



COMUNE DI AREZZO

PIANO DELLA PERFORMANCE 2014-2016

Indice generale

Introduzione.....	3
Premessa	4
Piano della Performance.....	9
1. Definizione.....	9
2. Attori del ciclo di gestione delle performance.....	9
3. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni.....	10
Identità del Comune di Arezzo.....	15
1. L'amministrazione in cifre.....	15
Il mandato istituzionale e la missione.....	22
Analisi del contesto.....	27
Analisi Socioeconomica del territorio.....	28
Il processo seguito e le azioni di miglioramento del ciclo di gestione della performance	52
Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio	55
Allegati tecnici.....	58

Introduzione

La rinnovata centralità del cittadino in quanto destinatario e protagonista della azione pubblica, l'introduzione del concetto di valore pubblico ed il mutato contesto economico di riferimento impongono un cambiamento radicale nel modo di operare delle pubbliche amministrazioni. Il cambiamento oggi dunque non è più un'opzione ma una necessità.

Non è più possibile infatti per la pubblica amministrazione parlare in astratto nell'individuare i propri programmi, occorre invece sempre più definire in maniera chiara traguardi ed obiettivi. Occorre stabilire a monte ciò che facciamo per raggiungere gli obiettivi e per misurare il risultato degli stessi. Essenzialmente dobbiamo fare in modo che la prestazione della pubblica amministrazione ovvero la sua "*performance*" sia la migliore possibile data la quantità di risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili.

Gli enti locali in particolare già dagli anni '90 hanno cominciato ad applicare nuovi strumenti gestionali per far fronte a trasferimenti dello stato che vengono progressivamente ridotti e ad un calo generalizzato delle entrate. Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance ed il Piano della Performance rappresentano dunque lo strumento utilizzato dal Comune di Arezzo per misurare e valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi programmati secondo parametri di efficienza, di efficacia, di qualità e di impatto.

In sostanza tutto il sistema di gestione della performance è finalizzato a misurare la capacità del Comune di Arezzo di raggiungere gli obiettivi prefissati secondo una logica coerente con le linee strategico-politiche declinata all'interno di un documento denominato Piano Strategico. Misurare la performance significa dunque ed in primo luogo verificare che stiamo seguendo la "rotta" giusta per giungere al traguardo e che le risorse per farlo sono sufficienti e correttamente allocate.

In questi termini il Piano della Performance rappresenta uno strumento che il cittadino potrà utilizzare per avere maggiori informazioni riguardo alla gestione dell'ente e per poter verificare l'attuazione delle politiche di sviluppo e di miglioramento poste in essere. Questo in un'ottica di rendicontazione "trasparente" in modo da rendere palesi anche tutti quegli aspetti di una amministrazione di qualità che altrimenti correrebbero il rischio di passare inosservati.

Premessa

Il piano della performance adottato dal Comune di Arezzo trova il suo fondamento:

- nel D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 *"Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni"*;
- nel sistema di misurazione e valutazione della performance proposto dall'Organismo Indipendente di Valutazione (Oiv) ed approvato dalla Giunta con delibera n. 910 del 31 dicembre 2010 e successive modificazioni.

Tale decreto, che per gli Enti Locali conferma i principi già contenuti nel decreto legislativo 267/2000, consente alle amministrazioni pubbliche di organizzare il proprio lavoro in un'ottica di miglioramento continuo attraverso l'introduzione del ciclo generale di gestione della performance che, basandosi sui modelli aziendalistici della direzione per obiettivi, intende assicurare elevati standard qualitativi ed economici proprio attraverso le fasi della pianificazione, della gestione, della misurazione, della valutazione e della rendicontazione della performance organizzativa e individuale.

L'applicazione concreta presuppone una condivisione culturale che richiede alle amministrazioni pubbliche di porre in campo una serie di azioni finalizzate a realizzare il passaggio dalla logica dei mezzi (input) a quella dei risultati (output ed outcome).

Per facilitare questo passaggio, il decreto definisce le seguenti azioni:

le amministrazioni redigono un Piano triennale di performance, nel quale vengono elencati gli obiettivi strategici e quelli operativi, nonché le azioni specifiche di miglioramento. L'obbligo di fissare obiettivi misurabili e sfidanti su varie dimensioni di performance (efficienza, customer satisfaction, modernizzazione, qualità delle relazioni con i cittadini), costituisce una delle sfide della riforma, perché mette il cittadino al centro della programmazione (customer satisfaction) e della rendicontazione (trasparenza);

annualmente, le amministrazioni presentano una relazione sui risultati conseguiti, evidenziando gli obiettivi raggiunti e motivando gli scostamenti, il tutto nel rispetto del principio di trasparenza che implica il coinvolgimento di cittadini e stakeholders nelle modalità e nelle forme definite dall'amministrazione.

Per favorire l'armonizzazione di quanto contenuto nei documenti programmatici dell'Ente, l'art. 169, comma 3bis, (introdotto dal D.L. n.174/12 convertito in legge 213/12) dispone: "Il piano esecutivo di gestione è deliberato in coerenza con il bilancio di previsione e con la relazione previsionale e programmatica. Al fine di semplificare i processi di pianificazione gestionale dell'ente, il piano dettagliato degli obiettivi di cui all'art.108, comma 1, del presente testo unico ed il piano della performance di cui all'art.10 del decreto legislativo 27 Ottobre 2009, n.150, sono unificati organicamente nel piano esecutivo di gestione.

La misurazione e la valutazione della performance costituiscono due fasi distintive dell'intero ciclo in quanto sono finalizzate al miglioramento della qualità dei servizi offerti, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

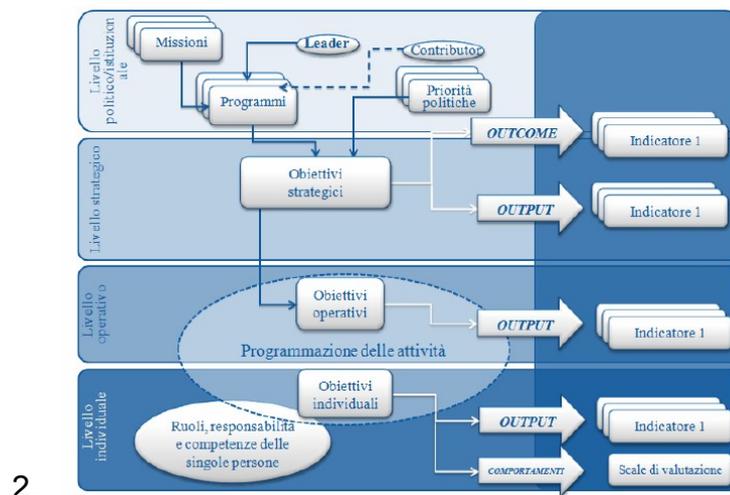
La misurazione e la valutazione delle performance deve avvenire con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, secondo quanto previsto dall'art.9 del decreto 150/09. Il rispetto delle disposizioni in materia di misurazione, valutazione e trasparenza della performance è condizione necessaria per l'erogazione di premi legati al merito ed alla performance.

Secondo quanto stabilito dalla deliberazione n. 112/2010 – “Struttura e modalità di redazione del Piano della *performance*” (articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150) della CiVIT, il Piano della performance costituisce lo strumento che dà avvio al ciclo di gestione della performance; un documento programmatico a valenza triennale in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi, gli indicatori ed i target. Il Piano definisce dunque gli elementi fondamentali (obiettivi, indicatori e target) su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance.

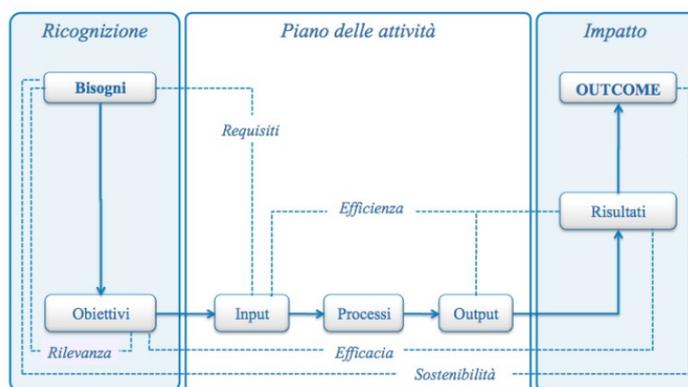
Costituiscono principi cardine nella formulazione del Piano e nella rappresentazione della performance dell'ente, secondo quanto previsto dalla metodologia per la realizzazione del piano contenuta nel sistema di misurazione e valutazione della performance adottato dal Comune di Arezzo.

1. la *qualità* ovvero nel Piano devono essere esplicitati il processo e la modalità con cui si è arrivati a formulare gli obiettivi dell'amministrazione, nonché l'articolazione complessiva degli stessi, nel rispetto di quanto previsto dall'art.5, comma 2 del decreto ovvero che gli obiettivi siano:
 - (a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione
 - (b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
 - (c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
 - (d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
 - (e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
 - (f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
 - (g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Quindi, come precisato dalla deliberazione n.114/2010 della CiVIT, il processo di declinazione degli obiettivi, sia nel tempo (dagli obiettivi strategici di lungo periodo a quelli operativi di breve periodo), sia dai livelli organizzativi più elevati dell'amministrazione fino alle singole unità organizzative ed agli individui, viene comunemente definito “a cascata” (cascading). In linea generale, il meccanismo “a cascata” lega tra di loro i vari obiettivi secondo una chiara e precisa relazione causale e non costituisce un mero schema di trascrizione di obiettivi sui diversi livelli temporali ed organizzativi. Pertanto, il collegamento tra dimensione organizzativa e dimensione individuale è rappresentato come segue:



3. la *comprensibilità* ovvero il “legame” che sussiste tra i bisogni della collettività, la missione istituzionale, le priorità politiche, le strategie, gli obiettivi e gli indicatori dell’amministrazione, secondo quanto prospettato nel percorso sotto rappresentato:



4. l’*attendibilità* ovvero la rappresentazione della performance è attendibile solo se è verificabile ex post la correttezza metodologica del processo di pianificazione (principi, fasi, tempi, soggetti) e delle sue risultanze (obiettivi, indicatori, target), attraverso l’adozione e l’applicazione di un rigoroso sistema di misurazione e di valutazione della performance, ai sensi dell’art.7 del Decreto, in grado di rilevare le dinamiche gestionali delle amministrazioni aggregati come segue:

- (a) il *grado di attuazione della strategia*: l’amministrazione è chiamata ad identificare, sulla base delle priorità degli organi di indirizzo, gli obiettivi strategici e la relativa articolazione;
- (b) il *portafoglio delle attività e dei servizi*: il Sistema deve strutturarsi sulla base delle attività, incluse quelle di supporto e di regolamentazione, e dei servizi attraverso i quali l’amministrazione esplica la propria azione rispetto all’ambiente di riferimento, ai portatori di interesse (stakeholder) e, laddove le funzioni istituzionali dell’amministrazione lo prevedano, rispetto agli utenti;
- (c) lo *stato di salute dell’amministrazione*: l’amministrazione è tenuta a indicare le condizioni necessarie a garantire che il perseguimento delle strategie, lo svolgimento delle attività e l’erogazione dei servizi avvenga in condizioni

ottimali; a tal fine, il Sistema deve essere strutturato in modo tale da consentire di valutare ex ante ed ex post se:

- I. l'amministrazione è in grado effettivamente di raggiungere i propri obiettivi, garantendo un utilizzo equilibrato delle risorse, lo sviluppo delle competenze e dell'organizzazione, il miglioramento delle relazioni con interlocutori e portatori di interesse (stakeholder);
 - II. i processi interni di supporto - i quali rendono possibile il funzionamento dell'amministrazione - raggiungono adeguati livelli di efficienza ed efficacia;
- (d) gli *impatti dell'azione amministrativa (outcome)*: il Sistema deve considerare gli impatti prodotti nell'ambiente esterno in termini di risposta ai bisogni.

Occorre sottolineare che il Comune di Arezzo è stato scelto, nell'ambito del progetto *valutazione delle performance*, realizzato dal Dipartimento della Funzione Pubblica - DFP con il supporto operativo di FormezPA, diretto a sviluppare e sostenere le capacità di gestione della *performance* delle amministrazioni comunali, assieme ad altri 7 "comuni pilota" (Bergamo, Casarano, Nola, Novara, Reggio Emilia, Verona e l'Unione dei comuni della Bassa Romagna), con l'obiettivo oltre che di evidenziare buone pratiche di riferimento, di identificare in modo sistematico fattori e condizioni in grado di favorire il miglioramento del processo decisionale e del correlato sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa.

Dopo una prima fase del progetto nella quale sono state analizzate le esperienze maturate, è stata realizzata una vera e propria *review* del livello di evoluzione raggiunto dai sistemi di *performance management* allo scopo di identificare le buone pratiche di gestione della *performance*. La *review*, effettuata da un consulente incaricato da FormezPA, ha evidenziato i punti di forza ed i punti di debolezza del sistema di performance management del comune di Arezzo.

Tra i punti di debolezza riscontrati vi era l'assenza di un collegamento degli obiettivi di performance alla strategia dell'ente.

L'adesione al progetto ha fatto sì che tale criticità diventasse un'azione di miglioramento da sviluppare con il supporto e l'affiancamento del consulente che aveva redatto la *review*.

Questo ha portato alla redazione del primo piano strategico del Comune di Arezzo che aveva come riferimento il triennio 2012-2014. Il Piano strategico è stato definito come un documento dove sono evidenziati gli obiettivi strategici da perseguire e come si intende perseguirli.

Il piano strategico è dunque una guida nella redazione della RPP e costituisce parte integrante del piano della performance. Partire da un piano strategico significa elevarsi da un ruolo di semplice erogatore di servizi per tendere ad essere il protagonista principale della governance del territorio.

Per la redazione di tale piano è importante che vengano utilizzati da tutti i servizi lo stesso approccio e lo stesso framework per definire gli obiettivi da raggiungere e come perseguirli nelle aree di loro competenza ed, eventualmente, attraverso la collaborazione con altri soggetti, interni ed esterni all'organizzazione.

Il piano strategico è stato quindi concepito come un documento snello e chiaro dove si definiscono secondo un sistema a cascata:

- le priorità da perseguire nel periodo di riferimento (obiettivi strategici per la cittadinanza, con una forte valenza politica più che amministrativo/gestionale);
- come perseguirle (attraverso quali iniziative);
- quali indicatori usare per misurare i progressi ottenuti (indicatori di output e di outcome);
- quali direzioni sono coinvolte nel perseguimento;
- quali sono i macro obiettivi gestionali che le direzioni debbono darsi per contribuire al raggiungimento degli obiettivi strategici del comune.

Piano della Performance

1. Definizione

Il Piano delle performance è composto in maniera integrata dai seguenti documenti:

1. Piano degli Obiettivi, che definisce il piano operativo di realizzazione degli obiettivi di gestione. Con il Piano degli obiettivi l'Ente individua:
 - (a) chi è responsabile per il raggiungimento dell'obiettivo;
 - (b) le attività da effettuare;
 - (c) le tempistiche (cronoprogramma);
 - (d) le risorse assegnate;
 - (e) gli indicatori di risultato;
2. Portafoglio delle attività e dei servizi. Con il Portafoglio delle attività e dei servizi l'Ente individua i servizi da erogare e per ogni tipologia analizza:
 - (a) chi produce il servizio;
 - (b) le modalità di erogazione;
 - (c) a chi è prodotto il servizio;
 - (d) quando è prodotto il servizio e secondo quali tempi;
 - (e) dove il servizio è erogato;
 - (f) gli indicatori di efficienza dei processi;
 - (g) le risorse umane e strumentali utilizzate;
 - (h) l'indicazione dei centri di costo;
 - (i) le dimensioni rilevanti per rappresentare la qualità effettiva dei servizi ovvero l'accessibilità, la tempestività, la trasparenza l'efficienza e l'efficacia.

2. Attori del ciclo di gestione delle performance

Il presente Piano è frutto del contributo di più attori del sistema "Comune di Arezzo".

La *Giunta Comunale* con il Piano Esecutivo di Gestione e delle Performance individua per i Servizi/Centri di Costo gli obiettivi di gestione nonché i relativi indicatori, le dotazioni finanziarie, umane e strumentali necessarie al raggiungimento degli stessi. Il Piano Esecutivo di Gestione e delle Performance, risultato del processo negoziale interno tra parte politica e parte tecnica, rappresenta un importante documento organizzativo-gestionale che definisce gli assetti, le responsabilità e gli strumenti dell'Ente e delle sue articolazioni, utili per una sua efficace gestione e funzionalità. Attraverso il Piano Esecutivo di Gestione e delle Performance l'amministrazione definisce:

1. le attività, gli obiettivi e quindi i livelli di performance attesi assegnati alle strutture;
2. le entrate finanziarie attese, di diretta gestione;
3. le risorse, correnti e in conto capitale, di diretta gestione;
4. il personale assegnato rispetto alla dotazione organica dell'Ente;
5. gli indicatori di risultato;

Con il Piano Dettagliato degli Obiettivi il *Direttore della Direzione Strategica e attuazione politiche Gabinetto del Sindaco* presenta gli obiettivi operativi funzionali al raggiungimento degli obiettivi strategici definiti dall'Amministrazione all'interno della Sezione Strategica del Documento Unico di Programmazione (DUP) coordinando a tal fine l'attività dei dirigenti nell'esercizio delle funzioni loro assegnate.

Ciascun *Direttore*, nell'ambito delle proprie attività, degli obiettivi specifici individuali e delle strutture assegnate declina gli obiettivi di performance in relazione al personale assegnato e secondo le priorità definite negli indirizzi strategici.

Nel processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale come descritta più sopra intervengono quindi:

- (a) l'Organismo indipendente di valutazione della performance (Oiv);
- (b) la Giunta Comunale, per quanto di competenza,
- (c) il Consiglio Comunale, per quanto di competenza;
- (d) il Direttore della Direzione Strategica e attuazione politiche Gabinetto del Sindaco ed i singoli direttori.

3. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni

Le unità organizzative e i servizi del Comune di Arezzo sono state classificate, nel sistema di misurazione e valutazione della performance adottato, in funzione della valutazione della performance organizzativa secondo la "Catena strategica del valore". La catena strategica del valore è ricavata dal modello della catena del valore di Michael Porter, che distingue le attività primarie dalle attività di supporto, dove le prime contribuiscono in maniera diretta alla generazione del valore, secondo quanto di seguito rappresentato:

Funzioni di sostenibilità del sistema e delle infrastrutture	SVILUPPO E MANTENIMENTO DELLE RISORSE UMANE E FINANZIARIE	PORTATORI DI INTERESSI
	MANTENIMENTO DELLE INFRASTRUTTURE	
	GESTIONE DELLE TECNOLOGIE	
Funzioni di supporto	SUPPORTO AI SERVIZI E ALLE POLITICHE ISTITUZIONALI	
FUNZIONI PRIMARIE	COESIONE SOCIALE	
	SERVIZI ISTITUZIONALI	
	ASSETTO DEL TERRITORIO	
	POLITICHE EDUCATIVE E CULTURALI	
	POLITICHE DELLA SICUREZZA	

Uno sviluppo ulteriore di questa rappresentazione è riportato nella tabella *funzioni e servizi*, dove si riporta la scomposizione di funzioni in servizi forniti dall'ente per i quali la valutazione dei livelli di performance organizzativa avviene con riferimento ai seguenti ambiti:

- attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Coerentemente al ciclo di gestione della performance è quindi possibile sviluppare una misurazione multidimensionale delle performance organizzativa nella misura in cui, nella fase di definizione degli obiettivi, ciascuno dei suddetti ambiti è già stato preso in considerazione secondo la prospettiva rappresentata dalla deliberazione n.89/2010 della CiVIT ovvero:

Attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività (lettera a)	outcome
Attuazione di piani e programmi, ovvero misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli <i>standard</i> qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse (lettera b)	processi
Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive (lettera c)	risultati
Modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi (lettera d)	processi
Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione (lettera e)	processi
Efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi (lettera f)	input
Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati (lettera g)	output
Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità (lettera h)	processi

Tabella – le funzioni ed i servizi del Comune di Arezzo

Macrofunzione		Funzione		Servizi
Funzioni di sostenibilità del sistema e delle infrastrutture	1	Sviluppo e mantenimento delle risorse umane e finanziarie	1	Gestione risorse umane
			2	Sviluppo risorse umane
			3	Bilancio e programmazione
			4	Contabilità generale
			5	Gestione del patrimonio
			6	Tributi
			7	Società partecipate
	2	Mantenimento delle infrastrutture	1	Manutenzione stabili di proprietà del comune
	3	Gestione e sviluppo delle tecnologie	1	Gestione servizi informativi
2			Sviluppo serv. Informativi	
Funzioni di supporto	1	Supporto ai servizi e alle politiche istituzionali	1	Approvvigionamenti
			2	Stampa
			3	Comunicazione
			4	Sicurezza del lavoro
			5	Servizio legale
			6	Pianificazione e controllo strategico
			7	Controllo di gestione
			8	Supporto agli organi collegiali /politici
			9	Affari generali
			10	Servizi statistici
			11	Magazzino
			12	Autoparco
			13	Programmazione comunitaria
			14	Appalti opere pubbliche e manutenzione
			15	Centralino
			16	Portineria
			17	Cooperazione Decentrata
Funzioni primarie	1	Coesione sociale	1	Servizi Socio sanitari
			2	Asili nido
			3	Servizio assegnazione alloggi E.R.P.
			4	Integrazione
			5	Partecipazione
			6	famiglie e Minori
			7	pari opportunità
	2	Servizi Istituzionali	1	Anagrafe
			2	Stato civile
			3	servizi elettorali
			4	Servizio sportello polifunzionale
			5	Notificazione e pubblicazione all'albo
			6	Protezione civile
			7	Protocollazione e archiviazione documentale
	3	Politiche di gestione del territorio	1	pianificazione urbanistica e del territorio
			2	Edilizia
			3	Mobilità
			4	Servizi per l'ambiente
			5	Opere pubbliche
			6	Manutenzione strade
			7	Manutenzione verde pubblico
			8	Servizi alle imprese e commercio
			9	Pubblica illuminazione
			10	Servizio espropri
			11	Servizio edilizia pubblica
			12	Gestione risorse forestali
	4	Politiche educative e culturali	1	Scuole dell'infanzia
			2	Servizio trasporto scolastico
			3	Servizio ristorazione scolastica
			4	Servizi/Progetti a garanzia del diritto all'istruzione
			5	Sport
			6	Cultura
			7	Spettacolo
			8	Giovani
			9	Giostra e Folklore
10			Turismo	
5	Politiche della sicurezza	1	Polizia amministrativa	
		2	Sicurezza stradale	
		3	Sicurezza urbana/polizia giudiziaria	

In particolare, con la predisposizione del *Portafoglio delle attività e dei servizi* l'amministrazione intende avviare il processo definizione della qualità effettiva (*actual*) dei servizi che può essere considerata una forma di rappresentazione dell'efficacia interna del processo di erogazione.

In particolare per ciascun servizio sono definite le seguenti dimensioni¹:

[1] Accessibilità: disponibilità/diffusione di un insieme predefinito d'informazioni che consentono a qualsiasi potenziale fruitore di individuare agevolmente e in modo chiaro il luogo in cui il servizio o la prestazione può essere richiesta, nonché di fruirne direttamente e nel minor tempo possibile. In pratica l'accessibilità si persegue dotandosi di strutture fisiche e/o virtuali e predisponendo opportuni segnalatori o contenuti informativi messi a disposizione del pubblico, per mezzo dei quali si limitano gli impedimenti che, rendendo difficoltosa la individuazione dei siti fisici o virtuali nei quali il servizio o la prestazione può essere richiesta, di fatto (cioè nel momento in cui si presenta l'esigenza di ottenere quel servizio o quella prestazione) ne limitano la fruizione diretta ed immediata.

[2] Tempestività: tempo che intercorre dal momento della richiesta al momento dell'erogazione del servizio o della prestazione. Una prestazione o un servizio è di qualità se il periodo di tempo necessario alla erogazione è inferiore o uguale ad un limite temporale predefinito (e ritenuto, convenzionalmente, appropriato per coloro che lo richiedono). Più precisamente un determinato servizio è erogato con la massima tempestività qualora esso sia effettivamente erogato a ridosso del momento in cui la richiesta è espressa, come a volte si dice 'in tempo reale'. In questo caso si può dire, convenzionalmente, che il tempo intercorso tra richiesta ed erogazione è pari a zero. La tempestività è, invece, minima o nulla qualora la erogazione del servizio previsto sia effettuata al limite od oltre un certo lasso di

tempo, fissato precedentemente, trascorso il quale, sempre convenzionalmente, si valuta che il servizio - anche se successivamente erogato - non sia stato erogato tempestivamente.

[3] Trasparenza: intesa quale accessibilità totale a dati informativi afferenti l'organizzazione, l'erogazione di servizi e l'utilizzo delle risorse pubbliche.

[4] Efficacia: rispondenza del servizio o della prestazione alle esigenze del richiedente. La nozione di efficacia può essere caratterizzata operativamente ricorrendo a molteplici significati quali la conformità ovvero la corrispondenza del servizio o della prestazione erogata con le specifiche regolamentate o formalmente previste nelle procedure standard dell'ufficio, l'affidabilità ovvero la coerenza del servizio o della prestazione erogata con le specifiche programmate o dichiarate al cliente/fruitore e la completezza ovvero l'eshaustività del servizio o della prestazione erogata rispetto alle esigenze del cliente/fruitore.

La valutazione della qualità effettiva richiede che la singola organizzazione progetti un sistema di indicatori appropriati a questo scopo, si doti di un sistema di rilevazione di dati, elabori le informazioni necessarie per la rappresentazione dei livelli di qualità raggiunti e, infine, sviluppi opportune modalità di feedback organizzativo che consentano, grazie alle informazioni raccolte, di selezionare gli aspetti o le aree operative critiche o suscettibili di

¹ Cfr. *Manuale Tecnico - BAROMETRO DELLA QUALITÀ EFFETTIVA DEI SERVIZI PUBBLICI - Anno 2010 del Dipartimento della pubblica amministrazione e l'innovazione*

interventi migliorativi (ivi compresi quelli orientati al cambiamento organizzativo).

La valutazione sarà tanto più efficace quanto più sarà possibile associare ai singoli servizi indicatori oggettivamente misurabili come quelli esemplificativamente riportati nella tabella seguente e riferibili principalmente ai servizi di relazione con il pubblico.

Identità del Comune di Arezzo

1. L'amministrazione in cifre

Dipendenti al 31/12/2013	
Categoria B1	111
Categoria B3	95
Categoria C	212
Categoria D1	169
Categoria D3	33
Categoria Dirigenti	16
totale	636

2.1 Analisi caratteri qualitativi/quantitativi	
Indicatori Valore	31.45.33
nr. totale dipendenti senza dirigenti	620
dipendenti donne	368
dipendenti uomini	268
dirigenti	16
Età media del personale (anni)	49,82
n. di dipendenti in possesso di laurea	28,00%
% di dirigenti in possesso di laurea	100%
Turnover del personale	
cessati	13
assunti	7

2.2 Analisi Benessere organizzativo Indicatori Valore	
Nr. personale cessato per dimissioni	12
Nr. di personale cessato per decesso	0
Nr. di personale cessato per mobilità	1
Nr. di personale cessato per inabilità	0
Nr. infortuni	22
nr di personale assunto a tempo indeterminato	7
2.3 Analisi di genere Indicatori Valore	
% di dirigenti donne	75
% di donne rispetto al totale del personale	57,41
Età media del personale femminile (distinto per personale dirigente e non)	DIR 55 NON DIR 50
% di personale donna laureato rispetto al totale personale femminile	31

Prospetto della spesa del personale con riferimento al quadriennio 2012-2016 (vedi prospetto allegato)

La salute finanziaria

Tabella entrata per tipologia e titolo

	Descrizione	bilancio 2014	bilancio 2015	bilancio 2016	
Entrata/Uscita	E (Entrata)				
	Cod.Bilancio Armon. 0.99.00 AVANZO E FONDI	22.163.443,33	14.780.840,04	15.673.850,46	
	Cod.Bilancio Armon. 1.01.01 Imposte, tasse e proventi assimilati	53.342.978,35	52.547.638,71	52.597.638,71	
	Cod.Bilancio Armon. 1.01.04 Compartecipazioni di tributi	0,00	0,00	0,00	
	Cod.Bilancio Armon. 1.03.01 Fondi perequativi da Amministrazioni Centrali	10.536.303,41	10.202.080,19	10.202.080,19	
	Cod.Bilancio Armon. 2.01.01 Trasferimenti correnti da Amministrazioni pubbliche	7.176.483,87	9.125.817,84	8.537.250,04	
	Cod.Bilancio Armon. 2.01.02 Trasferimenti correnti da Famiglie	18.000,00	18.000,00	18.000,00	
	Cod.Bilancio Armon. 2.01.03 Trasferimenti correnti da Imprese	359.724,00	368.500,00	370.500,00	
	Cod.Bilancio Armon. 2.01.05 Trasferimenti correnti dall'Unione Europea e dal Resto del Mondo	170.565,96	156.876,66	36.000,00	
	Cod.Bilancio Armon. 3.01.00 Vendita di beni	7.769.461,79	7.325.801,99	5.642.170,30	
	Cod.Bilancio Armon. 3.02.00 Entrate da Imprese derivanti dall'attività di controllo e repressione delle irregolarità e degli illeciti	6.493.000,00	6.490.000,00	6.490.000,00	
	Cod.Bilancio Armon. 3.03.00 Interessi attivi da titoli o finanziamenti a medio - lungo termine	80.000,00	71.006,22	71.006,22	
	Cod.Bilancio Armon. 3.04.00 Entrate derivanti dalla distribuzione di dividendi	528.570,00	357.117,00	357.117,00	
	Cod.Bilancio Armon. 3.05.00 Altre entrate correnti n.a.c.	2.469.705,93	2.640.091,10	1.764.840,59	
	Cod.Bilancio Armon. 4.01.00 Imposte da sanatorie e condoni	149.186,98	16.273,56	7.938,11	
	Cod.Bilancio Armon. 4.02.00 Contributi agli investimenti da Imprese	10.773.026,57	8.856.000,00	8.863.957,44	
	Cod.Bilancio Armon. 4.03.00 Altri trasferimenti in conto capitale da Imprese	0,00	0,00	0,00	
	Cod.Bilancio Armon. 4.04.00 Alienazione di beni materiali	3.890.844,00	4.100.000,00	4.060.000,00	
	Cod.Bilancio Armon. 4.05.00 Altre entrate in conto capitale n.a.c.	4.807.887,70	4.614.175,12	3.414.373,80	
	Cod.Bilancio Armon. 5.01.00 Alienazione di partecipazioni	107.786,00	107.786,00	107.786,00	
	Cod.Bilancio Armon. 5.04.00 Prelievi da depositi bancari	1.070.000,00	800.000,00	0,00	
	Cod.Bilancio Armon. 6.03.00 Finanziamenti a medio lungo termine	1.070.000,00	800.000,00	0,00	
	Cod.Bilancio Armon. 7.01.00 Anticipazioni da istituto tesoriere/cassiere	5.000.000,00	5.000.000,00	5.000.000,00	
	Cod.Bilancio Armon. 9.01.00 Altre entrate per partite di giro	10.325.000,00	10.325.000,00	10.325.000,00	
	Cod.Bilancio Armon. 9.02.00 Altre entrate per conto terzi	3.095.000,00	3.095.000,00	3.095.000,00	
		Totale Entrata/Uscita E	151.396.967,89	141.798.004,43	136.634.508,86
		TOTALE GENERALE ENTRATA	151.396.967,89	141.798.004,43	136.634.508,86

Tabella entrate per fonti finanziamento

	Descrizione	rendiconto 2013	bilancio 2014	bilancio 2015	bilancio 2016
Entrata	E (Entrata)				
	Tipo Finanz.to 00	6.791.335,76	12.700.000,00	12.700.000,00	12.700.000,00
	Tipo Finanz.to 01 ENTRATE PROPRIE	61.947.065,58	82.650.126,00	73.976.440,22	72.314.593,17
	Tipo Finanz.to 02 TRASFERIM. STATO	465.318,17	1.162.290,11	1.545.150,80	778.583,00
	Tipo Finanz.to 03 MUTUI (NON DA STATO)	618.414,35	2.140.000,00	1.600.000,00	0,00
	Tipo Finanz.to 04 CTR. DA PRIVATI	1.844.010,67	6.343.149,37	8.145.146,04	5.634.493,48
	Tipo Finanz.to 05 CAUZIONI (DEST.VINC)	163.465,24	720.000,00	720.000,00	720.000,00
	Tipo Finanz.to 06 CONCESS.CIMITERIALI	0,00	0,00	0,00	0,00
	Tipo Finanz.to 07 CONCESS. EDILIZIE	2.685.383,92	4.568.550,07	4.197.500,00	3.120.000,00
	Tipo Finanz.to 08 CONTRIB.REGION.VINC.	4.912.698,11	9.410.108,68	6.290.347,00	10.747.457,00
	Tipo Finanz.to 09 ANTICIPAZIONI	0,00	5.000.000,00	5.000.000,00	5.000.000,00
	Tipo Finanz.to 10 ENTRATE UNA TANTUM	2.001.162,34	3.900.555,00	4.110.000,00	4.070.000,00
	Tipo Finanz.to 11 AVANZO DI AMM.NE	0,00	0,00	0,00	0,00
	Tipo Finanz.to 12 CESSIONE PARTECIPAZ.	107.787,00	107.786,00	107.786,00	107.786,00
	Tipo Finanz.to 14 PROV.ESTRAZIONI CAVE	25.330,00	150.000,00	150.000,00	150.000,00
	Tipo Finanz.to 15 PLUSVAL.DA ALIENAZ.	0,00	0,00	0,00	0,00
	Tipo Finanz.to 1U U.F. ENTRATE PROPRIE	0,00	3.863,73	0,00	0,00
	Tipo Finanz.to 20 CONTR.SET.PUB.LIBERO	25.026.643,42	18.745.815,69	18.082.080,19	17.932.080,19
	Tipo Finanz.to 21 TRASF.INDIR.STATO FV	27.694,81	161.000,00	161.000,00	161.000,00
	Tipo Finanz.to 22 TRASF.COMUN. EUROPEA	19.772,65	170.565,96	156.876,66	36.000,00
	Tipo Finanz.to 24 CONTR.PROVINCIA VINC	720.000,00	218.000,00	10.000,00	10.000,00
	Tipo Finanz.to 30 MUTUI SU LEGGI SPEC.	0,00	0,00	0,00	0,00
	Tipo Finanz.to 40 CONTR.ENTI PUBBL.VIN	88.827,23	82.000,00	82.000,00	82.000,00
	Tipo Finanz.to 4U U.F.CTR. DA PRIVATI	0,00	14.343,67	12.228,84	8.204,11
	Tipo Finanz.to 77 ART.208 C.D.S.	2.982.780,35	2.920.000,00	2.920.000,00	2.920.000,00
	Tipo Finanz.to 7U U.F.CONCESS. EDIL.	0,00	228.524,61	272.948,68	142.311,91
	Tipo Finanz.to 81 TR.IND.STATO FV PIUS	0,00	0,00	1.104.130,00	0,00
Tipo Finanz.to 82 TR.COM. EUROPEA PIUS	0,00	0,00	454.370,00	0,00	
Tipo Finanz.to AU U.F.ENTR. UNA TANTUM	0,00	289,00	0,00	0,00	
	Totale Entrata	110.427.689,60	151.396.967,89	141.798.004,43	136.634.508,86
	TOTALE GENERALE ENTRATA	110.427.689,60	151.396.967,89	141.798.004,43	136.634.508,86

INDEBITAMENTO ANNO 2009					
	Indebitamento all'1.1.2009	Riduzione mutui in amm.to	Quota Capitale mutui già esistenti *	Nuovi mutui anno 2009	Indebitamento fine 2009
Mutui istituiti vari	€ 79.466.776,52	€ 1.153.583,58	€ 7.070.068,91	€ 4.907.407,50	€ 76.150.531,53
TOTALE	€ 79.466.776,52	€ 1.153.583,58	€ 7.070.068,91	€ 4.907.407,50	€ 76.150.531,53

INDEBITAMENTO ANNO 2010					
	Indebitamento all'1.1.2010	Riduzione mutui in amm.to	Quota Capitale mutui già esistenti *	Nuovi mutui anno 2010	Indebitamento fine 2010
Mutui istituiti vari	€ 76.150.531,53	€ 742.659,03	€ 7.625.325,73	€ 4.148.343,98	€ 71.930.890,75
TOTALE	€ 76.150.531,53	€ 742.659,03	€ 7.625.325,73	€ 4.148.343,98	€ 71.930.890,75

INDEBITAMENTO ANNO 2011					
	Indebitamento all'1.1.2011	Riduzione mutui in amm.to	Quota Capitale mutui già esistenti *	Nuovi mutui anno 2011	Indebitamento fine 2011
Mutui istituiti vari	€ 71.930.890,75		€ 8.000.566,65	€ 2.319.000,00	€ 66.249.324,10
Leasing					
TOTALE	€ 71.930.890,75		€ 8.000.566,65	€ 2.319.000,00	€ 66.249.324,10

INDEBITAMENTO ANNO 2012					
	Indebitamento all'1.1.2012	Riduzione mutui in amm.to	Quota Capitale mutui già esistenti *	Assunzione prevista nuovi mutui anno 2012	Indebitamento previsto fine 2012
Mutui istituiti vari	€ 66.249.324,10	€ 309.062,05	€ 8.561.373,03	€ -	€ 58.678.889,02
Leasing				** € 1.300.000,00	
TOTALE	€ 66.249.324,10		€ 8.561.373,03	€ 1.300.000,00	€ 58.678.889,02

INDEBITAMENTO ANNO 2013					
	Indebitamento all'1.1.2013	Riduzione mutui in amm.to	Quota Capitale mutui già esistenti *	Nuovi mutui anno 2013	Indebitamento fine 2013
Mutui istituiti vari	€ 57.428.888,69	€ 880.140,67	€ 8.876.857,46	€ 618.414,35	€ 48.290.304,91

TOTALE	€ 57.428.888,69	€ 880.140,67	€ 8.876.857,46	€ 618.414,35	€ 48.290.304,91
--------	-----------------	--------------	----------------	--------------	-----------------

INDEBITAMENTO ANNO 2014					
	Indebitamento previsto all'1.1.2014	Riduzione mutui in amm.to	Quota Capitale mutui già esistenti	Assunzione prevista nuovi mutui anno 2014	Indebitamento previsto fine 2014
Mutui istituiti vari	€ 48.290.304,91		€ 9.434.542,47	€ 1.070.000,00	€ 40.825.762,44
Leasing da perfezionare*				€ 900.000,00	
TOTALE	€ 48.290.304,91		€ 9.434.542,47	€ 1.970.000,00	€ 40.825.762,44

*Da valutare perfezionamento contratti di Leasing (centri sociali San Marco e Tortaia) per un totale di euro 900.000,00.

INDEBITAMENTO ANNO 2015					
	Indebitamento previsto all'1.1.2015	Riduzione mutui in amm.to	Quota Capitale mutui già esistenti	Assunzione prevista nuovi mutui anno 2015	Indebitamento previsto fine 2015
Mutui istituiti vari	40.825.762,44		€10.007.230,25	€ 800.000,00	€ 31.618.532,19
TOTALE	40825762,44		€10.007.230,25	€ 800.000,00	€ 31.618.532,19

INDEBITAMENTO ANNO 2016					
	Indebitamento previsto all'1.1.2016	Riduzione mutui in amm.to	Quota Capitale mutui già esistenti	Assunzione prevista nuovi mutui anno 2016	Indebitamento previsto fine 2016
Mutui istituiti vari	€ 31.618.532,19		€ 6.820.895,63		€ 24.797.636,56
TOTALE	€ 31.618.532,19		€ 6.820.895,63		€ 24.797.636,56

Il mandato istituzionale e la missione

1. Definizione

Come affermato dalla deliberazione n. 112/2010 – “Struttura e modalità di redazione del Piano della *performance*” (articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150) della CiVIT, il “*mandato istituzionale*” *definisce il perimetro nel quale l’amministrazione può e deve operare sulla base delle sue attribuzioni/competenze istituzionali. Definire il mandato istituzionale significa anche chiarire il ruolo degli altri attori (pubblici e privati) che si collocano nello stesso contesto istituzionale, ossia che intervengono sulla medesima politica pubblica.*

La *mission* esprime quindi la ragion d’essere dell’Ente locale, ma anche i suoi tratti distintivi, specificando in che modo potrà realizzare la propria vision, attraverso una chiara dichiarazione di intenti strategici. La definizione della *mission* implica l’individuazione dei bisogni da soddisfare, delle risposte da offrire e delle relative modalità di attuazione. Alla *mission* dell’ente si correlano quelle delle funzioni e dei servizi in cui l’ente è impegnato. Il *mission statement* (manifesto della missione), definendo i motivi di esistenza dell’ente e gli obiettivi traguardati a medio termine, dovrebbe essere tale da ispirare sostegno e consenso da parte dei suoi interlocutori esterni, nonché partecipazione e motivazione da parte di coloro che operano in, con e per l’ente. Le domande a cui rispondere sarebbero: “chi siamo?”, “dove siamo?”, “perché ci siamo?”, “che cosa vogliamo fare?”” (Guida agli Enti locali n. 6/2007)

Essa pertanto deve essere chiara, sintetica e in grado di rispondere alle seguenti domande:

- a. cosa e come vogliamo fare ?
- b. perché e quando lo facciamo ?
- c. quali sono i risultati attesi ?
- d. quanto mi costeranno ?
- e. chi è responsabile ?

2.La mission

La missione rappresenta quindi l’esplicitazione dei capisaldi strategici che guidano la selezione degli obiettivi che l’organizzazione intende perseguire attraverso il proprio operato.

Pertanto la formulazione deve essere chiara, sintetica e si caratterizza per la sua connotazione di “interpretazione” del mandato stesso, tenendo conto dell’indirizzo politico, delle attese degli stakeholder e dello specifico momento storico.

Il Comune di Arezzo intende proseguire con l’intento di imprimere sull’organizzazione una nuova cultura del servizio pubblico e del lavoro pubblico che si fonda sul miglioramento continuo e sul coinvolgimento diretto delle risorse umane e dei diversi interlocutori che direttamente e/o indirettamente interagiscono con il sistema “Arezzo”.

Nella certezza che questi impegni caratterizzeranno l’azione dell’anno corrente e non solo, possiamo credere che, in modo chiaro e sintetico, la ragion d’essere del Comune di Arezzo possa essere la seguente:

Arezzo: la città che soddisfa i bisogni della collettività, del cliente-cittadino, della persona e del personale generando integrazione, partecipazione, coesione, valorizzazione, semplificazione e qualità per la comunità locale e la società in generale.

Le aree strategiche rispetto alle quali saranno quindi identificati gli stakeholders e i rispettivi indicatori di outcome sono:

1. Arezzo: Città che dà valore all'etica e ad una Pubblica Amministrazione di Qualità;
2. Arezzo: Città dello sviluppo;
3. Arezzo: Città che tutela il proprio "capitale sociale";
4. Arezzo: Città che genera sicurezza;
5. Arezzo: Città che promuove la cultura come motore di sviluppo;
6. Arezzo: Città che rende protagonisti i giovani e che considera lo sport come un diritto di tutti;
7. Arezzo: Città dell'integrazione, della partecipazione e della cooperazione.

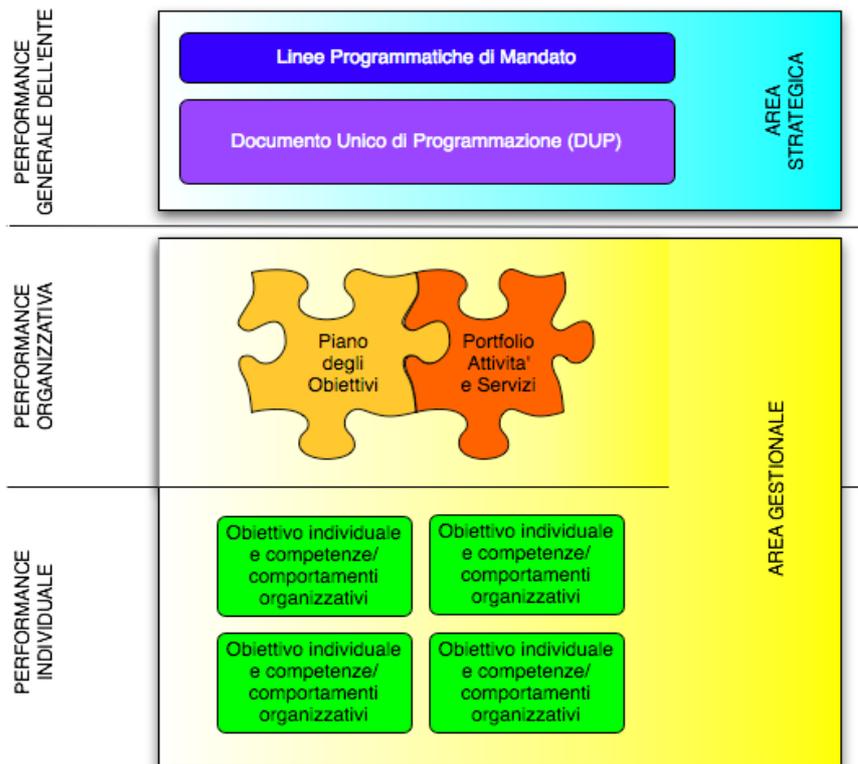
3. L'albero della performance

L'albero della *performance* è una mappa logica che rappresenta, anche graficamente, i legami tra mandato istituzionale, missione, aree strategiche, obiettivi strategici e piani operativi (che individuano obiettivi operativi, azioni e risorse). In altri termini, tale mappa dimostra come gli obiettivi ai vari livelli e di diversa natura contribuiscano, all'interno di un disegno strategico complessivo coerente, al mandato istituzionale e alla missione. Essa fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata della *performance* dell'amministrazione (Cfr. Deliberazione n.112/2010 CiVIT).

Il Comune di Arezzo ha inteso rappresentare l'albero della performance nei suoi contenuti generali, rimandando al Documento Unico di Programmazione l'individuazione dei progetti e degli obiettivi strategici e al Piano Esecutivo di Gestione ovvero al Piano degli Obiettivi la definizione dei programmi operativi per la realizzazione del mandato istituzionale.

Il servizi Portafoglio delle attività e dei servizi, costituisce la carta d'identità dei servizi del Comune di Arezzo, da realizzarsi con riferimento alle dimensioni che rappresentano la qualità effettiva dei servizi ovvero l'accessibilità, la tempestività, la trasparenza e l'efficacia.

ALBERO DELLA PERFORMANCE DEL COMUNE DI AREZZO



Il piano strategico che rappresenta il legame tra mandato istituzionale, missione, aree strategiche, obiettivi strategici ed obiettivi gestionali è di seguito rappresentato:

AREA STRATEGICA		OBIETTIVO STRATEGICO	
1	Arezzo: Città che dà valore all'etica e ad una Pubblica Amministrazione di Qualità	1.1	Valorizzare e promuovere il rigore etico, la trasparenza e l'integrità dell'azione amministrativa
		1.2	Migliorare l'efficienza della macchina amministrativa, la semplificazione burocratica, la comunicazione e l'accesso online ai servizi
		1.3	Migliorare la gestione economico finanziaria del comune
		1.4	Contenere la pressione fiscale anche attraverso una corretta politica delle entrate
		1.5	Il governo degli organismi partecipati
2	Arezzo: Città dello sviluppo	2.1	La programmazione europea come leva di pianificazione strategica, di innovazione e di sviluppo economico e territoriale
		2.2	Arezzo Smart City
		2.3	Incrementare la capacità di risposta del territorio come strategia di adattamento ai cambiamenti climatici
		2.4	La Giostra del Saracino: patrimonio sociale e culturale di tutta la Città
		2.5	Promuovere la valorizzazione del patrimonio dell'Ente attraverso una efficace manutenzione finalizzata preservarne l'integrità e la funzionalità
		2.6	Patto dei sindaci
		2.7	Promuovere l'efficienza energetica nei settori privato e pubblico
		2.8	Promuovere azioni di governance nei confronti degli operatori utilizzanti onde elettromagnetiche per la trasmissione di informazioni
		2.9	Ottimizzazione delle risorse ambientali per la salvaguardia della salubrità del territorio
3	Arezzo: Città che tutela il proprio "capitale sociale"	3.1	Promuovere un modello di welfare finalizzato a facilitare l'equità e la coesione sociale
		3.2	Potenziare la funzione sociale della famiglia come soggetto titolare di diritti, doveri e responsabilità
		3.3	Garantire politiche di sviluppo all'attività di cura della famiglia e del diritto di educazione del bambino
		3.4	Promuovere le politiche della casa attraverso strumenti che agevolino l'incontro tra domanda ed offerta
		3.5	Tutelare le pari opportunità di genere
		3.6	Mantenimento e qualificazione dei servizi educativi
4	Arezzo città che genera sicurezza	4.1	Promuovere il decoro urbano e la riqualificazione urbana mediante un progetto integrato che sviluppi l'identità di luogo
		4.2	Attuare politiche per incrementare sicurezza e legalità
5	Arezzo: Città che promuove la cultura come motore di sviluppo	5.1	Promuovere la cultura come strumento per il progresso individuale e collettivo
		5.2	Rendere Arezzo una città ricca di attività artistiche che siano attrattive per una tipologia di turismo multnicchia
6	Arezzo: Città che rende protagonisti i giovani e che considera lo sport come un diritto di tutti	6.1	Favorire il rapporto tra giovani e pubblica amministrazione attraverso l'attivazione di percorsi di inclusione nei processi decisionali
		6.2	Promuovere lo sport come diritto di tutti i cittadini e come volano di promozione turistica della Città
		6.3	Implementare nuovi Servizi e Progetti per favorire l'occupazione giovanile
7	Arezzo: Città dell'integrazione, della partecipazione e della cooperazione	7.1	Valorizzare l'accoglienza e la diversità delle culture
		7.2	Promuovere la cultura della cittadinanza attiva
		7.3	Favorire azioni di cooperazione decentrata che originano dal territorio

Analisi del contesto

Il 2013 non ha registrato l'attenuazione del grave stato di crisi economica e sociale di Arezzo. I dati UnionCamere del secondo trimestre 2013 indicano un leggero aumento del fatturato, pari allo 0,8% con un calo del 2,2 del fatturato e dell'1,6 dell'occupazione. Dati confermati anche da Confindustria e Camera di Commercio per il terzo trimestre 2013: produzione più 1%, fatturato meno 1,4 e lavoro meno 1,2.

Vanno meglio le esportazioni: una recente classifica del Sole 24 Ore colloca la provincia di Arezzo al secondo posto in Italia per l'export.

La situazione del mondo del credito vede una situazione non diversa da quella nazionale ma con un elemento particolare di forte rilievo: l'annunciata integrazione di Banca Etruria con un altro istituto del credito di livello nazionale. Una prospettiva in grado di introdurre modifiche di rilievo nel sistema economico locale.

La grave situazione economica acuisce i problemi sociali e quelli connessi alla sicurezza. Gli ultimi mesi del 2013 sono stati caratterizzati da gravi fenomeni di violenza come l'omicidio al Pionta e l'episodio nella zona Guido Monaco. I dati generali del 2013 non sono comunque negativi come evidenziato dagli organi ufficiali. Non si evidenziano situazioni di particolare criticità fatta eccezione per un lieve incremento dei furti che contribuisce, comunque, ad acuire la percezione negativa e la preoccupazione dei cittadini.

Complessa è la situazione sociale. Nel primi 10 mesi del 2013 abbiamo registrato 340 accessi al segretariato sociale, quasi esclusivamente per ragioni economiche connesse a perdita di lavoro, presenza di un solo salario (inadeguato) in famiglia, difficoltà a pagare l'affitto, sfratto

Si registra un impoverimento generalizzato del territorio aretino con ripercussioni negative quali: l'aumento della disoccupazione, degli sfratti esecutivi per morosità, aumento delle richieste di aiuto per il pagamento delle bollette, aumento dell'indebitamento personale, aumento delle dipendenze da alcol e gioco d'azzardo, calo dei consumi e della qualità della vita

Dall'ultimo rapporto provinciale sulle povertà relative al territorio aretino, stilato utilizzando i dati degli utenti ai servizi Caritas, emerge che la fascia maggiormente a rischio di marginalità è quella che va dai 30 ai 39 anni, i così detti "giovani/adulti" per i quali sembra sia più difficile avere una vita regolare ed economicamente tranquilla

Continua, anche se con ritmi più lenti rispetto al passato, il trend di crescita della popolazione straniera residente. La popolazione immigrata è diventata parte integrante e sostanziale della società aretina, divenendo sempre più soggetto attivo e partecipe. Il totale degli immigrati assomma ad oltre 11mila persone sui quasi 100mila residenti totali. Le comunità più rappresentative sono quelle di Romania, Bangladesh, Albania, Pakistan, Marocco, Filippine, Polonia e Cina.

In tema di nuova articolazione sociale, si registra un forte aumento della popolazione anziana: gli ultrasessantenni sono quasi 30mila e di questi oltre 7mila sono ultra ottantenni. Un trend che pone la necessità di una nuova riflessione sul welfare locale e, in modo particolare, della sua capacità di essere in sintonia con la nuova situazione sociale che accresce le difficoltà delle famiglie.

La crisi economica registra la maggiore difficoltà delle Pmi, cioè quelle fino a 49 addetti. Lievi segnali di ripresa, in termini di produzione e fatturato per le medie imprese (tra 50 e 249 addetti) e grandi aziende (oltre 250 addetti). In ripresa il settore tessile abbigliamento e, in misura minore, l'oreficeria. In grave difficoltà il comparto delle costruzioni

La scarsa patrimonializzazione delle imprese, che non hanno puntato al rafforzamento del patrimonio nei periodi di andamento favorevole dell'economia, si scontra con difficoltà di un mercato creditizio in crisi di fiducia e che non può prescindere da verifiche sulla solidità, anche patrimoniale, delle aziende affidate. Regole rese più rigide dall'applicazione delle norme internazionali che sovrintendono l'attività bancaria e cioè Basilea 3.

Il Patto di Stabilità contribuisce ad aggravare la situazione delle imprese che operano con la pubblica amministrazione.

Particolarmente pesante è la situazione occupazionale. Si calcola una perdita di quasi 5mila posti di lavoro negli ultimi due anni nella provincia di Arezzo con un calo dell'1,6% dell'occupazione e con un livello di disoccupazione, sempre a livello provinciale, di quasi il 21%. Fortissimo il ricorso agli ammortizzatori sociali, a cominciare dalla cassa integrazione.

Negativi i dati del commercio, in particolare della piccola distribuzione che paga il costo della crisi e quindi del calo dei consumi, in maniera nettamente più pesante rispetto alla grande distribuzione. Solo gli ipermercati, supermercati e grandi magazzini riescono a mantenere i livelli delle vendite del 2011. Anche i prodotti alimentari, infatti, che tradizionalmente rappresentano una categoria merceologica che meno di tutte risente delle oscillazioni congiunturali, nel 2012 mostra una sensibile contrazione

Analisi Socioeconomica del territorio

Si ritiene opportuno in via preliminare analizzare la realtà comunale e provinciale aretina nei suoi molteplici ambiti, dal territorio e infrastrutture, agli aspetti demografici, economici, sociali e di qualità della vita.

Le infrastrutture per la mobilità

Data la posizione strategica della provincia aretina rispetto alla geografia italiana, la rete viaria è di fondamentale importanza. In particolare, la rete stradale a servizio del territorio aretino forma una maglia prevalentemente di tipo radiale convergente verso il capoluogo e costituita da infrastrutture:

- di carattere nazionale e di grande comunicazione, quali l'autostrada A1 Milano-Napoli (E35), la SGC Orte-Ravenna (E45) e la SGC Grosseto-Fano (E78);
- di valenza più locale, come la SS 679 (Raccordo autostradale Arezzo-Battifolle), la SR 69 in Valdarno, la SR 70 della Consuma, la SR 71 Umbro Casentinese-Romagnola e la SR 258 Marecchia.

Nel complesso la rete stradale della provincia di Arezzo ha caratteristiche plano-altimetriche influenzate dalla orografia del territorio, di tipo collinare-montuoso, per la maggior parte con un'unica carreggiata (se si esclude l'autostrada, un tronco della E78 e della E45), con intersezioni a raso e immissioni dirette degli insediamenti posti ai margini della stessa.

L'autostrada A1, che attraversa longitudinalmente il territorio aretino per 55 Km, permette di raggiungere piuttosto rapidamente il resto del Paese e l'estero, pur essendo un'infrastruttura abbastanza congestionata e con traffico in continuo aumento. Nel dettaglio, il territorio aretino può accedere a tale infrastruttura mediante quattro caselli: Valdarno, Arezzo, Monte San Savino e Valdichiana. La provincia è servita anche da due raccordi autostradali: il raccordo Arezzo-Battifolle, di 8 Km che consente di collegare la città capoluogo con l'autostrada A1, e il raccordo Bettolle-Perugia, che permette il collegamento tra l'A1 e il capoluogo umbro.

La rete locale è invece formata da infrastrutture viarie che, come sottolineato dal documento di Uniontrasporti, di base seguono l'andamento delle quattro vallate: maggior presenza in senso longitudinale e collegamenti trasversali meno presenti.

Passando dalla rete stradale a quella ferroviaria, possiamo sottolineare come la provincia di Arezzo disponga di servizi ferroviari in tutte le sue quattro vallate, ad esclusione della Valtiberina. Il suo territorio è infatti attraversato da due diversi sistemi di infrastrutture ferroviarie di ambito territoriale:

- nella direzione nord-ovest/sud-est dalle linee Firenze - Roma (direttissima e linea lenta) gestita da RFI Spa (per quanto riguarda la direttissima Firenze-Roma, quella su cui viaggiano i treni AV, Arezzo non è però interessata da questo tipo di servizio erogato da Trenitalia);

- nella direzione nord-est/sud-ovest dalla linea secondaria Stia - Arezzo - Sinalunga gestita da LFI Spa. Essa offre un servizio di tipo locale collegando il capoluogo al bacino nord (Stia) e sud (Sinalunga).

Entrambi i sistemi su ferro hanno in comune la stazione di Arezzo.

Si evidenzia infine la presenza nel territorio aretino dei seguenti nodi di riferimento:

l'aeroporto sito in località Molin Bianco, essenzialmente un aero club destinato esclusivamente al traffico locale per piccoli aeromobili monomotore, con finalità turistiche, sportive e per voli scuola, il nascente centro intermodale o interporto, di valenza nazionale, i porti connessi, in particolare, in un raggio di 200 km troviamo quattro porti commerciali di rilevanza internazionale, due sul litorale tirrenico (Livorno e Civitavecchia) e due su quello adriatico (Ravenna e Ancona) e, infine, il polo di Arezzo - "Arezzo Fiere e Congressi" - un quartiere fieristico di pregio, facilmente raggiungibile grazie alle infrastrutture da cui è servito, che ogni anno ospita mostre di rilevanza internazionale, tra cui ricordiamo "Oroarezzo".

L'indice di dotazione delle infrastrutture economiche

Il sistema di trasporto di un territorio e il suo sistema socio-economico, come sappiamo, sono fortemente interdipendenti dal momento che le infrastrutture e i servizi di trasporto e logistica contribuiscono a determinare dei costi / opportunità che incidono sulle scelte localizzative delle imprese e sulla loro competitività relativa. Analizziamo dunque il posizionamento competitivo della territorio aretino circa il sistema infrastrutturale e di trasporto, attraverso l'indice di dotazione delle infrastrutture economiche e le sue articolazioni. L'indice di dotazione delle infrastrutture economiche rappresenta la dotazione complessiva quali-quantitativa di un'area, fatta pari a 100 la dotazione dell'Italia nel suo complesso, delle strutture stradali, di quelle ferroviarie e di quelle portuali, aeroportuali, di quelle energetico-ambientali, di quelle postali e bancarie ed infine quelle per la telefonia e la telematica. Mettendo a confronto le 10 province toscane si ottiene:

- per quanto concerne l'indice di dotazione infrastrutturale della rete stradale, 5 si posizionano sopra la media nazionale e tra queste Arezzo si trova al 5° posto (104,13);

- per quanto concerne l'indice di dotazione infrastrutturale della rete ferroviaria, 6 si posizionano sopra la media nazionale e tra queste Arezzo si trova al 3° posto (163,22); Il territorio aretino mostra quindi un buon posizionamento a livello di dotazione infrastrutturale stradale e ferroviaria nel panorama regionale. Tuttavia, come risulta anche dai documenti di programmazione provinciale: "il sistema della mobilità e il sistema infrastrutturale/viario ad oggi non risultano sufficienti al fabbisogno delle aree industriali né adeguate alle politiche di sviluppo della competitività distrettuale. La struttura dell'offerta infrastrutturale e dei servizi, la rete stradale e l'assetto del territorio manifestano la necessità di essere potenziati, al fine di migliorare il livello dell'accessibilità e del soddisfacimento al fabbisogno di mobilità nelle aree di collegamento strategico per il potenziamento dei distretti e della produzione di beni e servizi".

La situazione socio-demografica

La densità abitativa del territorio aretino (107,7 abitanti per kmq) risulta sempre piuttosto bassa, anche se in continua lieve crescita, e rimane inferiore sia al valore medio nazionale che a quello regionale; anche il grado di urbanizzazione risulta abbastanza modesto, dato che, in particolare, il 40,4% degli abitanti risiede nei tre comuni (Arezzo, Monteverchi e Cortona) con popolazione superiore ai 20.000 abitanti.

L'aumento della popolazione residente in provincia di Arezzo è dovuto principalmente al saldo migratorio (tasso migratorio, ultimo dato a disposizione, +7,7) che supera abbondantemente il saldo naturale negativo della provincia. Nel dettaglio, se andiamo ad analizzare il tasso migratorio nel 2009, vediamo come la componente prevalente sia rappresentata dal tasso migratorio con l'estero (+7,5), valore di gran lunga superiore al tasso migratorio interno (+1,6) e al tasso migratorio per altri motivi (-1,3). Gli stranieri immigrati rappresentano dunque la quota più rilevante dei flussi migratori.

Il Comune di Arezzo conta n 11130 presenze di residenti stranieri.

La nazionalità con il maggior numero di migranti nel territorio aretino è la romena con 12.621 cittadini residenti (il 35,5% del totale); la seconda comunità è quella albanese, col 16,1%. I primi due gruppi nazionali da soli raccolgono oltre il 50% di tutti i residenti stranieri del territorio provinciale. In terza posizione, a lunga distanza, si posizionano il Marocco (5,7%), il Bangladesh (5,1%), l'India (4,5%) e la Polonia (3,2%), a conferma di una classifica ormai consolidata nel tempo.

La forte presenza di immigrati richiederà anche per il futuro un notevole impegno nello sviluppo di politiche finalizzate a favorire l'accoglienza e l'integrazione dei cittadini stranieri nel nostro territorio.

Se passiamo dall'analizzare l'andamento della popolazione aretina alla struttura di questa per classi di età, vediamo come apposite linee di intervento dovranno inoltre essere definite per fronteggiarne la tendenza all'invecchiamento che determinerà sempre più una domanda di servizi socio-sanitari, legati in particolare a problemi di disabilità e più in generale di salute, nonché alle problematiche che derivano dal sempre maggior numero di anziani che vivono da soli.

Sebbene l'indice di vecchiaia, che rappresenta il rapporto tra popolazione di 65 anni e più (popolazione anziana) rispetto a quella tra 0 e 14 anni (popolazione in età scolare), si caratterizza infatti negli ultimi anni per una lieve decrescita, rimane comunque a valori assai elevati, anche se inferiori ai livelli regionali (186). Al 01 gennaio 2010 l'indice di vecchiaia della provincia di Arezzo risulta pari a 176 anziani ogni 100 bambini, con i valori più elevati in Casentino (198,8) e nell'area Valtiberina (215,3). Inoltre, in termini assoluti aumenta il numero degli anziani che ad oggi sono oltre 78.000 e rappresentano il 22,4%

della popolazione residente (da segnalare che quasi la metà ha un'età superiore ai 75 anni).

L'indice di dotazione delle infrastrutture sociali

Come già accennato, le implicazioni di quanto sopra descritto sono rilevanti dal punto di vista sociale, a partire dalla rete dei servizi dedicati necessari. A tal proposito, se analizziamo il quadro della dotazione infrastrutturale esistente nella provincia a servizio del cittadino, possiamo rilevare un panorama piuttosto critico. Arezzo mostra infatti un indice di dotazione delle strutture sociali - questo rappresenta la dotazione complessiva quali-quantitativa di un'area, fatta pari a 100 la dotazione dell'Italia nel suo complesso, delle strutture culturali e ricreative, di quelle per l'istruzione e di quelle sanitarie - che si presenta inferiore alla media nazionale e regionale e pari a 57,96. In particolare, la nostra provincia presenta un accentuato ritardo nelle strutture ricreative e culturali (indice = 62,38), nonostante il patrimonio storico e artistico di cui dispone; inoltre, neppure le strutture per l'istruzione mostrano un'adeguata articolazione (indice = 53,35), tanto meno quelle sanitarie (indice = 58,16), di molto inferiori alla media Toscana e dell'Italia centrale.

Fortunatamente tali ritardi sono tuttavia, almeno in parte, compensati dal forte mondo del volontariato e dell'associazionismo aretino, due elementi di assoluta eccellenza.

Previsioni demografiche della provincia di Arezzo 2010-2015

Le previsioni della popolazione residente della provincia di Arezzo dal 31 dicembre 2010 al 31 dicembre 2015, rappresentano l'evoluzione demografica del territorio aretino nel breve termine, quale importante strumento conoscitivo per programmare strategie e priorità d'intervento adeguate. Le stime che analizziamo sono state basate sulle previsioni demografiche realizzate dall'Istat per il periodo 1° gennaio 2007 – 1° gennaio 2051 con riferimento all'intero territorio nazionale.

Il metodo utilizzato è quello definito "per componenti", secondo il quale la popolazione, tenuto conto del naturale processo di avanzamento dell'età, si modifica da un anno al successivo in base al saldo naturale (differenza tra nascite e decessi) e del saldo migratorio (differenza tra movimenti migratori in entrata e in uscita).

Dall'analisi di queste previsioni, possiamo sottolineare come nei prossimi cinque anni assisteremo con molta probabilità ad un ulteriore incremento della popolazione residente. Si ipotizza infatti che al 31/12/2015 la popolazione della provincia di Arezzo sarà pari a 362.164 unità, con un incremento rispetto allo stesso periodo del 2009 in termini assoluti di +14.037 persone ed, in valori relativi, di + 4,03%. Tale dinamica deriva ancora dal saldo migratorio, che seppur in diminuzione continua ad avere valori positivi (in particolare dal saldo migratorio con l'estero), mentre il saldo naturale si presenta sempre negativo con valori in flessione (da -1,9% del 2010 a -2,4% del 2015).

Passando ad analizzare la composizione per età della popolazione, possiamo notare come, anche nel breve termine, la popolazione tenderà gradualmente ad invecchiare, a seguito di una crescita della popolazione anziana e del relativo impoverimento della popolazione in età da lavoro. La popolazione in età attiva (convenzionalmente le persone di età compresa tra 15 e 64 anni), infatti, in termini assoluti presenta un saldo positivo tra il 2010 ed il 2015, grazie soprattutto al massiccio ingresso di immigrati, mentre in termini percentuali si assiste ad una sua riduzione nel corso degli anni, dal 64,7% del 2010 al 63,3% del 2015, con una diminuzione di -1,4 punti percentuali. Questo perché la velocità

con cui aumenta l'incidenza degli anziani è superiore a quella di qualunque altra fetta della popolazione.

La popolazione anziana (considerata come popolazione di 65 anni e più), in particolare, incrementa, secondo le previsioni, sia in termini assoluti, di ben 6.307 unità in cinque anni, che relativi (+ 1,1 % dal 31 dicembre 2010 al 31 dicembre 2015), arrivando a rappresentare il 23,5% della popolazione residente in provincia; tra questi circa la metà sono addirittura i cosiddetti "grandi vecchi", cioè in questa sede le persone con più di 75 anni.

I cambiamenti della struttura per età comporteranno nel tempo un sempre più marcato effetto sui rapporti intergenerazionali. A tal proposito, possiamo difatti notare come l'indice di dipendenza della popolazione, cioè il rapporto tra la popolazione 0-14 anni più la popolazione di 65 anni e oltre, sulla popolazione 15-64enne, passerà da 54,5 del 2010 a ben 58,0 nel 2015.

Ciò significa che al termine del periodo considerato vi saranno addirittura 58 persone, tra bambini e anziani, ogni 100 adulti tra 15-64 anni. Critico, allo stesso modo, è l'andamento del rapporto tra anziani e giovani.

Tutto ciò comporterà un ulteriore accentuarsi delle implicazioni socio-assistenziali cui si è fatto cenno nei precedenti paragrafi.

Struttura economica

L'economia aretina è caratterizzata dalla presenza di una industrializzazione diffusa, largamente dominata dalla piccola e media impresa configurata prevalentemente sui tipici assetti del distretto industriale, ma non priva di presenze interessanti di unità di più grande dimensione, ben affermate e conosciute sui mercati internazionali. Il settore terziario mostra una forte crescita trainata dai servizi orientati alle imprese ed alla persona e dal comparto turistico, insieme ad un contemporaneo delinearsi di possibili sinergie fra comparti un tempo quasi del tutto scollegati, come ad esempio fra moda ed orafa, distribuzione e turismo.

L'accresciuta importanza e qualificazione delle produzioni agricole sono gli aspetti positivi del mondo produttivo agricolo che tuttavia soffre per potenzialità non compiutamente espresse o, più recentemente, messe in condizioni d'incertezza da profondi mutamenti nelle politiche europee di sostegno. In questo panorama il complesso urbano di Arezzo svolge un ruolo di cardine di riferimento grazie ai servizi di larga scala ed all'ampio bacino d'utenza, capace di dare consolidamento alle reti di supporto alle necessarie aperture verso l'esterno.

Motori primari della distribuzione di ricchezza e di opportunità di occupazione per tutta la comunità provinciale sembrano essere il vasto tessuto manifatturiero ed il molto meno cospicuo ma promettente potenziale turistico ricettivo e pararicettivo.

I distretti aretini

Il settore manifatturiero si caratterizza, come sappiamo, per la presenza di tre distretti produttivi: orafa, tessile-abbigliamento e cuoio-pelletteria; tra questi però è sicuramente il settore orafa, al cui interno si concentrano circa il 30% delle imprese manifatturiere aretine, ad aver caratterizzato in maniera pregnante lo sviluppo dell'economia ed a segnare le performance provinciali nei mercati internazionali.

Il distretto orafa

Il distretto orafa aretino comprende al proprio interno oltre i Sistemi Economici Locali (SEL) dell'Area aretina (Arezzo, Capolona, Castiglion Fibocchi, Civitella in Val di Chiana, Monte San Savino, Subbiano) e della Val di Chiana aretina (Castiglion Fiorentino, Cortona, Foiano della Chiana, Lucignano, Marciano della Chiana) anche i comuni di Laterina e Pergine V.no, che appartengono al SEL del Valdarno Aretino.

La gamma della produzione orafa aretina è variegata e comprende monili di alta gioielleria in stile moderno e antico, semigioielleria, oreficeria fine senza pietre, oreficeria e argenteria a maglia catena e stampata, gioielli d'argento di tendenza, minigioielleria in oro e in argento, semilavorati, montature per gioielli, chiusure, portaorologi, vasellame d'argento, servizi da tavola, complementi d'arredo, incisioni, sculture, quadri. Sebbene il prodotto prevalente delle aziende orafe aretine sia la catena (prodotto per il quale l'Italia rimane il paese leader mondiale in termini di quote di mercato detenute), nel corso degli anni si è assistito ad un aumento significativo di anelli, pendenti, ciondoli e medaglie e di tipologie di prodotto con maggiori contenuti di design, moda e a maggior valore aggiunto.

Il distretto orafa-argentiero di Arezzo rappresenta uno dei distretti più tradizionali e storici della regione e, assieme a quello di Vicenza e Valenza Po, è quello che rappresenta maggiormente l'oreficeria italiana nel mondo. La lavorazione dei metalli preziosi si è sviluppata soprattutto negli anni Settanta ed Ottanta del secolo scorso, grazie al cruciale ruolo svolto per molti anni dall'impresa leader (Uno A Erre) nell'attivare processi di gemmazione imprenditoriale diffusi nel territorio e trasferimento di innovazioni. Nel corso del tempo altri protagonisti, tra cui molti artigiani, hanno arricchito il panorama delle imprese nell'area orafa.

Negli anni Novanta il processo di crescita è proseguito, ma apparentemente con una minore intensità rispetto al decennio precedente e con andamenti alterni a seconda dell'arco di tempo considerato. A partire dal nuovo millennio l'intero settore orafa è poi andato incontro ad una profonda crisi che ha determinato una inevitabile perdita di competitività dei prodotti italiani nei mercati internazionali e quindi delle imprese che operano all'interno del comparto. Ad Arezzo, in particolare, si è registrato un progressivo assottigliamento della base imprenditoriale, iniziato nel 2003, e proseguito ininterrottamente fino ad oggi.

Le cause della crisi del distretto orafa vanno ricercate in elementi interni ed esterni al sistema; Tra i principali fattori esogeni, si ricordano:

- Mutamenti dei gusti dei consumatori finali e relativi comportamenti di acquisto e di spesa. L'acquisto di prodotti di oreficeria è sempre più basato sul contenuto di design e moda e sempre meno sulla quantità di metallo impiegato. Una produzione che diviene quindi oggi *demand driver*.

- Aumento della competizione a livello internazionale e cambiamento dei principali paesi produttori. Il cambiamento nella geografia dei principali paesi competitor ha portato l'Italia a perdere costantemente quote di mercato a vantaggio delle produzioni indiane, turche e cinesi.

- Restrizioni nel commercio internazionale, determinate da pesanti dazi doganali e da una non reciprocità di trattamento negli scambi internazionali.

Tra i fattori endogeni al sistema si segnalano:

- Una frammentazione del sistema imprenditoriale, costituito in prevalenza da piccole imprese, molte delle quali operano a livello artigiano e quindi maggiormente esposte ai cambiamenti di mercato e di competitività a livello nazionale ed internazionale.

- Una scarsa marginalità lasciata alle imprese dall'incidenza del costo della materia prima sul valore aggiunto aziendale, che impedisce alle imprese di effettuare cospicui investimenti in innovazioni di prodotto, di processo e nel brand per modificare le produzioni.

- Una produzione incentrata in particolare nei prodotti unbranded e nel catename, sviluppati prevalentemente da imprese poco strutturate. Tali produzioni, a causa delle mutate caratteristiche della domanda, perdono sempre più quote di mercato a vantaggio di prodotti caratterizzati da maggior contenuto di moda e design.

- Una diffusa difficoltà a sviluppare una politica di marchio e di comunicazione a causa della carenza di dotazioni di risorse e competenze nelle imprese locali. Le imprese non attuano cospicui investimenti per migliorare il design, l'immagine del prodotto nei mercati e la tipologia di materiale impiegato nelle lavorazioni, fattori che invece aiuterebbero probabilmente a riposizionare la produzione orafa aretina nei mercati nazionali ed internazionali.

- Una strategia di internazionalizzazione e commercializzazione orientata ancora alle tradizionali politiche di vendita, attraverso i classici canali dell'intermediazione commerciale (grossisti, distributori, ecc.) per gestire i contatti con i mercati sia locali che esteri. La maggioranza delle imprese orafe fatica ad attuare politiche di commercializzazione ed internazionalizzazione fondate sul presidio diretto dei mercati finali, attraverso l'apertura di punti vendita o negozi in Italia e all'estero.

Pur in presenza di preoccupanti situazioni critiche permangono tuttavia alcuni significativi punti di forza in grado di delineare una possibile azione di sostegno e di rilancio del comparto:

- elevato livello di qualità della produzione;

- esistenza di una filiera completa che comprende, oltre alle aziende a monte e a valle del processo produttivo, una fiera del settore di fama internazionale, centri di formazione e di ricerca specializzati per il comparto della lavorazione dei metalli preziosi;

- sistema territoriale portatore di competenze consolidate, con la presenza di "storia" e "cultura" che possono integrarsi nel prodotto orafa ed argentiero della provincia.

Comparto moda

Questo comparto concentra circa il 20% delle imprese manifatturiere aretine, risultando composto da oltre 1.000 unità distribuite prevalentemente nelle vallate.

In generale, come emerge da un'indagine strutturale svolta a fine 2009, per il settore della moda, così come per quello dell'oreficeria, i nodi critici che a livello di *policy* emergono sono almeno tre:

- un forte ritardo nei processi innovativi, i rapporti di collaborazione interaziendali per l'inserimento di nuovi prodotti e materiali sono assai ridotti con un largo numero di imprese che resta ai margini dei processi di investimento e di innovazione;

- l'arretratezza del sistema di relazioni presente nel territorio dove permane il forte individualismo e il localismo della rete di collaborazione attivate,

- l'inadeguatezza di alcuni modelli di business a livello aziendale, i processi di strutturazione organizzativa appaiono di debole intensità e i processi di crescita per linee esterne attraverso aggregazioni di imprese in grado di attivare sinergie di gruppo sono scarsi.

Rispetto a queste criticità sarà opportuno attivare adeguate strategie di intervento nel più breve tempo possibile, sia da parte delle imprese che per quanto riguarda le istituzioni del territorio.

Settori innovativi e infrastrutture di trasferimento tecnologico

Ad Arezzo si registrano 329 unità produttive manifatturiere con un'attività approssimabile

ad una tecnologia medio elevata, a queste vanno aggiunti i casi innovativi del terziario che portano il dato complessivo a 892 unità locali di imprese aretine medium e high tech.

Si tratta ancora di una quota ridotta rispetto alla media del sistema regionale – pari al 3,4% delle unità locali totali – che attesta Arezzo al 2,3%. È in particolare il comparto dell'ICT, dell'informatica, dell'elettronica e delle telecomunicazioni, a mostrare la presenza di un discreto numero di imprese medium high tech ad Arezzo, alcune delle quali sono riuscite a guadagnarsi una posizione di rilievo nel mercato, grazie a prodotti competitivi e alla domanda proveniente proprio dalle imprese dei settori tradizionali.

Accanto ad esse esistono, inoltre, casi di imprese nate e cresciute a prescindere dalle esigenze locali, ma per effetto di intuizioni e competenze proprie all'imprenditore stesso. Ad Arezzo si segnala un discreto numero di casi di questo tipo, in particolare nella meccanica, nell'elettronica e nelle energie alternative, ove operano imprese alcune delle quali leader nel proprio settore a livello nazionale ed internazionale. Tuttavia, proprio per la loro natura, non mostrano particolari legami di filiera con le altre imprese del territorio, se non con alcune imprese fornitrici di fase. Il fatto che siano insediate ad Arezzo e a prescindere dal mercato di riferimento ne fa dei soggetti radicati sul territorio, tuttavia tale radicamento deriva spesso dall'origine dell'imprenditore stesso più che dall'ambiente in cui si trovano.

I fattori di competitività di un territorio e le possibilità di sviluppo di settori innovativi, tuttavia, sappiamo bene come siano strettamente legati alle infrastrutture materiali e immateriali esistenti. A questo proposito, importante la presenza sul territorio aretino del CRA – Istituto sperimentale per la selvicoltura, dell'Università di Siena, con le sue varie facoltà (sedi distaccate) tra cui il Centro di Geotecnologie di S. Giovanni V.no che ha recentemente dato vita ad uno spin-off, del Liason Office universitario, della Sagor, azienda speciale della Camera di Commercio, di Etruria Innovazione, del Consorzio Arezzo Innovazione, nonché dell'Incubatore d'impresе di Bomba nel Comune di Cavriglia e dell'Istituzione dei Distretti Industriali della Provincia.

Possiamo quindi sottolineare come il sistema aretino abbia complessivamente attivato nel tempo un ampio spettro di iniziative e progetti volti a perseguire importanti obiettivi a sostegno della competitività economica locale, come quelli di sostenere una maggiore diffusione di idee di business innovative tra gli imprenditori, nonché incentivare il trasferimento tecnologico verso il sistema industriale attraverso strutture snelle che operano attivamente per porre in relazione le imprese ed il mondo della ricerca e dell'innovazione.

Il sostegno all'innovazione è stato però perseguito in maniera prioritaria attraverso strumenti tipicamente push, che fanno cioè leva sul lato dell'offerta al sistema economico, cercando di avviare percorsi innovativi indotti dalla presenza di fornitori e strutture in loco, vicini al sistema e quindi presumibilmente più capaci di cogliere i bisogni del sistema imprenditoriale, ancorché latenti.

L'agricoltura e i prodotti tipici

Altra componente fondamentale dell'economia aretina è la sua storica vocazione per l'agricoltura, rappresentando il 17,9% delle imprese registrate in provincia (sebbene in diminuzione di 2,4 punti percentuali rispetto al 2009). Anche nel mondo agricolo, tuttavia, come in altri settori, oltre alle ripercussioni della crisi internazionale, si fa sempre più difficile la competizione con prodotti che ormai arrivano sui mercati da ogni parte del mondo; i prezzi con cui si va a competere sono difatti per i produttori italiani, e dunque aretini, spesso insostenibili anche solo in termini di recupero dei costi di produzione.

Importante in tal senso è dunque la difesa delle produzioni di qualità tipiche del territorio

che, in parte, riescono a “smarcarsi” dal semplice confronto basato sul prezzo. A questo riguardo, la tradizione dei prodotti rurali aretini, quali l’olio extra vergine d’oliva, il vino, i legumi, tra cui spicca il *fagiolo zolfino del Pratomagno*, ma anche il *pollo del Valdarno*, il *prosciutto del casentino*, la *carne Chianina*, il *tartufo bianco*, si è tramandata nel tempo.

Dopo un periodo di relativa messa in ombra, è oggi riscoperta ed apprezzata; grazie anche al grande lavoro di recupero delle filiere produttive e di promozione, è rinata in un clima di rispetto e conoscenza.

E’ infatti assodato che questi prodotti testimoniano il legame profondo col territorio cui appartengono, e parlano della sua storia, delle valenze simboliche e culturali delle genti di questa terra.

Il turismo

Per il territorio aretino il turismo costituisce una realtà importante, nonché un’opportunità di sviluppo futura, grazie alla possibilità di intercettare diverse motivazioni di fare turismo e dunque se si riuscirà a promuovere un mix produttivo nel cui ambito ciascun comparto - industria, turismo, agricoltura, cultura - andrà a svolgere una funzione determinante.

I motivi per visitare Arezzo sono variegati e vanno dai beni artistici, alle bellezze naturali e di interesse religioso, alla ruralità e ai prodotti agricoli tipici (fruibili in gran parte del territorio provinciale), sino agli affari, ai congressi, nonché ai grandi eventi culturali.

L’offerta ricettiva del Comune di Arezzo si caratterizza nel 2012 per n. 149 strutture di cui 23 esercizi alberghieri e n. 126 strutture extra alberghiere, con un capacità complessiva di oltre 3300 posti letto. La ricettività alberghiera risulta concentrata soprattutto sui tre stelle, mentre il comparto extralberghiero è costituito prevalentemente da strutture agrituristiche.

Dati molto importanti sono quelli che si registrano ad Arezzo nel 2013, con un incremento che supera addirittura il 20% sulle presenze. “Arezzo cresce in modo quasi esponenziale, con un +17,1% degli arrivi e un +21,28% di presenze

Attrattività del territorio aretino degli investimenti esteri

Il territorio provinciale ha un ruolo marginale con il 5,68 % delle imprese straniere in Toscana, molto inferiore al suo peso demografico ed economico dove sono presenti grandi nomi come :Air Liquide, Air Product & Chemicals (settore gas tecnici: anidride carbonica), New lat/TMT, British – American Tobacco, SCA, United Technology, risultanti da acquisizione di società locali.

Power One (comparto componenti elettronici per energie rinnovabili ha effettuato un’espansione del suo sito di Terranova Bracciolini.

In particolare per il Comune di Arezzo si possono evidenziare i seguenti fattori:

Attrattività potenziale – Fattori di localizzazione chiave:

Demografia: la città di Arezzo con 100.000 abitanti, che rappresenta il 28 % della popolazione provinciale è una città di media piccola dimensione, che ha conosciuto una crescita notevole nell’ultimo decennio di circa il 10% superiore alla media regionale.

Economia locale: il contesto è caratterizzato da una vocazione manifatturiera con forte specializzazione nell’oreficeria di cui ospita un leader internazionale (Uno A Erre), non presenta in economia la stessa dinamica che ha avuto a livello demografico.

Accessibilità: ottima per trasporto merci nazionale con collegamento diretto A1; media – limitata per trasporto passeggeri nazionale e media trasporto passeggeri internazionale, con necessità di andare a Firenze a 75 km.

Risorse umane: il bacino di forza lavoro conta circa 160.000 persone con profilo di livello di studio prevalentemente medio- basso. Conta sedi decentrate delle Università di Firenze e Siena con corsi in Ingegneria dell'automazione, economia, lettere e filosofia, scienze fisiche e naturali, infermieristica e fisioterapia. La concentrazione maggiore di laureati (n. 362 il 62% del totale) nel 2009 rimane in lettere e filosofia.

Risorse scientifiche e tecnologiche: il Consorzio Arezzo Innovazione ha come missione il sostegno dell'innovazione con attività concentrata sul settore orafa; il progetto "Otir 2020", lanciato di recente e rientrante nel Polo dell'innovazione regionale della Moda, includerà Arezzo per l'oreficeria; ulteriori progettualità vertono sulla Geomatica, sulla razionalizzazione energetica, sulla Smart City

Utilities & Immobiliare: l'11% delle aree urbanizzate è di tipo commerciale ed industriale (480 ha);

Produttivo: il valore medio è inferiore alla media del campione PIUSS sia all'acquisto che alla locazione, in linea con la media Toscana, ma superiore alle medie regionali di Umbria (in prossimità geografica), Emilia e Marche ed è inferiore alla media regionale del Lazio

Terziario: le quotazioni di Arezzo sia all'acquisto che alla locazione, sono inferiori non solo alla media delle aree campione PIUSS ma anche alle quotazioni per i poli terziari presi a riferimento e tendenzialmente inferiori alla media Toscana.

Agevolazioni:

Contratto di Sviluppo (Invitalia / Regione): tutte le aree PiuSS

Per PMI e grandi imprese di trasformazione e commercializzazione prodotti agricoli: agevolazione al 40% ESL (intensità massima rispetto ai costi ammissibili) per PMI; agevolazione al 20 % ESL per grandi imprese non oltre i 750 dipendenti e/o fatturato inferiore ai 200 milioni di Euro;

Per progetti di ricerca industriale:

fino al 70 % ESL per piccole imprese;

fino al 60% ESL per medie imprese;

fino al 50% ESL per grandi imprese;

Per progetti di sviluppo sperimentale:

fino al 45% ESL per piccole imprese;

fino al 35% ESL per medie imprese;

fino al 25% ESL per grandi imprese;

Qualità della vita:

Arezzo si posiziona al 28° posto della classifica generale della qualità di vita in Italia; gli indicatori più bassi sono il tenore di vita legato a un'economia prevalentemente a basso reddito e il tempo libero legato a una mancanza di opportunità ricreative;

Arezzo è una città a bassa prospettiva di attrazione di attività del terziario avanzato.

Sintesi e conclusioni sul posizionamento:

Punti di Forza	Punti di Debolezza
Demografia – Crescita	Demografia – Popolazione (massa critica)
Economia – Specializzazione / Cluster Oreficeria	Economia – Densità e dinamica
IDE Aziende referenze in Provincia ed a Arezzo	IDE – Stock aziende straniere
Accessibilità merci (asse Milano – Roma A1)	IDE – Flussi recenti (2006 – 2011)
	Accessibilità passeggeri nazionale ed internazionale

Immobiliare: prezzi (terziario)	Forza lavoro - profili di livello di studio alto Immobiliare – prezzi (produttivo) Qualità della vita (tenore di vita e tempo libero)
Opportunità	Minacce Specializzazione su un settore tradizionale maturo (oreficeria)

Potenziale di attrattività:

medio e centrato sulle opportunità legate al vantaggio logistico:

Posizione geografica centrale rispetto all'asse Milano – Roma;

Accessibilità all'infrastruttura autostradale con punto di accesso strategico rispetto all'A1 Roma Milano;

Bacino di forza lavoro di dimensione media con disponibilità prevalente di profili con formazione medio bassa;

Targeting (greenfield)

Attività / funzione	Settore
Logistics	Settori diversificati di cui Consumer Products
Manufacturing	Agroalimentare Packaging
Assemblaggio	Energia -Solare
Design	Oreficeria

ANDAMENTO DELL'ECONOMIA ARETINA

Arezzo e l'economia regionale

L'economia toscana ha affrontato il momento con una serie di handicap derivanti da un contesto esterno tornato decisamente sfavorevole e caratterizzato dal rallentamento della domanda mondiale, dalla stagnazione del mercato europeo, dal deciso ridimensionamento della domanda interna.

Anche per la Toscana si è dunque materializzata una nuova decisa inversione del ciclo economico: gli indicatori provenienti dalle indagini del sistema camerale toscano e da altre iniziative di monitoraggio attive sul territorio confermano infatti non soltanto l'ingresso in una nuova fase recessiva, ma rivelano soprattutto come il nuovo acuirsi della crisi sia stato accompagnato da una crescente sofferenza dell'intero tessuto sociale.

Arezzo e la sua provincia

Le ultime stime messe a disposizione da Prometeia relativamente al Valore Aggiunto della provincia di Arezzo ci permettono di dare delle indicazioni, con tutte le cautele connesse ad una fase economica fortemente "volatile", sul probabile andamento dell'economia provinciale nel breve e medio periodo.

Nel 2013 la variazione sarà ancora negativa (-0,9%) con un probabile accenno di miglioramento nella fase finale dell'anno. Per avere una inversione della tendenza, sulla base degli elementi al momento disponibili, si dovrà attendere il 2014, anno in cui si dovrebbe assistere ad una crescita dell'1,1%. La tendenza dovrebbe trovare conferma, ed anzi intensificarsi, anche nei due successivi anni. Il condizionale è chiaramente d'obbligo in considerazione dell'estrema incertezza che sta caratterizzando gli andamenti delle economie di tutto il mondo ed in misura ancora più accentuata di quella nazionale: i repentini cambiamenti in alcuni degli indicatori utilizzati per il modello di stima del valore aggiunto possono influenzare in misura sensibile le previsioni formulate anche per il breve periodo.

La struttura imprenditoriale

La nati-mortalità delle imprese nel primo semestre del 2013 mostra che nel periodo c'è stato un saldo negativo di 180 imprese, a fronte di 1.437 iscrizioni e 1.617 cancellazioni non d'ufficio, con un tasso di crescita di -0,5%. Negli ultimi anni si è assistito ad un deciso cambio della dinamica imprenditoriale: basti ricordare che nel primo semestre del 2011 il tasso di crescita era positivo (+0,6%) e che già nel primo semestre del 2012 si era passati al segno negativo seppur modesto (-0,1%).d'ufficio

Se alle cancellazioni fin qui evidenziate aggiungessimo anche le cancellazioni effettuate d'ufficio dalla Camera di Commercio¹ il saldo diventerebbe ancor più negativo (-281 imprese) ed il tasso di crescita si attesterebbe quindi a -0,7%. Per delineare processi di demografia imprenditoriale collegati temporalmente alle dinamiche economiche reali, si ritiene però più corretto utilizzare i dati delle cessazioni non d'ufficio, le uniche direttamente riferibili a fenomeni economici relativi al periodo considerato (nel caso delle cessazioni eseguite di ufficio si attesta di fatto una inattività che si protrae come minimo da tre anni) e quindi non collocabili ad un tempo determinato.

La natura giuridica

La disaggregazione per classi di natura giuridica permette di osservare che non tutte le tipologie aziendali hanno seguito lo stesso percorso: il segno negativo del dato complessivo è infatti determinato in particolare dai movimenti delle imprese individuali, che presentano un tasso di crescita di -1,7%, e dalle società di persone che si contraggono dello -0,6%. Le altre categorie sono invece caratterizzate da un andamento positivo: le società di capitali presentano un tasso di +1,2% e le "altre forme" si spingono addirittura a +3,5%.

I settori di attività economica

Per esaminare gli andamenti per settori, a causa della forte presenza fra le iscrizioni di imprese ancora non classificate dal punto di vista dell'attività economica svolta, verranno presi in considerazione i confronti tendenziali fra le numerosità delle imprese a determinate date piuttosto che l'esame dei flussi di nati-mortalità imprenditoriale nel

periodo.

Da questo punto di vista, emerge un'immagine piuttosto eterogenea delle dinamiche imprenditoriali provinciali. Da un lato troviamo una serie di macro settori che mostrano contrazioni non occasionali: è il caso per esempio dell'agricoltura che si attesta a 6.399 aziende (-3,2% rispetto a inizio anno e -3,8% rispetto a metà 2012) e continua la sua discesa ormai di lungo periodo (nel 2000 erano più di 8.900).

Continua poi la ristrutturazione del vasto aggregato del manifatturiero che si attesta a 5.526 imprese, in flessione dello 0,6% su inizio anno e dell'1,5% rispetto a metà 2012.

Più pesante è la contrazione osservabile nelle costruzioni: nei primi sei mesi dell'anno si è perso l'1,3% dello stock iniziale, mentre se si confronta il dato attuale con quello di metà 2012 la flessione sale addirittura al 5,2%.

Anche il commercio presenta un andamento negativo che è la conseguenza di un prolungato stato di difficoltà di cui parleremo analizzando i dati delle vendite al dettaglio: nella prima metà del 2013 si è verificata una diminuzione dell'1,1% del numero delle imprese commerciali operanti in provincia, mentre la variazione rispetto alla metà del 2012 è di -0,9%, a testimonianza che le ricadute della crisi si sono fatte sentire in modo più pesante con l'inizio del 2013.

Anche il settore dei trasporti, stretto fra diminuzione delle attività e alti costi dei carburanti, sta subendo ormai da tempo una forte selezione del proprio tessuto imprenditoriale: nei sei mesi del 2013 hanno cessato le attività lo 0,8% del totale delle imprese di settore, salendo al 4,1% confrontandosi con la situazione a metà 2012.

Un caso a parte è costituito dalle attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento che interrompono una quasi costante tendenza alla crescita e nel primo semestre del 2013 si riducono dello 0,8%.

D'altro canto abbiamo invece una serie di settori che, nonostante il non facile contesto economico, presentano comunque variazioni numeriche positive: si tratta per esempio delle attività dei servizi di alloggio (+0,3% sia da inizio anno che rispetto a metà 2012), dei servizi di ristorazione (+1,6% da inizio anno e +3,2% rispetto a metà 2012), dei servizi di informazione e comunicazione (+1,0% da inizio anno e +3,1% rispetto a metà 2012), delle attività finanziarie ed assicurative (+1,5% da inizio anno e +0,3% rispetto a metà 2012), delle attività professionali, scientifiche e tecniche (+0,4% da inizio anno e +1,7% rispetto a metà 2012), delle attività di supporto alle imprese (+1,1% sia da inizio anno che rispetto a metà 2012), dell'istruzione (+5,0% da inizio anno e +5,8% rispetto a metà 2012), della sanità ed assistenza sociale (+5,2% da inizio anno e +8,9% rispetto a metà 2012) e delle altre attività dei servizi (+0,9% da inizio anno e +0,8% rispetto a metà 2012).

Una trattazione a parte deve essere fatta per le attività immobiliari che nel complesso crescono dell'1,2% sia da inizio anno che rispetto a metà 2012: sembrerebbe un dato anomalo in un contesto caratterizzato da una forte crisi del settore edile e quindi dell'attività immobiliare.

Entrando un po' più nello specifico emerge, infatti, che la crescita osservata deriva non dalla compravendita di beni immobili effettuata su edifici propri, che si riducono del 2,4% nei primi sei mesi del 2013 e del 2,2% nei dodici mesi dalla metà del 2012, quanto dalla crescita delle attività di mediazione immobiliare ed in particolare delle attività di affitto/gestione di beni proprietà o in leasing.

All'interno del manifatturiero, il segno negativo evidenziato a livello complessivo è determinato dalle seguenti specializzazioni: industrie tessili (-0,7% sia da inizio anno che rispetto a metà 2012), abbigliamento (-1,1% da inizio anno e -1,4% rispetto a metà 2012), calzature (-1,3% da inizio anno e 0% rispetto a metà 2012), industria del legno e dei prodotti in legno (-4,8% da inizio anno e -6,5% rispetto a metà 2012), dall'industria della carta e dei prodotti di carta (-5,6% da inizio anno e -10,5% rispetto a metà 2012), dalla

stampa e riproduzione di supporti registrati (-4,1% da inizio anno e -2,1% rispetto a metà 2012), dalle imprese di lavorazione dei minerali non metalliferi (-2,1% da inizio anno e -3,6% rispetto a metà 2012), dalla metallurgia (-4,2% da inizio anno e -6,1% rispetto a metà 2012), dalle imprese di fabbricazione di oggetti in metallo (-1,0% da inizio anno e -1,6% rispetto a metà 2012), dalla fabbricazione di apparecchiature elettriche (-3,2% da inizio anno e -0,8% rispetto a metà 2012), dalla fabbricazione di macchinari (-1,5% sia da inizio anno che rispetto a metà 2012), dai mobilifici (-2,1% da inizio anno e -4,4% rispetto a metà 2012), dalle imprese orafe (-0,4% da inizio anno e -2,4% rispetto a metà 2012) e da quelle di bigiotteria (-3,6% da inizio anno e 0% rispetto a metà 2012).

Accanto a queste aree in contrazione ve ne sono, comunque, altre che invece aumentano di numero: ad esempio le industrie alimentari e delle bevande (+1,0% da inizio anno e +2,0 rispetto a metà 2012), la pelletteria (+6,3% da inizio anno e +8,8 rispetto a metà 2012), le aziende della chimica (+2,0% da inizio anno e +6,4 rispetto a metà 2012), quelle della lavorazione della gomma e delle materie plastiche (+4,4% da inizio anno e +9,3 rispetto a metà 2012), le aziende dell'elettronica (+1,3% sia da inizio anno che rispetto a metà 2012) e quelle che producono mezzi di trasporto (+8,3% da inizio anno e 0% rispetto a metà 2012).

All'interno del commercio, invece, tutte le articolazioni sono caratterizzate dal segno negativo, sia che si tratti di ingrosso che di dettaglio.

Le imprese artigiane

I dati sulla nati-mortalità delle imprese artigiane mettono in evidenza che, sempre prendendo in considerazione le sole cancellazioni non d'ufficio, nel corso del primo semestre del 2013 si sono perse in provincia 168 imprese artigiane come risultante di 514 iscrizioni e 682 cessazioni non d'ufficio, con un tasso di crescita di -1,5%, peggiore del -1,3% verificato nello stesso periodo del 2012. Sono aumentate sia la natalità che la mortalità testimoniando che siamo in presenza di un accresciuto turn-over imprenditoriale in cui però le nuove nascite non riescono a compensare le chiusure.

Le imprese di capitale sono le uniche che anche nella prima metà del 2013 continuano a crescere (+6,1%). Tutte le altre forme giuridiche presentano contrazioni più o meno marcate:

-2,8% le società di persone, -1,8% le imprese individuali e -2,5% le altre forme (per queste ultime però l'esigua numerosità è un fattore determinante per l'entità delle variazioni). **scita12**

Sul fronte delle attività economiche svolte, i due comparti di maggior rilievo numerico, il manifatturiero e le costruzioni, presentano delle contrazioni marcate, in particolare il secondo:

-2,2% e -8,3% rispettivamente nel confronto con la situazione a metà 2012.

Anche fra gli altri settori numericamente rilevanti prevale il segno negativo: commercio -1,6% (in peggioramento nella prima metà del 2013), trasporti -5,2%, attività supporto alle imprese -1,8% e altre attività di servizi -0,3% (che comprendono centri estetica, barbieri e parrucchiere, lavanderie).

Al contrario, sono in crescita i servizi di ristorazione (ristoranti, bar, caffè, etc...) (+3,4%), e le attività professionali e scientifiche.

All'interno del manifatturiero, l'oreficeria, il comparto più numeroso, perde in un anno il 2,1% delle imprese, così come il complesso della moda (-1,1%) nonostante la crescita del 7,9% delle aziende di pelletteria. Da segnalare, infine, il balzo in avanti delle industrie alimentari che crescono in un anno del 3,1%.

I soggetti titolari di carica

Continuano a diminuire anche nel primo semestre del 2013 il numero di soggetti titolari di carica al Registro delle Imprese: sono sempre i soggetti di nazionalità italiana ad essere in flessione (-0,8% nei sei mesi e -1,2% in un anno) e a determinare il segno della variazione complessiva. Crescono, invece, sia i soggetti comunitari (+1,3% rispetto ad inizio 2013 e +0,5% rispetto a metà 2012) che quelli extra comunitari (+2,0% rispetto ad inizio 2013 e +1,4% rispetto a metà 2012).

Il commercio estero

Il saldo commerciale della provincia di Arezzo verso l'estero presenta nel primo semestre del 2013 un attivo di circa 1,359 miliardi di Euro, risultato di 3,539 miliardi di esportazioni e 2,180 miliardi di Euro di importazioni. Il bilancio migliora dell'1,4% rispetto a quello osservato nel primo semestre del 2012: siamo lontani dal +69,6% del 2012 ma è importante constatare come la tendenza non si sia interrotta.

Il miglioramento del saldo non è però dovuto ad una crescita del livello delle esportazioni quanto ad un deciso arretramento delle importazioni (-26,8%). Le esportazioni, infatti, nel primo semestre 2013 sono più basse del 18,1% rispetto a quelle dello stesso periodo del 2012.

E' comunque il principale aggregato dell'export provinciale, i metalli preziosi, che hanno condizionato sia quest'anno che nel 2012 i risultati provinciali: lo scorso anno in positivo con una crescita del 62% e quest'anno in negativo con una contrazione del 37,8%.

Sostanzialmente, nel primo semestre 2013 siamo tornati grosso modo sui livelli dei flussi del 2011 (+0,8%). Sul risultato hanno inciso l'effetto concomitante delle particolari condizioni di mercato e delle oscillazioni marcate del prezzo dei metalli preziosi.

Le esportazioni di gioielleria ed oreficeria crescono del 15,7% rispetto al primo semestre 2012 e del 30,2% sul primo semestre del 2011.

L'evoluzione del prezzo dell'oro riveste sempre particolare importanza per l'interpretazione dei dati relativi all'export dei metalli preziosi e della gioielleria ed oreficeria. Le variazioni osservate per i periodi presi a riferimento sono le seguenti: -15,6% fra il primo semestre 2013 e quello corrispondente del 2012 e +96,5% fra il primo semestre 2013 e quello corrispondente del 2011.

Le esportazioni del comparto della moda conservano un brillante segno positivo: nel primo semestre 2013 si incrementano infatti del 18,3% rispetto allo stesso periodo del 2012 e addirittura del 43% rispetto al 2011. E' in particolare la pelletteria a guidare il comparto (+43,1% sul 2012 e +99,6% sul 2011), seguita dall'abbigliamento (+4,8% sul 2012 e +15,5% sul 2011). Un po' più incerto l'andamento delle calzature (-5,2% sul 2012, +25,2% sul 2011), mentre i prodotti tessili sono in costante segno negativo (7,5% sul 2012 e -25,1% sul 2011).

Le esportazioni di apparecchiature elettriche, dopo l'exploit del 2012, nel primo semestre del 2013 si riducono del 14%, rimanendo comunque al di sopra dei 200 milioni di contro valore.

Fra i settori in dinamica positiva troviamo i prodotti alimentari (+8,9%), le bevande (+9,6%), l'elettronica (+14,5%), i macchinari (+4,3%) ed i prodotti in metallo (+3,9%). **2013** In ripiegamento, invece, i prodotti chimici (-18,4%), gli autoveicoli e altri mezzi di trasporto (-18,4%) ed i mobili (-39,9%) solo citando i principali.

La congiuntura del settore manifatturiero

I risultati dell'indagine sul comparto manifatturiero condotta da Camera di Commercio di Arezzo e Confindustria Arezzo sembrano indicare che la fase di contrazione dei livelli produttivi avviata dalla metà del 2011 abbia effettuato il giro di boa nel terzo trimestre 2012, dopodiché è iniziato un graduale miglioramento. Nel 2013 il manifatturiero aretino è tornato a registrare variazioni positive della produzione, anticipando il resto della regione che nel complesso non è ancora riuscita a tornare sul terreno della crescita. E' importante mettere in evidenza che, comunque, si tratta di segnali importanti ma ancora non di entità tale da poter individuare l'avvio di uno stabile percorso di recupero.

Nella determinazione del risultato complessivo hanno giocato un ruolo determinante la forza di alcune articolazioni del settore moda e la ripresa del settore orafa che da alcuni trimestri ha evidenziato segnali importanti di recupero.

Complessivamente nel primo semestre 2013 la produzione manifatturiera è cresciuta in media dello 0,5%, che segna quindi una discontinuità rispetto al 2012 in cui si registrarono delle flessioni del 5,2% e del 4,2% rispettivamente nel primo e secondo semestre.

Non altrettanto si può dire dell'indicatore del fatturato (-1,7%) che potrebbe essere collegato a politiche di contenimento dei prezzi di vendita messe in atto dalle aziende per rimanere competitive in un mercato decisamente difficile. Il risultato, pur negativo, è comunque nettamente migliore di quello riportato nell'intera regione (-4,3%). Come più volte affermato, è nel mercato interno che si concentrano in particolare le criticità: il fatturato estero, infatti, cresce nella prima metà dell'anno dell'1,8%, con la Toscana che si ferma a +0,6%.

Anche negli indicatori della domanda si riscontra la dicotomia fra mercato nazionale ed estero:

se gli ordini complessivi nel primo semestre hanno accusato una flessione dello 0,7%, al contrario quelli esteri sono cresciuti dell'1,9%. In entrambe i casi il risultato aretino è migliore di quello toscano (-3,6% il totale degli ordini e +1,1% quelli esteri).

In ultimo l'occupazione che, con l'attenuarsi delle politiche pubbliche di sostegno, ha cominciato ad accusare segnali di cedimento che appaiono più intensi nella nostra provincia:

in provincia di Arezzo si registra infatti una diminuzione dell'1,8% dell'occupazione manifatturiera rispetto allo stesso periodo del 2012, mentre in regione la flessione media si attesta a -0,85%.

I settori di attività

A livello settoriale l'economia aretina presenta nei primi sei mesi del 2013 diversi segnali positivi da settori importanti per la provincia: è il caso dell'oreficeria che presenta una crescita produttiva del 2,6% così come del comparto della moda: il tessile-abbigliamento cresce nel periodo del 5,5% mentre il pelli-cuoio-calzature si attesta a +1,5%. Anche la produzione di macchinari è in crescita del 5,5%.

Ancora in difficoltà, invece, il legno-mobilia (-8,7%) e l'elettronica-apparecchiature elettriche (-1,2%).

La dimensione d'impresa

In linea con quanto rilevato nei periodi precedenti, le difficoltà maggiori interessano le piccole imprese (quelle cioè con meno di 50 addetti) che flettono in termini produttivi del 4,0%, mentre sia le medie imprese da 50 a 250 addetti (+7,0%) che le grandi imprese da più di 250 addetti (+7,7%) presentano innalzamenti significativi dei livelli produttivi rispetto

alla prima metà del 2012.

Il commercio al dettaglio

L'indagine congiunturale sulle vendite al dettaglio mette in evidenza come, a partire dalla metà del 2011, si sono sempre più aggravate le difficoltà del commercio, toccando ed anzi superando i livelli già molto critici del 2009.

I risultati della prima metà del 2013 non fanno eccezione, confermando la crisi che sta interessando le vendite ed anzi aggiungendo un elemento molto significativo: anche il settore della grande distribuzione non specializzata (ipermercati, supermercati e grandi magazzini), che fino al 2012 era stato interessato solo marginalmente dai venti della crisi, nel 2013 viene coinvolto a pieno registrando flessioni delle vendite piuttosto marcate.

Nel primo semestre in provincia di Arezzo si è registrata a livello complessivo una caduta delle vendite del 6,8%, un punto percentuale in più rispetto alla Toscana (-5,8%).

Le contrazioni più rilevanti hanno riguardato la piccola distribuzione (-7,8%) ma anche nella media e nella grande le difficoltà sono state evidenti (-5,5% e -4,8%).

I prodotti alimentari hanno "limitato" le perdite al 6,1% mentre per il non alimentare si è raggiunto il -7,6%, con un dato particolarmente preoccupante di -11% nei prodotti per la casa/elettrodomestici.

Dal confronto con le altre province, fatta eccezione per il dato di Pistoia, i risultati sembrano tutti piuttosto vicini: in provincia di Arezzo, comunque, si registra una delle flessioni più rilevanti, seconda solo a quella di Massa Carrara.

Gli indicatori occupazionali

Iscritti allo stato di disoccupazione

Fonte dati IDOL estrazione 01/10/2013

Stock iscritti al 30 settembre 2013

Al 30 settembre 2013 gli iscritti allo stato di disoccupazione conservato o sospeso sono 51.197

Sempre predominante la componente femminile pari al 59,3% anche se negli ultimi tre anni si è assistito ad aumento dell'incidenza degli uomini, che a fine settembre hanno raggiunto il 40,7% degli iscritti.

Iscritti allo stato di disoccupazione per genere - Arezzo (stock al 30.09.2013)

Genere	v.a.	%
Maschi	20.828	40,7%
Femmine	30.369	59,3%
Totale	51.197	100,0%

Sostanzialmente stabile la composizione per classi d'età, che vede concentrate sempre nelle fasce medio alte la maggioranza degli iscritti; oltre i due terzi, infatti, ha tra 26 e 54 anni, in particolare: il 22,1% ha tra 26-34 anni, il 26,7% tra 35-44 anni ed il 21,4% tra 45-54 anni. Non trascurabili le incidenze dei giovani under 25 con il 13,8% e dei più adulti (over 55enni) con il 16%

Presso il Centro per l'Impiego viene effettuata una preselezione, sulla base dei requisiti professionali e propensioni coerenti rispetto ad una specifica domanda di lavoro, tra gli

iscritti nell'elenco anagrafico che abbiano dato l'adesione, al fine di favorire l'incontro tra chi cerca e chi offre lavoro, realizzando un'offerta che soddisfi le aziende e proponendo ai candidati opportunità di lavoro adeguate o attinenti al proprio percorso professionale.

La richiesta dell'azienda, con l'indicazione del profilo e dei requisiti richiesti, viene esposta in forma anonima nella bacheca del Centro Territoriale per l'Impiego. Le persone che ritengono di essere in possesso delle caratteristiche richieste si prenotano, entro il termine stabilito, tramite una scheda di autocandidatura. La prenotazione avviene inoltrando al Centro Territoriale per l'Impiego competente il modulo apposito, scaricabile dal sito. I candidati, se necessario, vengono convocati presso il Centro Territoriale per l'Impiego di competenza per verificare, in un colloquio personalizzato, il possesso dei requisiti professionali ricercati e la disponibilità alle condizioni di lavoro offerte. La richiesta viene riportata anche nel sito della Provincia e pubblicizzata attraverso gli organi di informazione locali. All'azienda richiedente viene fornito, alla scadenza della preselezione, l'elenco dei soggetti che si sono candidati, corredato dalle schede curriculari.

Nella offerta diretta la richiesta dell'azienda, con l'indicazione del profilo e dei requisiti richiesti, viene esposta, con le generalità della stessa, nella bacheca del Centro Territoriale per l'Impiego e pubblicizzata nel sito della Provincia e attraverso gli organi di informazione locali. I lavoratori interessati contattano direttamente l'azienda.

Su richiesta dell'azienda, il Centro Territoriale per l'Impiego può selezionare dalla banca dati provinciale (liste nominativi) un elenco di lavoratori in possesso di professionalità e caratteristiche specifiche. I tempi di esposizione dell'offerta sono concordati con le aziende.

Da agosto 2011 vengono monitorati anche gli avvisi utilizzo diretto, che rappresentano l'opportunità per gli enti locali di utilizzare il bacino dei lavoratori percettori di ammortizzatori sociali per attività di pubblico interesse.

Nei primi nove mesi dell'anno (gennaio-settembre) 2013 si è osservata una diminuzione del 7,7% delle richieste di mediazione, da parte del Servizio per l'Impiego, per l'incontro domanda offerta di lavoro, rispetto allo stesso periodo del 2012, per un totale di 778 richieste di incontro d-o di lavoro e 1.417 lavoratori richiesti.

La categoria di incontro domanda-offerta che, in termini assoluti, è stata più utilizzata dalle aziende nel 2013 è quella delle offerte dirette (41,9%).

Presso il CTI di Arezzo si è avuto il maggior numero di richieste (40,4%), segue il Valdarno con il 25,2% delle richieste.

Il monitoraggio svolto dagli operatori del Centro per l'Impiego per sollecitare le aziende a comunicare l'esito dei contatti/colloqui, svolti grazie alla mediazione del CPI, non era stato ancora completato al momento dell'estrazione della banca dati, così il numero di lavoratori assunti risulta sottostimato.

Gennaio - settembre 2013			
Richieste di incontro domanda-offerta di lavoro	778		
Aziende	438		
Lavoratori richiesti	1.417	1,8	media lavoratori richiesti per 1 richiesta incontro d-o
Adesioni ricevute	5.859	4,1	media adesioni ricevute per 1 lavoratore

			richiesto
Adesioni inviate	4.503	76,9	% adesioni inviate su adesioni ricevute
N. lavoratori assunti	47	3,3	% lavoratori assunti su lavoratori richiesti

Avviamenti al lavoro in aziende aretine

(Fonte: IDOL - estrazione 28/10/2013). Sono esclusi tirocini e lavori/attività socialmente utili.

Nel corso dei primi nove mesi del 2013 sono state oltre 37.000 le assunzioni effettuate da aziende aretine, il 6,7% in meno rispetto allo stesso periodo del 2012, con una media di 4.114 avviamenti al mese. Gennaio e settembre i mesi con i più alti valori con oltre 6 mila avviamenti; febbraio e settembre gli unici due mesi in cui si sono registrate variazioni tendenziali positive (rispettivamente +4,4% e +4%).

Protesti

I dati definitivi sui protesti cambiari levati in provincia di Arezzo nel primo semestre 2013 presentano una riduzione significativa sia nel numero dei titoli (-11,2%) che nel loro valore complessivo (-53,4%).

Va comunque messa in evidenza la particolare situazione dello scorso anno in cui, nella categoria delle "tratte accettate" si presentarono valori eccezionali collegate ad effetti di importo particolarmente elevato: al netto di questa classe di effetti emerge comunque una chiara flessione dei protesti levati.

Dopo il picco dello scorso anno, è in sensibile diminuzione il valore medio dei titoli protestati che nel primo trimestre del 2013 si assesta a 2.678 euro contro i 3.946 euro dello scorso anno:

il cambiamento è però interamente attribuibile alle tratte non accettate per le motivazioni appena espresse. Se si effettua il calcolo senza tenere conto di queste il valore medio rimane infatti pressoché invariato.

La tipologia di effetto più frequentemente protestata è sempre quella delle cambiali che hanno avuto nel corso dell'anno una contrazione del 3,8% come numerosità e del 5,5% in valore.

Ancora più evidente è la flessione degli assegni: -24,8% in numero e -60,3% in valore.

Praticamente azzerata in numero ed anche in valore la categoria delle tratte accettate che, così, torna su livelli "normali".

Infine le tratte non accettate diminuiscono del 16,3% in numero e dell'11,7% in valore.

I fallimenti

aperti in provincia nel primo semestre 2013 sono stati complessivamente 55, in crescita del 22,2% rispetto al 2012 e del 48,6% rispetto al 2011. Dopo il picco del 2010 e il parziale rientro del 2011, i valori stanno tornando di nuovo a crescere.

I fallimenti nel settore industriale allargato sono 33, il 60% del totale, e poco meno della metà di questi (15) riguardano l'edilizia: rispetto al 2012 c'è stato un aumento del 32%, molto più elevato dell'8,7% sperimentato lo scorso anno.

Il commercio, che comprende anche i servizi di alloggio e ristorazione, con 11 fallimenti

dichiarati è esattamente in linea con i valori del 2012.

Infine, le altre attività, dopo la crescita di assoluto rilievo (+125%) del primo semestre del 2012, anche nella prima metà del 2013 continua a crescere (+22,2%) anche se con minore intensità. Le procedure fallimentari avviate nel periodo sono 11, raggiungendo quindi il livello di quelle del commercio.

L'andamento del credito

L'andamento dell'erogazione del credito in provincia di Arezzo può essere analizzato attraverso i dati messi a disposizione da Banda d'Italia ed in particolare dalla sede regionale toscana. Una delle informazioni più importanti è sicuramente quella relativa ai prestiti erogati che sono forniti in due forme a seconda dell'origine dell'informazione: nel primo caso le statistiche si riferiscono ai settori di attività ed hanno origine dalle segnalazioni di vigilanza che le banche inviano alla Banca centrale, nel secondo caso invece i dati sui prestiti sono ripartiti per branca di attività economica ed hanno origine dalle segnalazioni alla Centrale Rischio.

I risultati che si ottengono dalle due fonti presentano in alcuni casi scostamenti non proprio di poco conto che derivano dalle diverse finalità e modalità di rilevazione del dato piuttosto complesse. Si ritiene opportuno comunque riportare entrambe le tipologie di informazione perché ognuna di queste è caratterizzata da una particolare disaggregazione che fornisce spunti interessanti.

Dalle segnalazioni di vigilanza si può osservare che, in un panorama caratterizzato dal segno negativo, nei due trimestri del 2013 si verifica una generale intensificazione dell'entità delle flessioni nei prestiti erogati. Le difficoltà più rilevanti si riscontrano fra le imprese ed in particolare fra quelle di minor dimensione: nel secondo trimestre la variazione tendenziale nelle piccole imprese tocca addirittura il -4,4%. Minori le contrazioni osservabili per le famiglie.

I prestiti erogati alle imprese artigiane presentano a partire da fine 2011 un'continua contrazione che, dopo una parziale attenuazione a fine 2012, sta sperimentando una nuova fase restrittiva.

I dati derivanti dalle segnalazioni alla Centrale Rischio ci permettono poi un interessante esame delle principali branche del settore privato.

Emerge con chiarezza come le imprese manifatturiere siano oggetto di una decisa diminuzione dei prestiti erogati, molto superiore a quella delle altre branche (costruzioni comprese). Nel caso delle costruzioni può essere plausibile che la più contenuta entità delle flessioni possa essere attribuita oltre che ad una minor disponibilità di credito anche ad una ridotta domanda.

Nei servizi, per il momento, sembra che la situazione stia migliorando presentando addirittura alcuni trimestri con il segno positivo fra la fine del 2012 e l'inizio del 2013.

Dopo alcuni trimestri in cui la percentuale di posizioni passate in sofferenza si era attestata al di sopra del 5%, con la media di giugno 2013 la percentuale si è attestata al 4,8%, valore che è comunque un punto percentuale superiore a quello regionale.

I valori relativi alle imprese sono chiaramente più elevati di quelli delle famiglie, con una differenza di quasi cinque punti percentuali (6,4% contro 1,7%).

All'interno delle imprese, poi, i valori relativi alle piccole imprese, che comprendono quelle realtà imprenditoriali di piccola dimensione e dalla forma organizzativa più elementare, sono mediamente più bassi di quelli generali, attestandosi nell'ultimo dato di giugno al 4%. Fra le altre imprese, i livelli più elevati sono riscontrabili nel settore delle costruzioni con percentuali che oscillano sempre intorno al 10% di esposizioni passate a sofferenza, seguite dalle attività manifatturiere e dai servizi.

In ultimo, la Banca d'Italia mette a disposizione i dati sulla raccolta al dettaglio: i dati mostrano una tendenza all'aumento della raccolta al dettaglio, soprattutto sul fronte dei depositi e, all'interno di questi, in particolare per i depositi a risparmio. In particolare le famiglie consumatrici nell'ultimo dato di giugno 2013 sembrano aver spostato una parte delle decisioni di risparmio verso forme di deposito a minor vincolo, elemento che potrebbe testimoniare una reazione ad una situazione generale percepita come più incerta.

Mediamente, comunque, la raccolta al dettaglio in provincia di Arezzo presenta livelli di crescita sensibilmente più alti di quelli osservabili in Toscana.

Il settore immobiliare

I dati pubblicati dall'Osservatorio del Mercato Immobiliare dell'Agenzia delle Entrate permettono di verificare l'andamento del settore nella nostra provincia: l'indicatore che prenderemo in esame è quello delle compravendite effettuate nel primo semestre, considerando quelle relative ad immobili residenziali e non, tralasciando le compravendite di nuda proprietà.

Nel corso del primo semestre 2013, le transazioni sono scese al di sotto delle mille unità sia nel residenziale che nel non residenziale: praticamente nel corso di poco più di cinque anni il livello degli scambi si è più che dimezzato (variazione % dal 2006 al 2013: -65% per il residenziale, -60% per il non residenziale)

All'interno del non residenziale la flessione più rilevante si ha nell'area degli immobili relativi al settore produttivo (-66,0%), seguiti da quelli del terziario (-47,3%) e da quelli del commercio (-25,7%). Questi ultimi, in particolare, dopo una pesante flessione subita nel 2012, nella prima metà del 2013 hanno beneficiato di una decisa ripresa che ha riportato le compravendite se non ai livelli di inizio periodo, per lo meno su quelli del 2010-2011.

Aspetti sociali

In un tempo caratterizzato da mutamenti così profondi da essere addirittura definiti "epocali", quattro sono i fattori che assumono particolare rilevanza:

1. l'aumento delle aspettative di vita e i tassi di invecchiamento della popolazione, fatto questo conseguente alla riduzione delle nascite;
2. il mutamento della struttura delle famiglie, con una forte crescita del numero dei nuclei familiari e l'altrettanta forte riduzione della loro ampiezza;
3. l'aumento della vulnerabilità sociale, connessa alla crisi economica, all'aumento della disoccupazione, della precarietà del lavoro e alla modestia del reddito delle persone in pensione e non;
4. l'aumento progressivo di persone affette da malattie, fragilità e non autosufficienza;

In riferimento all'aumento delle aspettative di vita si rende necessario sottolineare che le prestazioni erogate hanno l'obiettivo di mantenere la persona anziana entro il proprio contesto di vita ambientale, affettivo e relazionale.

Nel perseguimento di tale scopo è utile considerare le specificità della persona anziana nella quale le cause di malessere sono da ricercare in specifiche situazioni familiari, sociali, sanitarie e psicologiche.

Gli anziani e le persone vulnerabili sono esposti a rischio di innesco in spirali patologiche a causa di fattori diversi e tra essi in particolare le condizioni economiche, l'età avanzata, le condizioni familiari. Molti anziani nel nostro comune vivono con redditi modesti, o in

nuclei familiari composti solo da persone anziane (oltre 11.200) , con una netta prevalenza di old old (i maggiori di 75 anni sono oltre il 52% del totale degli anziani), rilevando una presenza consistente di grandi vecchi (nel Comune di Arezzo i maggiori di 85 anni sono oltre 3600).

In questa macro-area i bisogni presenti sono differenti e numerosi tra loro e chiamano in causa la capacità complessiva della comunità a farsi “carico” e ad “agire” direttamente ed in prima persona: l’esistenza / assenza di reti efficaci di prossimità, l’esistenza / assenza di risposte di tipo abitativo anche temporanee ai problemi specifici , il rilancio della capacità del vicinato e del volontariato di agire a sostegno e per l’integrazione delle persone.

La seconda sub-area è costituita da anziani che, per specifici motivi di salute psico-fisica sono esposti al rischio della perdita dell’autosufficienza. La terza sub-area è costituita da anziani che hanno già subito una parziale perdita dell’autosufficienza.

Complessivamente nella città di Arezzo il totale degli anziani (al 31/12/2012) è di circa 23.526 di cui piu’ di 12.000 nella fascia superiore a 75 anni, dei quali, a loro volta 7.300 hanno piu’ di 80 anni.

Altro dato significativo è la crescita del numero degli anziani che vivono soli o in coppia (2 soli membri).

In città le persone anziane che vivono sole sono oltre 6.300, mentre quelli che vivono in coppia sono oltre 11.200; in totale gli anziani aretini che vivono da soli o in coppia sono oltre 17.500. Gli anziani aretini che vivono da soli o in coppia sono circa il 75% del totale degli anziani. Un ulteriore dato sul quale porre attenzione nella pianificazione degli interventi, è quello relativo all’età delle persone che vivono sole: solo il 31% ha meno di 74 anni, mentre quasi il 70% va dai 75 in su, e quelli maggiori di 80 anno sono oltre il 50%.

Portando a sintesi i dati emersi, si può delineare una lettura d’insieme della popolazione anziana che vive nel territorio aretino di questo tipo:

- area non autosufficienza grave: 1229 anziani
- area non autosufficienza lieve: 606 anziani
- area fragilità: 2398 anziani
- area vulnerabilità: 9649 anziani
- area benessere: 9644 anziani

Da sottolineare la migliore condizione - benessere - di Arezzo rispetto alla media toscana.

Per quanto riguarda le persone non autosufficienti, con isogravità superiore a3, sono significativi i dati forniti dal Punto Unico di Accesso della A.S.L che evidenziano una presa in carico pressoché totale mediante l’erogazione di servizi/contributi alle famiglie/badanti.

I mutamenti della struttura familiare, con il vertiginoso aumento dei nuclei familiari e l’altrettanta verticale riduzione della loro composizione media, come abbiamo già messo in evidenza analizzando i dati riferiti agli anziani, è destinata ad ulteriori incrementi, considerato anche l’aumento delle separazioni e dei divorzi che vede Arezzo come la prima città nel panorama regionale.

Non è un caso che arrivino ai servizi sociali famiglie sempre più multiproblematiche il cui tratto distintivo può individuarsi nella difficoltà o fragilità delle figure adulte che si ripercuote in modo più o meno drammatico sulle condizioni psico – evolutive dei figli.

Negli ultimi due anni si è registrato un repentino aumento (circa il 50%) di richieste di interventi di supporto alle famiglie, relative innanzitutto all’attivazione di misure economiche per nuclei familiari con figli minori, oltre che alla richiesta di interventi di carattere socio - educativo.

Anche le relazioni familiari, infatti, risultano profondamente mutate, ed evidenziano dinamiche interfamiliari nelle quali si assiste ad una riduzione dei ruoli di genere, sia tra coniugi che tra genitori e figli.

Di fronte al panorama che caratterizza la dimensione familiare: - da monogenitoriale a

numerose - o straniera è quanto mai necessario intervenire secondo un quadro più articolato di misure sempre più caratterizzate da una maggiore personalizzazione dell'intervento.

E' chiaro come in presenza di eventi non prevedibili – ma sempre più frequenti – come la separazione o il divorzio, che comportano un indebolimento delle potenzialità educative espresse dai genitori, si implementi la rete tra i servizi tesa al superamento dei conflitti familiari e orientata alla riorganizzazione delle relazioni familiari, emotive e relazionali.

Una risposta significativa per le famiglie aretine è rappresentata dai servizi educativi del sistema integrato che negli ultimi anni ha incrementato l'offerta per la fascia 0-3 anni: ulteriori 97 posti nei nidi a titolarità comunale e 105 che attraverso la forma giuridica del convenzionamento garantiscono in un contesto economico così delicato una risposta efficace a costi ridotti.

La funzione del Nido risulta fondamentale non solo per rispondere ai “diritti dei bambini” in termini educativi, ma consente anche alle famiglie, soprattutto a quelle in difficoltà, di essere supportate nella cura e nella gestione dei tempi e dell'organizzazione familiare.

Nella nostra città la risposta in termini di servizi di asilo nido è pari al 38% dell'utenza potenziale, a fronte del dato nazionale che si attesta al 12%.

Nell'ultimo anno abbiamo avuto un calo del 5%, rispetto al 2012, della domanda di accesso ai nidi comunali e del 4% della domanda alla scuola dell'infanzia, con una percentuale significativamente inferiore del numero delle rinunce (circa il 50% in meno rispetto all'anno precedente).

Complessivamente la maggior parte del sistema dell'offerta (oltre il 66%) è sostenuto dal Comune che è titolare della quota maggioritaria del sistema, mentre esercita la funzione di controllo e vigilanza sulle strutture private e accreditate.

Le trasformazioni sul piano economico e sociale, che hanno registrato negli ultimi anni un aumento della domanda del servizio di asilo nido, hanno però messo in crisi la scuola, intesa come agenzia educativa.

I genitori esprimono, in modo esplicito e non, la necessità di avere luoghi, occasioni ed interlocutori per essere ascoltate e supportate.

Hanno necessità di essere sostenuti per poter gestire in modo consapevole la pluralità di sollecitazioni che quotidianamente gli arrivano.

Esprimono spesso l'incapacità di attingere alle risorse del territorio e la fragilità nell'aggiornare le loro competenze anche genitoriali.

Il progressivo aumento della crisi economica, che ha ormai assunto la connotazione di grave crisi sociale, ha determinato il continuo aumento della domanda di servizi che agiscano sui bisogni effettivi: arrivano infatti, al segretariato sociale, famiglie in grave difficoltà economica per la perdita del lavoro di uno o entrambi i componenti della famiglia.

Nel 2013 i nuovi accessi al segretariato sociale sono stati solo per l'ambito inclusione (disagio lavorativo, economico, sanitario etc.) circa 350.

A conferma delle difficoltà che le famiglie incontrano registriamo anche i dati riportati nel dossier Caritas che evidenziano un accesso ai loro servizi di ascolto, da parte di famiglie italiane, del 27,4%, oltre che un aumento al 26,1% di persone quarantenni, a conferma della forte difficoltà per le persone di questa età a reinserirsi nel mercato del lavoro.

Da valutare inoltre l'incidenza della crisi economica anche sui minori considerato che il 68,9% delle famiglie che si sono rivolte alla Caritas e anche al servizio sociale, hanno dichiarato di avere figli minori a carico.

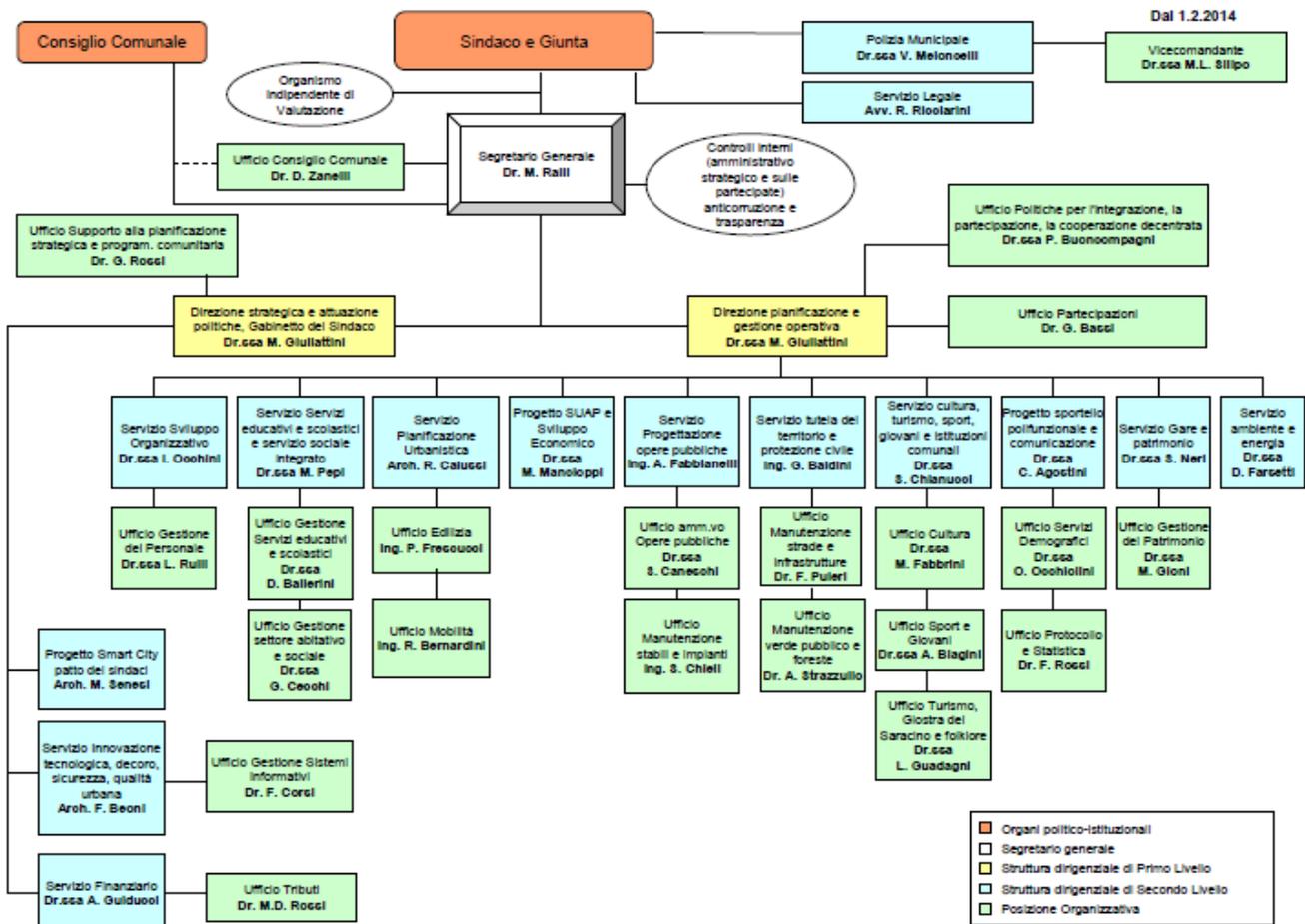
Un altro dei problemi conseguenti alla perdita del lavoro ed anche al costo spesso insostenibile del canone di locazione da parte delle famiglie che percepiscono un solo reddito è l'emergenza abitativa.

I principali aspetti da annoverare collegati all'emergenza casa sono quelli relativi agli sfratti

per morosità incolpevole e quelli dell'esiguità degli appartamenti ERP disponibili per assegnazione rispetto alla graduatoria.

Dalla domanda per l'assegnazioni di alloggi ERP si evince: 639 domande nella graduatoria 2009 e 720 nelle graduatoria 2011. Analizzando la tipologia delle famiglie richiedenti appare esponenziale, rispetto all'anno 2009, la richiesta presentata da famiglie Italiane.

- La struttura organizzativa (rivista ed approvata con Delibera G.C. n. 12 /2014 e Determinazione Organizzativa n. 5/2014



Il processo seguito e le azioni di miglioramento del ciclo di gestione della performance

Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano

Premessa

L'introduzione di un percorso di pianificazione e programmazione che fosse rispondente ad una cultura di orientamento al risultato, fatta propria dal decreto legislativo 150/09, inizia, nel Comune di Arezzo, già dalla seconda metà del 2007, quando, con la nomina della Direzione Generale, il processo di pianificazione strategica, gestionale ed economico finanziaria viene "guidato" in logica di stretto raccordo fra programma di mandato, piani e programmi politici esplicitati nella relazione previsionale e programmatica, obiettivi gestionali e relativi piani operativi.

A partire dalla programmazione 2008 le fasi di pianificazione hanno portato a definire le politiche prioritarie di mandato enucleando i programmi annuali e triennali e declinando in programmazione operativa le priorità evidenziate.

In tale processo particolare attenzione è stata prestata a rafforzare:

1. Il sistema di programmazione e pianificazione operativa in coerenza con le risorse assegnate,
2. l'individuazione di specifici obiettivi che sviluppessero l'attività dell'ente verso il soddisfacimento dei bisogni dei cittadini,
3. il miglioramento dei sistemi di comunicazione degli obiettivi,
4. la cultura della qualità dei servizi,
5. Il miglioramento organizzativo continuo, attraverso l'acquisizione dell'analisi organizzativa come metodologia costante di rilettura dei modelli di gestione dei servizi in presenza di risorse in diminuzione,
6. la cultura e sistemi di accountability con particolare riferimento alla definizione di adeguate misure del risultato prodotto(indicatori),

7. la chiarezza delle dimensioni organizzative relative ai centri di responsabilità gestionale sulle risorse assegnate ed i risultati conseguiti,
8. lo sviluppo delle pratiche imprenditoriali e manageriali nella gestione delle attività attraverso nuove forme organizzative che privilegino l'organizzazione per processi e progetti e non unicamente per funzioni,
9. la valutazione dei risultati conseguiti e comportamenti organizzativi posti in essere e la correlazione con sistemi premianti delle strutture direzionali.

Il percorso sopra delineato ha consentito di disporre di molti strumenti successivamente richiesti dal decreto legislativo 150/09 in merito al ciclo di gestione della performance.

Il percorso di definizione del piano della performance

Il presente piano della performance è redatto in attuazione del vigente sistema di misurazione e valutazione della performance.

Il modello di pianificazione e rendicontazione adottato fino ad oggi in attuazione del processo di programmazione e controllo previsto dal decreto legislativo 267/2000, ha dunque consentito di capitalizzare modelli e strumenti già in uso, raccordando le regole e gli strumenti preesistenti alle previsioni normative contenute nel decreto legislativo 150/09.

Il percorso di costruzione del piano ha dunque previsto:

la declinazione degli obiettivi che è avvenuta attraverso un percorso di confronto/negoziazione che ha coinvolto il Sindaco e gli Assessori di riferimento, la direzione pianificazione e gestione operativa e la dirigenza

I dirigenti con i direttori con incarico di posizione organizzativa, hanno inoltre individuato, per ciascuno dei servizi dell'ente, i processi organizzativi gestiti ed i relativi indicatori di efficienza, nonché alcuni indicatori di qualità dei servizi stessi.

Sia per gli obiettivi che per i servizi sono state utilizzate apposite schede di rilevazione per garantire omogeneità e un'adeguata codifica nella raccolta dei dati.

Le azioni di sviluppo programmate

Il "percorso evolutivo" del processo di messa a punto ed implementazione degli strumenti di misurazione della performance nel Comune di Arezzo, richiede alcune azioni di sviluppo che consentano, progressivamente, di passare dallo stadio attuale a quello più evoluto e maggiormente rispondente alle nuove disposizioni normative.

La fase attuale nella quale si colloca il Comune di Arezzo risulta caratterizzata:

dalla differenziazione tra obiettivi prioritari e attività istituzionali ordinarie qualificate attraverso il risultato atteso legato al miglioramento/sviluppo di attività e servizi;

progressiva messa a punto di un sistema di indicatori delle prestazioni e dei livelli dei servizi comprendenti aspetti di efficacia, efficienza, economicità e qualità e rivisitazione del sistema di controllo di gestione nell'ottica della metodologia prevista dal sistema di misurazione e valutazione della performance;

inizio della fase di valutazione dei risultati secondo l'ottica dei diversi portatori di

interesse;

introduzione di un processo di definizione degli obiettivi “a cascata” (*cascading*) attraverso un meccanismo che consenta di collegare in modo univoco il passaggio dalle linee programmatiche, al Documento Unico di Programmazione, al PEGP ed al PDO.

Le attività di sviluppo da realizzare consistono:

- individuazione degli indicatori di outcome collegati alle linee strategiche;
- incremento nell'utilizzo degli indicatori di risultato tra gli indicatori relativi ad obiettivi che hanno un impatto su stakeholder esterni;

- specificazione dei legami tra obiettivi, indicatori e target;

- sviluppo delle infrastrutture informatiche a supporto delle attività legate al ciclo della performance.

Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio

Art. 147 TUEL - Tipologia dei controlli interni

(articolo così sostituito dall'art. 3, comma 1, lettera d), legge n. 213 del 2012)

1. Gli enti locali, nell'ambito della loro autonomia normativa e organizzativa, individuano strumenti e metodologie per garantire, attraverso il controllo di regolarità amministrativa e contabile, la legittimità, la regolarità e la correttezza dell'azione amministrativa.

2. Il sistema di controllo interno è diretto a:

a) verificare, attraverso il controllo di gestione, l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dell'azione amministrativa, al fine di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi correttivi, il rapporto tra obiettivi e azioni realizzate, nonché tra risorse impiegate e risultati;

b) valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, dei programmi e degli altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra i risultati conseguiti e gli obiettivi predefiniti;

c) garantire il costante controllo degli equilibri finanziari della gestione di competenza, della gestione dei residui e della gestione di cassa, anche ai fini della realizzazione degli obiettivi di finanza pubblica determinati dal patto di stabilità interno, mediante l'attività di coordinamento e di vigilanza da parte del responsabile del servizio finanziario, nonché l'attività di controllo da parte dei responsabili dei servizi;

d) verificare, attraverso l'affidamento e il controllo dello stato di attuazione di indirizzi e obiettivi gestionali, anche in riferimento all'[articolo 170, comma 6](#), la redazione del bilancio consolidato, l'efficacia, l'efficienza e l'economicità degli organismi gestionali esterni dell'ente;

e) garantire il controllo della qualità dei servizi erogati, sia direttamente, sia mediante organismi gestionali esterni, con l'impiego di metodologie dirette a misurare la soddisfazione degli utenti esterni e interni dell'ente.

3. Le lettere d) ed e) del comma 2 si applicano solo agli enti locali con popolazione superiore a 100.000 abitanti in fase di prima applicazione, a 50.000 abitanti per il 2014 e a 15.000 abitanti a decorrere dal 2015.

4. Nell'ambito della loro autonomia normativa e organizzativa, gli enti locali disciplinano il sistema dei controlli interni secondo il principio della distinzione tra funzioni di indirizzo e compiti di gestione, anche in deroga agli altri principi di cui all'[articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286](#), e successive modificazioni. Partecipano all'organizzazione del sistema dei controlli interni il segretario dell'ente, il direttore generale, laddove previsto, i responsabili dei servizi e le unità di controllo, laddove istituite.

5. Per l'effettuazione dei controlli di cui al comma 1, più enti locali possono istituire uffici unici, mediante una convenzione che ne regoli le modalità di costituzione e di funzionamento.

Art. 147-bis TUEL - Controllo di regolarità amministrativa e contabile

(articolo introdotto dall'art. 3, comma 1, lettera d), legge n. 213 del 2012)

1. Il controllo di regolarità amministrativa e contabile è assicurato, nella fase preventiva della formazione dell'atto, da ogni responsabile di servizio ed è esercitato attraverso il rilascio del parere di regolarità tecnica attestante la regolarità

e la correttezza dell'azione amministrativa. Il controllo contabile è effettuato dal responsabile del servizio finanziario ed è esercitato attraverso il rilascio del parere di regolarità contabile e del visto attestante la copertura finanziaria.

2. Il controllo di regolarità amministrativa è inoltre assicurato, nella fase successiva, secondo principi generali di revisione aziendale e modalità definite nell'ambito dell'autonomia organizzativa dell'ente, sotto la direzione del segretario, in base alla normativa vigente. Sono soggette al controllo le determinazioni di impegno di spesa, i contratti e gli altri atti amministrativi, scelti secondo una selezione casuale effettuata con motivate tecniche di campionamento.

3. Le risultanze del controllo di cui al comma 2 sono trasmesse periodicamente, a cura del segretario, ai responsabili dei servizi, unitamente alle direttive cui conformarsi in caso di riscontrate irregolarità, nonché ai revisori dei conti e agli organi di valutazione dei risultati dei dipendenti, come documenti utili per la valutazione, e al consiglio comunale.

Art. 147-ter TUEL - Controllo strategico

(articolo introdotto dall'art. 3, comma 1, lettera d), legge n. 213 del 2012)

1. Per verificare lo stato di attuazione dei programmi secondo le linee approvate dal Consiglio, l'ente locale con popolazione superiore a 100.000 abitanti in fase di prima applicazione, a 50.000 abitanti per il 2014 e a 15.000 abitanti a decorrere dal 2015 definisce, secondo la propria autonomia organizzativa, metodologie di controllo strategico finalizzate alla rilevazione dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi predefiniti, degli aspetti economico-finanziari connessi ai risultati ottenuti, dei tempi di realizzazione rispetto alle previsioni, delle procedure operative attuate confrontate con i progetti elaborati, della qualità dei servizi erogati e del grado di soddisfazione della domanda espressa, degli aspetti socio-economici. L'ente locale con popolazione superiore a 100.000 abitanti in fase di prima applicazione, a 50.000 abitanti per il 2014 e a 15.000 abitanti a decorrere dal 2015 può esercitare in forma associata la funzione di controllo strategico.

L'unità preposta al controllo strategico, che è posta sotto la direzione del direttore generale, laddove previsto, o del segretario comunale negli enti in cui non è prevista la figura del direttore generale, elabora rapporti periodici, da sottoporre all'organo esecutivo e al consiglio per la successiva predisposizione di deliberazioni consiliari di ricognizione dei programmi.

Art. 147-quater TUEL - Controlli sulle società partecipate non quotate

(articolo introdotto dall'art. 3, comma 1, lettera d), legge n. 213 del 2012)

1. L'ente locale definisce, secondo la propria autonomia organizzativa, un sistema di controlli sulle società non quotate, partecipate dallo stesso ente locale. Tali controlli sono esercitati dalle strutture proprie dell'ente locale, che ne sono responsabili.

2. Per l'attuazione di quanto previsto al comma 1 del presente articolo, l'amministrazione definisce preventivamente, in riferimento all'[articolo 170, comma 6](#), gli obiettivi gestionali a cui deve tendere la società partecipata, secondo parametri qualitativi e quantitativi, e organizza un idoneo sistema informativo finalizzato a rilevare i rapporti finanziari tra l'ente proprietario e la società, la situazione contabile, gestionale e organizzativa della società, i contratti di servizio, la qualità dei servizi, il rispetto delle norme di legge sui vincoli di finanza pubblica.

3. Sulla base delle informazioni di cui al comma 2, l'ente locale effettua il monitoraggio periodico sull'andamento delle società non quotate partecipate, analizza gli scostamenti rispetto agli obiettivi assegnati e individua le opportune azioni correttive, anche in riferimento a possibili squilibri economico-finanziari rilevanti per il bilancio dell'ente.

4. I risultati complessivi della gestione dell'ente locale e delle aziende non quotate partecipate sono rilevati mediante bilancio consolidato, secondo la competenza economica.

5. Le disposizioni del presente articolo si applicano agli enti locali con popolazione superiore a 100.000 abitanti in fase di prima applicazione, a 50.000 abitanti per il 2014 e a 15.000 abitanti a decorrere dal 2015. Le disposizioni del presente articolo non si applicano alle società quotate e a quelle da esse controllate ai sensi dell'[articolo 2359 del codice civile](#). A tal fine, per società quotate partecipate dagli enti di cui al presente articolo si intendono le società emittenti strumenti finanziari quotati in mercati regolamentati. *(comma così modificato dall'art. 9, comma 9-ter, legge n. 124 del 2013)*

Art. 147-quinquies TUEL - Controllo sugli equilibri finanziari

(articolo introdotto dall'art. 3, comma 1, lettera d), legge n. 213 del 2012)

1. Il controllo sugli equilibri finanziari è svolto sotto la direzione e il coordinamento del responsabile del servizio finanziario e mediante la vigilanza dell'organo di revisione, prevedendo il coinvolgimento attivo degli organi di governo, del direttore generale, ove previsto, del segretario e dei responsabili dei servizi, secondo le rispettive responsabilità.

2. Il controllo sugli equilibri finanziari è disciplinato nel regolamento di contabilità dell'ente ed è svolto nel rispetto delle disposizioni dell'ordinamento finanziario e contabile degli enti locali, e delle norme che regolano il concorso degli enti locali alla realizzazione degli obiettivi di finanza pubblica, nonché delle norme di attuazione dell'articolo 81 della Costituzione.

3. Il controllo sugli equilibri finanziari implica anche la valutazione degli effetti che si determinano per il bilancio finanziario dell'ente in relazione all'andamento economico-finanziario degli organismi gestionali esterni.

Art. 148 TUEL - Controlli esterni*(articolo così sostituito dall'art. 3, comma 1, lettera e), legge n. 213 del 2012)*

1. Le sezioni regionali della Corte dei conti verificano, con cadenza semestrale, la legittimità e la regolarità delle gestioni, nonché il funzionamento dei controlli interni ai fini del rispetto delle regole contabili e dell'equilibrio di bilancio di ciascun ente locale. A tale fine, il sindaco, relativamente ai comuni con popolazione superiore ai 15.000 abitanti, o il presidente della provincia, avvalendosi del direttore generale, quando presente, o del segretario negli enti in cui non è prevista la figura del direttore generale, trasmette semestralmente alla sezione regionale di controllo della Corte dei conti un referto sulla

regolarità della gestione e sull'efficacia e sull'adeguatezza del sistema dei controlli interni adottato, sulla base delle linee guida deliberate dalla sezione delle autonomie della Corte dei conti entro trenta giorni dalla data di entrata in vigore della presente disposizione; il referto è, altresì, inviato al presidente del consiglio comunale o provinciale.

2. Il Ministero dell'economia e delle finanze - Dipartimento della Ragioneria generale dello Stato può attivare verifiche sulla regolarità della gestione amministrativo-contabile, ai sensi dell'articolo 14, comma 1, lettera d), della legge 31 dicembre 2009, n. 196, oltre che negli altri casi previsti dalla legge, qualora un ente evidenzi, anche attraverso le rilevazioni SIOPE, situazioni di squilibrio finanziario riferibili ai seguenti indicatori:

- a) ripetuto utilizzo dell'anticipazione di tesoreria;
- b) disequilibrio consolidato della parte corrente del bilancio;
- c) anomale modalità di gestione dei servizi per conto di terzi;
- d) aumento non giustificato di spesa degli organi politici istituzionali.

3. Le sezioni regionali di controllo della Corte dei conti possono attivare le procedure di cui al comma 2.

4. In caso di rilevata assenza o inadeguatezza degli strumenti e delle metodologie di cui al secondo periodo del comma 1 del presente articolo, fermo restando quanto previsto dall'[articolo 1 della legge 14 gennaio 1994, n. 20](#), e successive modificazioni, e dai [commi 5 e 5-bis dell'articolo 248 del presente testo unico](#), le sezioni giurisdizionali regionali della Corte dei conti irrogano agli amministratori responsabili la condanna ad una sanzione pecuniaria da un minimo di cinque fino ad un massimo di venti volte la retribuzione mensile lorda dovuta al momento di commissione della violazione.

Allegati tecnici

Piano strategico 2014-2016

Piano Dettagliato degli Obiettivi 2014-2016

Portafoglio delle attività e dei servizi 2014-2016

Piano dei centri di responsabilità

Allegato prospetto spesa per il personale

	consuntivo anno 2012	consuntivo anno 2013	anno 2014	anno 2015	anno 2016
COMUNE DI AREZZO ED ISTITUZIONI					
spesa di personale (compreso elezioni 2014)			23.095.495,18	23.031.495,16	22.760.495,16
spesa di personale da ripartire			600.000,00	600.000,00	600.000,00
FPV da reinscrivere su somme da ripartire anno precedente			-841.500,00	600.000,00	600.000,00
importo da iscrivere a FPV			-600.000,00	-841.500,00	-841.500,00
importo da iscrivere a FPV su somme da ripartire fondo che deriva da anno precedente su somme già assennate			1.479.192,64	841.500,00	841.500,00
FPV da riacc. Straord. 2013				0,00	0,00
dal 2014 comprende anche:					
- buoni pasto: cap. 16201 €. 150.000	322.000,00	137.834,84	150.000,00	150.000,00	150.000,00
- operai forestali: cap. 34817 €. 60.000, cap. 47201 €. 90.000, cap. 47203 €. 15.000	152.233,64	176.277,74	163.000,00	163.000,00	163.000,00
- operai forestali: cap. 34817/2 €. 23256,65, cap. 47201/2 €. 20.562,11, cap. 47203/2 €. 26.159,54 reimputazioni fondo			69.978,30	0,00	0,00
1) Piano fin. 1.01 (redditi da lavoro dipendente) al netto FPV da rinviare anno successivo	25.223.642,33	23.975.607,74	24.116.166,12	23.944.495,16	23.673.495,16
IRAP su spesa di personale			1.270.000,00	1.240.000,00	1.240.000,00
FPV da riacc. Straord. 2013			126.768,52	0,00	0,00
importo da iscrivere a FPV			120.000,00	120.000,00	120.000,00
fondo che mi deriva da anno precedente			-	-	-
2) Piano fin. 1.02.01.01 (IRAP) al netto assimilati	1.357.708,98	1.217.446,77	1.276.768,52	1.240.000,00	1.240.000,00
3) Piano fin. 1.03.02.04.001 (formazione cap. 16302)	120.000,00	39.363,14	120.000,00	120.000,00	120.000,00
4) Piano fin. 1.03.02.02.002 (missioni e trasferte cap. 16012)	20.000,00	18.938,23	20.000,00	20.000,00	20.000,00
6) Irap Istituzione Biblioteca Città di Arezzo	326.751,01	321.927,03	326.507,58	326.507,58	326.507,58
importo da iscrivere a FPV	22.194,02	21.599,80	22.081,30	22.081,30	22.081,30
fondo che deriva da anno precedente per somme da reimputare			-26.921,94	-26.921,94	-26.921,94
7) FPV da riacc. Straord. 2013 da reimputare	0,00	0,00	19.094,76	26.921,94	26.921,94
8) interinali e co.co. COMUNE DI AREZZO	12.530,00	0,00	20.000,00	0,00	0,00
9) irap su interinali e cococo			0,00	0,00	0,00
10) Spese per elezioni imputate in partita di giro	0,00	112.306,50	0,00	0,00	0,00
spesa per personale	27.557.059,98	26.021.301,79	25.893.696,34	25.673.084,04	25.402.084,04
spese escluse	3.987.302,63	4.109.293,73	4.139.267,46	4.058.940,85	3.893.632,92
Totale componenti assoggettate	23.569.757,35	21.912.008,06	21.754.428,88	21.614.143,19	21.508.451,12