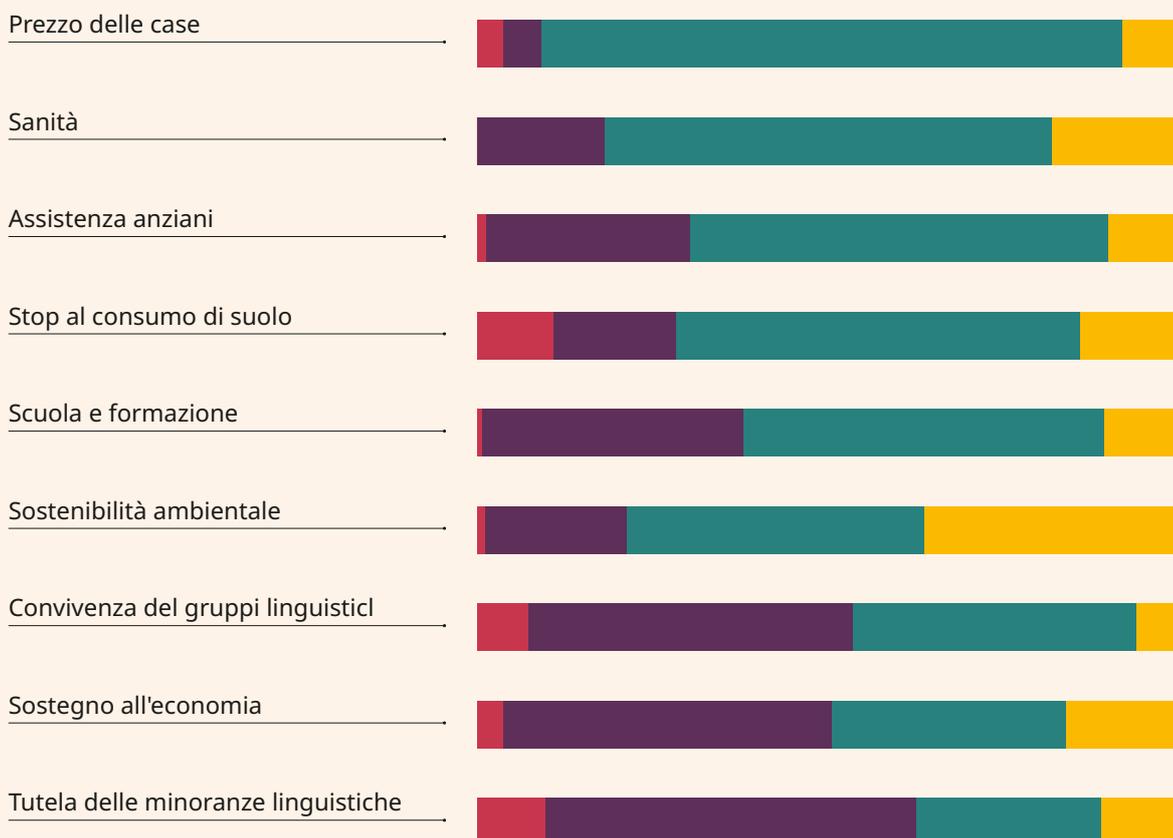
Per ottenere un quadro aggiornato della società altoatesina, l'ASTAT ha realizzato un apposito panel, ovvero un campione rappresentativo. I due obiettivi fondamentali del panel ASTAT "Così pensa l'Alto Adige" sono la tempestività del dato e la necessità di contrastare i "sondaggi spontanei" online.

Il metodo prevede una tecnica di intervista mista (online, telefono), un totale di 1.400 persone intervistate, 3 ondate all'anno (waves) e una durata massima di compilazione di 20 minuti per ogni ondata.

Estrazione e reclutamento sono avvenuti a fine 2021. Sono stati trattati i seguenti argomenti: fiducia nelle istituzioni, sport praticati, opinioni sulla proporzionale, sostenibilità, interesse per i referendum e risparmio energetico.

### Ambiti che dovrebbero costituire una priorità per la politica altoatesina (febbraio 2022)

Composizione percentuale; persone di 18-80 anni



Il Panel ASTAT è parte della strategia per la sostenibilità della Provincia di Bolzano "Everyday for future":

- <https://sostenibilita.provincia.bz.it/it/il-progetto>
- [https://astat.provincia.bz.it/it/news-pubblicazioni-info.asp?news\\_action=4&news\\_article\\_id=665133](https://astat.provincia.bz.it/it/news-pubblicazioni-info.asp?news_action=4&news_article_id=665133)
- [https://astat.provincia.bz.it/it/news-pubblicazioni-info.asp?news\\_action=4&news\\_article\\_id=666247](https://astat.provincia.bz.it/it/news-pubblicazioni-info.asp?news_action=4&news_article_id=666247)
- [https://astat.provincia.bz.it/it/news-pubblicazioni-info.asp?news\\_action=4&news\\_article\\_id=668312](https://astat.provincia.bz.it/it/news-pubblicazioni-info.asp?news_action=4&news_article_id=668312)

### **Censimento linguistico della popolazione**

Il censimento linguistico è previsto dal nostro Statuto di autonomia. Ogni 10 anni si calcola la composizione percentuale della popolazione residente in Alto Adige in relazione ai tre gruppi linguistici tedesco, italiano e ladino. Questo rapporto percentuale, la cosiddetta "proporzionale", si utilizza in diverse occasioni, per esempio per la distribuzione tra i tre gruppi linguistici dei posti di lavoro nella pubblica amministrazione, per la concessione dei contributi provinciali nel settore cultura, per l'edilizia abitativa agevolata e sociale, l'istruzione, ecc. nonché per la rappresentanza dei gruppi linguistici negli organi collegiali in Alto Adige.

In passato, il censimento dei gruppi linguistici veniva condotto contestualmente al censimento della popolazione. Dal 2018 però questo non è più stato possibile perché il censimento della popolazione non segue più il metodo classico e completo, bensì viene effettuato sulla base di un campione. Inoltre, per la prima volta quest'anno sarà possibile partecipare al censimento linguistico anche online. Per combinare i due metodi di compilazione (online e il classico questionario su carta), sono stati necessari degli interventi organizzativi realizzati in gran parte dall'ASTAT e dal proprio personale dipendente, anche in collaborazione con altri uffici e ripartizioni. All'interno della Direzione generale sono stati

particolarmente coinvolti nella pianificazione l'Ufficio organizzazione e la Ripartizione Informatica insieme alla società partecipata Informatica Alto Adige Siag.

Per comunicare adeguatamente questa nuova possibilità di partecipazione, insieme all'Agenzia di stampa e comunicazione della Provincia è stato creato un concetto di comunicazione e la relativa campagna. I poster realizzati, in ognuna delle tre lingue ufficiali, mettono in relazione i tre capisaldi: censimento, proporzionale linguistica e il territorio della provincia di Bolzano. Lo slogan scelto come appello alla popolazione è "TU CONTI" / "DU ZÄHLST" / "TU CONTES".

L'obiettivo di questa campagna è informare la popolazione sulle varie possibilità di partecipazione previste nelle diverse fasi della rilevazione e fornire tutte le informazioni necessarie, compresi gli approfondimenti sul censimento linguistico. Il piano di comunicazione consiste in un mix di azioni online e offline.



### **PROSPETTIVE PER IL FUTURO**

Il ruolo assunto da ASTAT nel periodo della pandemia ha visto l'Istituto sempre più impegnato a elaborare risultati statistici e studi scientifici al fine di fornire nuove evidenze sulla società e sull'economia dell'Alto Adige e supportare così chi ha potere decisionale. Il processo decisionale politico nei prossimi anni, ricchi di sfide sempre nuove, avrà sempre più bisogno di dati affidabili su cui fondare le proprie scelte. Si parla a tale proposito di processo decisionale "data driven", basato sui dati, e il ruolo di ASTAT sarà in questo senso sempre più importante.

# Strumenti di pianificazione

ORIENTARSI ALLA  
SEMPLIFICAZIONE

9



## Strumenti di pianificazione



### LA SITUAZIONE DI PARTENZA

Fin dall'inizio della legislatura era emersa l'impellente necessità di rafforzare gli strumenti di pianificazione. Questo nell'ottica di dotarsi di strumenti atti a consentire una moderna governance della macchina amministrativa. In questi anni di emergenza epidemiologica, l'Ufficio Organizzazione ha svolto questo compito affrontando al tempo stesso anche una serie di sfide imprevedute, che hanno visto il lavoro ordinario intrecciarsi con attività volte a rispondere alle esigenze che la situazione emergenziale via via imponeva.



### IL PERCORSO DI QUESTI ANNI

Si descrivono di seguito i principali progetti e innovazioni in questo ambito, portati avanti nel corso della legislatura.

#### Il nuovo PIAO

Il decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito dalla legge 6 agosto 2021, n. 113, ha introdotto nel nostro ordinamento il "Piano integrato di attività e organizzazione" (PIAO), un documento unico di programmazione e governance che sostituisce una serie di Piani che sinora le pubbliche amministrazioni erano tenute a predisporre. Il PIAO deve essere adottato dalle pubbliche amministrazioni con

più di 50 dipendenti (escluse le scuole di ogni ordine e grado e le istituzioni educative) e presentato entro il 31 gennaio di ogni anno; ha durata triennale, ma viene aggiornato annualmente. Con il decreto-legge 30 aprile 2022, n. 36, il termine di scadenza della sua prima adozione è stato prorogato al 30 giugno 2022.

Anche il PIAO dell'Amministrazione provinciale si inserisce quindi nel quadro delle riforme previste dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e cerca di venire incontro alle esigenze delle pubbliche amministrazioni, oberate di adempimenti per la programmazione, offrendo loro l'opportunità di semplificare e migliorare la propria azione attraverso la definizione di pochi obiettivi rilevanti e accuratamente selezionati, da realizzare mediante l'utilizzo di un numero limitato di strumenti.

In questo modo il PIAO riesce a sostituire diversi piani precedentemente in uso (Piano della performance, Piano della prevenzione della corruzione e della trasparenza, Piano organizzativo del lavoro agile, Piano triennale dei fabbisogni di personale), che non erano tra loro "comunicanti", creando sinergia all'interno delle strutture organizzative delle singole amministrazioni; esso consente di attuare una programmazione integrata volta a creare valore pubblico, consistente nell'impatto ge-

nerato dalle politiche di ogni amministrazione sul livello di benessere complessivo e multidimensionale (economico, sociale, ambientale, sanitario ecc.) di cittadine, cittadini e imprese.

### **Il PIAO in concreto definisce:**

- gli obiettivi programmatici e strategici della performance;
- la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo (anche mediante il ricorso al lavoro agile), gli obiettivi formativi annuali e pluriennali finalizzati tra l'altro a raggiungere la completa alfabetizzazione digitale e a sviluppare le conoscenze tecniche del personale;
- gli strumenti e gli obiettivi volti al reclutamento di nuove risorse e alla valorizzazione delle risorse interne;
- gli strumenti e le azioni necessari al raggiungimento degli obiettivi in materia di anticorruzione e della piena trasparenza dell'attività e dell'organizzazione amministrativa;
- l'elenco delle procedure da semplificare ogni anno;
- le modalità e le azioni volte a realizzare la piena accessibilità, fisica e digitale, alle amministrazioni da parte delle cittadine e dei cittadini ultrasessantacinquenni e di quelli con disabilità;
- gli obiettivi finalizzati a favorire e promuovere la parità di genere;
- le modalità di monitoraggio degli esiti, con cadenza periodica, inclusi gli impatti sull'utenza, anche attraverso rilevazioni della soddisfazione di quest'ultima.

Su indicazione della Giunta provinciale e della Direzione generale, l'Amministrazione provinciale, attenendosi alla *ratio* della normativa nazionale, ha inteso realizzare un PIAO snello, dinamico, concretamente basato su indicatori e target, quindi uno strumento di programmazione efficiente, flessibile, digitale e sostenibile a supporto dell'organizzazione e dei processi interni all'Amministrazione, con informazioni e contenuti accessibili a tutti gli stakeholder nonché a cittadine e cittadini, secondo un principio di massima inclusività,

con l'obiettivo di superare la frammentazione e la complessità degli strumenti in uso. Di conseguenza, tra le dimensioni oggetto di programmazione sono stati inclusi obiettivi di semplificazione, digitalizzazione ed efficienza in relazione alla tempistica sul completamento delle procedure, obiettivi e performance finalizzati alla piena accessibilità dell'Amministrazione, a favorire le pari opportunità e l'equilibrio di genere, obiettivi correlati alla qualità dei procedimenti e dei servizi. Nel rispetto di quanto previsto dall'art. 1, comma 1/quarter, della legge provinciale 22 ottobre 1993, n. 17, sono stati definiti obiettivi volti ad assicurare la partecipazione al procedimento amministrativo e il diritto di accesso ai documenti amministrativi, sempre mediante l'impiego delle tecnologie digitali, non solo nei rapporti interni e con le altre Amministrazioni, ma anche con i soggetti privati, per consentire ad ogni categoria di utenti di accedere agevolmente alla piattaforma dell'Amministrazione provinciale, di consultare e comprendere in modo semplice i suoi contenuti, con la possibilità di fruire al meglio dei servizi offerti.

### **Il PIAO contiene la scheda anagrafica ed è strutturato in tre sezioni, a loro volta suddivise in sottosezioni:**

#### **Scheda anagrafica dell'Amministrazione:**

contiene i dati identificativi dell'Amministrazione provinciale, descrive i 50 anni di autonomia dell'Alto Adige, le competenze primarie e secondarie della Provincia di Bolzano, il mandato istituzionale e la missione.

#### **Valore pubblico, performance e anticorruzione:**

##### **Valore pubblico:**

questa sottosezione riporta i tempi effettivi rilevati nel Catalogo dei procedimenti amministrativi, le procedure da semplificare e reingegnerizzare secondo quanto previsto dall'Agenda per la semplificazione e dall'Agenda digitale, le modalità e le azioni finalizzate a realizzare, per le cittadine e i cittadini ultrasessantacinquenni e quelli con disabilità, la piena accessibilità fisica e

digitale all'Amministrazione provinciale, le misure per il rafforzamento dell'impegno a favore dell'equilibrio di genere, la strategia per uno sviluppo equo e sostenibile, i sette campi d'azione per l'Alto Adige e l'analisi degli indicatori dei 17 "Sustainable Development Goals" dell'Agenda ONU 2030, collegati a obiettivi strategici, priorità di sviluppo e prestazioni.

**Performance:**

in questa sottosezione vengono pianificati i risultati attesi, gli obiettivi programmatici e strategici misurati con indicatori di risultato e a loro volta espressi in obiettivi operativi e prestazioni, in coerenza con i documenti di programmazione finanziaria e con altri aspetti e principi rilevanti, quali la trasparenza e la prevenzione della corruzione, la pianificazione del fabbisogno in ambito informatico e del fabbisogno di personale, la misurazione della performance individuale e la valutazione delle e dei dirigenti. Il Piano della performance è inoltre espressione dell'accordo sugli obiettivi tra i diversi livelli dirigenziali.

**Rischi corruttivi e trasparenza:**

nel prossimo PIAO dell'Amministrazione provinciale verrà integrato anche il Piano triennale della prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT), che per il triennio 2022-2024 è stato approvato dalla Giunta provinciale con deliberazione n. 116 del 22 febbraio 2022, ossia antecedentemente all'approvazione del PIAO, in quanto le amministrazioni a quella data erano ancora in attesa dell'emanazione dei necessari decreti attuativi nonché dello schema tipo del PIAO.

**Organizzazione e capitale umano:**

**Struttura organizzativa:**

questa sottosezione descrive e contiene il modello organizzativo adottato dall'Amministrazione provinciale, l'organigramma, i livelli di responsabilità organizzativa, il numero di fasce per la graduazione delle posizioni dirigenziali, l'ampiezza media

delle strutture organizzative in termini di numero di dipendenti in servizio.

**Organizzazione del lavoro agile:**

questa sottosezione riporta i dati di consuntivo relativi all'adozione del lavoro agile nell'anno 2021, le modalità attuative, la regolamentazione e l'accordo individuale, l'organizzazione e gli spazi di lavoro, gli strumenti tecnologici e la formazione, descrive i soggetti, i processi e gli strumenti, nonché il programma di sviluppo del lavoro agile nell'Amministrazione provinciale.

**Piano triennale del fabbisogno di personale:**

questa sottosezione riporta la situazione del personale della Provincia al 31 dicembre di ogni anno del triennio di riferimento, la dotazione organica dell'Amministrazione provinciale, le cessazioni, sostituzioni e trasformazioni di posto per il triennio successivo, il risparmio teorico e la spesa potenziale massima, il piano di sviluppo e formazione del personale.

**Monitoraggio:**

in questa sezione sono descritti gli strumenti e le modalità di monitoraggio, le rilevazioni sulla soddisfazione delle e degli utenti nonché dei portatori di interesse ai diversi livelli.

Con deliberazione della Giunta provinciale n. 461 del 28 giugno 2022 è stato approvato il primo PIAO dell'Amministrazione della Provincia autonoma di Bolzano, coordinato dal Settore Controlling dell'Ufficio Organizzazione su incarico della Direzione generale.

Successivamente all'adozione della citata deliberazione della Giunta provinciale n. 461/2022 sono stati approvati i decreti attuativi del PIAO, il D.P.R. 24 giugno 2022, n. 81 ("Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione"), nonché il decreto interministeriale sottoscritto in data 30 giugno 2022 dal Ministro per la

Pubblica Amministrazione di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze, che detta le istruzioni e definisce lo schema tipo del nuovo PIAO. Infine, con decreto 30 giugno 2022, n. 132, del Ministro per la Pubblica Amministrazione di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze, pubblicato in Gazzetta Ufficiale il 7 settembre 2022 e in vigore dal 22 settembre 2022, è stato emanato il regolamento che definisce il contenuto del PIAO e contiene in allegato il "Piano-tipo per le Amministrazioni pubbliche".

Il PIAO dell'Amministrazione provinciale, successivamente alla sua approvazione da parte della Giunta provinciale, è stato pubblicato sul sito internet istituzionale nell'apposita sezione "Amministrazione trasparente" e sul portale PIAO, attivato dal Dipartimento della Funzione pubblica.

La Direzione generale dell'Amministrazione provinciale ha colto recentemente una nuova sfida, un'opportunità offerta dal Dipartimento della Funzione pubblica, in collaborazione con FormezPA (Centro servizi, assistenza, studi e formazione per l'ammodernamento delle P.A.), di partecipare a un percorso di accompagnamento guidato nei processi di pianificazione strategica del valore pubblico. Nell'ambito di questo progetto, al quale hanno aderito diverse Regioni e la Provincia autonoma di Trento, le pubbliche amministrazioni vengono formate e accompagnate:

- nella pianificazione e misurazione del valore pubblico territoriale e nelle strategie per la sua creazione, con la partecipazione di utenti e stakeholder;
- nella programmazione e misurazione operativa delle leve per la creazione del valore pubblico (Performance) e la sua protezione (Anticorruzione e Trasparenza);
- nella programmazione e misurazione delle condizioni abilitanti (c.d. Salute organizzativa e professionale).

Il percorso prevede una formazione interattiva a distanza, l'accompagnamento tramite

Innovation Lab (laboratori "one to one" di simulazione guidata con l'assegnazione di una persona di riferimento per ogni ente pubblico) e un confronto costruttivo con uno scambio di esperienze tra le Regioni e Province coinvolte; il percorso mira a creare valore pubblico, iniziando la programmazione dal vertice e consentendo la redazione di un PIAO di qualità, grazie alla qualità degli strumenti utilizzati, dei soggetti coinvolti (tramite la costituzione di un "Integration Team") e del processo di predisposizione del PIAO in tutte le sue sezioni e sottosezioni.

### L'implementazione di GZOOM

Il Programma di governo per la legislatura in corso prevedeva uno sviluppo ulteriore del Piano della performance, inteso come strumento centrale di controllo e di valutazione dell'attività amministrativa. In un'ottica di superamento della molteplicità e frammentazione degli strumenti di programmazione e di controllo introdotti in varie fasi dell'evoluzione normativa a livello nazionale e provinciale – tra cui il nuovo Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO, vedasi sezione precedente), il Direttore generale ha incaricato il Settore Controlling dell'Ufficio Organizzazione di adottare una piattaforma unica integrata per la governance dell'Amministrazione provinciale.

È quindi stato avviato un percorso, mediante il quale – attraverso svariati incontri, l'invio di alcune "demo" da diverse software house nonché scambi di informazioni con altre pubbliche amministrazioni in una logica di condivisione rispetto agli adempimenti normativi – è stato elaborato un documento di *business analysis*.

Sono così stati delineati i requisiti che la nuova piattaforma doveva essere in grado di soddisfare:

- bilinguismo, ovvero la possibilità di passare in ogni momento dal tedesco all'italiano e viceversa;
- interfaccia web per l'utenza e un client de-

- dicato per le e gli utenti amministratori del Controlling;
- piattaforma *user friendly*;
  - modularità e configurabilità sulla base delle esigenze interne dell'Amministrazione provinciale;
  - disponibilità di workflow approvativi al fine, da un lato, di controllare lo stato di avanzamento attraverso il portale e, dall'altro, di permettere l'approvazione da parte del/della responsabile della struttura organizzativa;
  - parzializzazione dei diritti per modulo (ciascun/ciascuna utente accede solo alla propria struttura organizzativa o a quelle per le quali è autorizzato/autorizzata, in una logica di gerarchia dipartimento-ripartizione-ufficio);
  - controllo degli accessi attraverso il sistema di autenticazione sulla rete provinciale;
  - tracciabilità delle operazioni connesse al workflow approvativo (chi e quando effettua le operazioni, cosa viene inserito e approvato);
  - connessione con data warehouse e gestionali in uso nell'Amministrazione provinciale, in particolare con i dati sulle strutture organizzative, sul personale e sul bilancio;
  - data entry guidato e controllato: campi obbligatori, scelte drop down, controlli su conteggi aritmetici e algebrici e controllo incrociato tra diverse schede e moduli del sistema;
  - strumenti di estrazione e di stampa;
  - data mart per l'estrazione di dati destrutturati al fine di alimentare i sistemi di Business Intelligence per l'analisi e la reportistica, per fornire alla dirigenza uno strumento utile nei processi decisionali.

Attraverso il Sistema informativo dei Contratti pubblici, Informatica Alto Adige ha acquistato per la Provincia autonoma di Bolzano i servizi di configurazione di Gzoom da MAPS Group. Gzoom è un software in riuso per la pianificazione e il controllo strategico e operativo, studiato appositamente per le pubbliche amministrazioni.

Già per il Ciclo della performance 2022-2024 si voleva avere a disposizione un nuovo strumento che, in sostituzione di quello precedente, rendesse possibile fin da subito la definizione della performance strategica e operativa e del catalogo dei procedimenti amministrativi.

Gzoom si interfacciava quindi fin dal primo rilascio (2021) con i dati delle strutture organizzative e dell'organico del personale e con i processi a rischio corruttivo del modulo Gzoom dell'anticorruzione, già in uso da qualche anno nell'Amministrazione per il Piano triennale di prevenzione della corruzione.

Gzoom consente inoltre di collegare i progetti e le prestazioni con i 17 obiettivi dell'Agenda ONU 2030 per lo Sviluppo Sostenibile e di individuare i progetti nell'ambito delle pari opportunità e gli interventi di miglioramento della qualità, il tutto monitorato attraverso indicatori opportuni.

Nel 2022 sono stati inoltre implementati:

- l'interfacciamento con la programmazione finanziaria, collegando le prestazioni della performance con i capitoli di bilancio;
- il modulo per il fabbisogno di personale. Partendo dalla situazione della dotazione organica, il Controlling ha implementato la pianificazione, sia di dettaglio che riepilogativa, delle cessazioni e l'eventuale trasformazione dei posti con riferimento alle prestazioni della performance;
- il modulo sulla valutazione della performance individuale del personale dirigenziale, con la digitalizzazione della scheda di valutazione attualmente in uso.

I prossimi moduli su cui il Settore Controlling sta già lavorando assieme al fornitore (MAPS Group) sono:

- il modulo dei carichi di lavoro, con la rilevazione dei tempi e un focus particolare sul lavoro agile, che consentirà di misurare la produttività del personale e programmare

interventi di razionalizzazione e miglioramento dei processi, nonché di calcolare il costo del lavoro per prestazione;

- il modulo sulla valutazione della performance individuale del personale non dirigenziale, che permetterà di misurare il raggiungimento degli obiettivi - sia individuali che di gruppo - assegnati al personale in fase di programmazione. Si potranno così valutare anche i comportamenti e le competenze, su modelli differenziati per profilo professionale, e distinguere la parte di attività svolta in lavoro agile.

In sintesi, si sono definite le linee guida per i nuovi strumenti di programmazione per tutte le strutture organizzative provinciali, delineando un percorso di costruzione sinergica, organizzata, integrata e partecipata, con incontri online, prima informativi e poi formativi.

I vertici dei dipartimenti e delle ripartizioni provinciali definiscono, in relazione alle risorse finanziarie e di personale disponibili, gli obiettivi strategici e le priorità di sviluppo - misurati con target e indicatori di risultato - e prevedono quindi ad elaborare e misurare gli obiettivi operativi e le prestazioni. In tal modo si stabilisce il collegamento tra performance individuale e risultati della performance organizzativa. Ciò permette inoltre contestualmente la rilevazione delle risorse di personale e del fabbisogno di personale, con il focus sulla programmazione finanziaria, la rilevazione del catalogo dei procedimenti amministrativi (collegati ai processi a rischio corruttivo), la misurazione dei tempi effettivi di completamento delle procedure e la valutazione della performance individuale.

È inoltre allo studio anche un modulo Gzoom sulla sostenibilità e sul bilancio sostenibile in collaborazione con l'incaricato speciale per la sostenibilità per la Provincia di Bolzano.

In conclusione, Gzoom ha consentito di fondere i sistemi informativi, gli applicativi e i vari documenti di pianificazione e di monitoraggio interni: tale scelta lungimirante ha permesso

il collegamento tra le diverse componenti e sezioni di programmazione previste dal nuovo PIAO e l'adozione in tempi relativamente rapidi dello stesso quale strumento unico di governance dell'Amministrazione provinciale.

### La sfida della gestione della protezione dei dati

#### PANDEMIA: green pass & smart working

Durante il periodo pandemico, molteplici sono state le sfide che l'Amministrazione provinciale è stata chiamata ad affrontare per tutelare la salute di cittadini e cittadine e, al contempo, garantire il funzionamento dei servizi al pubblico. In tale delicato contesto, il trattamento dei dati personali ha assunto un ruolo di preminente importanza nell'attuazione delle varie misure necessarie alla gestione e al contenimento della pandemia.

L'introduzione a livello nazionale del green pass, o certificazione verde (e prima ancora, a livello provinciale, del Corona Pass) ha posto questioni di bilanciamento tra diritti di eguale rango primario, vale a dire diritto alla salute e protezione dei dati personali, che hanno interessato tanto la cittadinanza quanto il personale dipendente dell'Amministrazione provinciale per l'accesso alla sede di lavoro.

Nelle molteplici interlocuzioni condotte con l'Autorità Garante per la Protezione dei dati personali sugli ambiti di applicazione, a livello locale, della certificazione verde, l'Amministrazione provinciale ha sottolineato le peculiarità dell'Alto Adige quale terra di confine, i cui cittadini e cittadine hanno maggiori esigenze di spostamento verso Paesi stranieri limitrofi, primo fra tutti l'Austria. Tale circostanza ha richiesto di tenere in considerazione anche le normative vigenti in tali Paesi al fine di garantire un corretto coordinamento tra le diverse regolamentazioni, a vantaggio delle persone.

Sono state portate all'attenzione dell'Autorità Garante anche le legittime esigenze di ripresa degli esercizi ricettivi e delle attività culturali e l'auspicato ritorno a una situazione di normalità della vita quotidiana nel rispetto del diritto

alla salute, inteso dall'articolo 32 della Costituzione quale fondamentale diritto dell'individuo e interesse della collettività.

La disposizione secondo la quale il possesso della certificazione verde può assurgere a presupposto per l'accesso a determinati servizi – in ogni caso mai per quelli essenziali – ha come conseguenza la non piena accessibilità a queste condizioni di tutti i servizi. Tale disposizione è da ricondursi ai motivi di interesse pubblico nel settore della sanità pubblica che, in conformità a quanto previsto dal Regolamento (UE) n. 2016/679, recante Regolamento generale sulla protezione dei dati (RGPD), legittimano il trattamento di dati relativi alla salute.

Rilevante per la protezione dei dati personali è stato anche il tema relativo ai sistemi di controllo adottati per la verifica del possesso di certificazioni valide. In fase di controllo, infatti, è necessario evitare sia la visualizzazione di dati eccedenti allo scopo, sia il salvataggio illimitato delle informazioni relative al green pass.

Sono state quindi di volta in volta predisposte e aggiornate le informative da esporre all'ingresso dei palazzi provinciali atte a illustrare, in un primo momento, solo l'obbligo di rilevazione della temperatura per il personale dipendente e per tutte le persone che, a qualsiasi titolo, accedono ai locali degli edifici, e successivamente anche gli strumenti di controllo della certificazione verde.

Accanto all'App nazionale "Verifica C19", sono stati infatti sviluppati sistemi automatizzati basati sull'interrogazione della banca dati del Ministero della Salute, rispetto ai quali è stata valutata la conformità alla normativa privacy.

Nell'ambito del controllo del green pass del personale dipendente e di tutte le altre persone aventi accesso, a qualsiasi titolo, alle strutture provinciali, a un primo periodo di verifica "manuale" a mezzo dell'App "VerificaC19" è seguito il controllo automatizzato tramite l'utilizzo della piattaforma dedicata messa a

disposizione dall'INPS, come da indicazioni dell'Autorità Garante.

Al fine di strutturare correttamente il trattamento dei dati personali, gli adempimenti necessari in materia di privacy sono stati:

- l'implementazione tecnica dei sistemi insieme a Informatica Alto Adige S.p.a., nel rispetto dei principi di *privacy by design e by default*;
- la predisposizione dell'apposita documentazione richiesta dalla normativa privacy, ovvero l'aggiornamento dell'informativa sul trattamento dei dati personali rilasciata ai e alle dipendenti;
- il rilascio delle autorizzazioni al trattamento dei dati personali in favore delle collaboratrici e dei collaboratori incaricati di eseguire i controlli sul possesso della certificazione verde.

Anche in altri ambiti sono stati utilizzati sistemi automatizzati di verifica: un esempio in tal senso è dato dallo strumento adottato sulle piste da sci dell'Alto Adige per il rilascio dello ski pass, che poteva avvenire solo in presenza di una valida certificazione verde. Anche in occasione della Giornata dell'Autonomia 2021, tenutasi a Bolzano, per agevolare l'affluenza delle persone partecipanti, la verifica delle certificazioni verdi è stata effettuata tramite un totem.

L'introduzione del green pass e la ripetuta modifica dei presupposti in presenza dei quali tale certificazione poteva essere rilasciata hanno portato l'Amministrazione provinciale ad affrontare anche la questione relativa alla verifica dell'adempimento dell'obbligo vaccinale da parte delle categorie di soggetti sottoposte a tale obbligo, per età e/o mansione, dalla normativa nazionale.

In tema di obbligo vaccinale è stata affrontata altresì la questione relativa alla titolarità dell'anagrafe (banca dati) contenente le informazioni sullo stato di vaccinazione dei cittadini e delle cittadine (in particolare del personale

medico), ove a seguito dell'analisi giuridica condotta è emerso che la stessa è in capo all'Azienda Sanitaria.

Lo stato di emergenza dovuto alla pandemia ha poi indotto l'Amministrazione a confrontarsi con una nuova modalità di lavoro "non in presenza", lo smart working appunto, svolto per lo più al proprio domicilio e con uso prevalente di propri dispositivi mobili o fissi. Lo smart working ha quindi consentito alle dipendenti e ai dipendenti provinciali di continuare a svolgere le proprie mansioni garantendo l'erogazione dei servizi essenziali alla cittadinanza senza soluzione di continuità, così come illustrato nel secondo capitolo della presente relazione.

In un tale contesto è emersa prepotentemente l'esigenza di realizzare i presupposti per disciplinare compiutamente questa nuova forma di prestazione lavorativa, anche con riguardo alla protezione dei dati personali.

In particolare, tale modalità di prestazione dell'attività lavorativa da remoto ha richiesto, ha richiesto l'implementazione in tempi brevi di specifiche regole a garanzia della sicurezza dei dati e delle informazioni in possesso dell'Amministrazione, soprattutto nel caso di utilizzo di strumenti informatici propri del o della dipendente. Sono stati inoltre disciplinati e regolati i controlli da parte del datore di lavoro ai sensi dell'articolo 4 dello Statuto dei Lavoratori.

La modifica delle regole di utilizzo degli strumenti informatici è avvenuta dapprima nell'ambito di un regolamento ad hoc sullo smart working. In seguito, tali proposte sono confluite nell'aggiornamento del documento "Disciplinare organizzativo per l'utilizzo dei servizi informatici", che comprende l'informativa sul trattamento dei dati personali la quale, a sua volta, ha per oggetto la raccolta di informazioni relative all'utilizzo delle reti di comunicazione elettronica (Internet e servizi di Microsoft Office 365) e della posta elettronica per svolgere la prestazione lavorativa,

in modalità smart working, con strumenti informatici messi a disposizione dall'Amministrazione provinciale o di proprietà del o della dipendente (Bring your own device).

Al fine di garantire massima trasparenza sulle condizioni e sui limiti dell'uso degli strumenti IT, anche di proprietà personale, nello svolgimento di attività lavorative in modalità smart working, è stata modificata l'informativa sul trattamento dei dati personali volta a illustrare i controlli che possono essere legittimamente posti in essere dal datore di lavoro, nel rispetto dei principi di trasparenza e liceità, minimizzazione dei dati, limitazione della finalità e della conservazione, dell'integrità e della sicurezza, di cui all'art. 5 dello stesso regolamento e nei limiti dell'articolo 4 dello Statuto dei Lavoratori (L. 300/1970).

È stata curata altresì l'informativa sul trattamento dei dati personali forniti dal personale provinciale per lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità smart working sulla base della stipula di apposito contratto (accordo individuale) tra la Provincia e il singolo collaboratore o la singola collaboratrice, così come previsto dagli artt. 18 e seguenti della legge 22 maggio 2017, n. 81.

### **Registro dei trattamenti**

La tenuta e l'aggiornamento del registro delle attività di trattamento dati rappresenta l'adempimento di un preciso obbligo di legge gravante sulle amministrazioni pubbliche e quindi anche sull'Amministrazione provinciale in quanto titolare, ai sensi dell'articolo 30 del Regolamento generale sulla protezione dei dati (RGPD). Tale registro attua il concetto di *accountability*, ovvero di responsabilizzazione del titolare di un trattamento dati, imponendo una corretta analisi del contesto lavorativo finalizzata alla redazione e al mantenimento nel tempo di tale registro, ed è espressione di un approccio fortemente organizzativo e responsabilizzato. Il registro consente di mappare i trattamenti dei dati personali nonché di valutarne l'approccio metodologico.

Nel corso del 2020 si è provveduto alla configurazione della nuova piattaforma scelta dall'Amministrazione provinciale per la tenuta di tale registro, con la migrazione dei dati che erano contenuti in quello precedente. Nella fattispecie, sono stati sviluppati i moduli predefiniti da recepire nella piattaforma, sono stati adottati i criteri elaborati dall'ENISA (European Union Agency for Cybersecurity) per la valutazione della gravità del rischio, sono state tradotte in tedesco le voci di menu per agevolare le persone addette – in ogni ripartizione – all'immissione delle informazioni necessarie nelle schede di trattamento, cosiddetti "compilatori" e "compilatrici". Infine, si è cercato di automatizzare il più possibile la sezione deputata alla valutazione di impatto sulla protezione dei dati personali (DPIA).

Una volta entrata in funzione la piattaforma (nel 2021), sono state implementate numerose modifiche al sistema nel corso del tempo in modo da renderla, nel tempo, oltre che sempre più conforme agli standard richiesti per una corretta e completa analisi del trattamento, anche maggiormente *user friendly*. L'iter di analisi del rischio del trattamento per le libertà e i diritti delle persone interessate è stato definito insieme a Informatica Alto Adige S.p.a.

### **Censimento linguistico**

Con il decreto legislativo 4 ottobre 2021, n. 150, è stato modificato l'articolo 18 del Decreto del Presidente della Repubblica 26 luglio 1976, n. 752, relativo al censimento linguistico della popolazione. La nuova disposizione di legge ha previsto che la dichiarazione di appartenenza linguistica possa essere resa anche in via telematica. Per l'attuazione di tale nuova e innovativa modalità di dichiarazione, deve essere coinvolta (per espressa disposizione normativa), l'Autorità Garante per la protezione dei dati personali. Vi sono quindi state numerose interlocuzioni con predetta Autorità al fine di individuare misure di sicurezza idonee a garantire modalità anonime di rilevazione dei dati.

In tal senso è stato sottoposto al vaglio dell'Autorità il regolamento di attuazione della nuova disposizione normativa. Una volta che l'Autorità Garante avrà espresso il suo parere favorevole sull'emanando decreto, in forza delle disposizioni di quest'ultimo verrà chiesto all'Autorità di esprimersi anche sul documento tecnico di valutazione dell'impatto sulla protezione dei dati personali. In occasione del prossimo censimento dei gruppi linguistici, il cittadino o la cittadina potrà rendere la propria dichiarazione in via telematica. Se non fosse possibile, si procederà alla rilevazione in formato cartaceo.

### **Convivere in Alto Adige**

Un altro progetto che ha richiesto uno specifico approfondimento delle tematiche relative alla protezione dei dati personali è stato quello sviluppato dal Servizio di coordinamento per l'integrazione della Ripartizione Cultura tedesca, denominato "*Integration durch Leistung*" e recentemente rinominato "Convivere in Alto Adige". Tale servizio comporta la verifica amministrativa della sussistenza dei requisiti di conoscenza delle lingue italiana e tedesca, nonché di cultura locale, al cui esito è condizionata la fruizione di alcune prestazioni sociali non essenziali da parte dei cittadini e delle cittadine non comunitarie ai sensi dell'articolo 1, comma 3, lett. g), della legge provinciale 28 ottobre 2011, n. 12. Al riguardo è stato necessario condurre un'analisi dei flussi del procedimento amministrativo, in quanto la descrizione del procedimento aveva messo in luce criticità in ordine alle modalità e liceità della comunicazione dei dati personali tra gli attori interni ed esterni coinvolti e sotto il profilo del diritto amministrativo. In seguito, il progetto è stato quindi sottoposto anche al parere dell'Avvocatura per profili di competenza. È stato poi fornito supporto nell'espletamento della valutazione di impatto (DPIA), ritenuta necessaria in ragione dei trattamenti di dati personali che caratterizzano il progetto, nonché del nuovo applicativo impiegato a supporto del trattamento. Gli aspetti legati alla protezione dei dati personali sono stati disciplinati nel regolamento di

esecuzione con l'introduzione di un apposito articolo.

### **Invalidazione del privacy shield**

Come noto, nel luglio del 2020 la Corte di Giustizia Europea ha invalidato il c.d. *privacy shield* che regolamentava il trasferimento di dati personali negli USA. A fronte di tale decisione, è stato necessario procedere all'analisi delle conseguenze della sentenza e delle possibili azioni da intraprendere al fine di tutelare i dati personali trattati attraverso i sistemi informativi della Provincia autonoma di Bolzano, che potrebbero comportare un trasferimento di detti dati all'estero e in particolare negli USA. L'utilizzo di tali strumenti non risulta infatti conforme all'attuale regolamentazione sulla privacy ed è pertanto vietato. Nel solco di tale giurisprudenza si è recentemente pronunciata anche l'Autorità Garante per la protezione dei dati personali, la quale ha stabilito che i siti web che utilizzano il servizio Google Analytics (GA) senza le garanzie previste dal RGPD violano la normativa sulla protezione dei dati perché trasferiscono negli Stati Uniti, Paese privo di un adeguato livello di protezione, i dati dell'utenza. Pertanto, i siti dell'Amministrazione provinciale non utilizzano più tale servizio.

### **Cookies**

A seguito della nuova regolamentazione in materia di cookie di navigazione dettata dall'Autorità Garante per la protezione dei dati personali (linee guida cookie e altri strumenti di tracciamento - 10 giugno 2021), si è resa necessaria un'analisi dell'attuale impostazione delle pagine web facenti capo all'Amministrazione provinciale, allo scopo di valutarne la conformità. Tale analisi è stata condotta con il supporto di Informatica Alto Adige S.p.a. In particolare, è stato individuato un tool operativo in grado di gestire i consensi delle persone interessate per le scelte in materia di cookie (accettazione o rifiuto dei cookie di terze parti tramite banner). È infatti onere dell'Amministrazione provinciale, quale titolare del trattamento, dare evidenza dell'espressione di tali consensi: il tool individuato

presenta tale funzionalità e permette quindi di far fronte puntualmente e agevolmente a eventuali richieste di esercizio dei propri diritti da parte delle persone interessate (artt. 15-22 del RGPD).

### **Team privacy e DPO**

Al fine di migliorare il coordinamento tra le aree coinvolte, a diverso titolo, nei progetti che comportano il trattamento di dati personali, nel corso del 2021 è stata adottata la prassi di svolgere riunioni periodiche (con cadenza bisettimanale) tra il Responsabile per la protezione dei dati (DPO - Data Protection Officer), l'Ufficio organizzazione - all'interno del quale è presente il team privacy - il Direttore della Ripartizione Informatica e il Direttore di Informatica Alto Adige S.p.a con il proprio DPO. Tali riunioni sono fondamentali per condividere aspetti organizzativi e tecnici al fine di definire i progetti nel rispetto del principio di *privacy by design*, permettendo di mettere a fattore comune aspetti legati al trattamento dei dati personali tra i vari soggetti coinvolti e facilitando l'organizzazione dei progetti nonché la tempistica di esecuzione.

Nel nuovo contratto concluso con il Responsabile per la protezione dei dati è stata inoltre prevista l'organizzazione di attività di comunicazione nei confronti della cittadinanza volte ad avvicinarla al tema della protezione dei dati personali, illustrandone le molteplici opportunità e declinazioni.



### **PROSPETTIVE PER IL FUTURO**

Le attività messe in atto per dotare l'Amministrazione provinciale di strumenti di pianificazione sempre più efficaci, snelli e integrati con le risorse di personale e finanziarie, con la sostenibilità e con i rischi corruttivi hanno dato i loro frutti. Ora, a regime, la Direzione generale e le strutture organizzative hanno a disposizione dati, informazioni e strumenti di reporting che, in un ciclo di miglioramento continuo, potranno essere a mano a mano adeguati e integrati in base alle esigenze. È importante sottolineare che questo lavoro converge su un obiettivo cardine per la Direzione generale, consistente nel garantire un adeguato e costante monitoraggio delle performance dell'Amministrazione, anche mediante elaborazione periodica di rapporti sull'attività svolta, finalizzati all'individuazione di margini di miglioramento e semplificazione, oltre che al supporto delle strutture organizzative nel raggiungimento degli obiettivi preposti.

# Gestione del Bilancio

LE SFIDE DEGLI ULTIMI ANNI

10

## Gestione del Bilancio



### LA SITUAZIONE DI PARTENZA

Il bilancio 2019-2021 si presenta come il primo “bilancio tecnico” da quando è stata introdotta la cd. armonizzazione dei bilanci pubblici (d.lgs. 118/2011). Un “bilancio tecnico” presenta una serie di caratteristiche proprie:

- viene adottato in prossimità della scadenza di legislatura;
- si configura come una riproposizione coerente della programmazione pregressa;
- non modifica la previsione di entrata;
- non rialloca significative voci di spesa, limitandosi a ridefinire voci tecniche o obbligatorie;
- rimanda le decisioni “politiche” alla legislatura seguente (tramite una legge di variazione di bilancio).

L'adozione di un bilancio di questo genere ha offerto il vantaggio di poter avviare l'esercizio finanziario 2019 senza dover ricorrere all'esercizio provvisorio.

Se, al contrario, si fosse ricorsi all'esercizio provvisorio, le risorse di bilancio avrebbero potuto essere utilizzate ogni mese solo per una quota pari a un dodicesimo e questo avrebbe avuto ripercussioni negative sulla performance dell'intera amministrazione provinciale, portando addirittura allo stallo di interi settori.

Non prevedendo variazioni significative sul versante delle entrate, nel 2019 si sono potute confermare tutte le agevolazioni già previste nel corso della precedente legislatura.

Tra le agevolazioni previste vi erano quelle relative al settore “auto”.

È stata confermata la riduzione del 10% della tassa automobilistica ordinaria e sono stati mantenuti l'importo base statale dell'imposta provinciale di trascrizione (3,51 euro/kW), l'imposta fissa sugli atti soggetti a IVA (151,00 euro) e l'aliquota minima (9%) per l'imposta sulle assicurazioni di responsabilità civile obbligatoria per i veicoli a motore circolanti.

Per quanto riguarda l'Irap privata, è stata applicata l'aliquota del 2,68%, nettamente inferiore all'aliquota ordinaria prevista a livello nazionale (3,90%), con un risparmio per l'economia locale di 85 milioni di euro. Inoltre, sono state confermate le agevolazioni fiscali per le famiglie, introdotte con la legge di stabilità 2016, portando la “no tax area” dell'addizionale regionale IRPEF a 28.000 euro.

Le misure di politica fiscale confermate hanno determinato un impatto complessivo sulla leva fiscale dei tributi provinciali pari a oltre 315 milioni di euro. La pressione fiscale locale è rimasta di fatto ai livelli più bassi tra le regioni italiane.

Con la prima legge di variazione del bilancio (legge provinciale 29 aprile 2019 n. 2 – Variazioni del bilancio di previsione della Provincia autonoma di Bolzano per gli esercizi 2019, 2020 e 2021 e altre disposizioni), dopo l'approvazione del cd. "bilancio tecnico" è stato necessario rivedere le stime relative alle entrate provinciali. Questo, da un lato per adeguare le stime vere e proprie all'effettivo andamento dell'economia e, dall'altro, per tenere conto degli effetti della manovra nazionale. In tal modo è stato possibile aumentare il volume del bilancio e permettere di destinare nuova spesa per oltre 130 milioni di euro.



### IL PERCORSO DI QUESTI ANNI

Tra la fine del 2019 e l'inizio del 2020 la crisi connessa alla diffusione della pandemia da Covid-19 ha rappresentato un evento epocale, che ha generato pesanti ripercussioni sul tessuto economico del nostro territorio.

Il primo effetto della crisi è stato quello di determinare grande incertezza relativamente alle devoluzioni derivanti dal gettito tributario e quindi alle entrate del bilancio provinciale.

A questo si sono aggiunte le maggiori spese (di carattere sanitario e non) per fronteggiare la crisi.

Dal punto di vista organizzativo, inoltre, l'Amministrazione è stata chiamata a riorganizzarsi velocemente per poter garantire il funzionamento dei servizi centrali e in particolar modo la regolarità dei pagamenti.

Al fine non solo di poter garantire gli equilibri di bilancio attraverso il ristoro delle minori entrate, ma anche di adottare importanti interventi a sostegno dell'economia nei settori colpiti dalla crisi e di conseguenza di preservare il gettito degli anni futuri, si è reso necessario intavolare importanti trattative con lo Stato. In tale contesto la Provincia autonoma di Bolzano ha ricoperto un ruolo fondamentale, assumendo il coordinamento delle Regioni a statuto speciale sia dal punto di vista politico sia da quello tecnico.

Nei mesi di luglio e novembre 2020 sono stati siglati due accordi, approvati in sede di Conferenza Stato-Regioni, che hanno garantito il ristoro da parte dello Stato delle minori entrate degli esercizi 2020 e 2021.

Nello specifico sono stati previsti i seguenti ristori:

Anno	Importo (MIO €)	Provvedimento
2020	370	d.l. 104/20
2021	14,2	l. 178/20
	29,8	d.l. 73/21

Per essere in grado di promuovere la ripresa economica dei territori delle Autonomie speciali e per avere la possibilità di porre in essere interventi straordinari per il rilancio del sistema economico locale, si è trattato con lo Stato al fine di giungere alla risoluzione delle controversie inerenti alla restituzione delle riserve all'erario (art. 1 c. 508 l. 147/13) e

alle entrate arretrate derivanti dalla raccolta dei giochi con vincita in denaro di natura non tributaria.

Dopo lunghe trattative, nel mese di novembre 2021 si è giunti alla stipula di un accordo che ha comportato per la Provincia Autonoma di Bolzano:

- la restituzione delle riserve all'erario per un totale di 60 milioni di euro per gli anni 2019-2021 e la garanzia dell'erogazione di 20 milioni annui a decorrere dal 2022;
- il riconoscimento delle entrate erariali arretrate derivanti dalla raccolta dei giochi con vincita in denaro di natura non tributaria nella misura forfettaria di 100 milioni di euro e il riconoscimento delle rispettive devoluzioni a decorrere dal 2022;
- la riduzione del contributo al risanamento della finanza pubblica di circa 110 milioni di euro annui, nonché la sospensione per 5 anni dell'applicazione del meccanismo di

adeguamento alla variazione percentuale degli oneri del debito pubblico.

Al fine di tutelare gli equilibri di bilancio e ottenere il ristoro della perdita di gettito dovuta alla riforma dell'IRPEF, nel mese di marzo 2022 le Regioni a statuto speciale, sempre coordinate dalla Provincia autonoma di Bolzano, hanno siglato uno specifico accordo con lo Stato.

Di seguito gli effetti di tale accordo per la Provincia autonoma di Bolzano:

Anno	2022	2023	2024
Ristoro (MIO €)	113,5	103,1	103,1

Nell'anno 2021 la Giunta provinciale ha incaricato la Direzione generale di costituire uno specifico gruppo di lavoro interno per creare uno strumento di supporto alla razionalizzazione della spesa. Lo scopo era di redigere il bilancio provinciale per prestazioni erogate.

L'intensa attività condotta dal Gruppo di lavoro interno ha portato all'identificazione di ben 710 prestazioni, erogate da 11 dipartimenti. Tali prestazioni dettagliate sono state collegate, da un lato, ai capitoli di bilancio e, dall'altro, alle prestazioni del Performance Plan. In questo modo gli obiettivi dell'Amministrazione sono costantemente allineati agli stanziamenti del bilancio di previsione.

Vista la complessità dell'attività da svolgere, la Giunta provinciale ha deciso di istituire uno specifico progetto denominato "Revisione del bilancio" e, contestualmente, assegnare un incarico speciale strategico.

L'incarico speciale per la revisione del bilancio è stato conferito a giugno 2022 per una durata di 14 mesi.

Le finalità del progetto "Revisione del bilancio" sono l'analisi del bilancio provinciale, l'incremento dell'efficacia ed efficienza della spesa e la valutazione del potenziale relativamente alle entrate. Il progetto si colloca più in una prospettiva di revisione strategica del bilancio a medio e lungo termine e meno nell'ottica di una revisione orientata a possibili tagli di spesa da effettuare nell'immediato. Ciò a cui si mira è individuare margini di manovra e di flessibilità per assorbire l'impatto dell'evoluzione demografica e del cambiamento climatico sul bilancio e a renderlo più resiliente di fronte a possibili shock esogeni.

Con la valutazione di efficacia si vuole analizzare la capacità del programma o dell'intervento di spesa di raggiungere l'obiettivo prefissato. La valutazione dell'efficienza, invece, esamina l'adeguatezza del rapporto tra prestazioni (output) e risorse (persone e mezzi finanziari) impiegate per ottenerle.

Benché sia garantita una certa flessibilità nel metodo di analisi per adeguarlo al contesto di ogni settore, il progetto adotta una comune prospettiva metodologica di riferimento: il lavoro di revisione viene svolto attraverso una

strettissima collaborazione con le strutture dell'Amministrazione, nella fattispecie con i dipartimenti e le direzioni Istruzione e Formazione.

L'analisi esplorativa delle fonti di dati, dei sistemi informativi, dei metodi a disposizione e delle principali linee evolutive del bilancio provinciale è terminata a metà agosto; da fine agosto a fine settembre si sono svolti incontri con tutti i dipartimenti e le direzioni Istruzione e Formazione provinciali, per rilevare le peculiarità e i fattori determinanti i principali programmi di spesa, nonché incontri con dirigenti di alcune ripartizioni e uffici afferenti ai servizi centrali. La persona titolare dell'incarico speciale si relaziona mensilmente con il proprio gruppo di lavoro "analisi di bilancio" per raccogliere e discutere i feed-back, le proposte di analisi e le ipotesi interpretative.

Nel mese di ottobre 2022 ha avuto luogo il primo ciclo di workshop con i singoli dipartimenti e le singole direzioni Istruzione e Formazione, finalizzato a condividere principi, obiettivi, ambiti di approfondimento prioritari, dati, eventuali aree comuni o di interazione con altri dipartimenti.

Per febbraio 2023 è previsto un secondo ciclo di workshop, nel corso del quale si applicheranno modelli di valutazione e principi di "ordinamento prioritario" della spesa.



## PROSPETTIVE PER IL FUTURO

Nei prossimi anni l'Amministrazione provinciale sarà chiamata a confrontarsi con sfide sempre più impegnative.

Dovrà anzitutto essere tutelata e rafforzata l'autonomia, non solo come strumento di tutela delle minoranze, ma anche come strumento di sviluppo efficace per tutte le fasce di popolazione che vivono nella provincia.

Grazie all'autonomia si potranno aprire spazi di manovra per affrontare attivamente e in modo innovativo le principali sfide globali, come il cambiamento demografico e climatico, la tutela della biodiversità e la crisi delle risorse, con particolare attenzione alle esigenze locali.

Per l'esercizio di tali competenze dovranno essere garantite le devoluzioni di gettito tributario, prevedendo meccanismi di ristoro al fine di compensare i potenziali effetti negativi della già prevista riforma fiscale a livello statale.

Un'ulteriore sfida sarà rappresentata dall'esigenza di digitalizzare sempre di più l'Amministrazione provinciale. Ciò porterà alla semplificazione dell'accesso alle informazioni per tutti gli stakeholders e a un miglioramento dei vari processi di business.

La digitalizzazione comporterà non solo l'abbandono degli strumenti tradizionali, o meglio analogici, al fine di snellire i flussi di lavoro, automatizzando attività e procedure, ma anche un rinnovamento organizzativo dell'Amministrazione secondo il principio del "Fidarsi - Semplificare - Tralasciare il superfluo" ("VWV", Vertrauen - Vereinfachen - Weglassen).



# PNRR

LO STRUMENTO PER UNA  
RIPRESA "RESILIENTE"

11



## PNRR



### LA SITUAZIONE DI PARTENZA

A inizio legislatura non si potevano ancora nemmeno prevedere le sfide alle quali l'Unione europea ha risposto con il piano Next Generation EU e che hanno poi visto tutti i Paesi membri e le Regioni che li compongono confrontarsi con la gestione dei relativi fondi.



### IL PERCORSO DI QUESTI ANNI

La crisi pandemica da Covid-19 e le sue conseguenze rappresentano una delle più grandi sfide nella storia dell'Unione europea, sia in termini sanitari e sociali sia in termini economici. Con il progetto di ripresa denominato "Next Generation EU", del valore totale di 723,8 miliardi di euro, e il suo maggiore strumento di spesa, il "dispositivo per la ripresa e la resilienza", con una dotazione complessiva di 672,5 miliardi di euro, l'Unione europea ha gettato le basi per uscire unita e più forte della crisi. Per ottenere risorse finanziarie tramite il dispositivo per la ripresa e la resilienza gli Stati membri hanno stilato i loro piani nazionali di ripresa e resilienza.

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) dell'Italia, approvato dalla Commissione europea nel 2021, ha come primo obiettivo quello di ammortizzare l'impatto della

pandemia sull'economia e sulla società. Un ulteriore obiettivo, non meno importante, è l'attuazione di riforme rimaste in arretrato e relative a una molteplicità di settori della società, come la pubblica amministrazione, la giustizia, il settore fiscale oppure la politica del mercato del lavoro.

Le risorse del PNRR rappresentano anche in Alto Adige un'opportunità unica per la realizzazione di investimenti in diversi ambiti per i quali finora mancavano i fondi o, in ogni caso, per una loro più celere attuazione. Al contempo, l'implementazione dei progetti entro il 2026 e la rendicontazione corretta delle spese rappresenta una sfida importante per tutti i settori economici.

Per superare questa sfida con i migliori risultati e assicurare un'efficace implementazione dei progetti a livello locale, la Provincia ha provveduto tempestivamente a prepararsi e a adottare le necessarie misure organizzative.

Il 5 ottobre 2021 è stata istituita una cabina di regia, composta – oltre al Presidente della Provincia – dalla prima fila della dirigenza provinciale, ovvero dal Direttore generale, dal Segretario generale, dai direttori e dalle direttrici di dipartimento e di importanti ripartizioni trasversali quali la Ripartizione Finanze, la Ripartizione Informatica e la Ripartizione Europa. Inoltre, la presenza del Presidente

del Consorzio dei Comuni della Provincia di Bolzano garantisce la rappresentanza anche di questi ultimi. La cabina di regia si riunisce con cadenza mensile, detta le linee politiche di indirizzo e definisce l'orientamento strategico degli interventi.

Con l'obiettivo di fornire il miglior supporto possibile all'implementazione del PNRR, è stata attivata, con decreto del Direttore generale n. 22054 del 15.11.2021, anche un'apposita task force per il PNRR, insediata presso la Direzione generale. In considerazione del fatto che le risorse del PNRR sono costituite da fondi dell'Unione europea e che a livello nazionale si parla spesso di "super-EFRE", nonché delle comunanze procedurali e di contenuto, per comporre la task force sono stati selezionati collaboratori e collaboratrici della Ripartizione Europa, esperti di fondi strutturali. Ciò garantisce anche una demarcazione dinamica tra il PNRR e i fondi strutturali FESR, FSE e Interreg, il cui periodo di programmazione 2021-2027 è stato avviato quasi contemporaneamente al PNRR. La task force è completata da un collaboratore del Consorzio dei Comuni al fine di assicurare un dialogo costante tra l'Amministrazione provinciale e il mondo dei Comuni. Il Direttore generale, coadiuvato dal suo staff, funge da anello di congiunzione tra la cabina di regia e la task force.

Nella sua funzione di centro informativo e di coordinamento la task force facilita l'accesso ai fondi, accompagna l'attuazione dei progetti approvati e, più in generale, monitora tutti gli aspetti che garantiscono un impiego efficiente dei fondi del PNRR.

Con l'intento di diffondere le informazioni sul PNRR a un pubblico più ampio possibile, la task force ha altresì creato una pagina web dedicata (<https://www.provinz.bz.it/pnrr>), nella quale vengono pubblicate, e costantemente aggiornate, informazioni su bandi, procedure e documentazione utile.

In pochissimo tempo la task force è riuscita a costruire una rete con tutti gli operatori

economici, gli stakeholder e gli altri settori dell'Amministrazione pubblica coinvolti nell'attuazione del PNRR. Inoltre, organizza sia incontri periodici sia tavoli di confronto su tematiche specifiche al fine di assicurare un efficiente flusso di informazioni a livello provinciale.

In collaborazione con l'Agenzia di stampa e comunicazione della Provincia e in accordo con i soggetti direttamente coinvolti vengono pubblicati comunicati stampa sui nuovi bandi, sulle possibilità di finanziamento o su altre notizie di rilievo.

Per poter garantire un supporto efficace in relazione alle richieste di informazioni, alle istanze di controllo o nelle procedure di rendicontazione è stato stabilito, con la Circolare del Direttore generale n. 11 del 10 giugno 2022, che le proposte di deliberazione della Giunta e i decreti, dirigenziali o assessorili, inerenti all'utilizzo di risorse relative al PNRR/PNC debbano essere corredate del parere preventivo della task force. Tra le numerose misure volte all'attuazione del PNRR nel suo complesso rientra l'incarico conferito a mille esperte ed esperti in tutta Italia per la prestazione di supporto tecnico alle pubbliche amministrazioni nell'analisi e per l'accelerazione dell'evasione di procedure complesse.

Nonostante le tempistiche ristrette e la pressione che ne è derivata, la task force è riuscita, in stretta collaborazione con la Ripartizione Personale a selezionare e contrattualizzare 19 esperte ed esperti che hanno ora il compito di analizzare le procedure amministrative in diversi settori, come gli appalti pubblici e la digitalizzazione, e di ottimizzarle entro l'anno 2024.

A causa delle attività aggiuntive legate al PNRR, numerose ripartizioni provinciali sono costrette a sostenere un carico di lavoro addizionale difficilmente gestibile con le risorse umane a loro disposizione. Con la legge n. 2 del 14 marzo 2022 si sono pertanto creati i presupposti per l'assunzione di personale

aggiuntivo da impiegare per l'attuazione del PNRR. Attraverso la stretta collaborazione tra la Direzione generale, la Ripartizione Personale e la task force si è provveduto a individuare il fabbisogno delle singole strutture e a compiere tutti i passi necessari per l'avvio

delle procedure di assunzione di 100 persone aggiuntive. L'obiettivo generale è quello di avvalersi in modo efficiente delle risorse del PNRR per realizzare investimenti e riforme importanti per la provincia di Bolzano.

### **ATTUAZIONE DEL PNRR IN ALTO ADIGE**

La task force monitora in modo costante le misure e gli interventi programmati nonché quelli già in fase di attuazione.

All'Italia spettano per il PNRR, complessivamente, 191,5 miliardi di euro. Il Piano si articola in sei missioni, ovvero sei aree tematiche principali nell'ambito delle quali intervenire, individuate in coerenza con i sei pilastri del Next Generation EU:

**MISSIONE 1** – Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo

**MISSIONE 2** – Rivoluzione verde e transizione ecologica

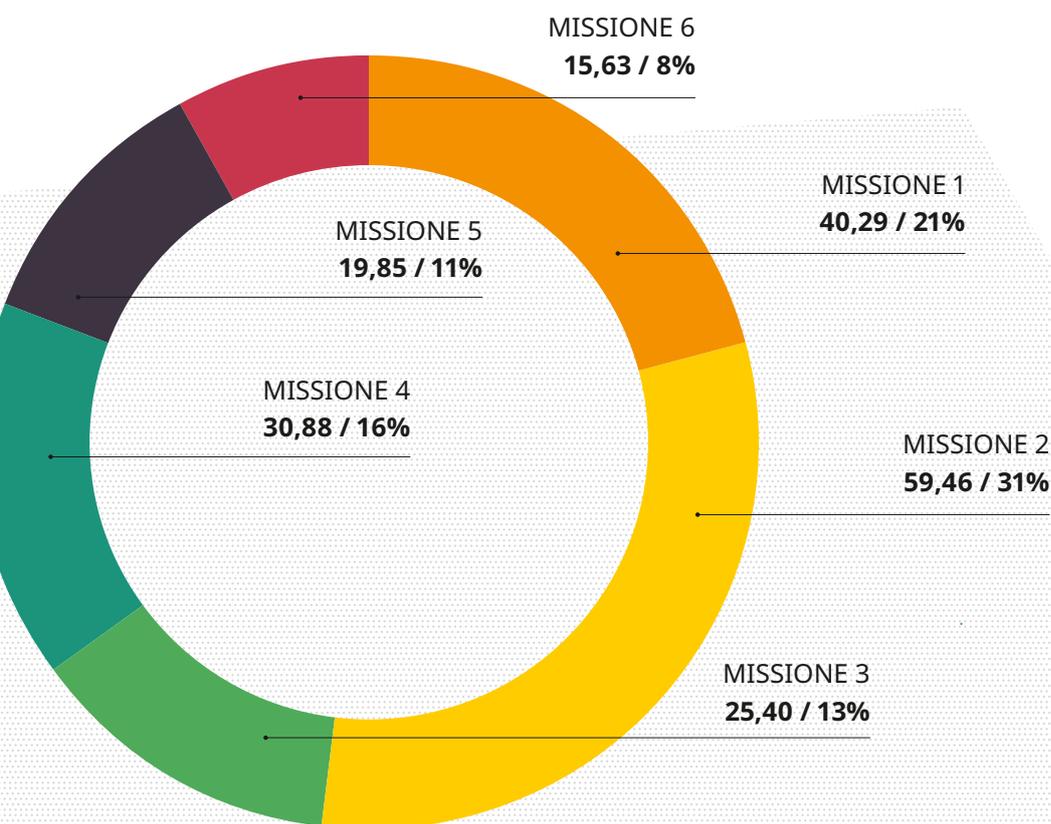
**MISSIONE 3** – Infrastrutture per una mobilità sostenibile

**MISSIONE 4** – Istruzione e ricerca

**MISSIONE 5** – Inclusione e coesione

**MISSIONE 6** – Salute

Il seguente grafico mostra la ripartizione dei fondi all'interno del PNRR, per missione:



Alto Adige, situazione a fine 2022:

Missione - Componente	riparti	progetti approvati	totale	nr. progetti approvati
<b>MISSIONE 1</b> Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo	54.962.821,53 €	51.511.587,13 €	106.474.408,66 €	46
<b>MISSIONE 2</b> Rivoluzione verde e transizione ecologica	157.258.483,00 €	110.263.421,37 €	267.521.904,37 €	108
<b>MISSIONE 3</b> Infrastrutture per una mobilità sostenibile	19.840.000,00 €	19.840.000,00 €	39.680.000,00 €	1
<b>MISSIONE 4</b> Istruzione e ricerca	45.386.581,68 €	27.951.154,33 €	73.337.736,01 €	37
<b>MISSIONE 5</b> Inclusione e coesione	6.688.000,00 €	25.298.469,27 €	31.986.469,27 €	20
<b>MISSIONE 6</b> Salute	5.650.344,40 €	62.175.073,53 €	67.825.417,93 €	76
<b>TOTALE</b>	289.786.230,61 €	297.039.705,63 €	586.825.936,24 €	288

Inoltre, circa 335,56 milioni di euro sono stati assegnati alla Provincia tramite riparti regionali; la loro concretizzazione da parte delle varie strutture dell'amministrazione provinciale è in corso:

Aggiornato al: 30.09.2022



## Riforme e misure strutturali importanti per la provincia di Bolzano

Con il PNRR le Regioni e le Province autonome sono tenute a implementare anche diverse riforme trasversali e settoriali. A livello provinciale la task force si impegna a monitorare il processo di implementazione e a prestare supporto laddove necessario.

Di seguito si descrivono alcune di queste misure strutturali, molto rilevanti per l'Alto Adige.

Un'importante misura nazionale è la Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori (GOL), che dà grande rilevanza alla politica attiva del lavoro, puntando su un approccio orientato all'erogazione di servizi, sull'interazione sistematica dei servizi pubblici coinvolti, sul coinvolgimento nell'erogazione delle misure di attori privati e sul forte ricorso alle opportunità della digitalizzazione. Tutto ciò al fine di offrire alle imprese e alle persone in cerca di occupazione servizi efficienti e rispondenti alla domanda del mercato del lavoro. Per realizzare il cambiamento di paradigma della politica del lavoro conformemente ai termini del PNRR entro il 2025 è stato approvato, con deliberazione della Giunta provinciale n. 464 del 28 giugno 2022, il piano attuativo provinciale del Programma Nazionale per la Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori (GOL).

Un'altra priorità del PNRR è rappresentata dal settore sanitario. Le aree di investimento comprendono il rafforzamento della prevenzione e delle cure a domicilio attraverso l'integrazione dei servizi sanitari e sociali, l'ammmodernamento delle dotazioni tecnologiche del Servizio Sanitario Nazionale, il potenziamento del Fascicolo Sanitario Elettronico e lo sviluppo della telemedicina. Inoltre, saranno rafforzate le competenze tecniche, digitali e manageriali del personale del sistema sanitario e sarà promossa la ricerca scientifica in ambito biomedico e sanitario.

Infine, ogni Regione e Provincia autonoma ha proposto, nell'ambito del PNRR, un progetto di importanza strategica per il proprio territorio, un cosiddetto "progetto bandiera". La Provincia autonoma di Bolzano ha scelto un ampio progetto di digitalizzazione, composto da diverse parti, alcune già formalmente approvate e altre ancora in fase di approvazione.

A metà ottobre 2022 è stata firmata con il Governo l'intesa che garantisce i primi 20 milioni di finanziamento. Gli investimenti programmati sono volti a mettere il nostro territorio in condizione di affrontare e superare le sfide degli ambiti "digitalizzazione" e "sicurezza nella pubblica amministrazione". L'aggiornamento tecnologico dell'infrastruttura digitale si accompagna a una precisa strategia incentrata su innovazioni strutturali della pubblica amministrazione e un forte sostegno alla transizione culturale che sta avvenendo parallelamente nella popolazione.



### PROSPETTIVE PER IL FUTURO

Lo scorso anno si sono svolte le procedure per la presentazione e l'approvazione dei vari progetti e per l'assegnazione dei fondi del PNRR. Ora è importante che gli attori coinvolti diano rapida attuazione alle singole misure.

La task force si impegnerà a fondo per sostenere i soggetti beneficiari nella realizzazione delle attività progettuali, con l'obiettivo di garantire la correttezza delle procedure di attuazione e di rendicontazione, la regolarità delle spese e il rispetto di tutti gli altri requisiti previsti dalle disposizioni di legge relative al PNRR.

# Sostenibilità

IL FILO CONDUTTORE  
DELLA LEGISLATURA



12

## Sostenibilità

### UN OBIETTIVO PER LA LEGISLATURA: LA SOSTENIBILITÀ

Il termine sostenibilità (“Náchhaltigkeit”) compare per la prima volta in lingua tedesca nel 1713 nel trattato “Sylvicultura oeconomica” di Hans Carl von Carlowitz, funzionario tedesco del distretto dei Monti Metalliferi in Sassonia. Nel XVIII secolo, l'eccessivo disboscamento minacciava di distruggere i popolamenti forestali e per contrastare questo fenomeno si rese necessario un esteso rimboschimento. Di fronte a questo pericolo, von Carlowitz propose nella sua opera una “silvicoltura sostenibile in cui si doveva abbattere solo la quantità di legno che poteva ricrescere attraverso il rimboschimento pianificato, la semina e la piantagione”.<sup>1</sup>

Passarono poi molti decenni prima che la “gestione sostenibile” venisse nuovamente presa in considerazione. Sono diventati famosi gli studi del MIT (Massachusetts Institute of Technology) di Boston, commissionati dal “Club di Roma”, che nel 1972 hanno tentato di prevedere il futuro dell'umanità attraverso simulazioni al computer. I calcoli hanno dimostrato che, in condizioni di semplice progresso secondo i modelli economici contemporanei, la civiltà umana non avrebbe potuto che collassare entro i successivi cento anni. Gli unici scenari che non si sono conclusi con un collasso sono stati quelli in cui è stato possibile limitare la crescita di tutti e cinque i fattori calcolati, da qui il nome: “I limiti dello sviluppo”.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> von Carlowitz, Hans Carl. *Sylvicultura oeconomica oder Haußwirtschaftliche Nachricht und Naturmäßige Anweisung zur Wilden Baum-Zucht*. 1713

<sup>2</sup> Dennis Meadows et al., “Limits to Growth”, 1972

<sup>3</sup> *Development, World Commission on Environment and*

<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>

### SOSTENIBILITÀ A LIVELLO INTERNAZIONALE

#### Definizioni e scienza

Nel 1987, 15 anni dopo la pubblicazione di “Limits to Growth”, la sostenibilità ha ottenuto una definizione condivisa a livello internazionale. In un processo durato diversi anni, sotto la guida dell'ex prima ministra norvegese Gro Harlem Brundtland, sono state sviluppate delle idee su come l'attività economica umana possa essere conciliata con i limiti naturali del pianeta.

*“Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.”<sup>3</sup>*

*“Lo sviluppo sostenibile è uno sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza rischiare che le generazioni future non siano in grado di soddisfare i propri.”*

Con questa definizione è stata messa per la prima volta in discussione anche la responsabilità di una generazione e le conseguenze delle sue azioni per tutte le generazioni successive.

#### Il tema del cambiamento climatico

Il tema su cui si è incentrato negli ultimi 30 anni il dibattito sulla sostenibilità e che ha dominato le discussioni è quello del cambia-

mento climatico mondiale. Le sproporzionate emissioni di gas a effetto serra, prodotte dal sovrappopolamento e dalle attività antropiche, stanno riscaldando il pianeta con effetti devastanti sul clima.

Il tema “clima” è salito per la prima volta alla ribalta dell'attenzione internazionale nel 1992 con il primo vertice mondiale sul clima di Rio de Janeiro, dove è stata sottoscritta la prima convenzione quadro (UNFCCC, United Nations Framework Conference on Climate Change) per la riduzione delle emissioni di gas a effetto serra. Dal 1994, anno della sua entrata in vigore, gli Stati membri si incontrano annualmente in una conferenza (COP) per analizzare l'andamento dello sviluppo sotto il profilo del cambiamento climatico. La sottoscrizione del protocollo di Kyoto nel corso della terza conferenza degli Stati membri (COP3) nel 1997, ma soprattutto l'adozione del nuovo accordo sulla protezione del clima nell'ambito della conferenza (COP21) di Parigi nel 2015 rappresentano i maggiori successi della Convenzione ONU. Il cosiddetto Accordo di Parigi, un accordo globale per la riduzione delle emissioni, è stato adottato all'unanimità dai 196 Stati membri dell'UNFCCC. L'articolo 2 prevede come obiettivo a lungo termine di limitare l'aumento della temperatura media globale a meno di 2°C rispetto ai livelli preindustriali. L'accordo è stato ufficialmente ratificato dall'Unione europea e dai suoi Stati membri il 5 ottobre 2016 ed è entrato definitivamente in vigore il 4 novembre 2016.<sup>4</sup>

### **L'Agenda 2030 e gli obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite**

Con l'adozione dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile e dei suoi 17 obiettivi (Sustainable Development Goals – abbreviato in SDGs) nel 2015, la comunità globale ha riaffermato il suo impegno per uno sviluppo sostenibile.<sup>5</sup> 193 Paesi membri delle Nazioni Unite hanno creato un quadro, sulla base degli accordi precedentemente raggiunti, ad esempio “Agenda 21” o i successivi “Millennium Development Goals”, che consenta loro di progettare un futuro sostenibile.

L'Agenda 2030 è un piano d'azione universale, trasformativo e ambizioso, che poggia sui principi giuridici delle singole nazioni e si rivolge ai Paesi delle Nazioni Unite e a tutti gli altri attori. I 17 obiettivi di sviluppo sostenibile non sono l'Agenda, né una sua sintesi, ma ne costituiscono forse la parte più importante. Essi rendono infatti lo sviluppo sostenibile più concreto e comprensibile, perché ogni obiettivo rappresenta un pezzo del puzzle della sostenibilità nel suo complesso. Vedendo come il raggiungimento di alcuni obiettivi sia legato al raggiungimento di altri, l'interdipendenza di tutti gli SDGs diventa ancora più chiara. Essi contribuiscono a trasformare i valori e i principi fondamentali che stanno alla base dell'Agenda 2030 in risultati concreti e misurabili.

### **Europa e Italia**

#### *Europa*

“Il *Green Deal* è il momento dell'uomo sulla luna dell'Europa”, ha dichiarato la Presidente della Commissione europea Ursula von der Leyen l'11 dicembre 2019 durante il suo discorso di presentazione del *Green Deal*.<sup>6</sup>

La neoeletta Commissione europea, in carica dal 1° dicembre 2019, ha aperto la strada alla transizione verso un nuovo e diverso modo di consumare e di produrre. Questo nuovo approccio prevede tre traguardi principali:

- non rilasciare più emissioni nette di gas serra entro il 2050, cioè essere neutrali dal punto di vista climatico;
- disaccoppiare la crescita economica dall'uso delle risorse;
- non lasciare indietro nessuno, né popolo né regione.

Il *Green Deal* riprende in toto i contenuti dei Sustainable Development Goals. Il terzo traguardo coincide addirittura in pieno con uno dei principi centrali dell'Agenda 2030, ovvero che la trasformazione dell'economia e dei consumi debba avvenire in modo socialmente responsabile.

4 <https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement/the-paris-agreement>

5 Nazioni Unite, <https://www.un.org/Depts/german/gv-70/band1/ar70001.pdf>



### Italia

Sul piano nazionale, il principio della sostenibilità è stato affermato già nel 2018, dall'articolo 3 quater del decreto legislativo 3 aprile 2006, n. 152, sebbene il focus fosse sull'aspetto ecologico. L'articolo 3 quinquies permette poi a Regioni e Province autonome di emanare discipline a tutela dell'ambiente ancora più rigide.

Nell'ottobre 2017 l'Italia ha adottato un piano strategico nazionale per uno sviluppo sostenibile, allo scopo di attuare gli SDGs dell'Agenda 2030.<sup>7</sup> La strategia nazionale è suddivisa in 5 aree: Persone, Pianeta, Prosperità, Pace e Partnership, mentre una sesta area è dedicata ai vettori della sostenibilità, cioè alle condizioni trasversali che favoriscono il raggiungimento degli SDGs. Uno degli obiettivi principali è migliorare le condizioni di benessere dei cittadini e delle cittadine in termini sociali ed economici.

L'allineamento dei documenti ufficiali di politica economica con il piano strategico nazionale per la sostenibilità compete al Ministero dell'Economia e delle Finanze che, con il Documento di Economia e Finanza (DEF), stabilisce annualmente i sotto-obiettivi e le relative misure tenendo conto anche dei cosiddetti indicatori di benessere (Bes), volti a misurare l'ulteriore sviluppo della società e il miglioramento della qualità della vita indipendentemente dal Pil.

### Alto Adige e sostenibilità

L'Alto Adige è sostenibile? È possibile rispondere a questa domanda in modo chiaro ed esaustivo? La definizione ufficiale di sostenibilità delle Nazioni Unite è la seguente:

*“Lo sviluppo sostenibile è uno sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza rischiare che le generazioni future non siano in grado di soddisfare i propri.”*

Se si prendono come riferimento i modelli e le specifiche su cui si basano anche gli accordi internazionali, risulta evidente che l'altoatesino o l'altoatesina medi, e quindi il nostro territorio, non è sostenibile nel suo complesso. E questo principalmente per due motivi:

6 [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/de/speech\\_19\\_6751](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/de/speech_19_6751)

7 [https://www.minambiente.it/sites/default/files/archivio\\_immagini/Galletti/Comunicati/snsvs\\_ottobre2017.pdf](https://www.minambiente.it/sites/default/files/archivio_immagini/Galletti/Comunicati/snsvs_ottobre2017.pdf)

1. La società altoatesina vive al di sopra delle possibilità consentite dal pianeta: l'impronta di carbonio (5,0 tonnellate pro capite di CO<sub>2</sub> equivalente<sup>8</sup>) e l'impronta ecologica dell'abitante altoatesino medio (secondo l'unico calcolo al momento disponibile per il Comune di Bolzano<sup>9</sup>) sono troppo elevate e quindi influenzano negativamente il cambiamento climatico e l'impatto sui "confini" del pianeta, ovvero sulle soglie che non si possono più superare;
2. La nostra economia energetica si basa sui combustibili fossili: anche se l'elettricità in Alto Adige è prodotta per oltre il 100% partendo da energia rinnovabile, lo stesso non si può dire dell'energia utilizzata per il riscaldamento e la mobilità, e nemmeno per la cosiddetta energia grigia, cioè l'energia che viene utilizzata al di fuori dell'Alto Adige per produrre beni destinati alla popolazione altoatesina. Siamo quindi ancora dipendenti da fonti di energia esauribili e dannose per il clima.

Le sfide sono enormi e il quadro generale è molto difficile da definire.

## LA STRATEGIA PER LA SOSTENIBILITÀ – VISIONI E OBIETTIVI DELLA GIUNTA PROVINCIALE

Nel suo programma di governo 2018-2023, la Giunta provinciale altoatesina si è impegnata a indirizzare tutti i suoi sforzi verso gli obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite.

Nella clausura di marzo 2019, la Giunta provinciale ha definito il percorso per agire concretamente in questa direzione e ha coniato il principio ispiratore delle proprie azioni:

*"Siamo responsabili delle persone e della natura.*

*Siamo uniti dall'obiettivo di creare una società più equa che alimenti la diversità e la coesione sulla base delle nostre competenze autonome.*

*La coesistenza pacifica crea una Provincia degna di essere vissuta, una piccola Europa all'interno dell'Europa.*

*La nostra ambizione è quella di sviluppare l'Alto Adige in modo sostenibile. Sono necessarie decisioni coraggiose e devono essere condivise per mettere in armonia, per quanto possibile, la società, l'economia e l'ambiente, per affrontare la crisi climatica, per gestire le sue conseguenze e, per quanto possibile, per trasformare le sfide in opportunità*

*Questo è il significato del Patto di Sostenibilità – Per la nostra Terra".*

La strategia di sostenibilità non descrive solo le grandi visioni della Giunta provinciale, ma esprime anche gli obiettivi e le misure di attuazione necessarie per percorrere insieme strade complesse e difficili.

Allo stesso tempo, la strategia non è completa e mai lo potrà essere perché è soggetta a continui cambiamenti e richiede un monitoraggio continuo. Lo sviluppo sostenibile non è statico, è un percorso dinamico che può essere seguito o meno. Anche la strategia

### Programma di governo 2018-2023 PER UN ALTO ADIGE SOSTENIBILE ED INNOVATIVO

Siamo responsabili per la conservazione del Creato e per le condizioni di vita non soltanto della generazione attuale ma anche di quelle a venire. L'utilizzo responsabile delle risorse naturali, la conservazione della biodiversità, la tutela della qualità dell'aria, dell'acqua e del suolo dai rischi del crescente inquinamento. Lamento, la tutela del paesaggio naturale e culturale non sono un semplice obbligo ma una vera e propria missione.

Lo sviluppo sostenibile è un tema trasversale e necessita di un intervento politico in diversi settori. In tal senso la Giunta Provinciale punta a raggiungere gli obiettivi di sostenibilità fissati dalle Nazioni Unite (UN Sustainable Development Goals - SDGs). Per il perseguimento di tali obiettivi l'Alto Adige si assume responsabilità a livello sovraregionale ed internazionale, mediante la partecipazione attiva a progetti di cooperazione e collaborazione allo sviluppo.

<sup>8</sup> SDG Tracker, Indicatore 13.2.2 [https://astat.provinz.bz.it/barometro/upload/sdg/html/de/detail\\_13.html#target-13.2](https://astat.provinz.bz.it/barometro/upload/sdg/html/de/detail_13.html#target-13.2)

<sup>9</sup> CRAS. <https://www.cras-srl.it/wp/?p=155>

di sostenibilità non ha un inizio e una fine; è contemporaneamente sia un'istantanea, sia un'immagine del futuro, sia una tabella di marcia.

Uno dei primi compiti di ogni Stato, Regione e territorio è quello di riflettere su quali sono di volta in volta i campi d'azione per tematica interessati dalla strategia. E quali sono quelli cruciali per uno sviluppo sostenibile dell'Alto Adige, considerando anche il contesto nazionale e internazionale? L'Alto Adige, infatti, non è un'isola, e le decisioni che lo riguardano non possono essere in contrasto con le sfide globali della sostenibilità, anzi; devono consentire lo sviluppo e il progresso del nostro territorio e allo stesso tempo dare un contributo alla risoluzione dei problemi comuni all'intera umanità.

Tra l'autunno del 2019 e la primavera del 2021 sono stati oltre 150 gli incontri, le discussioni e i workshop che hanno coinvolto in uno scambio interno la politica e l'Amministrazione e hanno portato all'elaborazione delle linee guida per uno sviluppo sostenibile dell'Alto Adige e alla definizione degli

strumenti attuativi che serviranno alla loro implementazione.

Con la delibera n. 627 del 20 luglio 2021 la Giunta provinciale ha adottato il documento strategico per lo sviluppo sostenibile dell'Alto Adige, dal titolo "Everyday for future - Insieme per la sostenibilità".<sup>10</sup>

Inoltre, nel 2022, questo impegno fondamentale della pubblica amministrazione per la sostenibilità è stato sancito dall'articolo 1, comma 5, della legge provinciale n. 17/1993. "L'attività amministrativa si ispira al principio dello sviluppo sostenibile, al fine di garantire che il soddisfacimento dei bisogni delle generazioni attuali non comprometta la qualità della vita e le opportunità delle generazioni future. I criteri per promuovere uno sviluppo sostenibile sono disciplinati con regolamento."

Il diagramma seguente mostra il collegamento tra i Sustainable Development Goals, i sette campi d'azione della strategia di sostenibilità individuati e i piani strategici dei singoli dipartimenti.



Grazie a questo approccio olistico, assessorati e relativi dipartimenti, ripartizioni e uffici possono uniformare progressivamente le loro attività ai campi d'azione e agli obiettivi di sostenibilità a cui si ispirano. Ciò garantisce che lo sviluppo sostenibile sia voluto e supportato.

Di seguito sono riportati i cinque elementi costitutivi relativi ai contenuti ancorati nella strategia di sostenibilità, alcuni dei quali sono già stati sviluppati o sono in fase di sviluppo:

Pilastro 1 <b>Campi d'azione</b>	
Pilastro 2 <b>Governance / Policy</b>	<b>Politica provinciale, Amministrazione provinciale, Comuni, Scuole</b> Forma di cooperazione, Norme, Criteri sulla base della LP 17/1993, Art. 1, com. 5
Pilastro 3 <b>Monitoraggio / Valutazione</b>	<b>"SDG Tracker" – Indicatori per l'Alto Adige, Report OECD</b> Collegamento con gli obiettivi e le misure del dipartimento
Pilastro 4 <b>Coinvolgimento</b>	<b>Stakeholder, cittadini</b> Mix di partecipazione e continuità
Pilastro 5 <b>Comunicazione</b>	<b>Vari canali</b> Sito web, social, campagne ...

### Pilastro 1 - I campi d'azione

I campi d'azione costituiscono il quadro tematico al quale la politica e l'Amministrazione provinciale, ma anche tutti gli attori sociali si possono orientare. In questo contesto, tutti i servizi forniti dall'Amministrazione provinciale ai cittadini e alle cittadine sono già stati collegati ai campi d'azione e si possono visualizzare, grazie ai filtri automatici, sul sito web dedicato alla strategia provinciale<sup>11</sup>. In questo modo è possibile vedere quali servizi fornisce la Provincia in base alla tematica.

Tutti gli interventi provinciali ispirati alla sostenibilità vengono assegnati ai relativi campi d'azione ed esplicitati per mezzo di comunicati stampa. Per ogni campo d'azione è previsto di identificare gli obiettivi generali; per il secondo campo d'azione "Contributo alla riduzione delle emissioni di gas a effetto serra", ad esempio, è stato pubblicato a settembre 2022<sup>12</sup> il "Piano per il clima 2040", che prevede come obiettivo principale di raggiungere la neutralità climatica entro il 2040.

Altri piani strategici come "Agricoltura 2030", "Piano per lo sviluppo del turismo", "Piano

provinciale di mobilità", "Piano strategico provinciale" (legge sulla pianificazione territoriale), "Piano sociale provinciale" e altri ancora, sono stati già introdotti o saranno introdotti entro la fine della legislatura. Essi fanno riferimento ai campi d'azione della strategia di sostenibilità e forniscono la base per leggi e regolamenti che promuovono uno sviluppo sostenibile.

### Pilastro 2 - Governance / Politica

Diverse sono le funzioni e i ruoli all'interno dell'amministrazione provinciale che lavorano a stretto contatto per attuare la strategia di sostenibilità nel suo complesso.

Con delibera della Giunta provinciale n. 973<sup>13</sup> del 23 novembre 2021, è stato creato l'incarico speciale complesso in materia di sostenibilità per un periodo di tre anni, con il compito di assicurare l'istituzione e il coordinamento del processo di sostenibilità all'interno dell'Amministrazione provinciale e degli enti strumentali della Provincia, nonché fornire un supporto in termini di coordinamento strategico e accompagnamento nei vari processi previsti dalla strategia di sostenibilità.

<sup>11</sup> <https://sostenibilita.provincia.bz.it/it/campi-d-azione>

<sup>12</sup> <https://www.klimaland.bz/klimaplan-suedtirol-2040>

<sup>13</sup> Delibera della Giunta provinciale n. 973 del 23 novembre 2021

L'incarico speciale è istituito all'interno della Direzione generale.

Inoltre, nei singoli dipartimenti sono stati nominati dei responsabili della sostenibilità, che sono in contatto costante con l'incaricato speciale. Ai referenti per i media dei singoli dipartimenti spetta invece il compito di esaminare i progetti esistenti e assegnarli ai vari obiettivi delle Nazioni Unite al fine di creare un database che renda visibile ciò che è già stato realizzato. Infine, i vari content manager, responsabili dei servizi web dell'Amministrazione provinciale, assegnano i progetti ai campi d'azione della strategia di sostenibilità garantendo loro in questo modo una corretta visibilità.

L'incaricato speciale lavora poi a stretto contatto con tutti i servizi centrali per attuare progetti e misure interdipartimentali.

### **Pilastro 3 - Monitoraggio e valutazione**

Da giugno 2020, l'Istituto provinciale di statistica (ASTAT) fornisce – come ampiamente illustrato anche nell'ottavo capitolo di questa relazione – tutti i dati sugli indicatori globali degli obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite relativi all'Alto Adige, caricandoli sulla propria piattaforma di reporting, il cosiddetto "SDG Tracker".<sup>14</sup> Gli indicatori, che misurano lo stato e lo sviluppo dei singoli obiettivi, sono definiti nel Global Indicator Framework, adottato dall'Assemblea generale delle Nazioni Unite con la risoluzione 71/313.

Sulla piattaforma di reporting sono pubblicati, in tre lingue (tedesco, italiano, inglese), i dati misurati per l'Alto Adige ed elaborati dall'ASTAT relativi a una serie di indicatori globali, ma non a tutti - per la mancata disponibilità di dati a livello regionale. L'SDG Tracker Alto Adige rappresenta quindi una base accessibile e oggettiva su cui fondare la discussione sulla sostenibilità in Alto Adige.

Nelle versioni successive della piattaforma è previsto che i dati vengano continuamente

adeguati al set nazionale, che si introduca la possibilità di rappresentare la situazione generale per ogni obiettivo e infine l'integrazione di un'area a parte in cui visualizzare un report dettagliato con rappresentazione per obiettivo, target e indicatore.

Grazie alla collaborazione con l'OCSE (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico), è in corso di elaborazione un rapporto che nell'estate 2023 illustrerà gli sforzi compiuti dalla Provincia autonoma di Bolzano in materia di sostenibilità. Il rapporto comprenderà un'analisi quantitativa dei dati esistenti, ma anche interviste qualitative con i soggetti interessati in Alto Adige. Questo fornirà un quadro generale delle aree e delle misure strategiche su cui l'Alto Adige sta già lavorando con buoni risultati e su cui invece deve ancora migliorare. Il monitoraggio da parte dell'OCSE è previsto anche dopo il 2023, al fine di rilevare in modo costante gli standard di qualità e quindi anche l'efficacia della strategia di sostenibilità messa in campo.

### **Pilastro 4 - Coinvolgimento**

Il coinvolgimento della cittadinanza nelle decisioni che la riguardano è un presupposto importante per il successo delle strategie di sviluppo sostenibile, nonché un elemento fondamentale di una moderna concezione della politica. Per plasmare insieme il futuro è necessaria la partecipazione di tutte le forze sociali: cittadini, cittadine e rappresentanti delle imprese e delle ONG, politica e amministrazione. L'equilibrio è fondamentale: solo conciliando le diverse richieste ed esigenze si possono raggiungere gli obiettivi di un ambiente sano e vivibile, di successo e prosperità economica e di coesione sociale della società a lungo termine.

#### ***Gradi di partecipazione pubblica***

A seconda delle condizioni quadro, esistono diversi gradi di coinvolgimento della cittadinanza:

- Le parti interessate e coinvolte vengono informate sul progetto e sui suoi effetti, ad

esempio attraverso un evento informativo o rendendo disponibili i piani strategici per la consultazione. Lo scopo del coinvolgimento "informativo" è rendere le decisioni e i progetti noti e comprensibili al pubblico in generale, anche laddove quest'ultimo non ha possibilità di intervenire attivamente;

- I cittadini, le cittadine e i portatori di interesse possono commentare le proposte presentate e contribuire con idee e suggerimenti. La partecipazione pubblica **consulativa** consiste quindi nel chiedere e ottenere un feedback dalle parti interessate su proposte, piani o decisioni da prendere;
- Lo strumento di partecipazione più completo è, infine, la **co-determinazione diretta**.

Le persone interessate e coinvolte hanno la possibilità di esprimersi sull'esecuzione e la realizzazione di un progetto. Il grado di co-determinazione va dallo sviluppo congiunto di proposte ad ampi diritti decisionali dei soggetti coinvolti.

### ***Vantaggi e limiti della partecipazione pubblica***

I processi partecipativi possono essere di grande utilità per tutti i soggetti coinvolti. Tuttavia, sono ben lontani dal fornire cure miracolose. Al contrario; se vengono utilizzati in modo scorretto o comunicati in modo errato, i processi di coinvolgimento possono provocare fraintendimenti, false aspettative, frustrazione e, in ultima analisi, un disincanto delle persone nei confronti della politica, unito alla sensazione di non essere presi sul serio.

### ***Processo di coinvolgimento nell'ambito della strategia di sostenibilità***

La Giunta provinciale si è posta l'obiettivo di guidare la popolazione di questo territorio sulla strada dello sviluppo sostenibile. Per raggiungere questo obiettivo è stato realizzato un "mix partecipativo", ovvero sono stati consultati in vari modi diversi gruppi di interesse, coinvolgendo sia il "pubblico non organizzato", cioè i cittadini e le cittadine, sia il "pubblico organizzato", cioè le associazioni e gli altri portatori di interesse presenti sul territorio provinciale.

L'obiettivo è quello non di sostituire, ma di integrare e sostenere i processi di dialogo esistenti.

In Alto Adige si possono individuare quattro strutture sociali principali, che richiedono approcci diversi in termini di coinvolgimento:

1. Politica provinciale, Amministrazione provinciale, Comuni, scuole e altre istituzioni pubbliche;
2. Gruppi di interesse;
3. Pubblico non organizzato (cittadini e cittadine);
4. Scienza.

Il mix partecipativo concepito finora, con le diverse proposte, sarà presentato in un evento a inizio 2023. Di seguito sono riportate a titolo di esempio alcune iniziative; altre sono in fase di pianificazione e realizzazione:

#### ***1. Politica provinciale, Amministrazione provinciale, Comuni, scuole e altre istituzioni pubbliche***

- a. Serie di webinar per la formazione del personale provinciale;
- b. coinvolgimento dei e delle dipendenti provinciali in progetti quali il "Piano di mobilità dell'Amministrazione provinciale", "Distributori automatici di bevande senza plastica", "Raccolta differenziata dei rifiuti";
- c. nomina dei responsabili per la sostenibilità all'interno delle Amministrazioni comunali, formazione di un gruppo di base e scambio regolare su temi e necessità;
- d. concorso "Everyday for Future" per l'anno scolastico 2022/2023 rivolto a tutti i gruppi linguistici della provincia e a tutti i livelli scolastici.

#### ***2. Gruppi di interesse***

- a. Gli stakeholder sono sempre stati coinvolti nello sviluppo dei progetti in vari modi dai dipartimenti e dalle singole strutture in quanto parti interessate;

- b. un nuovo tipo di coinvolgimento sarà stabilito entro la fine del 2022 con il cosiddetto “Dialogo di partenariato con le parti interessate”, previsto dal Piano per il clima 2040. Questo tavolo di lavoro seguirà da vicino l’attuazione del Piano per il clima.

### **3. Pubblico non organizzato (cittadini e cittadine)**

- a. Per i comitati di educazione provinciali è stata creata una offerta ad hoc al fine di presentare progetti di partecipazione supplementari rispetto a quelli educativi. Questo permette di supportare meglio in termini di contenuti e finanziamenti la partecipazione a livello comunale;
- b. le biblioteche provinciali hanno allineato i loro programmi agli obiettivi per lo sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite da diversi anni e progetteranno sempre maggiori offerte in questa direzione rivolte alla popolazione;
- c. entro la fine del 2022 verrà elaborato un progetto su come le app esistenti su telefoni cellulari e tablet possano essere ulteriormente sviluppate a favore della sostenibilità. Sono previsti elementi di *gamification* che mostrano in modo ludico agli utenti la connessione tra le abitudini quotidiane e lo sviluppo sostenibile.

### **4. Scienza**

- a. L’“Alleanza per l’insegnamento e la ricerca” è una rete costituita di recente con l’obiettivo di far cooperare tra loro istituzioni accademiche di formazione e ricerca in Alto Adige al fine di discutere aspetti importanti della sostenibilità, coordinare le attività di ricerca, utilizzare le sinergie e individuare soluzioni per le prossime sfide del futuro. Un comitato di coordinamento, che comprende rappresentanti di EURAC, PTH/STA e UNIBZ sviluppa proposte per i singoli membri e ne coordina le attività.

## **Pilastro 5 - Comunicazione**

L’Agenzia per la stampa e la comunicazione della Provincia ha sviluppato e continua a sviluppare misure atte a divulgare la strategia di sostenibilità. Di seguito alcuni esempi di quanto svolto finora:

- Elaborazione dell’opuscolo “Everyday for future” e accompagnamento della presentazione;
- redazione di un’edizione della rivista “LP” dedicata alla strategia di sostenibilità;
- sviluppo di un manuale pratico per aiutare a realizzare i Sustainable Development Goals;
- organizzazione di un tour di sensibilizzazione a livello provinciale con i rappresentanti della politica locale e della scienza per portare i temi della sostenibilità in tutto il territorio altoatesino;
- organizzazione di workshop a livello provinciale per approfondire la discussione sulle strategie con le parti interessate;
- produzione di video che simulano possibili scenari nel 2030 mostrando il futuro dell’Alto Adige secondo quattro diverse prospettive;
- sviluppo di una campagna sui social media che declini ogni obiettivo di sostenibilità delle Nazioni Unite riferendolo concretamente alla realtà dell’Alto Adige;
- co-organizzazione delle “Giornate della sostenibilità”, una conferenza internazionale annuale con l’obiettivo di creare una piattaforma dedicata alle regioni rurali europee;
- creazione di un sito web strutturato come un portale che sintetizza le strategie di sostenibilità.

---

### **LE PROSSIME TAPPE**

Il lavoro dell’incaricato speciale per la sostenibilità consisterà anche per i prossimi anni nello sviluppo ulteriore degli elementi costitutivi della strategia di sostenibilità. Passi importanti in questa direzione saranno:

- integrazione di ulteriori indicatori nel sistema di monitoraggio “SDG Tracker”;
- integrazione di singoli obiettivi concreti nel “SDG Tracker” relativi a diverse misurazioni per il monitoraggio costante dei progressi in relazione a obiettivi concreti;
- creazione di un sistema di reporting continuo per il monitoraggio dello sviluppo;
- espansione del sistema digitale GZoom per la pianificazione interna delle prestazioni dell’Amministrazione provinciale in relazione ai criteri di sostenibilità;
- definizione e supporto dei diversi metodi e processi del “mix partecipativo”;
- maggiore comunicazione con i cittadini;
- supporto e coordinamento di piani inter-dipartimentali come il “Piano per il clima 2040”.



# Obiettivi trasversali dell'Amministrazione

UNA PANORAMICA

13

## Obiettivi trasversali dell'Amministrazione

---

### **OBIETTIVI TRASVERSALI A TUTTE LE UNITÀ ORGANIZZATIVE**

Secondo la Circolare del Direttore generale n. 17 del 1 luglio 2020, gli obiettivi operativi trasversali a tutte le unità organizzative – digitalizzazione, attuazione della novella della legge provinciale n. 17/1993, nonché trasparenza e prevenzione della corruzione – erano da considerarsi obiettivi primari anche per l'anno 2021. Dei 226 obiettivi operativi complessivi, il 90,3% è stato raggiunto completamente, il 6,6% è stato raggiunto con lievi scostamenti e il 3,1% è stato valutato come critico-non raggiunto. Parte degli obiettivi operativi trasversali sono stati condivisi con i direttori e le direttrici degli uffici facenti parte della ripartizione.

La tabella seguente mostra gli obiettivi operativi trasversali per l'anno 2021, suddivisi per ripartizione e grado di raggiungimento.

Unità organizzativa	Attuazione, per il proprio settore di competenza, di quanto previsto dalle norme in materia di digitalizzazione, con particolare riguardo alla gestione documentale e alla predisposizione delle attività propedeutiche alla digitalizzazione dei procedimenti				Semplificazione e razionalizzazione dei procedimenti amministrativi concernenti le attività di propria competenza, anche, laddove necessario, mediante modifiche regolamentari e ai sensi di quanto previsto dalla novella della legge provinciale del 22 ottobre 1993, n. 17 sulla disciplina del procedimento amministrativo				Verifica, controllo e pubblicazione, nelle materie di propria competenza, dei dati relativi agli obblighi ed adempimenti in materia di trasparenza ed anticorruzione			
	raggiunto	lievi scostamenti	non raggiunto-critico	eliminato o interrotto	raggiunto	lievi scostamenti	non raggiunto-critico	eliminato o interrotto	raggiunto	lievi scostamenti	non raggiunto-critico	eliminato o interrotto
<b>Segreteria generale della Provincia</b>												
Ufficio Affari istituzionali	✓				✓				✓			
Ufficio Legislativo	✓				✓				✓			
Area Autorità di Audit per i finanziamenti comunitari	✓				✓				✓			
Ripartizione Presidenza	✓				✓				✓			
Avvocatura della Provincia	✓				✓				✓			
7. Ripartizione Enti locali e Sport	✓				✓				✓			

Unità organizzativa	Attuazione, per il proprio settore di competenza, di quanto previsto dalle norme in materia di digitalizzazione, con particolare riguardo alla gestione documentale e alla predisposizione delle attività propedeutiche alla digitalizzazione dei procedimenti				Semplificazione e razionalizzazione dei procedimenti amministrativi concernenti le attività di propria competenza, anche, laddove necessario, mediante modifiche regolamentari e ai sensi di quanto previsto dalla novella della legge provinciale del 22 ottobre 1993, n. 17 sulla disciplina del procedimento amministrativo				Verifica, controllo e pubblicazione, nelle materie di propria competenza, dei dati relativi agli obblighi ed adempimenti in materia di trasparenza ed anticorruzione			
	raggiunto	lievi scostamenti	non raggiunto-critico	eliminato o interrotto	raggiunto	lievi scostamenti	non raggiunto-critico	eliminato o interrotto	raggiunto	lievi scostamenti	non raggiunto-critico	eliminato o interrotto
<b>Direzione generale della Provincia</b>												
Ufficio Organizzazione	✓				✓				✓			
Economato	✓				✓				✓			
Istituto provinciale di Statistica (ASTAT)	✓				✓				✓			
Ufficio Sviluppo personale	✓				✓				✓			
4. Personale				✓								
5. Finanze	✓				✓				✓			
9. Informatica	✓				✓				✓			
Funzioni di supporto al Tribunale di giustizia amministrativa di Bolzano	✓				✓				✓			

Dipartimento Europa, Innovazione, Ricerca e Comunicazione									
34. Innovazione, Ricerca, Università e Musei	✓							✓	✓
39. Europa	✓							✓	✓
43. Organismo pagatore provinciale	✓							✓	✓
44. Agenzia di stampa e comunicazione	✓							✓	✓
Dipartimento Cultura italiana, Ambiente e Energia									
15. Cultura italiana	✓							✓	✓
29. Agenzia provinciale per l'ambiente e la tutela del clima	✓							✓	✓
Direzione Istruzione e Formazione italiana									
Scuola di musica in lingua italiana	✓							✓	✓
Ripartizione 17 - Intendenza scolastica italiana	✓							✓	✓
Direzione provinciale Formazione professionale in lingua italiana	✓							✓	✓
Direzione provinciale Scuole dell'infanzia in lingua italiana	✓							✓	✓
Direzione provinciale Scuole primarie e secondarie di primo e secondo grado a carattere statale in lingua italiana	✓							✓	✓

Unità organizzativa	Attuazione, per il proprio settore di competenza, di quanto previsto dalle norme in materia di digitalizzazione, con particolare riguardo alla gestione documentale e alla predisposizione delle attività propedeutiche alla digitalizzazione dei procedimenti				Semplificazione e razionalizzazione dei procedimenti amministrativi concernenti le attività di propria competenza, anche, laddove necessario, mediante modifiche regolamentari e ai sensi di quanto previsto dalla novella della legge provinciale del 22 ottobre 1993, n. 17 sulla disciplina del procedimento amministrativo				Verifica, controllo e pubblicazione, nelle materie di propria competenza, dei dati relativi agli obblighi ed adempimenti in materia di trasparenza ed anticorruzione			
	raggiunto	lievi scostamenti	non raggiunto-critico	eliminato o interrotto	raggiunto	lievi scostamenti	non raggiunto-critico	eliminato o interrotto	raggiunto	lievi scostamenti	non raggiunto-critico	eliminato o interrotto
<b>Dipartimento Sviluppo del territorio, Paesaggio e Soprintendenza provinciale ai beni culturali</b>												
28. Natura, paesaggio e sviluppo del territorio	✔				✔				✔			
13. Soprintendenza provinciale ai beni culturali	✔				✔				✔			
<b>Direzione generale della Provincia</b>												
Direzione Istruzione e Formazione tedesca	✔				✔				✔			
Direzione provinciale Scuola dell'infanzia in lingua tedesca	✔				✔				✔			
Direzione provinciale Scuole primarie e secondarie di primo e secondo grado in lingua tedesca	✔				✔				✔			



Unità organizzativa	Attuazione, per il proprio settore di competenza, di quanto previsto dalle norme in materia di digitalizzazione, con particolare riguardo alla gestione documentale e alla predisposizione delle attività propedeutiche alla digitalizzazione dei procedimenti				Semplificazione e razionalizzazione dei procedimenti amministrativi concernenti le attività di propria competenza, anche, laddove necessario, mediante modifiche regolamentari e ai sensi di quanto previsto dalla novella della legge provinciale del 22 ottobre 1993, n. 17 sulla disciplina del procedimento amministrativo				Verifica, controllo e pubblicazione, nelle materie di propria competenza, dei dati relativi agli obblighi ed adempimenti in materia di trasparenza ed anticorruzione			
	raggiunto	lievi scostamenti	non raggiunto-critico	eliminato o interrotto	raggiunto	lievi scostamenti	non raggiunto-critico	eliminato o interrotto	raggiunto	lievi scostamenti	non raggiunto-critico	eliminato o interrotto
<b>Dipartimento Agricoltura, Foreste, Turismo e Protezione civile</b>												
Area funzionale Turismo	✓				✓				✓			
31. Agricoltura		✓			✓				✓			
32. Foreste		✓			✓				✓			
<b>Dipartimento Salute, Banda larga e Cooperative</b>												
Ufficio Infrastrutture per telecomunicazioni	✓				✓				✓			
23. Salute	✓				✓				✓			
Ufficio Sviluppo della cooperazione	✓				✓				✓			

Dipartimento Edilizia, Libro fondiario, Catasto e Patrimonio											
11. Edilizia e servizio tecnico	✓					✓				✓	
41. Libro fondiario, catasto fondiario e urbano	✓					✓				✓	
6. Amministrazione del patrimonio									✓		
<b>Totale</b>	<b>85%</b>	<b>14%</b>	<b>1%</b>	<b>92%</b>	<b>5%</b>	<b>3%</b>	<b>94%</b>	<b>6%</b>			

## CONCLUSIONI

---

Questi quattro anni sono stati, per la Direzione generale e per l'Amministrazione provinciale tutta, densi di sfide del tutto inedite.

Sfide che sono state raccolte e interpretate come chance di realizzare gli obiettivi sintetizzati nel motto, citato a più riprese in questa relazione, **“VWV: fidarsi, semplificare, tralasciare il superfluo”**.

La pandemia e tutti gli adempimenti che ne sono scaturiti, se da un lato hanno richiesto molto impegno e assorbito molte risorse, anche in termini di personale, dall'altro hanno determinato degli *outcome* positivi, come ampiamente descritto in questa relazione.

I nuovi strumenti resi disponibili grazie alla digitalizzazione e le nuove forme di lavoro implementate formano a tutti gli effetti una “cassetta degli attrezzi” riconfigurata, che è a disposizione di ogni dirigente dell'Amministrazione provinciale per il futuro.

I risultati raggiunti e descritti in questa relazione non sono traguardi definitivi; rappresentano piuttosto una linea sulla quale continuare a lavorare con convinzione e uno stimolo a fare ancora meglio nei prossimi anni.

Un percorso, questo, nel quale dirigenti, collaboratori e collaboratrici cammineranno fianco a fianco, sempre al servizio della cittadinanza.



