COMUNE DI AREZZO

Direzione Servizi Tecnici

Testo emendato:26/09/2019

Relazione di inquadramento
e avvio del Piano di Marketing Territoriale

Piano di marketing territoriale 2019-2021

Ing. Paolo Frescucci
Direttore Progetto per lo sviluppo delle attività economiche negli ambiti dei settori Edilizia Suap e promozione del Territorio

Dr.ssa Stefania Guidelli
Direttore Ufficio Programmazione e sviluppo economico del Territorio

Dr. Giuseppe Cesari
Studio e analisi degli ambiti rilevanti per il progetto di MKTG e coordinamento

Collaboratori
Dr.ssa Patrizia Lisi
Dr.ssa Paola Calamati
Dr. Fabrizio Cerbini
Dr.ssa Ornella De Rosa
Geom. Alessandro Casini

Giugno 2019
(emendato il 26/09/2019)

1897

Titolo 1 Finalita' 6
1.1 Introduzione 8
1.2 Inserimento del tema marketing territoriale nell'agenda politica di Arezzo 9
1.3 Metodologia e formazione del quadro conoscitivo 10

Titolo 2 Quadro Conoscitivo 14
2.1 Contesto esterno locale 15
2.2 Programmi pubblici di finanziamento 29

Titolo 3 Quadro Statutario 35
3.1 La città innovativa 38
3.2 La città attrattiva 42

Titolo 4 Strategie del Piano 48
4.1 Strumenti di pianificazione territoriale 49
4.1.1 Variante di manutenzione al Regolamento Urbanistico per il sistema territoriale della produzione 49

4.2 Settore commerciale 52
4.2.1 Integrazione degli operatori socio-economici 52
4.2.2 Regolamento comunale per la tutela ed il decoro del patrimonio culturale del centro storico 55
4.2.3 Il centro commerciale naturale 59
4.2.4 Wake-up Saione 62
4.2.5 Servizio di trasporto turistico locale 63

4.3 Settore produttivo 68
4.3.1 Attrazione di risorse strategiche 68
4.3.2 Gli incubatori d'impresa 69
4.3.3 Le start-up innovative 72
4.3.4 L'impresa giovanile ed il co-working 88
4.3.5 Distretti industriali e filiere 96

4.4 Promozione del territorio 98
4.4.1 Eventi e manifestazioni 98
4.4.2 Eventi come strumento di marketing per comunicazione e promozione 101
4.4.3 Fiere e mercati: Safety & Security 102

4.5 Incentivi economici 106
4.5.1 Disciplina per la promozione della qualità architettonica, sismica ed energetico ambientale degli edifici produttivi 106
4.5.2 Concessione di benefici a nuove attività che si insediano in specifici ambiti urbani 108

4.6 Imposte e tasse 109
4.6.1 Imposta Municipale propria (I.M.U.) 109
4.6.2 Tassa Rifiuti (TA.RI.) 110

Titolo 5 Implementazione, sviluppo e monitoraggio del Piano 113

1. Finalità

Il presente documento denominato Piano di Marketing Territoriale costituisce attuazione degli indirizzi strategici e operativi forniti dall'Amministrazione Comunale a seguito della istituzione dell'articolazione organizzativa denominata "Progetto per lo sviluppo delle attività economiche negli ambiti dei settori Edilizia e Suap e della Promozione del Territorio" approvata con Delibera della Giunta Comunale n. 518 del 29/10/2018.

Le specifiche Finalità individuate per il Progetto sono:

• Supportare l'impostazione e la realizzazione di politiche di sviluppo e salvaguardia del territorio;

• Pianificare lo sviluppo economico della città, in raccordo con le scelte urbanistiche che incidono sulla qualità della vita e sullo sviluppo;

• Attrarre le risorse strategiche per la crescita e sostenere il tessuto economico;

• Sostenere e semplificare le procedure per l'avvio delle attività produttive nel territorio attraverso la gestione del procedimento unico anche con riferimento ad enti terzi;

I Macroprocessi di competenza del Progetto sono, tra gli altri:

•Predisposizione ed attuazione del piano di marketing territoriale per il consolidamento del vantaggio competitivo locale, la valorizzazione e attrazione di risorse strategiche;

•Integrazione degli operatori socio economici per la valorizzazione delle risorse locali ed organizzazione di eventi/manifestazioni per la promozione del territorio;

•Integrazione degli operatori socio-economici per la valorizzazione delle risorse locali e del turismo;

•Gestione amministrativa della Fiera Antiquaria;

•Gestione dell'attività di coordinamento del Tavolo Tecnico Comunale finalizzata alla calendarizzazione e gestione degli eventi/manifestazioni proposte sul territorio.

•Procedimenti autorizzativi per:

-manifestazioni commerciali a carattere straordinario, compresi i mercatini di beneficenza su suolo pubblico, compresi i patrocini e collaborazioni organizzative ove richieste;

-manifestazioni sportive, di pubblico spettacolo temporaneo su area pubblica e non;

-attrazioni dello spettacolo viaggiante, sagre, feste paesane e manifestazioni fieristiche;

Il presente Piano di Marketing Territoriale si compone delle seguenti parti:

• Parte 1:
Quadro conoscitivo
Tale componente analizza il contesto esterno locale (territoriale) incentrato sulla dimensione economica del comune e della provincia e tre presupposto dall'analisi condotta nel Documento Unico di Programmazione (D.U.P.) dell'Amministrazione Comunale;

• Parte 2:
Quadro statutario
Tale componente richiama il quadro degli obbiettivi strategici del Documento Unico di Programmazione (D.U.P.) dell'Amministrazione Comunale, nell'ambito dei quali è sviluppato il presente Piano;

• Parte 3:
Quadro strategico
Tale componente individua e sviluppa le azioni e i processi da attivare per attuare il Piano di Marketing Territoriale.

1.1

La decisione di inserire la elaborazione e implementazione di un Piano di marketing Territoriale all'interno della pianificazione strategica e operativa del Comune di Arezzo, richiede un breve richiamo al generale tema del marketing territoriale quale disciplina operativa per il management del territorio, emersa prima nella elaborazione accademica e poi nella prassi che si è consolidata, prima sopratutto all'estero e, negli ultimi due decenni, anche in Italia.

Si ricorda al riguardo, che il Marketing territoriale è balzato all'attenzione dei policy maker territoriali italiani solo all'inizio degli anni 2000, dopo che questa disciplina operativa e di intervento si era ampiamente sviluppata all'estero, specie nei paesi anglosassoni e in Francia, con risultati da molti considerati rilevanti e il cui ritardo della sua adozione in Italia è stato anche considerato, come una delle numerose con-cause del differenziale negativo di insediamento degli Investimenti Diretti Esteri (gli IDE) nel nostro Paese rispetto a molti altri Paesi dell'area OCSE. Nello sforzo di colmare velocemente il gap rilevato, vi è stata pertanto, dall'inizio degli anni 2000 e fino alla grande crisi finanziaria globale del 2007, una copiosa produzione di pubblicazioni teoriche e ricerche su questa disciplina da parte di accademici italiani, e l'adozione da parte di molte autorità locali, specie di livello provinciale o per grandi aree urbane, del marketing territoriale, inteso a volte come approccio con il quale interpretare e realizzare la pianificazione strategica per lo sviluppo territoriale (derivandolo analogicamente dal marketing delle aziende private), a volte come strumento peculiare e originale, di ausilio alla implementazione di determinate policy per lo sviluppo, (strumento in ogni caso, quasi sempre affidato ad agenzie specializzate incaricate per le politiche di sviluppo di competenza dei vari livelli territoriali). In ogni caso, il presupposto alla decisione di avvalersi dell'approccio o degli strumenti di marketing territoriale, è stata (ed è tutt'ora) l'acquisita piena consapevolezza da parte dei policy maker, di essersi trovati ad agire, nell'arco di pochi anni e per qualsiasi territorio senza esclusioni, in un ambiente nuovo, divenuto globale e aperto alla libera e agevole circolazione di tutti i fattori e i soggetti dello sviluppo socio economico, nel quale i sistemi territoriali non sono più al riparo degli schemi di funzionamento e dei confini nazionali ma divenuti interdipendenti in una dimensione veramente planetaria. In un tale ambiente, la necessità di acquisire o mantenere per il proprio territorio, risorse scarse chiave dello sviluppo, ha comportato di dover assumere una attitudine e capacità nuove, basate su una accesa competizione tra territori, sia a livello nazionale che a livello globale, da esprimere efficacemente cercando di individuare i trend e le frontiere dello sviluppo per i quali inventare anche propri percorsi originali o fortemente specializzati, valorizzando al massimo possibile le proprie caratteristiche distintive e risorse locali.

Si registra, in questi ultimi anni, almeno in Italia, una attenuazione delle spinta all'adozione del marketing territoriale come approccio strategico allo sviluppo, sia per l'irrompere della

grande crisi finanziaria globale del 2007, (crisi che ha in qualche modo frenato la completa mobilità e globalizzazione di tutti i fattori produttivi che era considerata il presupposto giustificativo del marketing territoriale), sia per l'emergere di altri approcci alle politiche di sviluppo dei territorio, che hanno impegnato i territori sopravanzando, almeno momentaneamente, quello basato sul marketing territoriale. In particolare ci si riferisce alla riflessione teorica e alle concrete politiche e programmi di derivazione europea, che hanno posto l'agenda urbana e territoriale per lo sviluppo sostenibile, come una delle priorità all'interno della programmazione comunitaria dei fondi strutturali 2007-2013, impegnando i territori locali su piani e azioni di sviluppo locale sostenibile sostenuti dalle ingenti risorse finanziarie di derivazione europea, da incentrare più sulle risorse endogene presenti e non pienamente valorizzate che su quelle esterne da acquisire. Il tema dello sviluppo urbano e territoriale, in effetti, non si è attenuato neanche nella successiva programmazione 2014-2020 in atto e sembra confermato anche che per la prossima 2021-2027.

I due tipi di azione non sono comunque reciprocamente escludenti e il tema sarà pertanto ripreso nella parte dedicata all'analisi della "domanda" esterna, nella considerazione che anche molte policies che promanano dai livelli territoriali sopra- ordinati possono essere traguardate nella prospettiva del marketing, considerandole particolari "domande" che ricercano territori per potersi realizzare.

1.2 Inserimento del tema del marketing territoriale nell'agenda politica aretina

Prima di iniziare un percorso di chiarificazione dei termini di riferimento che guideranno la proposta contenuta in questo documento e pur tenendo conto delle ragioni generali del marketing territoriale citate al punto precedente, è utile richiamare o cercare di individuare le motivazioni che hanno portato l'Amministrazione comunale alla decisione di inserire nell'agenda politica dell'Ente, la elaborazione e la implementazione di un piano di marketing territoriale per il territorio di Arezzo, all'interno di un più ampio progetto specifico per lo sviluppo delle attività economiche negli ambiti dei settori edilizia e SUAP e della promozione del territorio.

E' opportuno inoltre cercare di rilevare, relativamente a questo inserimento in agenda, se vi siano o meno indicazioni che indirizzino la struttura organizzativa incaricata di detto progetto, verso una caratterizzazione particolare del marketing territoriale proposto.

E' stato in effetti precisato che si tratta di **marketing produttivo**, rivolto a consolidare, rafforzare e mantenere il **vantaggio competitivo che Arezzo ha** in questo momento **in determinati settori economici** e della produzione, (senza che venga espressa una indicazione rispetto agli ambiti specifici di produzione economica - primario, secondario, terziario), indicando solo di lasciare da parte il marketing turistico (quello rivolto ad attrarre visitatori nel territorio), salvo, si ritiene, quando si consideri il turismo come settore produttivo esso stesso, che richiede investimenti e localizzazione territoriale che possono essere influenzate da azioni di marketing territoriale produttivo alla pari di qualsiasi altro settore economico.

Pur senza una esplicita e pianificata azione di marketing territoriale svolta nel periodo di emersione della globalizzazione, il territorio di Arezzo (identificabile sia come città sia come provincia) stando ad una serie di risultati e di indicatori comparativi, ha saputo comunque porsi ad un livello di sviluppo socio-economico avanzato, anche sopra la media nazionale, dimostrando, per gli elementi chiave che ha saputo strutturare e consolidare al proprio interno, di avere avuto la capacità di acquisire e impiegare in modo efficiente molti dei fattori chiave nel proprio e peculiare percorso di sviluppo.

I propri elementi di forza, sia materiali che immateriali, sia originari sia costruiti, hanno evidentemente sopravanzato o compensato i punti di debolezza comunque presenti, consentendogli, attraverso lo sviluppo economico, di migliorare anche la condizione sociale della propria comunità e del proprio ambiente.

La decisione di intraprendere una pianificata azione di arketing territoriale assunta dall'Amministrazione della città, al fine di consolidare il vantaggio competitivo e valorizzare e attrarre risorse strategiche, può dunque essersi originata dalla consapevolezza che sia gli strumenti di policy tradizionali per lo sviluppo territoriale, sia le forze e i soggetti normalmente agenti e/o i processi spontanei messi in atto nel territorio,

non riescono più, nel loro insieme o presi individualmente, a fronteggiare adeguatamente minacce o condizioni avverse inattese verificatesi nell'ambiente competitivo globale, o si dimostrano incongrui o incapaci per agganciare alcuni trend di sviluppo nuovi, o, infine vengono sopravanzati dall'attivismo di territori competitor che sono in grado di portarsi su una frontiera più avanzata di Arezzo.

1.3 Metodologia e formazione del quadro conoscitivo

La metodologia che sarà seguita per la individuazione di una pertinente strategia e per la elaborazione di un piano operativo di marketing territoriale, prenderà atto di una impostazione e di un indirizzo decisi dall'Amministrazione nel porre il tema in agenda, dove si è stabilito di considerare in una specifica maniera, due elementi chiave del marketing, vale a dire l'oggetto (il prodotto) cui è rivolto il marketing e il soggetto che è chiamato a esercitare la funzione di marketing di tale prodotto. La decisione ha infatti delimitato, da una parte l'oggetto di riferimento o destinatario dell'azione di marketing e dall'altra l'agente titolare che dovrà pianificare tale azione e condurla ad effetto.

Entrambi gli elementi sopra citati sono in effetti definiti dal termine "Territorio", ma il primo è da intendersi in senso oggettivo, non tanto come porzione geografica delimitata, ma come sistema territoriale in divenire, attuale e potenziale, individuabile certamente anche dai suoi confini geografici, ma composto sopratutto di ulteriori elementi e fattori sia di carattere strutturale sia di carattere funzionale, esistenti e programmatici, nel quale si trovano strutture e infrastrutture materiali e immateriali, e nel quale sono all'opera attori di vario tipo che danno vita ad attività, relazioni, processi, istituzioni, sistemi e meccanismi di funzionamento.

Per quanto tutti i sistemi territoriali siano sistemi aperti e, specie nel sistema globale odierno, dai confini indeterminati e cangianti a seconda della prospettiva dalla quale li si osserva e pur potendo il termine territorio, inteso in tale senso, fare pertinente riferimento anche ai fini del marketing, a vari altri ambiti territoriali, quali, ad esempio, i Sistemi Locali del lavoro, o le Functional Urban Areas o le tradizionali province, o le aree vaste interprovinciali, nel nostro caso il Territorio oggetto sarà pertanto strettamente riferito al Comune di Arezzo quale ambito geografico, socio-economico e sistemico unitario.

Dal punto di vista soggettivo, sarà inoltre il Comune di Arezzo, inteso come Ente organizzativo unitariamente considerato, il soggetto agente, in quanto in grado, attraverso meccanismi istituzionali di rappresentanza politica della comunità e i meccanismi di gestione operativa, di esprimere autonomamente dei fini e degli obiettivi e di stabilire un programma di azioni da svolgere per realizzarli.

La verifica empirica del primo degli assunti sopra stabiliti, l'esistenza di un territorio come sistema socio economico e ambientale delimitabile nei confini geografici del Comune di

Arezzo , è ricavata rinviando alle analisi svolte dal gruppo di progettazione del nuovo piano strutturale e del nuovo piano operativo di Arezzo, già contenute nel documento di avvio del procedimento e di Valutazione Ambientale Strategica.

Dal punto di vista soggettivo, il territorio inteso come attore è costituito dal Comune, istituzione che governa e gestisce il territorio negli elementi essenziali del suo sviluppo. Solo in seconda battuta e sullo sfondo, vengono considerati gli altri attori che insistono sul territorio i quali, portatori di interessi pubblici settoriali o di interessi particolari legittimi, possono apportare contributi significativi al programma di sviluppo socio-economico e territoriale comunale.

Definire e organizzare una governance del sistema territoriale cui intestare l'azione di marketing richiederebbe che anche il piano di sviluppo fosse riferito a tale sistema di attori. Ma nell'attuale momento storico, sopratutto a causa di processi di riconfigurazione della dimensione territoriale dei principali attori istituzionali e di rappresentanza economica, che hanno visto attribuirsi dimensioni territoriali di riferimento "a geometria variabile" e comunque non riferiti alla dimensione comunale e neanche ormai a quella provinciale, la scelta di intestare al solo Comune di Arezzo come ente di governo il piano di marketing, risulta pertanto sostenibile, a patto che gli attori prima citati vengano comunque chiamati ad un ruolo collaborativo e di condivisione, almeno per quelle azioni di marketing che riguardano le componenti del territorio o le linee di sviluppo che possono avere un raggio di azione o una ricaduta più ampi, a vantaggio anche degli interessi o dei sistemi territoriali cui fanno riferimento, oltre Arezzo, gli attori istituzionali e rappresentativi prima citati. E' evidente che tali territori non potranno essere considerati competitor del territorio comunale di Arezzo, pena entrare in contraddizione con le mission degli attori chiamati a contribuire alla strategia di sviluppo e di marketing di Arezzo.

Individuato il percorso metodologico per la definizione dei primi due elementi necessari per un'azione di marketing territoriale, occorre individuare il percorso anche per la definizione del terzo elemento necessario, vale a dire gli obiettivi contenuti nella vision e nel programma di sviluppo socio-economico del territorio che ha espresso il sistema territoriale attraverso il suo sistema di governo.

E' questo l'elemento fondamentale che dovrebbe guidare o quanto meno indirizzare le azioni che competono al comune, contenute o meno in un piano strategico definito. E' infatti rispetto a questo elemento, (che, con riferimento alle imprese, sostituisce gli obiettivi di business propri del marketing aziendale) che si giustifica un'azione tesa a valorizzare le risorse esistenti in grado di creare e trasferire valore per gli utenti

attuali e potenziali e acquisire dagli stessi utenti le risorse ricercate funzionali allo sviluppo perseguito.

La definizione di questo elemento, in mancanza di una pianificazione strategica del territorio, e con un processo di elaborazione del piano strutturale e di quello operativo ancora agli inizi, deve essere ricavata attraverso un esercizio di estrapolazione e di sintesi dalle opzioni valoriali, finalistiche e programmatiche espresse negli atti prescrittivi e previsionali che indirizzano e regolano attualmente il governo e la gestione dell'ente, vale a dire:

1) il Programma di mandato del sindaco approvato dal Consiglio Comunale a inizio della consiliatura in corso;

2) il Documento Unico di Programmazione 2019-2021 approvato dalla Giunta comunale;

3) le Linee Guida per l'aggiornamento del Piano strutturale approvate dal Consiglio comunale nell'anno 2017.

Definiti i tre elementi sopra indicati, o parallelamente ad essi, si procederà allo sviluppo delle fasi analitiche che riguarderanno le specifiche componenti di una strategia e di un piano di marketing territoriale a supporto del programma di sviluppo socio-economico perseguito dal territorio.

L'analisi riguarderà in particolare gli elementi del territorio che occorre conoscere in quanto necessari per il piano di marketing, già citati quali: i principali punti di forza, di debolezza, e le opportunità e le minacce che il territorio fronteggia (analisi da condurre attraverso la metodologia SWOT); le aree di competitività distintive del territorio

- la specializzazione (anche in relazione alla struttura della RIS3 disegnata dalla Regione Toscana)

- la vocazione ATTUALE - la sua VOCAZIONE POTENZIALE raggiungibile nel periodo di riferimento del piano di sviluppo e di marketing;

- gli elementi di attrattività del territorio che emergono sia in riferimento al sistema regionale al quale contribuiscono, sia in riferimento al sistema paese - la differenziazione del territorio di Arezzo; l'analisi dell'offerta di territorio; le specifiche componenti di offerta; i soggetti titolari/proprietari, la comparazione, il benchmark e i gap con i territori omologhi e potenzialmente competitor.

(L'elemento sopra citato della VOCAZIONE, che risulta fondamentale per l'orientamento della struttura complessiva del piano di marketing, essendo rivolto a stabilire una sorta di identità territoriale riconoscibile pubblicamente, richiede di introdurre elementi di valutazione ponderata fortemente soggettivi. Per la definizione di tale elemento si propone pertanto di attivare una prima sessione di valutazione alla

quale intervengano i rappresentanti politici dell'ente e una seconda sessione di condivisione ed eventuale aggiustamento, con l'intervento dei principali stakeholder pubblici e privati del territorio.)

Per questa fase preliminare di analisi e per la definizione di ognuno degli elementi indicati, dati, informazioni ed elaborazioni pertinenti saranno estratti ed assunti dalle banche dati esistenti, dalle ricerche ed elaborazioni svolte da istituzioni e centri pubblici o privati quando la fonte stessa garantisce della loro validità, procedendo ogni volta che il risultato conoscitivo appaia adeguato, ad una rielaborazione di dati e informazioni già disponibili.

Le fonti principali saranno costituite innanzitutto dalle banche dati e dalle elaborazioni svolte dal Comune di Arezzo nonché degli altri enti pubblici territoriali o funzionali che fanno riferimento al territorio, (Camera di commercio, Provincia, Agenzia del territorio, Prefettura ecc.), la Regione toscana e il suo centro di ricerca IRPET; l'ISTAT e il sistema statale, l'Unione europea per alcuni dati a grande scala rilevanti, alcuni organismi privati, locali, regionali o nazionali che abbiamo effettuato indagini e ricerche affidabili e pertinenti all'obiettivo di analisi stabilito.

In particolare, una fonte dati e di indagine di particolare interesse sarà costituita dal centro di competenza, di consulenza, di ricerca e di progettazione incaricato per il nuovo piano strutturale e piano operativo, sia per la stretta attinenza, se non vera e propria sovrapposizione, dei temi da esso trattati con gli elementi e fattori rilevanti per il marketing territoriale, sia per la specificità e attualità di tali elaborazioni, riferite al territorio di Arezzo nel momento presente.

Il lavoro analitico dovrà successivamente o parallelamente riguardare i punti già indicati relativi a:

- mercato interno e domanda di territorio interna, attuale e potenziale (rilevata rispetto alla vocazione attuale);
- mercato esterno e domanda di territorio attuale e potenziale esterna (rilevata rispetto alla vocazione potenziale)

E' evidente che questo tipo di analisi non dovrà riguardare tutta la possibile domanda territoriale presente sul mercato, ma avere di mira alcuni segmenti di domanda ben selezionati, che si ritengono maggiormente funzionali sia alla vocazione attuale e potenziale del territorio di Arezzo, sia al programma di sviluppo territoriale perseguito.

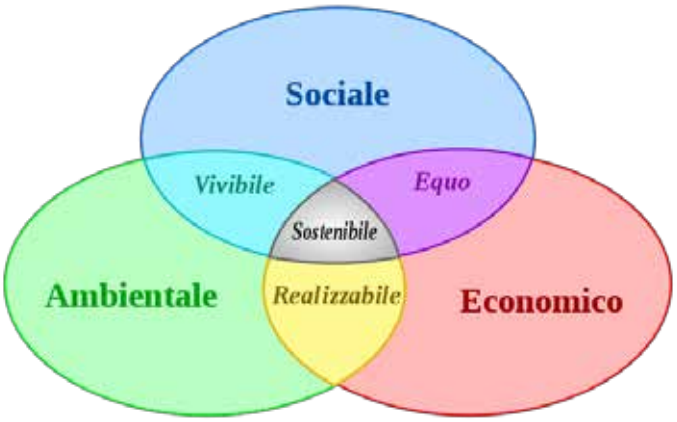
Fermo restando che in una economia di mercato aperto, alla quale appartiene anche il territorio di Arezzo, qualsiasi segmento di domanda, purché compatibile con vincoli giuridici o ambientali specifici, potrà scegliere il territorio a prescindere dalle strategie di sviluppo e dal piano di marketing messi in atto, sarà solo rispetto a specifici e selezionati segmenti ritenuti rilevanti dal piano di marketing che si procederà ad un approfondimento delle loro caratteristiche e, in un processo iterativo, all'approfondimento anche di quelle componenti di offerta del territorio di Arezzo più adeguate (o che invece presentano criticità e inadeguatezze sulle quali intervenire) e rilevanti per tali segmenti di domanda e che occorre promuovere

attraverso i vari tipi di azione del piano di marketing.

Anche per l'analisi e la segmentazione della domanda si procederà estrapolando dati, informazioni, elaborazione e ricerche da fonti e da indagini svolte da centri e istituti di valore riconosciuto. Con lo stesso metodo di estrapolazione e rielaborazione saranno inoltre analizzati i trend di sviluppo nuovi nei quali i segmenti di domanda individuati eventualmente si pongono e per i quali anche il territorio di Arezzo intende costruire le condizioni per mantenersi agganciato.

Sulla base della analisi svolte attraverso il percorso metodologico sopra indicato, si procederà alla individuazione di un frame generale di riferimento che servirà da guida per la elaborazione del piano di marketing territoriale vero e proprio, corredato da un possibile cronoprogramma per la sua implementazione, entrambi da sottoporre alla condivisione e approvazione della committenza.

La metodologia utilizzata nella stesura del Piano di Marketing Territoriale del comune di Arezzo, si articola attraverso quattro punti di vista che saranno contestualmente e costantemente presidiati:



- MARKETING TERRITORIALE come approccio interpretativo del rapporto che si instaura fra l'Istituzione (o l'insieme di istituzioni) responsabile della elaborazione di politiche e della erogazione o conformazione delle risorse beni e servizi che un territorio è in grado di fornire – (l'offerta) - e i soggetti interni - la comunità- o esterni - i potenziali clienti o partner – che esprimono o possono esprimere una domanda di accesso a tali utilità, generando o apportando in cambio, al territorio, ulteriori risorse utili o necessarie per il programma di sviluppo urbano sostenibile di quel territorio;

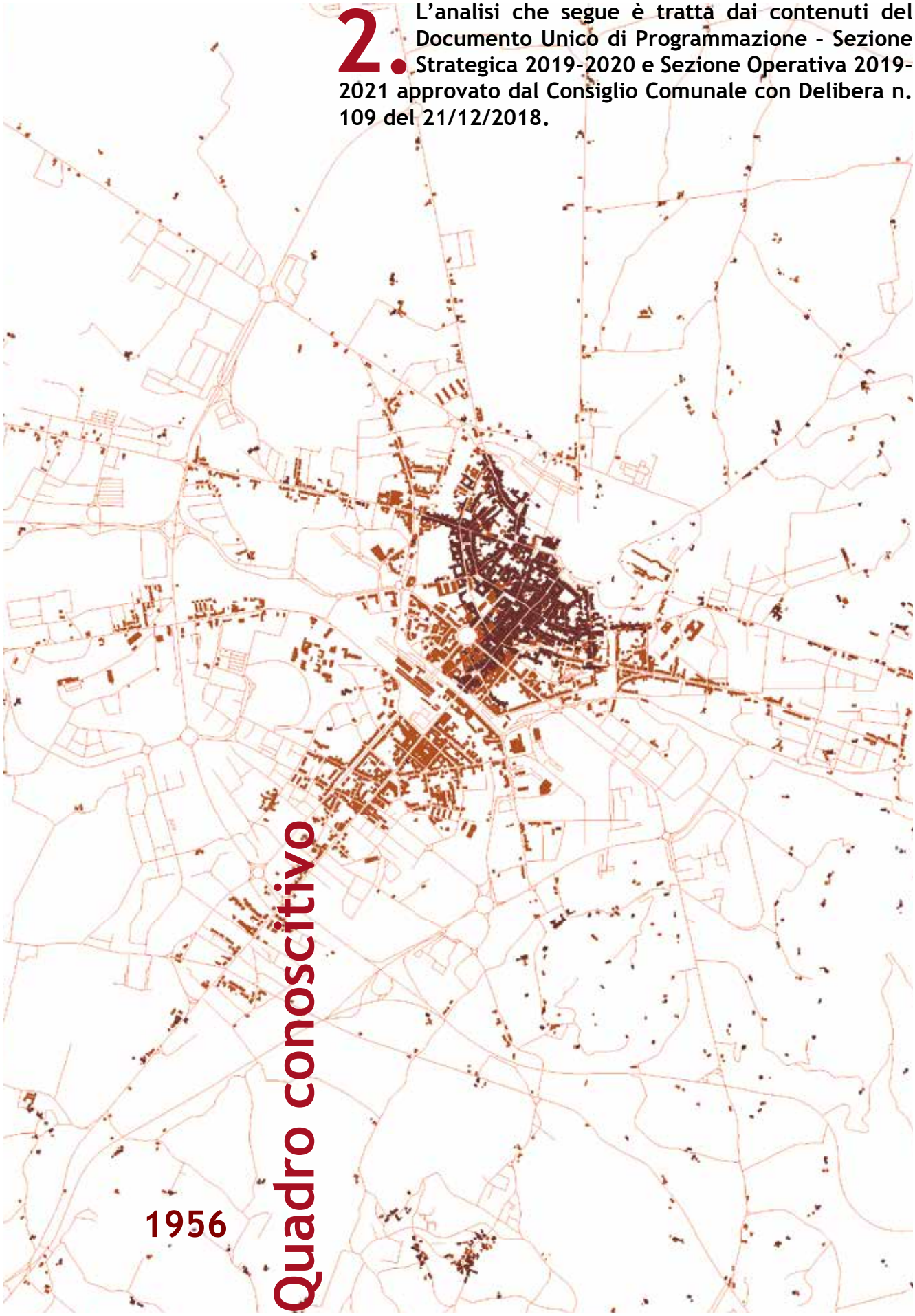
- MARKETING TERRITORIALE come metodo progettuale (partecipato o concertato) per la elaborazione di un piano di azione, (prodotto progettuale a livello solo simbolico), ritenuto idoneo a raggiungere specifici obiettivi di risultato coerenti e funzionali per il programma di sviluppo urbano sostenibile del territorio;

- MARKETING TERRITORIALE come funzione che supporta strategicamente l'istituzione responsabile delle politiche di sviluppo sostenibile di un territorio, nel raggiungimento degli obiettivi stabiliti nel detto programma di sviluppo sostenibile;

- MARKETING TERRITORIALE come management operativo di gestione degli strumenti e delle tecniche e di conduzione delle azioni precedentemente pianificate a livello simbolico, rivolte all'ottenimento dei risultati preventivati, per la realizzazione del programma di sviluppo sostenibile.

2. Quadro conoscitivo

L'analisi che segue è tratta dai contenuti del Documento Unico di Programmazione - Sezione Strategica 2019-2020 e Sezione Operativa 2019-2021 approvato dal Consiglio Comunale con Delibera n. 109 del 21/12/2018.



2.1 Contesto estreno locale

Analisi Socio-economica 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 e per il supporto all'economia

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.

Analizzando dunque il posizionamento competitivo del territorio aretino, circa il sistema infrastrutturale e di trasporto, attraverso l'indice di dotazione delle infrastrutture economiche e le sue articolazioni, si denota che lo stesso mostra quindi un buon posizionamento a livello di dotazione infrastrutturale stradale e ferroviaria nel panorama regionale. Tuttavia 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 di accessibilità e soddisfacimento al fabbisogno di mobilità nelle aree di collegamento strategico per il potenziamento dei distretti e della produzione di beni e servizi.

Data la posizione strategica del territorio 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 Marecchiese.

(…) 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 è però interessata da questo tipo di servizio erogato da Trenitalia o da altri vettori commerciali, solo in misura limitata e ancora insufficiente.

(…) - 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:

- dell'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, ma che potrebbe sviluppare nuove infrastrutture e servizi qualora fossero rimossi alcuni vincoli finanziari e logistici che non sembrano insormontabili;

(…) - di "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".

La situazione demografica

Il Comune di Arezzo conta a gennaio 2018 n. 99419 abitanti di cui n 12141 presenze di residenti stranieri, con un saldo negativo della popolazione rispetto all□anno precedente di n. 50 residenti sebbene a fronte di un aumento di residenti stranieri di 304 unità.

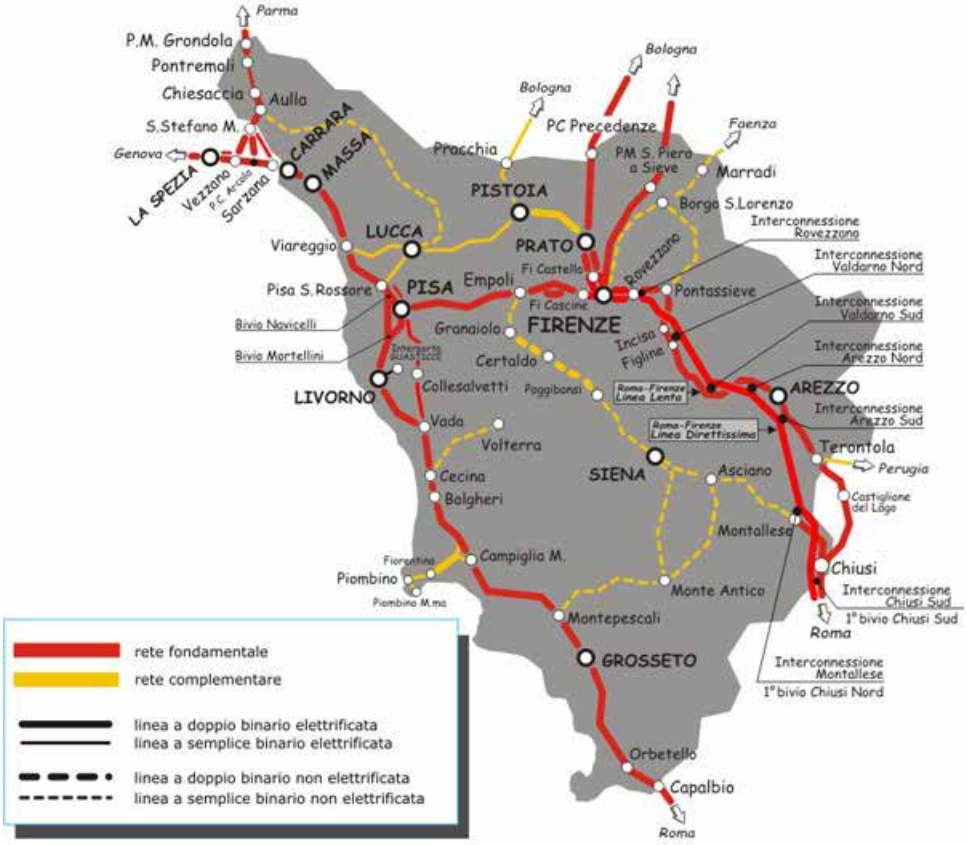
Andamento dell'economia aretina

Dal rapporto della Camera di commercio di Arezzo sullo

2.1 Contesto esterno locale

stato dell'economia del territorio, elaborato su varie fonti e banche dati, emerge un andamento economico positivo a livello territoriale generale, facendo registrare nel 2017, una crescita del 1,0 in termini di valore aggiunto, rispetto all'anno precedente, sebbene in misura inferiore rispetto al dato del 1,7 che il 2016 aveva fatto registrare sul 2015. Il settore trainante è ancora quello dell'industria manifatturiera con performance inferiori,seppur positive, per il settore dei servizi e delle costruzioni, e con un dato negativo che invece, fa registrare l'agricoltura.

L'economia aretina è infatti, tuttora 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 e su settori emergenti (ad esempio computer e prodotti elettronici), 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 orafo, distribuzione e turismo. E' da notare che il comparto dei servizi, comprendente anche il settore commerciale, sopravanza ormai ampiamente, fino al raddoppio in termini di valore aggiunto prodotto, il settore propriamente produttivo.



L'accresciuta importanza e qualificazione delle produzioni agricole sono gli aspetti positivi del mondo produttivo agricolo che tuttavia, evidentemente soffrendo per potenzialità non compiutamente espresse o, più recentemente, messe in condizioni d'incertezza da profondi mutamenti nelle politiche europee di sostegno, segna un arretramento in termini di valore aggiunto, rispetto all'anno precedente, sebbene, rispetto all'anno 2007 di inizio della grande crisi, abbia ottenuto una crescita di oltre il 50% . In questo panorama il complesso urbano di Arezzo continua comunque a svolgere un ruolo

2.1 Contesto esterno locale

di cardine di riferimento grazie ai servizi di larga scala, sia generali, sia specifici (mercato ortofrutticolo ad esempio) ed all'ampio bacino d'utenza, capace di fornire le 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 dunque essere il vasto tessuto manifatturiero (settore orafo, comparto moda, e molto importanti, i settori innovativi ed infrastrutture di trasferimento tecnologico) l'agricoltura ed i prodotti tipici ed il molto meno cospicuo ma promettente potenziale turistico, analizzando al punto seguente. (...)

Il tessuto imprenditoriale

A fine 2017 il numero delle imprese era pari a 37.705, delle quali 10.115 artigiane. Il bilancio annuale dei movimenti di iscrizione e cancellazione delle imprese dal registro della camera di commercio nel territorio aretino mostra un segno negativo nell'anno 2017 (- 16 imprese pari a -0,004%) che seppur minimo, rappresenta comunque una inversione di tendenza di quella leggera ripresa del numero di imprese registrata negli ultimi 3 anni. A questo dato si deve aggiungere il numero elevato di imprese cancellate d'ufficio per protratta inattività. A fronte di questo dato negativo, si registra tuttavia un incremento delle società di capitali come forma giuridica delle imprese del territorio, in controtendenza rispetto alla diminuzione che si è registrata, sia delle imprese individuali sia di quelle in forma di società di persone, il che lascia pensare comunque ad un consolidamento e maturazione in alcuni settori del tessuto imprenditoriale aretino.

Per quanto riguarda l'andamento dei vari comparti di attività economica a livello macro, a fine anno sono in calo rispetto al 2016 l'agricoltura (-1,4%), il manifatturiero (-1%), le costruzioni (-1,5%), il commercio (-0,4%), i trasporti-magazzinaggio (-1,7%) e i servizi di ristorazione (-0,2%).

Al contrario risulta in crescita numerica il vasto comparto dei servizi: i servizi di alloggio (+2,8%), i servizi di informazione e comunicazione (+2,1%), le attività finanziarie ed assicurative (+0,7%), le attività professionali e tecniche (+2,7%), i servizi di supporto alle imprese (+4%), la sanità e assistenza sociale (+3,4%), le attività artistiche, sportive e di intrattenimento (+0,4%) e le altre attività dei servizi (+0,6%).

All'interno del manifatturiero prevalgono i segni negativi: industrie alimentare (-0,6%), industrie tessili (-2,9%), abbigliamento (-0,5%), pelletteria-calzature (-1,5%), industria del legno (-3,7%), fabbricazione di prodotti in carta (-2,7%), fabbricazione di prodotti chimici (-4,1%), fabbricazione di altri articoli in gomma e plastica (-4,2%), metallurgia (-3,5%), fabbricazione prodotti in metallo (-1,3%), fabbricazione apparecchiature elettriche (-0,9%), fabbricazione di macchinari (-3,2%), fabbricazione autoveicoli e altri mezzi di trasporto (-4%), fabbricazione di mobili (-4,6%) e gioielleria ed oreficeria (-0,1%).

Fra i settori in crescita troviamo le industrie delle bevande (+7,1%), stampa e riproduzione supporti registrati (+3,4%), fabbricazione prodotti di elettronica (+2,7%) e riparazione,

manutenzione ed installazione di macchine (+3,2%).

All'interno del vasto aggregato del commercio l'unico settore in cui il numero delle imprese cresce è quello del commercio di veicoli (auto e moto) e riparazione (+1,8%): l'incremento ha luogo in particolare nel ramo del commercio di autoveicoli.

Sia il commercio all'ingrosso (-0,3%) che quello al dettaglio (-0,8%) presentano invece un calo delle imprese presenti nel Registro delle Imprese. Nel commercio al dettaglio, però, non tutte le specializzazioni presentano il segno negativo: le flessioni sono concentrate negli esercizi non specializzati (-2,7%) in quelli di apparecchiature informatiche e per le telecomunicazioni (-1,3%) nei prodotti di uso domestico in esercizi specializzati (-2,3%) negli articoli culturali e ricreativi in esercizi specializzati (-1,2%), in altri prodotti in esercizi specializzati (-1,3%) e nel commercio elettronico e per corrispondenza (-0,5%).

Al contrario aumenta il numero dei negozi di alimentari, bevande e tabacco in esercizi specializzati (+0,6%), dei distributori di carburante per autotrazione (+1,6%) ed il commercio ambulante (+1,3%).

Buone notizie, infine, sul versante occupazionale: nonostante la flessione del numero delle imprese con sede in provincia, gli addetti complessivi si attestano a fine anno a 117.506, crescendo dello 0,6% rispetto ai 116.778 di fine 2016 (+728 unità).

Considerando le localizzazioni aziendali di imprese con sede in provincia e non, la tendenza si ripete: le localizzazioni scendono a 45.390 dalle 45.447 di fine 2016, mentre gli addetti crescono dell'l,5% (+1.657 unità).

Le imprese di giovani

Si considerano "Imprese giovani" le imprese la cui partecipazione del controllo e della proprietà è detenuta in prevalenza da persone di età inferiore ai 35 anni. Il grado di partecipazione di genere è desunto dalla natura giuridica dell'impresa, dall'eventuale quota di capitale sociale detenuta da ciascun SOCIO e dalla percentuale di giovani presenti tra gli amministratori o titolari o soci dell'impresa.

Alla fine del 2017, il Registro imprese della Camera di Commercio di Arezzo contava 3.304 aziende giovanili . Nel corso dell'anno sono nate 585 nuove imprese con presenza maggioritaria di under 35, mentre le chiusure si sono fermate a 261 unità, con un saldo positivo di 324 imprese. I giovani hanno fornito un contributo determinante alla natalità imprenditoriale visto che una nuova attività su quattro è costituita da under 35. Si tratta di un risultato di rilievo se si pensa che le imprese giovanili rappresentano soltanto 1'8,8% delle 37.707 che costituiscono il sistema imprenditoriale della nostra provincia.

L'analisi per settori mostra che i giovani imprenditori operano principalmente nel "commercio" (783 imprese), che è il settore con la natalità più alta (82 nuove iscrizioni) ma anche con un livello altrettanto elevato di chiusure. Seguono le "costruzioni" (529 imprese) che presentano un saldo positivo fra iscrizioni e cessazioni (+16 imprese), le "attività manifatturiere" (404 imprese) che presentano un buon saldo positivo di 28 imprese.

Il settore "agricoltura" comprende 397 imprese under 35 ed è di gran lungo il più dinamico (saldo positivo di 52 imprese). Ultimo fra i settori di maggior rilievo numerico, i "servizi di alloggio e ristorazione" contano 317 imprese giovanili, con un saldo positivo di 4 unità. Da segnalare, pur su livelli numerici inferiori, le "altre attività di servizi" per la presenza di un bilancio fra iscrizioni e cessazioni di +13 imprese.

Per quanto riguarda la forma giuridica, nettamente maggioritarie risultano essere le imprese individuali (il 71,5% del totale delle imprese giovanili), seguite dalle società di capitale (18,6%), dalle società di persone (9%) e dalle altre forme organizzative, soprattutto cooperative (0,9%). All'interno dell'universo delle imprese degli under 35, circa una su tre è a conduzione femminile (31,4%). Interessante è anche l'incidenza degli stranieri (comunitari ed extra-Uf) che, con 906 imprese, rappresentano il 27,4% delle imprese giovanili. Una impresa under 35 su tre è artigiana (31,4%): il totale delle imprese giovanili iscritte all'Albo Artigiani arriva a fine anno a 1.306 unità e rappresentano il 10,2% del totale. Una buona notizia per il comparto, particolarmente colpito dagli effetti della crisi, è che l'imprenditoria giovanile artigiana presenta nel 2017 un brillante saldo positivo di +140 imprese, quale risultante di 143 iscrizioni e solo 3 cessazioni. (…)

Le imprese artigiane

Il comparto artigiano continua a presentare persistenti segnali di indebolimento della struttura imprenditoriale. Il vasto tessuto di piccole e micro imprese che a fine 2008 contava ben 11.656 aziende iscritte al Registro delle Imprese della Camera di Commercio di Arezzo, a fine 2017 si è ridotto sensibilmente attestandosi a 10.115 unità: si sono quindi perse nell'arco di quasi un decennio 1.541 imprese, il 13% dello stock iniziale, con una diminuzione media annua dell'1,6%. A ciò si è arrivati soprattutto per una progressiva riduzione della natalità, mentre sul fronte delle chiusure l'andamento è stato un po' più irregolare, ma comunque sempre su livelli piuttosto elevati.

Nel 2017, escludendo le cessazioni effettuate d'ufficio per protratta inattività dell'impresa, il saldo fra iscrizioni e cessazioni è di -116 imprese e la variazione percentuale fra fine 2016 e fine 2017 si è attestata a - 1,4%. Anche a livello occupazionale i segnali non sono incoraggianti: a fine 2017 infatti il numero degli addetti si attestava a 28.462 unità, in flessione di 164 unità rispetto alla fine dell'anno precedente (-0,6%).

Sul fronte delle forme societarie, solo le società di capitale contribuiscono positivamente all'evoluzione della struttura imprenditoriale: nel corso dell'ultimo anno sono infatti cresciute del 6,2% che va ad aggiungersi al 5,5% dell'anno precedente, contando a fine anno 949 unità. Le altre forme, dopo il brusco rallentamento osservato nel 2016 (-8,7%), quest'anno presentano un mini "rimbalzo" del 4,8%. Persistenti segnali di cedimento provengono invece sia dalle società di persone (-5%) che dalle imprese individuali (-1,2%).

Per quanto riguarda la suddivisione delle imprese artigiane

nei vari settori di attività economica, si può osservare che un terzo delle aziende opera nel comparto dell'edilizia, un altro terzo nel manifatturiero ed il restante terzo è ripartito fra tutte le altre specializzazioni, con una quota di un certo rilievo per le altre attività dei servizi (12,9%). Esaminando l'evoluzione nel corso dell'ultimo anno, si può osservare che la maggior parte dei settori presenta il segno negativo già evidenziato a livello complessivo: agricoltura (-0,7%), manifatturiero (-0,8%), costruzioni (-2,8%), commercio (-0,2%), trasporti (-3,5%) e attività dei servizi di alloggio e ristorazione (-4,4%), citando i più rappresentativi dal punto di vista numerico. Non mancano però delle eccezioni: presentano infatti segno positivo le variazioni percentuali dei servizi di informazione e comunicazione (+5,4%), le attività professionali e tecniche (+2,4%), i servizi alle imprese (+4,8%) e le alte attività di servizi (+0,4%).

A livello territoriale, nel corso del 2017 solo nell'Area aretina si è riscontrato un incremento delle imprese artigiane (+0,7%), mentre tutte le vallate risultano in flessione più o meno marcata da territorio a territorio: le zone in cui la flessione è stata superiore alla media provinciale sono la Valtiberina (-3,8%), il Valdarno (-3,3%) e la Valdichiana (-2,3%). Il Casentino, pur in negativo, resta comunque al di sotto della flessione media (-1%).

La capacità di sopravvivere delle nuove imprese

I dati relativi ai tassi di sopravvivenza delle nuove imprese iscritte ad uno, due e tre anni forniti da Infocamere sulla base dei movimenti di iscrizione/cessazione al Registro delle Imprese, mettono in evidenza che in provincia di Arezzo solo 8 imprese su dieci sopravvivono nel corso del primo anno di vita, già nel secondo se ne perde quasi un'altra su dieci e per finire a tre anni con circa i due terzi di imprese sopravvissute: solo il 66,3% delle imprese iscritte nel 2014 risulta infatti ancora in vita a fine 2017. Mediamente, comunque le imprese aretine mostrano una capacità di sopravvivenza superiore rispetto ai benchmark della Toscana e dell'Italia, che presentano valori regolarmente più bassi.

La "mortalità" delle neo imprese nell'arco di tre anni colpisce in modo particolare le "società di capitali" (69,1% di imprese sopravvissute dopo tre anni), le "altre forme" (63,3%) e le "imprese individuali" (63,9%), mentre le "società di persone" sono la categoria con la maggior tenuta (79%).

Tra le imprese classificate, quelle del settore agricoltura hanno il tasso di sopravvivenza a tre anni più alto (1'84,6% delle iscritte nel 2014 è ancora attivo nel 2017); relativamente al di sopra della media la sopravvivenza delle imprese dei trasporti (75,9%), dei servizi alle imprese (74%), degli altri settori (73,9%) e del turismo (72,7%).

Al di sotto della media troviamo invece il manifatturiero (69,9%), le costruzioni (70,1%), il commercio (70,9%). Le imprese più a rischio sono però quelle del settore Assicurazioni e credito, che presentano un tasso di sopravvivenza a tre anni del 59,7%.

Gli indicatori occupazionali

Sia l'ISTAT sia il SIL (sistema informativo del lavoro) della

Regione Toscana forniscono dati, informazioni e indicatori utili per una valutazione dell'andamento del mercato del lavoro nel territorio provinciale o nel sistema Locale del lavoro, coincidente con l'ambito territoriale dei centri per l'impiego.

La provincia di Arezzo presenta nel 2017 una sostanziale stabilità (+0,3%) delle forze lavoro, cioè delle persone occupate e quelle in cerca di occupazione (disoccupate), quale risultante di una diminuzione dello 0,3% degli occupati ed un aumento del 6,1% dei disoccupati. La crescita delle persone in cerca di occupazione e la contemporanea diminuzione delle forze di lavoro si ripercuotono sul tasso di disoccupazione provinciale che, dopo l'arretramento al 9,2 nel 2016, torna nuovamente a crescere toccando il livello del 9,7%, ben al di sopra del valore medio regionale (8,6%). Buone notizie provengono dalla disoccupazione giovanile (15-24 anni): dal 2015, anno in cui tocca il picco massimo del 42,6%, ha avuto un rapido miglioramento toccando il 34,6% nel 2016 e addirittura il 20,3% nel 2017, ben al di sotto della media regionale (24,5%) e nazionale (34,7%). Nonostante la diminuzione degli occupati, cresce di quattro decimi di punto il tasso di occupazione per la diminuzione più alta della popolazione in età lavorativa (15-64 anni). Continua infine la discesa del tasso di inattività, che si attesta al 24,8%, oltre sette punti percentuali al di sotto del massimo del 32% toccato nel 2012. (...)

Il commercio estero

Le esportazioni a livello della provincia di Arezzo nell'anno 2017 si sono attestate a poco più di 6,5 miliardi di euro, in diminuzione del 2,5% rispetto al 2016. Le importazioni sono rimaste pressoché invariate (+0,2%) ed il saldo commerciale si è ridotto del 6,5%, attestandosi a circa 2,6 miliardi di euro. Il risultato generale è però pesantemente condizionato dall'andamento dell'export di metalli preziosi, che nell'anno 2017 ha visto una flessione del 22 rispetto al 2016, dovuto principalmente al calo della domanda di oro da parte di operatori finanziari e delle banche centrali. Questo dato non inficia però i dati positivi del settore produttivo a principale voce dell'export aretino. Le esportazioni aretine di oreficeria hanno beneficiato di un significativo miglioramento, mettendo a segno nel 2017 un incremento del 5,5% delle vendite all'estero superando gli 1,9 miliardi di euro, senza il contributo della dinamica del prezzo dell'oro. Nello stesso periodo, infatti, le quotazioni del metallo giallo sono diminuite in media del 1,4% per cui si potrebbe ipotizzare una crescita effettiva dell'export anche maggiore di quella evidenziata. Per quanto riguarda i mercati di sbocco, continua la flessione della domanda proveniente dagli Emirati Arabi (-5,1%), anche si intravede un allentamento delle difficoltà rispetto agli anni precedenti. Al contrario forniscono un deciso supporto positivo Hong Kong (+21,6%), Turchia (+22,8%), Stati Uniti (+7,7%) e Francia (+4,1%).

Depurandi l'export dalle componenti relative ai metalli preziosi e agli oggetti di oreficeria, il complesso delle altre esportazioni aretine ha riportato nel 2017 una brillante crescita del 14% confermando che le aziende aretine hanno saputo cogliere la crescita evidenziata dalla maggior parte

delle economie mondiali.

In particolare, il terzo aggregato dell'export provinciale, quello dei prodotti della moda, arriva a sfiorare il miliardo di euro con una crescita del 28,6%: il risultato va però messo in relazione alla quasi equivalente flessione (-28,5%) osservata nel 2016 e che era in buona parte imputabile a fenomeni organizzativi che avevano spostato il luogo di partenza della merce e quindi la provincia di attribuzione dei flussi. Nel 2017 il fenomeno si è quasi esaurito per cui le esportazioni sono tornate vicine ai livelli di due anni fa (1,086 miliardi nel 2015 e 0,998 miliardi nel 2017). Analizzando le diverse tipologie di produzioni e facendo un confronto con i dati 2015, hanno ormai recuperato le perdite subite lo scorso anno il tessile (+2,4%), l'abbigliamento (+7,7%) e le calzature (+25,8%), mentre al contrario per la pelletteria il recupero del 2017 ha bilanciato solo in parte le perdite subite nel 2016, e facendo segnare un -30% rispetto al 2015.

Fra le altre tipologie merceologiche, risultano in crescita le vendite all'estero delle bevande (+3,9%), dei prodotti chimici (+2,3%), dei prodotti farmaceutici (+65,1%), altri prodotti della lavorazione dei minerali non metalliferi (+22,6%), prodotti in metallo (+21,8%), prodotti dell'elettronica (+6,3%), macchinari (+13,9%), autoveicoli e mezzi di trasporto (+23%) e mobili (+14,7%).

Il mercato immobiliare

Il mercato immobiliare rappresenta uno dei settori per i quali le politiche territoriali e gli interventi dell'amministrazione locale, possono avere una immediata incidenza e quindi è un settore economico da tenere nella massima considerazione.

I dati provvisori relativi all'andamento del mercato immobiliare residenziale nell'anno 2017 recentemente pubblicati all'interno della pubblicazione relativa alla Regione Toscana dell'Osservatorio del Mercato Immobiliare dell'Agenzia delle Entrate, mettono in evidenza che il mercato immobiliare aretino conferma i segnali positivi registrati nel 2016. Il numero delle transazioni normalizzate, cioè ponderate rispetto all'effettiva quota di proprietà oggetto di compravendita, si attesta infatti a quota 2.569, in crescita del 3,6% rispetto all'anno precedente e in termini assoluti di 730 unità rispetto al livello minimo di 1.839 toccato nell'anno 2013.

Non tutte le aree della provincia presentano la stessa tendenza: crescono le vendite nel Valdarno valle (+9%), nella Valdichiana ovest (+37,3%) e nella Valtiberina, sia montana (+98,1%) che di valle (+28,1%). Al contrario presentano segnali di cedimento il capoluogo (-5,4%), il Casentino (-8,9%), il Pratomagno (-1,3%) e la Valdichiana est (-9,7%).

In termini di peso relativo, le due aree in cui hanno luogo oltre la metà delle compravendite dell'intera provincia sono quelle di Arezzo capoluogo (28,8% del totale) e Valdarno valle (25,7%).

La quotazione media si è attestata in provincia ad € 1.302 a metro quadro, in flessione dell'1,4% rispetto al 2016. I prezzi sono più alti della media in Valdichiana est (che comprende Cortona), dove si arriva ad una media di 1.523 €/m2, nel

capoluogo, dove il prezzo medio si attesta a 1.450 €/m2, nel Valdarno Pratomagno e nel Valdarno valle, €1.387 ed €1.311 rispettivamente. Sotto la media, invece le quotazioni di Valtiberina montana (€914 m2), Casentino (€1.074 m2), Arezzo anello nord-ovest (€1.132 m2), Valtiberina valle (€1.193 m2) e Valdichiana ovest (€1.219 m2). Le quotazioni sono di massima in diminuzione in quasi tutta la provincia, con flessioni più pronunciate in Valtiberina valle (-2,3%) e nel capoluogo (-2%). Unica area in cui si ha un incremento, seppur limitato, è il Valdarno Pratomagno (+0,4%).

Se si osservano, infine, i numeri indice in base 2004=100, si può notare che con le eccezioni del Valdarno Pratomagno e della Valdichiana est che presentano quotazioni 2017 superiori del 37,7% e del 16,1% rispetto al 2004, le altre zone hanno tutte quotazioni poco al di sopra dei prezzi di inizio periodo. Nel caso del capoluogo addirittura dopo quattordici anni il mercato è ancora circa 5 punti percentuali al di sotto delle valutazioni del 2004.

L'andamento del credito - La raccolta

Il totale dei depositi a fine 2017 sfonda il tetto dei 7 miliardi di euro, di cui oltre 2,2 miliardi sono costituiti da depositi a risparmio. continua ad aumentare la propensione al risparmio: il tasso di variazione a dodici mesi a dicembre 2017 si attesta a +2,5%, confermando così una tendenza che dura dal 2012. Quindi gli aretini risparmiano sempre di più nonostante la crisi, ma non è detto che questa sia necessariamente una buona notizia: la crescita del risparmio, nella attuale fase congiunturale, più che ad un improbabile sensibile miglioramento delle entrate potrebbe essere riconducibile ad una compressione della spesa. L'attuale situazione socio-economica non tranquillizza per cui tendenzialmente le aziende non investono e le famiglie non spendono, preferendo accumulare. In poche parole il denaro circola meno. Riguardo l'allocazione dei risparmi, perde terreno il deposito a risparmio in favore sia di strumenti più liquidi (quali i conti correnti) sia del risparmio gestito. Sono le famiglie consumatrici le titolari della maggior parte dei depositi: ad esse si può ricondurre infatti circa il 78% del totale (oltre 5,5 dei 7,1 miliardi complessivi): anche in questo caso i depositi complessivi crescono nell'ultimo anno (+1,2%) ed i depositi a risparmio al contrario diminuiscono (-7,2%).

I finanziamenti

I prestiti bancari alla clientela residente in provincia di Arezzo si attestano a fine 2017 a poco meno di 8,3 miliardi di euro, il 7,8% del totale dei prestiti in regione. La variazione a 12 mesi, contrariamente a quanto emerso lo scorso anno, presenta un segno negativo (-1,7%) che interrompe la fase di crescita avviata nel 2015. L'andamento positivo del credito alle famiglie (+3%) non riesce a bilanciare le flessioni degli altri due aggregati: sono in diminuzione infatti sia i prestiti alle Amministrazioni pubbliche (-1,3%) che quelli erogati al sistema delle imprese (-0,7%). Fra queste ultime poi, mentre i prestiti alle imprese mediograndi rimangono ai livelli dell'anno precedente, quelli rivolti alle piccole subiscono una flessione del 3,4%.

La provincia di Arezzo è uno dei pochi territori della regione in cui a fine anno la stretta creditizia fa ancora sentire i suoi effetti: la flessione accusata dal territorio aretino è infatti la più elevata in Toscana e va ad aggiungersi a quelle di Siena (-1%) e Massa Carrara (- 0,7%). Tutte le altre province presentano, al contrario, una espansione del credito erogato con la Toscana che presenta una crescita dello 0,8%. Se però si passa ad esaminare il credito erogato esclusivamente al sistema delle imprese (sia piccole che grandi) possiamo vedere che la situazione di Arezzo, pur restando negativa non si colloca più in coda alla graduatoria regionale, ma in una posizione intermedia, poco al di sotto del dato regionale, invariato rispetto all'anno precedente. I tassi di variazione a dodici mesi dei prestiti alle imprese per branca di attività economica mostrano che a fine 2017 si evidenzia un aumento del 4,4% dei prestiti erogati al manifatturiero. Il comparto dei servizi presenta ancora un andamento negativo (-2%), che comunque migliora i dati particolarmente critici della parte centrale dell'anno. Infine continua la discesa delle costruzioni: non emergono infatti segnali di una possibile inversione di una tendenza ormai pluriennale che può trovare spiegazione nel duplice contributo di una maggior selezione all'erogazione da parte delle banche e da una contemporanea domanda debole.

La qualità del credito.

L'incidenza dei crediti deteriorati sul totale dei crediti continua a diminuire in provincia di Arezzo. Negli ultimi due anni c'è stata una diminuzione di oltre due punti percentuali dal 26% del marzo 2016 al 23,6% del dicembre 2017. Il livello della provincia di Arezzo rimane ancora al di sopra di quello medio toscano (21,2%) ma la forbice si sta progressivamente riducendo. All'origine dell'elevata incidenza dei deteriorati può avere contribuito sia la pesante contrazione registrata dall'economia negli anni della crisi insieme a casi di erogazione del credito imprudenti, sia le note vicende che hanno investito le istituzioni bancarie di Arezzo e Siena.

Ora che le due cause scatenanti cominciano ad essere sotto controllo, il processo di rientro dell'elevato stock di crediti deteriorati è rallentato dalla lentezza delle procedure di recupero crediti, a sua volta connessa in larga misura con i ritardi della giustizia civile. (…)

Attrattività del territorio aretino degli investimenti esteri

Il territorio provinciale ha un ruolo marginale in termini percentuali rispetto alle 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 99.419 abitanti,(a dicembre 2017) 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 collegamento con 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.

Risorse scientifiche e tecnologiche: il Consorzio Arezzo Innovazione ha come missione il sostegno dell'innovazione con attività concentrata sul settore orafo; 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: la maggior parte delle aree urbanizzate è di tipo commerciale ed industriale (480 ha circa);

Produttivo: il valore medio è 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 rispetto alle quotazioni per i poli terziari omologhi e tendenzialmente inferiori alla media Toscana.

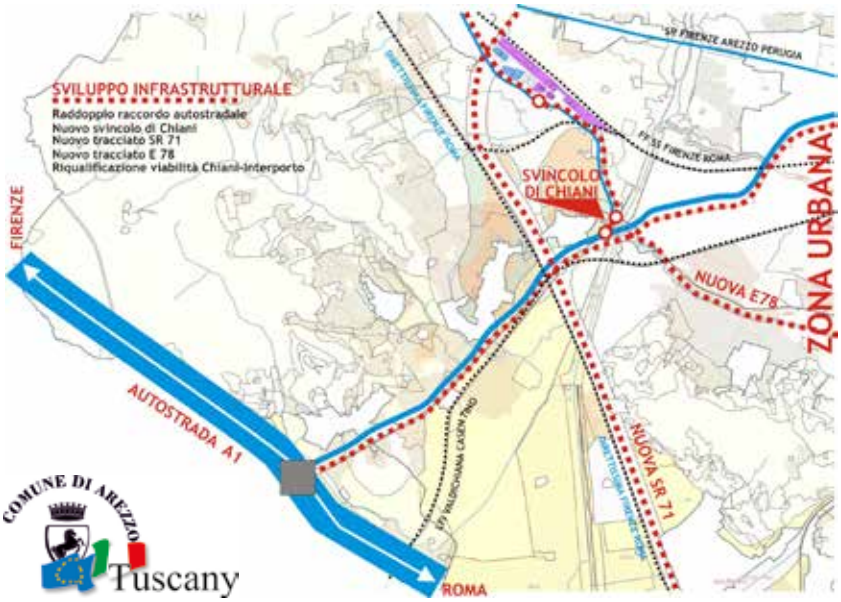
Qualità della vita: Arezzo si posiziona al 21° posto (anno 2017) della classifica generale della qualità di vita in Italia del Sole 24 ore; registrando così un deciso balzo in avanti (+13) rispetto al□anno precedente, ciò è dovuto dai nuovi parametri presi a riferimento nella ricerca, che ha giustamente riposizionato Arezzo nella classifica nazionale.

2.1 Contesto esterno locale

Sintesi e conclusioni sul posizionamento:

<u>Punti di Forza:</u>

- *Demografia – Crescita*
- *Economia – Specializzazione / Cluster Oreficeria*
- *IDE Aziende referenze in Provincia ed a Arezzo*
- *Accessibilità merci (asse Milano – Roma A1)*
- *Immobiliare: prezzi (terziario)*
- *Qualità della vita (tenore di vita e tempo libero)*



<u>Punti di Debolezza:</u>

- *Demografia – Popolazione (massa critica limitata)*
- *Economia – Densità e dinamica*
- *IDE – Stock aziende straniere*
- *IDE – Flussi recenti (2006 – 2011)*
- *Accessibilità passeggeri nazionale ed internazionale*
- *Forza lavoro - profili di livello di studio alto*
- *Immobiliare – prezzi (produttivo)*
- *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'nfrastruttura 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

invest in tuscany

Rispetto agli elementi di contesto sopra richiamati per l'attrattività del territorio per gli investimenti diretti esteri, già rilevati nel precedente DUP 2017 e che qui si confermano e si riportano in quanto da considerare nel breve periodo come delle invarianti, un'azione di policy mirata potrebbe tuttavia introdurre elementi non presenti al momento e in grado di conferire nuova dinamicità al contesto, almeno se basata su una adeguata e mirata progettazione tale da modificare gli andamenti naturali.

L'adesione con un rinnovato ruolo attivo del Comune di Arezzo alla rete "Investintuscany", promossa dalla Regione Toscana per l'attrazione di investimenti esteri di qualità nei territorio, e la contestuale definizione di un progetto di marketing territoriali costruito in partnership con gli attori rilevanti, pubblici e privati del territorio, potrebbero costituire l'elemento di novità in grado di portare a nuovi risultati positivi non altrimenti conseguibili.

2.1 Contesto esterno locale

2.2 Programmi pubblici di finaziamento

La conoscenza dei programmi pubblici di finanziamento contribuisce alla formazione del quadro conoscitivo per lo sviluppo delle strategie di Piano.

2.2.1 Fondo nazionale innovazione del Ministero Sviluppo Economico; (Fonte Ministeriale)

Il Fondo, nato su iniziativa del Ministro dello Sviluppo Economico e del Lavoro, ha una dotazione finanziaria di partenza, prevista nella Legge di Bilancio 2019, di circa 1 miliardo di euro e verrà gestito dalla Cassa Depositi e Prestiti, attraverso una cabina di regia che ha l'obiettivo di riunire e moltiplicare risorse pubbliche e private dedicate al tema strategico dell'innovazione.

La centralità dell'innovazione tecnologica e dell'adeguato supporto a tutta la filiera delle imprese innovative è essenziale per garantire al Paese la possibilità di crescere, competere, generare nuove opportunità di lavoro qualificato, creare e distribuire nuova ricchezza in maniera uniforme su tutto il territorio nazionale. Senza questi elementi nessun Paese può crescere in modo stabile, sostenibile e duraturo, specie, in un settore come quello dell'innovazione, oggi dominato da operatori stranieri, usualmente extraeuropei, largamente supportati da mercati ed investitori, da grandi soggetti pubblici e privati.

Lo strumento operativo di intervento del Fondo Nazionale è il Venture Capital, ovvero investimenti diretti e indiretti in minoranze qualificate nel capitale di imprese innovative con Fondi generalisti, verticali o Fondi di Fondi, a supporto di startup, scaleup e PMI innovative. Per difendere l'interesse nazionale contrastando la costante cessione e dispersione di talenti, proprietà intellettuale e altri asset strategici che nella migliore delle ipotesi vengono "svendute" all'estero con una perdita secca per il sistema Paese.

Il Fondo Nazionale Innovazione è un soggetto (SGR) multifondo che opera esclusivamente attraverso metodologie di cd Venture Capital. Si tratta dello strumento finanziario elettivo per investimenti diretti o indiretti allo scopo di acquisire minoranze qualificate del capitale di startup, scaleup e PMI innovative. Gli investimenti sono effettuati dai singoli Fondi del FNI in modo selettivo, in conformità con le migliori pratiche del settore, in funzione della capacità di generare impatto e valore sia per l'investimento sia per l'economia nazionale. La selettività, flessibilità e rapidità degli investimenti sono gli elementi che consentono al VC la natura di strumento chiave di mercato per lo sviluppo dell'innovazione. Oltre che il modo migliore per allineare gli interessi di investitori e imprenditori verso il comune obiettivo della crescita economica.

Principi Generali

Inclusione. Il Diritto ad innovare è un diritto fondamentale, per questo sosteniamo una innovazione tecnologica che sia accessibile a tutti, imprese, cittadini e territori. L'innovazione è un potente strumento di crescita e di mobilità sociale, un motore di opportunità per talenti e imprese, per tutto il Paese. FNI ha tra le proprie missioni costitutive l'obiettivo di dare sostanza all'esercizio di questo diritto. Esprime quindi la vicinanza dello Stato verso chiunque abbia il talento, le competenze e la visione per contribuire alla crescita del Paese. In ogni aspetto del ciclo di sviluppo: a partire da acceleratori e incubatori, fino alla fase di espansione anche globale.

Crescita. La sfida della crescita richiede la capacità di mobilitare ingenti capitali, sia intelligenti sia pazienti. FNI è uno strumento di mercato anticiclico che intende supportare e sviluppare un ecosistema dell'innovazione più maturo, anche attraverso l'attrazione di capitali privati e internazionali. Oltre che attraverso il coordinamento delle risorse pubbliche, incluse quelle funzionali alla crescita dei territori. Da Nord a Sud e viceversa. FNI non sostituisce lo sviluppo di un mercato privato dei capitali per l'innovazione, ma è un volano di crescita che ne accompagna e completa in modo virtuoso l'evoluzione e la sostenibilità. Al servizio della collettività.

Presidio strategico. L'innovazione tecnologica ha generato negli ultimi venti anni diversi fenomeni di crisi della tenuta sociale su scala globale. Anche in Italia. Sono cresciute le diseguaglianze, sono stati colpiti interi settori tradizionali con conseguenti gravi perdite di posti di lavoro qualificato. La digitalizzazione e la rivoluzione generata da Internet hanno portato alla concentrazione delle potenziali opportunità in nuovi monopoli planetari. Azzerando paradossalmente la possibilità di innovare. FNI ha tra le proprie missioni anche quella di presidiare, per il nostro Paese, le tecnologie ed i mercati emergenti più innovativi, garantendo alle nostre startup e PMI innovative tutto il supporto strategico necessario in una logica di sistema. Consideriamo dunque una missione strategica per il Paese sostenere tutto il ciclo del cd Technology Transfer e del raccordo tra ricerca ed impresa, come tra Università e Mercato.

Ecosistema. Il Fondo Nazionale Innovazione nasce con l'obiettivo di accelerare la maturazione del nostro sistema dell'innovazione. Attraverso i propri Fondi particolare attenzione verrà dedicata ad una serie di ritardi culturali e strutturali del nostro ecosistema: ampliare il mercato degli operatori di Venture Capital (oggi limitato a 9/10 soggetti verso le decine o centinaia di Francia, Germania, UK); creare spazio ed opportunità di crescita per un contestuale ricambio generazionale, individuando nuovi cd "first time team" in grado di costituire nuovi Fondi in linea con le innovazioni emergenti; riequilibrare in modo radicale il gender gap, favorendo una maggiore e qualificata presenza femminile; accelerare la nascita

e lo sviluppo in Italia del cd Corporate Venture Capital, offrendo ai principali Gruppi italiani una piattaforma di Venture Capital di assoluto standing e professionalità; offrire ai territori e alle finanziarie regionali l'opportunità di contribuire ad una grande sfida nazionale.

Leadership internazionale. Fin dalla nascita, il Fondo Nazionale Innovazione esprime una magnitudo (1M€) tale da qualificarlo da subito come uno dei principali operatori di venture capital europei, ed ha l'ambizione di giocare un ruolo da protagonista. L'ampiezza della sfida è coerente con lo status di un Paese, come l'Italia, seconda potenza manifatturiera d'Europa, leader in molti settori e con un export dinamico e qualificato, determinante per l'equilibrio economico nazionale. FNI si propone dunque come interfaccia privilegiata verso gli investitori istituzionali EU, come BEI e FEI, in un rapporto non subalterno di collaborazione e pianificazione. Al tempo stesso, FNI intende concretamente operare per attrarre in Italia grandi e qualificati operatori ed investitori VC europei e internazionali, inclusi Fondi Sovrani, e grandi aziende internazionali. Agendo da catalizzatore e favorendo la crescita dell'innovazione nazionale verso una scala globale.

Impatto atteso. L'impatto complessivo del FNI sul sistema dell'innovazione italiano può essere decisivo. Insieme alla crescita naturale del mercato privato e grazie all'attrazione di nuovi investitori sia nazionali sia internazionali, può rendere l'Italia uno dei paesi più competitivi in Europa in appena due anni. Allo stesso tempo la natura specifica dell'intervento e degli strumenti può aiutare il Paese a riprendere, dopo oltre venti anni, la strada della crescita. Fare dell'Italia una "smart nation" non è ovviamente soltanto un obiettivo finanziario, ma un obiettivo politico, civile e culturale. La generazione di lavoro qualificato nel settore dell'innovazione non soltanto migliora la capacità del nostro Paese di crescere e competere, ma è un potentissimo motore di opportunità per le nuove generazioni, per i nuovi talenti, per il riequilibrio in positivo delle diseguaglianze, anche di genere. La strada è quella di uno sviluppo giusto e sostenibile, che crede nelle potenzialità di risveglio dell'Italia. FNI contribuisce a questa idea di sviluppo, direttamente e indirettamente, puntando a effettuare e suscitare investimenti per complessivi 5 miliardi di € in 5 anni, generando in parallelo lavoro qualificato a moltiplicatore 5. Oggi l'insieme degli occupati in ambito startup e PMI innovative è stimato in almeno 50.000 persone. Non è utopia immaginare che le nuove opportunità create possano in breve tempo raddoppiare o triplicare questo numero. Nuovi talenti e nuovi enditori che saranno la forza trainante di un Paese che guarda al futuro.

2.2.2 Por Fesr Regione Toscana, finanziamenti per start up e nuove imprese (Fonte Regionale)

Il Bando è rivolto a micro e piccole imprese, liberi professionisti, persone fisiche che vogliono aprire un'attività. Agevolare l'avvio di micro e piccole imprese artigiane, industriali manifatturiere, nonché del settore turistico, commerciale, cultura e terziario, attraverso lo strumento finanziario del microcredito. Con l'obiettivo di consolidare lo sviluppo economico ed accrescere i livelli di occupazione giovanile, femminile e dei destinatari di ammortizzatori sociali. Il bando è cofinanziato dal Programma operativo regionale (Por) del Fondo europeo di sviluppo regionale (Fesr) 2014-2020 ed in particolare dalle risorse assegnate all'azione 3.5.1 (asse 3 Promuovere la competitività delle Pmi) del programma, e rientra nel progetto regionale Giovanisì.

Destinatari (beneficiari)

- micro e piccole imprese (MPI), e i liberi professionisti in quanto equiparati alle imprese (delibera di G.R. n. 240/2017), così come definite dall'allegato 1 del Reg. (UE) n. 651/2014 definite giovanili, femminili oppure di destinatari di ammortizzatori sociali, la cui costituzione è avvenuta nel corso dei due anni precedenti la data di presentazione della domanda di accesso all'agevolazione (al microcredito);

- persone fisiche intenzionate ad avviare, entro sei mesi dalla data di comunicazione dell'ammissione della domanda alla persona fisica, un'attività imprenditoriale che costituiranno una micro o piccola impresa (MPI) o un attività di libero professionista così come definita dall'allegato 1 del Reg. (UE) n. 651/2014 e definita giovanile, femminile oppure di destinatari di ammortizzatori sociali.

Coerentemente con quanto previsto all'art 22 del Reg (UE) 651/2014 sono sovvenzionabili le piccole imprese non quotate che ancora non hanno distribuito utili e che non sono state costituite a seguito di fusione.

Le imprese e i professionisti devono essere in possesso dei requisiti di ammissibilità di cui al paragrafo 2.2 del bando, e devono esercitare un'attività economica identificata come prevalente nella sede o unità locale che realizza il

programma di investimento, rientrante in specifiche sezioni della Classificazione delle attività economiche Ateco Istat 2007.

Programmi di investimemnto ammissibili. I soggetti di cui al paragrafo 2.1 che intendono realizzare un progetto sul territorio della Regione Toscana in forza delle agevolazioni previste dal presente bando, presentano, unitamente alla domanda di aiuto una specifica proposta progettuale (scheda di programma di investimento) corredata di tutta la documentazione richiesta.

La proposta progettuale comprende:
- relazione descrittiva del progetto
- prospetto dei costi per voci di spesa
- piano finanziario (fonti/impieghi)

Il valore totale del proggramma di investimento ammesso non può essere inferiore a 8 mila euro e non può essere superiore a 35 mila euro. I progetti di investimento superiori saranno comunque ammessi fino all'importo di 35 mila euro fermo restando l'obbligo di rendicontare l'intero valore dell'investimento.

Spese ammissibili. Sono ammesse le spese sostenute a partire dal giorno successivo a quello di presentazione della domanda. Conseguentemente anche la data di sottoscrizione di contratti, di conferme d'ordine o, in mancanza, di emissione di fatture deve essere successiva al giorno di presentazione della domanda. L'inizio anticipato del progetto è una facoltà a completo beneficio del richiedente.

Tipo di agevolazione. Si tratta di finanziamenti concessi nel rispetto dell'articolo 22 del Reg. (UE) n. 651/2014. Il valore nominale dell'aiuto concesso è pari al totale degli interessi gravanti su analoga operazione di finanziamento determinati al tasso di riferimento vigente alla data di ammissione del progetto. Nella determinazione del tasso di riferimento si terrà conto di quanto previsto dalla Comunicazione della Commissione relativa alla revisione del metodo di fissazione dei tassi di riferimento e attualizzazione (2008 / C 14 / 02).

Dotazione finanziaria. Il bando utilizza le risorse del Fondo di microcredito, lo strumento finanziario costituito ai sensi dell'articolo 37 del Reg. UE n. 1303/2013 con risorse derivanti dal Piano finanziario dell'azione 3.5.1 del Por Fesr 2014-2020.

2.2.3 Por Fesr 2014 - 2020 Regione Toscana servizi di coworking: voucher per percorsi imprenditoriali (Fonte Regionale)

Il Bando per assegnare voucher individuali a supporto della creazione di percorsi imprenditoriali attraverso l'accesso agli spazi di co-working di cui all'Elenco dei fornitori di coworking creato attraverso l'apertura di uno specifico bando (>>> avviso pubblico per determinare l' Elenco qualificato di fornitori di spazi di co-working in Toscana) è cofinanziati dal Por Fse 2014-2020 e realizzati nell'ambito del progetto ***Giovanisì****. Il bando attua gli "Indirizzi per la determinazione dell'elenco qualificato di fornitori di spazi di co-working in Toscana ed elementi essenziali dell'avviso pubblico per l'assegnazione di voucher a supporto della creazione di percorsi imprenditoriali attraverso l'accesso agli spazi di co-working di cui all'elenco qualificato" approvati con delibera n. 365 del 10 aprile 2017*

La sperimentazione dell'attività di coworking è stata avviata secondo gli indirizzi di cui alla delibera di Giunta regionale n. 401/2014 e successive modifiche.

Erogazione voucher: il voucher assegnato viene erogato a rimborso in un'unica soluzione previa consegna e verifica di tutta la documentazione indicata all'articolo 14 "Condizioni e modalità di erogazione del contributo" del bando:

Destinatari. Possono richiedere il voucher i soggetti in possesso dei seguenti requisiti:

- essere una persona fisica di età compresa tra i 18 e i 40 anni (senza limiti di età per persone con disabilità) con partita IVA e con residenza e/o domicilio in Toscana;

- essere in possesso della partita IVA da non più di 36 mesi dalla data di presentazione della domanda a valere sul presente avviso.

Voucher. I voucher individuali, dell''importo massimo di 4mila euro (iva inclusa), possono finanziare:

- i costi di affitto della postazione lavorativa all'interno del co-working toscano;

- le spese di viaggio, vitto e alloggio se previste dal progetto per lo svolgimento di una parte di attività in uno spazio di coworking al di fuori del territorio regionale;

- le spese assicurative per l'eventuale utilizzo di attrezzature messe a disposizione del "maker space".

Dotazione finanziaria. Il bando ha un budget finanziario di 310mila 965 euro euro stanziati sul Por Fse 2014-2020, attività A.1.1.2.B.

2.2 Programmi pubblici di finanziamenti

3. Quadro statutario

Il Quadro che segue trae presupposto dagli Obbiettivi Strategici delineati nel Documento Unico di Programmazione - Sezione Strategica 2019-2020 e Sezione Operativa 2019-2021 approvato dal Consiglio Comunale con Delibera n. 109 del 21/12/2018.

Quadro stastutario

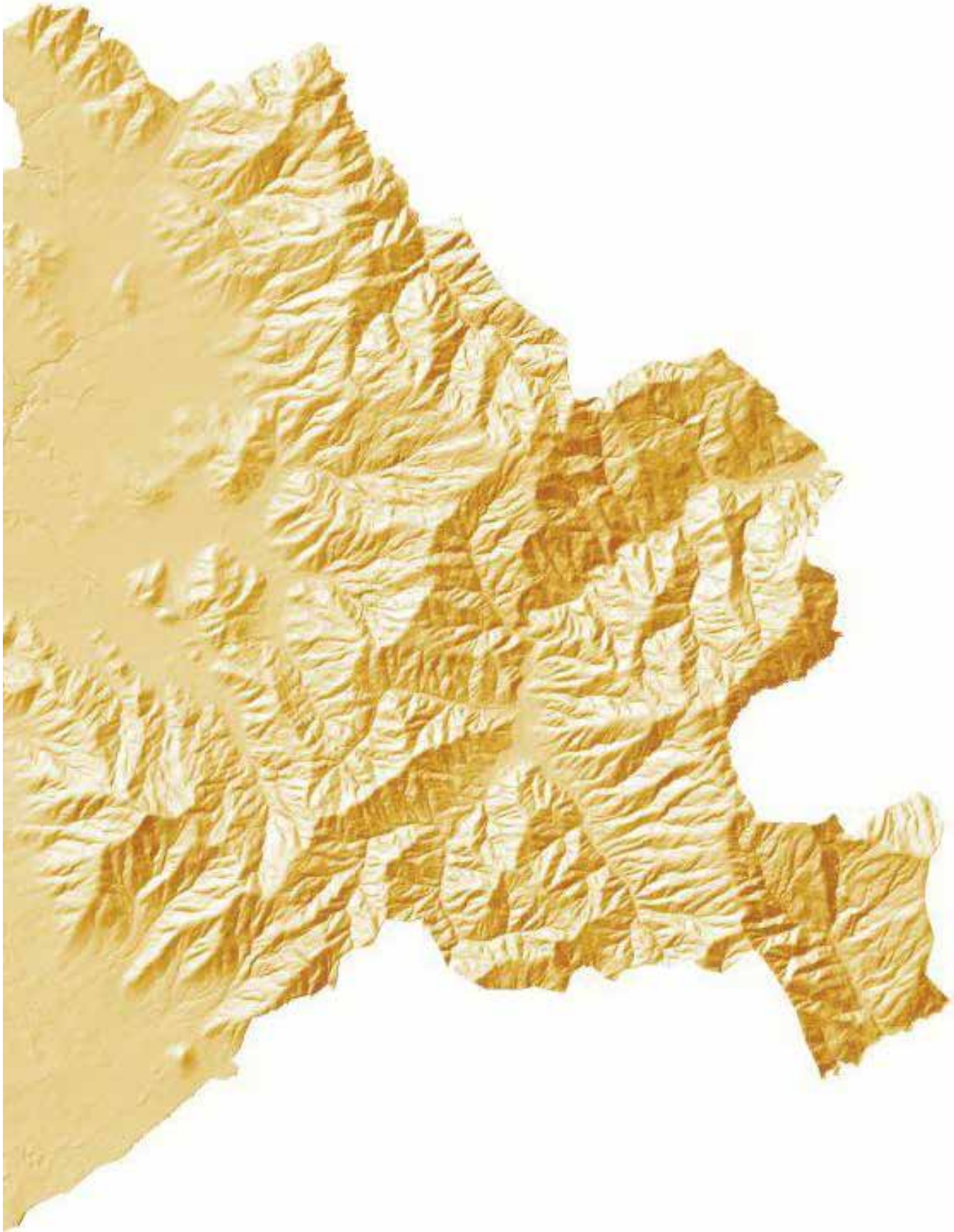
Linee Strategiche di Mandato

Con delibera di Consiglio Comunale n. 104 del 14/09/2015 sono state approvate le linee programmatiche relative alle azioni ed ai progetti da realizzare nel corso del mandato entro il temine fissato dallo Statuto dell'Ente.

Il cambiamento che l'amministrazione comunale propone con le presenti linee programmatiche di mandato è basato su cinque aree strategiche:

*** LA CITTÀ AFFIDABILE**
*** LA CITTÀ SCRIGNO**
*** LA CITTÀ INNOVATIVA**
*** LA CITTÀ ATTRATTIVA**
*** LA CITTÀ COESA**

L'articolazione organizzativa denominata "Progetto per lo sviluppo delle attività economiche negli ambiti dei settori Edilizia e Suap e della Promozione del Territorio" approvata con Delibera della Giunta Comunale n. 518 del 29/10/2018 si colloca in modo trasversale nell'ambito delle aree strategiche La città innovativa e La città attrattiva del Documento Unico di Programmazione del Comune di Arezzo, tra i cui ambiti di azione sono ricompresi rispettivamente la crescita e lo sviluppo delle imprese giovanili, la promozione di start-up innovative, lo sviluppo di nuove professionalità in campo turistico, la promozione di azioni finalizzate ad intercettare fondi europei, nonchè proporre la città come punto di arrivo per nuove iniziative industriali e produttive.



3.1 La città innovativa
Indurre la crescita e lo sviluppo delle imprese giovanili

Linee Strategiche

3.1 realizzare un incubatore d'impresa dedicato soprattutto alle aziende innovative di recente costituzione (start - up innovative);

3.2 incentivare la realizzazione di strutture didattiche legate alla configurazione di nuove professionalità e nuove competenze nel settore turistico e culturale;

3.3 promuovere l'utilizzo delle opportunità di finanziamento che si renderanno disponibili nell□attuale ciclo di programmazione europea, in particolare nell'ambito del programma Horizon 2020;

3.4 realizzare strumenti ICT innovativi che rendano più semplice ed immediato il rapporto tra pubblica amministrazione e cittadini ed agevolino la fruizione dei servizi 3.5 promuovere l'utilizzo di strumenti ICT innovativi finalizzati ad ottimizzare i processi interni all'amministrazione, rendendo così maggiormente efficiente ed efficace l'uso delle risorse

<u>La promozione e lo svoluppo di nuove professionalità in campo turistico- culturale.</u>

(…) L'impegno dell'amministrazione sarà orientato a far si che si creino nuove professionalità per dar luogo a nuove imprese, in particolare incentivando la realizzazione di strutture didattiche legate alla configurazione di nuove competenze nel settore turistico e culturale. In questo ambito la valorizzazione di antichi mestieri rappresenta, senza dubbio, occasione di nuova imprenditoria, ma anche veicolo per trasmettere la passione per usanze e oggetti antichi e quindi anche per la Fiera Antiquaria. Il progetto, con il coinvolgimento dei maestri artigiani del territorio, si articolerà in varie azioni: -creazione di un luogo fisico dove fare corsi e workshop su arti e antichi mestieri , per formare giovani professionalità che possano tramandare i mestieri più antichi nel tempo e siano occasione di nuova imprenditorialità, infine una attività di coordinamento nei confronti di privati e associazioni per le iniziative formative sviluppate nei vari ambiti (culturale, folkloristica, artigianale ecc) con particolare attenzione ai clienti stranieri. Un'ulteriore azione sarà quella di favorire e promuovere iniziative di orientamento scolastico e contro la dispersione scolastica anche al fine di favore percorsi di alternanza scuola-lavoro e/o di apprendistato oltre che in collaborazione con il mondo produttivo e dell'imprenditoria culturale, anche all'interno dello stesso Comune e delle Istituzioni municipali. L'Amministrazione comunale si farà sempre di più soggetto protagonista nella connessione tra i percorsi formativi formali ed informali così da "tenere" insieme il mondo della scuola con quello del lavoro. Un'altra linea di azione sarà quella di promuovere collegamenti con l'alta formazione professionale

e l'università così da potenziare il bagaglio informativo e la gamma delle opportunità in tutti i segmenti del mondo della conoscenza e della crescita culturale e formativa.

Promuovere strumenti ICT innovativi

Un aspetto rilevante della programmazione dell'Amministrazione Comunale di Arezzo sarà quello di sviluppare specifici programmi informatici e di comunicazione digitale con applicazioni istituzionali dedicate specificamente al mondo del turismo, in grado di garantire una comunicazione innovativa, dinamica, immediata, costante ed efficace con il fine precipuo di raggiungere un numero sempre più elevato di utenti e di potenziare il marketing territoriale ed il brand di Arezzo. L'Amministrazione intende inoltre realizzare un sistema digitale integrato di promozione territoriale della città di Arezzo per la mobilità. Il progetto Arezzo Smart Mobility ha lo scopo di identificare Arezzo quale significativa realtà, in ambito toscano, per il livello di penetrazione ed operatività di sistemi tecnologici innovativi a supporto della gestione della mobilità e, quindi, come "città laboratorio" per la validazione delle problematiche organizzative, operative e dei fabbisogni.

La virtuosa collaborazione instauratasi tra il Comune di Arezzo (ente capofila) e gli altri attori istituzionali (Regione e Provincia) nonché con le società partners pubbliche e private (ATAM S.p.A; Tiemme S.p.A.) costituisce fattore incentivante del progetto che vuole fare evolvere il complessivo territorio Aretino verso un concetto di "Smart City" strettamente legato alle caratteristiche e requisiti del territorio.

La complessità del sistema della mobilità rende sempre più necessaria una maggiore interoperabilità e integrazione fra sistemi, instaurando un colloquio con i gestori le comunità e i singoli tramite sistemi di informazione innovativi.

UIA (Urban Innovative Actions)

Particolare rilievo per gli enti locali riveste l'iniziativa (UIA) che si inserisce nel processo definizione dell'Agenda Urbana Europea, definitivamente sancita nel maggio 2016 dal "Patto di Amsterdam", documento con cui l'UE identifica significativamente la propria politica urbana. Il macro-obiettivo dell'Agenda Urbana Europea è duplice e consiste nel tentare un approccio efficace ed integrato sulle politiche e sulla legislazione dell'EU che hanno impatto sulle aree urbane e nel contribuire alla coesione territoriale riducendo il divario socioeconomico tra le diverse aree urbane e regioni. Per raggiungere tale obiettivo sono stati individuati dodici ambiti tematici che saranno al centro dell'Agenda Urbana. Tali ambiti tematici sono: inclusone di migranti e rifugiati, qualità dell'aria, povertà urbana, politiche abitative, economia circolare, lavoro e competenze per l'economia globale, adattamento climatico, transizione energetica, uso sostenibile del suolo, mobilità urbana, transizione digitale, spazi pubblici innovativi e responsabili. A questi si è aggiunto successivamente un altro tema che è quello della sicurezza urbana.

(…) Promuovere azioni finalizzate ad intercettare i fondi europei indiretti

I fondi indiretti sono quei fondi europei che sono allocati in ossequio al principio della sussidiarietà tramite il sistema delle regioni. La Regione Toscana ha approvato nel 2015 i documenti di programmazione dei fondi europei relativi al periodo 2014-2020. In particolare il FESR (Fondo Europeo di Sviluppo Regionale) riveste una speciale importanza sia per entità sia per ambiti di finanziamento.

Il programma FESR contribuisce al conseguimento degli obiettivi di Europa 2020 per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva; concentrando le risorse innovazione, ITC, sostegno alle imprese, soprattutto alle PMI, e l'efficienza energetica. Esso mira ad aumentare la competitività economica della regione con particolare attenzione al settore manifatturiero e a quello del turismo. La competitività delle PMI sarà promossa tramite l'accesso al credito e ai servizi relativi alla innovazione ed internazionalizzazione. Anche per utilizzo ottimale di questi fondi sarà determinante il percorso di interazione sinergica con il settore privato. Per quanto riguarda il turismo merita attenzione l'azione 6.7.1 - Interventi per la tutela, la valorizzazione e la messa in rete del patrimonio culturale, materiale e immateriale, nelle aree di attrazione di rilevanza strategica tale da consolidare e promuovere processi di sviluppo. Nell'ambito di tale azione si individua infatti tra gli ambiti tematici quello delle antiche Città dell' Etruria. In tale ambito il Comune di Arezzo non può non essere coinvolto data la valenza del suo patrimonio storico e artistico.

Progettare e sviluppare soluzioni digitali per semplificare la burocrazia

Occorre un nuovo rapporto con i cittadini ed una maggiore e riconosciuta qualità dei servizi, utilizzando misure di semplificazione amministrativa, organizzativa e tecnologica (maggiore vicinanza al cittadino attraverso la digitalizzazione delle attività, implementazione dei servizi on line e del loro utilizzo), avviando percorsi diretti a conquistare la fiducia dei cittadini stimolandone la partecipazione attiva (Carte dei servizi, Progetti partecipativi). In questo contesto, la comunicazione e le sue modalità innovative, assume un ruolo fondamentale come strumento di condivisione e coinvolgimento della cittadinanza fin dalla fase della formazione delle azioni di governo. Customer satisfaction in continuo, interazione tramite i social network: interazione con i cittadini sul gradimento delle singole azioni amministrative, anche in anteprima. Sono già a disposizione strumenti online per comunicare al cittadino la quotidianità dell'azione amministrativa, verranno introdotti ulteriori strumenti per consentire alla cittadinanza la valutazione, anche anticipata, della stessa anche attraverso applicazioni in grado di trasmettere, da parte dei cittadini segnalazioni in tempo reale.

3.1 La città innovativa

Promuovere l'utilizzo di strumenti innovativi finalizzati ad ottimizzare i processi interni all'amministrazione rendendo così maggiormente efficiente ed efficace l'uso delle risorse:

L'amministrazione comunale interverrà fortemente nell'azione di semplificazione degli iter procedimentali delle pratiche amministrative attraverso un articolato intervento di implementazione dei sistemi digitali a garanzia dello snellimento delle procedure interne, ma anche per un servizio più agevole al cittadino garantendo trasparenza delle procedure e tempi più rapidi di risposta. I campi di intervento saranno i più ampi: dalla definizione di soluzioni informatiche per la gestione on line delle istanze di patrocini , per le istanze di concessione suolo pubblico, alle richieste di autorizzazione per manifestazioni e eventi, così come per segnalazioni e proposte e nuove idee da parte del cittadino, e comunque procedendo ad una rilettura di tutte le azioni interne agli uffici per identificare quelle digitalizzabili e da rendere più semplici e veloci da completare.

Realizzazione di una wi fi pubblica

Viviamo ormai da anni in quella che viene definita la "net-economy", le persone e le aziende sono sempre più connesse ad internet e in un futuro molto prossimo grazie all'espansione del mercato "IOT" (Internet delle cose acronimo dell'inglese Internet of Things) lo saranno anche gli oggetti di uso quotidiano. E' per questo motivo che un comune dinamico e moderno deve inserire nella propria strategia la creazione di una wi-fi pubblica che fornisca l'accesso alla rete nelle zone principali della città in modo da essere di supporto al cittadino e al turista. La Wi-fi pubblica deve avere logiche ben studiate e bilanciate, non deve sostituire la connettività privata ma deve essere uno strumento temporaneo per l'accesso alla rete in mobilità. La piattaforma dovrà fornire anche informazioni da parte del comune e delle aziende locali e un supporto importante per il turista per migliorare e arricchire la visita alla città.

3.2 La città attrattiva
Proporre la città come porto di arrivo per nuove iniziative industriali e produttive

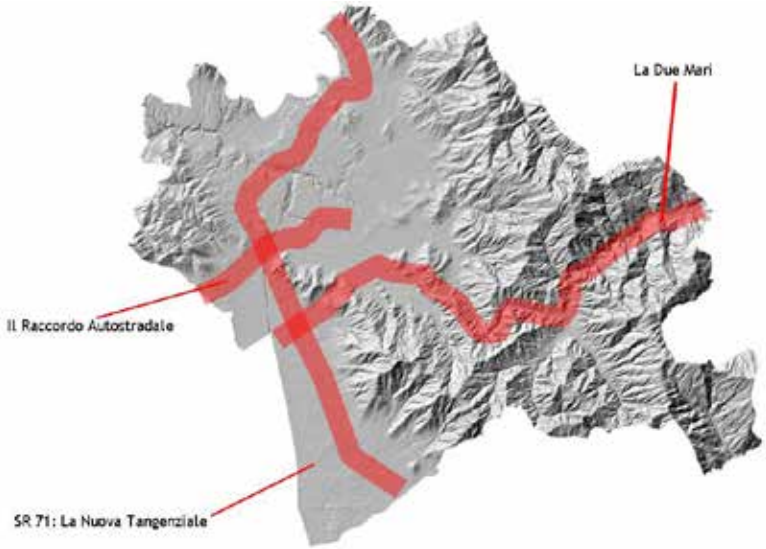
Linee Strategiche

4.1 miglioramento del sistema infrastrutturale della città;

4.2 presa di posizione forte circa la localizzazione della stazione ferroviaria AV c.d. "Media Etruria", tramite l'istituzione di un tavolo permanente di ascolto e di proposta delle politiche di trasporto su ferro e di intermodalità;

4.3 valutazione ed elaborazione di proposte comunali circa l'attraversamento del territorio aretino da parte della SGC E-78;

4.4 definizione univoca del corridoio infrastrutturale destinato alla realizzazione della variante alla SR 71 (tangenziale esterna della città di Arezzo)



4.5 realizzazione della variante generale del Piano Strutturale e redazione del relativo aggiornamento del Regolamento Urbanistico

4.6 migliorare lo stato di manutenzione generale di strade, aree verdi ed immobili comunali

<u>Il miglioramento del sistema infrastrutturale della città</u>

Gli indirizzi programmatici in tema di infrastrutture di livello nazionale che interessano il territorio comunale, sono:

** indirizzi ad ANAS circa le soluzioni relative al completamento della cosiddetta "superstrada dei due mari" E-78, con particolare riguardo al Nodo di Olmo;*

** indirizzi a Provincia e Regione Toscana circa il passaggio della variante alla SR 71 nel Comune di Arezzo;*

** indirizzi a RFI circa la collocazione della nuova Stazione Medio Etruria, sulla linea AV Firenze - Roma, all'interno del territorio comunale;*

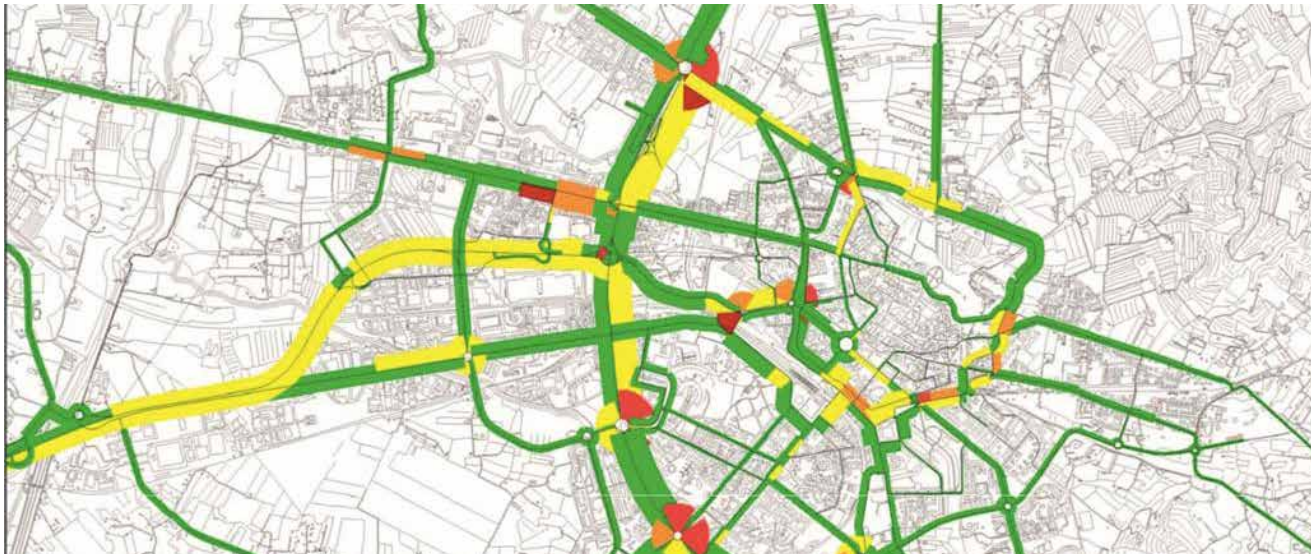
** indirizzi a Trenitalia e Regione Toscana circa gli orari le frequenze, le condizioni igienico sanitarie, dei treni "regionali",*

cosiddetti "regionali veloci", ed Intercity che collegano Arezzo sia a Chiusi che a Firenze;

** indirizzi a ENAC circa la messa in sicurezza della pista dell'aeroporto di Molin Bianco.*

Tra gli indirizzi programmatici, vi è l'obiettivo dell'approvazione del PUMS, e l'intera riorganizzazione della ZTL, in modo tale da favorire per quanto possibile le esigenze dei residenti, senza tuttavia dimenticare la necessità di ottenere un miglioramento della qualità della vita di chi abita nel centro storico, e nell□ottica della progressiva riduzione dell□ingresso delle auto in città, sempre attuato attraverso la preventiva attivazione di servizi/opportunità alternative per i cittadini.

Il PUMS dovrà in particolare tener conto della volontà di rilanciare il turismo attraverso la valorizzazione del patrimonio culturale di Arezzo, riuscendo quindi a contemperare tali due



apparentemente antitetiche esigenze. Particolare evidenza sarà dunque data alla individuazione e alla successiva realizzazione/implementazione di parcheggi "di cintura" ed ai collegamenti tra questi ed il centro storico con mezzi pubblici ad alta frequenza e costo compreso nella tariffa per la sosta, sia essa oraria che a costo fisso di tipo ricorrente (abbonamento). Insieme ai parcheggi di cintura il PUMS dovrà necessariamente reperire spazi per la realizzazione di parcheggi "pertinenziali". Per quanto possibile il PUMS dovrà dare risposta alla esigenza di trovare un bilanciamento corretto tra la domanda di sosta e di disponibilità di posti auto nel centro storico, ed il rispetto della qualità urbana richiesta dai residenti, insieme alla necessità di fornire un ambiente attraente per gli auspicabili flussi turistici. Sempre tra gli indirizzi del PUMS ci sarà il trasferimento su ferro di una parte della domanda di trasporto di tipo ricorrente (pendolare) dalle vallate (val di Chiana, Valdarno e Casentino). Tale trasferimento potrà essere reso operativo solo se realizzato nell'ambito di un più ampio quadro di ristrutturazione dei servizi ferroviari e tramviari regionali e locali, concordato con i gestori (RFT, Tiemme) e con l□impegno

del Nuovo Comune di attuare politiche della sosta e degli accessi indirizzati alla effettiva riduzione del traffico veicolare in ambito urbano. (...)

Aggiornamento del piano strutturale vigente e redazione del primo Piano Operativo

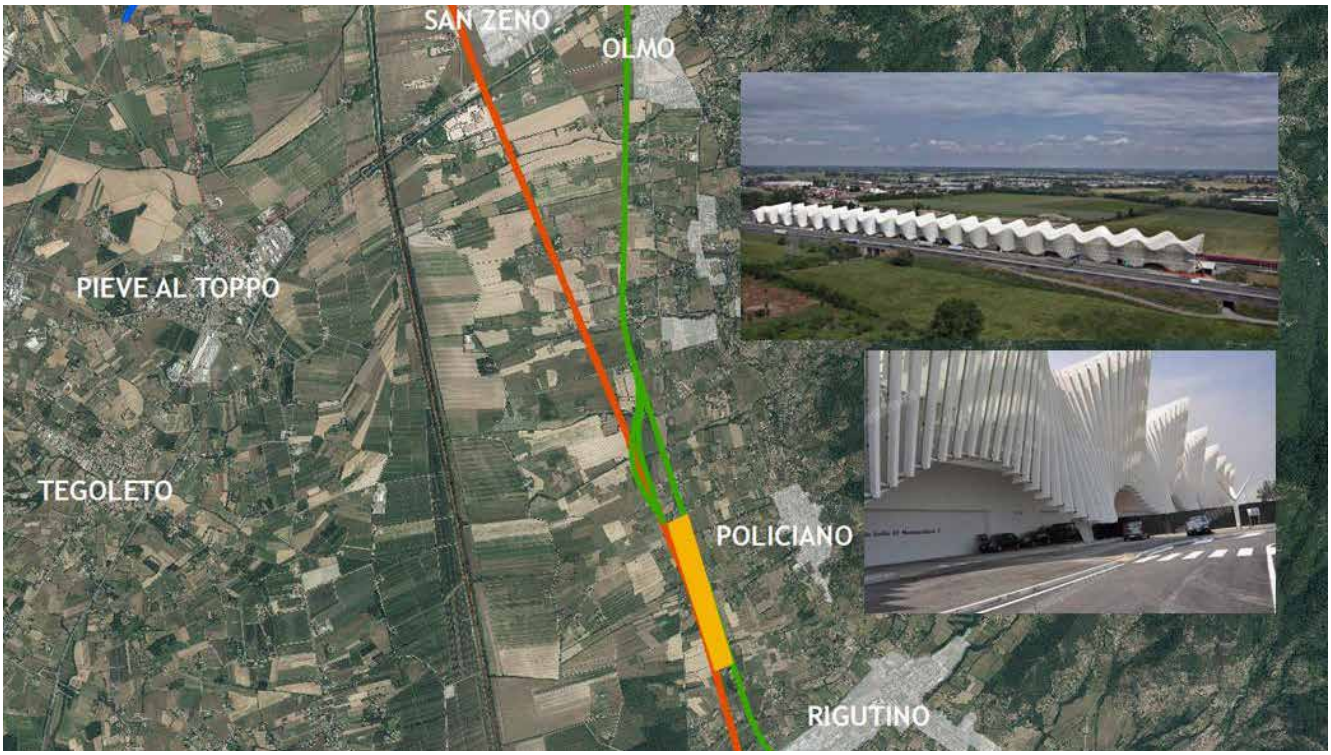
La città di Arezzo ha uno sviluppo urbanistico che ancora si fonda su un impianto stradale vecchio, se non addirittura antico. L□unico tratto "forte" della viabilità urbana è il cosiddetto "manubrio", nato negli anni sessanta per opera dell□ANAS, su indicazione del primo Piano Regolatore del dopoguerra ad opera dell□architetto Piccinato. Quel segno, che era stato realizzato sulla base di un modello di sviluppo urbanistico asimmetrico della città, che prevedeva lo sviluppo solo nei settori occidentale e meridionale della città, e che per molti anni è stato inteso come un "viale urbano" [vedi anche il Piano Regolatore del 1986 ossia il Piano Gregotti], è stato negli anni, un'infrastruttura poco prediletta dagli aretini, essendo più rapido e meno costoso passare dentro la città, attraversandola utilizzando l□impianto stradale degli anni trenta e quaranta, che a sua volta ricalca quello ottocentesco. La rivoluzione della tangenziale urbana è stata operata nell□ultimo decennio del secolo scorso, e nei primi anni del nuovo millennio, attraverso

un sistematico raddoppio delle corsie che oggi sono due per ogni senso di marcia, dallo svincolo della Magnanina fino alla Multisala, ed una sostituzione integrale delle intersezioni semaforizzate con intersezioni indirette a raso (rotatorie). Fanno ancora oggi eccezione l'intersezione con via Fiorentina (che prossimamente sarà sostituita da una rotatoria) e quella con via Romana, al momento entrambe semaforizzate. Su tale impianto stradale è stato poi impostato e adottato nel 2001 il piano strutturale a firma dell'architetto Peter Calthorpe, sul quale è stato poi sviluppato il Regolamento Urbanistico ad opera dell'architetto Antonio Mugnai.

Con deliberazione del Consiglio Comunale n. 136 del 12 luglio 2007, ai sensi dell□art.17 della L.R. 1/2005, l'A.C. ha approvato il Piano Strutturale ai sensi della previgente normativa regionale in materia di governo del territorio, in quanto approvato tramite conferenza dei servizi tra le strutture tecniche della Regione, Provincia e Comune ai sensi dell'art. 36 comma 9 della L.R. 5/95. Le strategie e gli obiettivi di tale piano strutturale sono stati successivamente confermati e resi operativi con il Regolamento Urbanistico approvato con deliberazione C.C. n. 43 del 23 marzo 2011 pubblicato sul B.U.R.T. del 13 luglio 2011. Dalla data del 14/07/2016, ossia decorsi cinque anni dalla

data di pubblicazione sul BURT dell'avviso di approvazione del Regolamento Urbanistico, ai sensi dell'art. 55 della L.R. 1/2005, è terminata l'efficacia dei vincoli preordinati all'esproprio, nonché delle aree di trasformazione e delle aree strategiche di intervento che comportano un'attuazione tramite Piano Urbanistico Attuativo di iniziativa privata, per le quali non sia stata stipulata la relativa convenzione, ovvero non sia stato formato un valido atto unilaterale d'obbligo a favore del Comune.

Con l'entrata in vigore della nuova Legge Regionale n. 65 del 10.11.2014, sono stati introdotti nuovi principi in materia di pianificazione urbanistica, fra i quali: il contrasto al consumo di nuovo suolo; la definizione dettagliata dei confini del territorio urbanizzato e del territorio agricolo, funzionale alla



salvaguardia del territorio rurale, alla riqualificazione delle aree urbane degradate o dismesse e alla razionalizzazione del patrimonio edilizio esistente; la valorizzazione della tutela paesaggistica, attribuendo al Piano di indirizzo Territoriale (PIT) le caratteristiche di Piano Paesaggistico;

L'art. 222 della L.R.65/2014, dispone che i Comuni dotati di Regolamento Urbanistico vigente alla data del 27/11/2014, fra cui anche questa Amministrazione, debbano avviare il procedimento per la formazione del nuovo Piano Strutturale entro cinque anni dall'entrata in vigore della nuova normativa, e cioè entro il 27.11.2019, e che in mancanza di tale adempimento non sono consentiti interventi edilizi di nuova edificazione che comportano consumo di nuovo suolo;

Pertanto l'Amministrazione Comunale, con l'atto di indirizzo approvato con deliberazione di C.C. n. 113 del 25/09/2017, ha ritenuto prioritario procedere entro breve termine alla redazione della variante al piano strutturale e alla formazione

del nuovo piano operativo, redigendoli in contemporanea, in virtù del rapporto di diretta consequenzialità esistente tra i due atti, entrambi adeguati al Piano di Indirizzo Territoriale Regionale con valenza di Piano Paesaggistico, approvato con la deliberazione del Consiglio regionale n. 37 del 27 marzo 2015 ed alla legge Regionale n. 65/2014, con particolare riguardo all'individuazione del perimetro del territorio urbanizzato e al patrimonio territoriale.

Nella stessa DCC 113/2017 è stato approvato il cronoprogramma che impegna l'A.C. all'approvazione dei nuovi strumenti urbanistici entro la fine programmata del mandato amministrativo ossia entro il primo semestre del 2020 e, al fine di costruire uno scenario organico e coerente della strumentazione urbanistica rispetto ai temi legati alla mobilità e infrastrutture, è stato stabilito di esercitare un coordinamento con il Piano Urbano della Mobilità Sostenibile in corso di redazione. In attuazione dell'atto di indirizzo già menzionato, il servizio di progettazione per l'aggiornamento del Piano Strutturale vigente e per la redazione del primo Piano Operativo è stato affidato, in base al contratto di appalto stipulato il 13/06/2018 al n. 1337 di repertorio, al raggruppamento temporaneo vincitore formato dallo studio associato D:RH Dinale-Rigonat Hugues architetti e associati (mandatario, con sede legale a Mestre- Venezia), società Criteria S.r.l. (mandante, con sede legale a Cagliari), arch. Matteo Scamporrino (mandante, con sede legale a Firenze), arch. Luca di Figlia (mandante, con sede legale a Firenze) e avv. Agostino Zanelli Quarantini (mandante, con sede legale a Firenze).

Il crono-programma, approvato con DCC 113/17 e successivamente modificato con il provvedimento n. 1594 del 8/06/2018, senza influire sul sostanziale rispetto dei termini originariamente stabiliti, prevede l'avvio del procedimento di formazione dei nuovi strumenti urbanistici (piano strutturale e piano operativo) entro il 31/07/2018 (fase 1), la loro approvazione entro il 1/02/2020 (fase 2) ed una successiva conclusione di tutto il procedimento (fase 3) entro il primo semestre del 2020, fine programmata del mandato amministrativo.

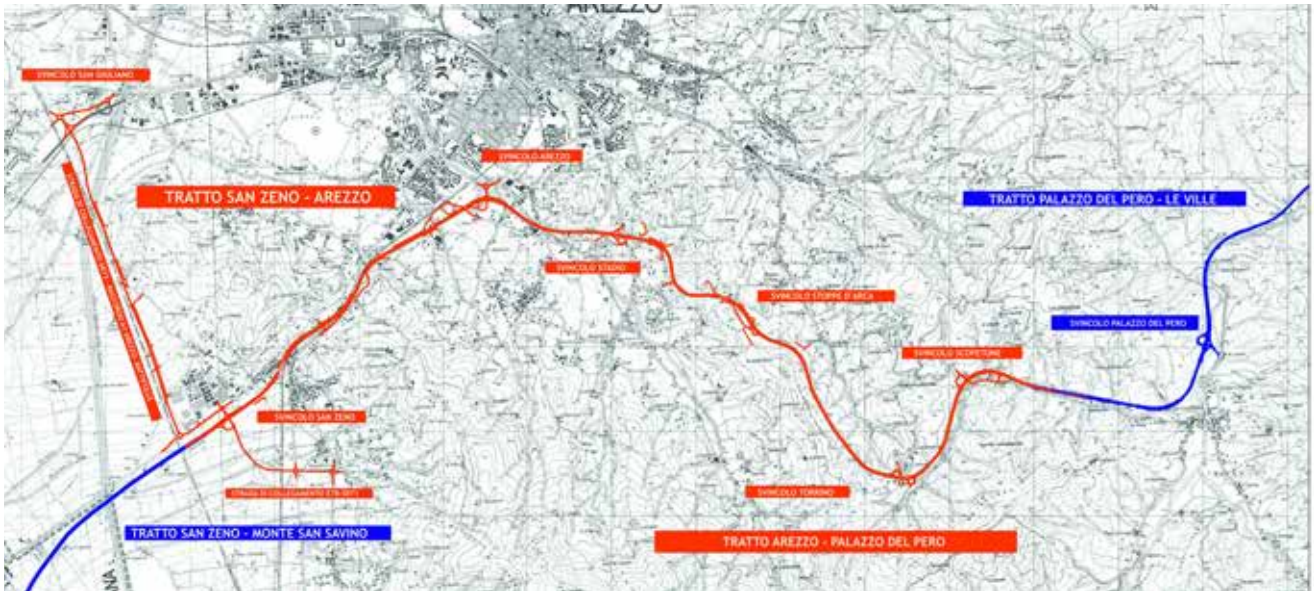
Varianti agli strumenti urbanistici vigenti

Con la deliberazione di C.C. n. 113 del 25/09/2017 sono stati forniti al Servizio Pianificazione Urbanistica precisi indirizzi per in merito ad eventuali richieste di variante agli strumenti urbanistici che si dovessero concretizzare nel corso dell'iter procedurale della revisione del Piano strutturale e della formazione del nuovo Piano Operativo comunale. Saranno portate, valutate e eventualmente attivate durante tutto l'iter di redazione della variante al piano strutturale e alla formazione del nuovo piano operativo quelle proposte di variante agli strumenti urbanistici vigenti rispondenti agli indirizzi di cui alle deliberazione di C.C. n.113. (...)

Nuove infrastrutture

In assenza della realizzazione della Variante alla SR 71 (variante esterna di Arezzo), le nuove infrastrutture che si

intendono realizzare sono legate al disegno urbanistico di fondo che vede la città maggiormente fruibile per il traffico veicolare nella fascia esterna, e maggiormente difesa dallo stesso, nella parte più interna. Elementi di fondamentale importanza per reggere tale tipo di assetto sono: il prolungamento a quattro corsie della tangenziale urbana dalla Multisala Multiplex (ex UCI Cinemas) alla rotatoria della SR 71 (casentinese), e il suo prolungamento definitivo (eseguito per stralci funzionali) da tale intersezione fino alla congiunzione con l□asse stradale di via Cagli di cui il primo è previsto da Viale Santa Margherita a Via Buonconte da Montefeltro; l'adeguamento delle intersezioni più critiche della stessa tangenziale urbana (via Fiorentina e innesto con raccordo autostradale); nuova viabilità di connessione tra via Pier della Francesca e via Baldaccio d□Anghiari; miglioramento della connessione pedonale tra il



parcheggio Baldaccio e via Petrarca. A tale obbiettivo concorre anche la definizione del nuovo sistema di "car sharing" messo in funzione nei primi giorni del luglio 2015, e oggi in fase di esercizio.

Il recente accordo con la Direzione Generale dell'ANAS circa il corridoio infrastrutturale della E78 nel territorio urbano consente una definizione, anche temporalmente circoscritta, di tale importantissima infrastruttura. Se il ritorno del tracciato sul cosiddetto "Nodo di Olmo", voluto dall'Amministrazione

Comunale e accettato da ANAS, ha comportato la definitiva rinuncia alla realizzazione del tracciato proposto dalla società di scopo nata in ambito regionale (il c.d. Tracciato "Strabag"), altrettanto non si può dire circa la certezza dei tempi di realizzazione. È noto infatti che il c.d. "Nodo di Olmo" è tuttora sotto studio dal punto di vista della possibile cantierizzazione a causa di pesanti interferenze con le gallerie ferroviarie esistenti.

3.2 La città attrattiva

4. Strategie del Piano

La parte strategica del Piano intende individuare le azioni da promuovere per l'attuazione del Piano di Marketing Territoriale 2019-2021, che si espliciteranno attraverso processi partecipativi e di partnership con gli attori rilevanti, pubblici e privati del territorio, volti ad introdurre elementi non presenti al momento, in grado di conferire nuova dinamicità al contesto territoriale, per conseguire nuovi risultati positivi non altrimenti conseguibili, tali da determinare un concreto sviluppo economico del territorio.

Gli elementi distintivi in cui si articolerà il Piano di Marketing, anche attraverso una azione di costante svluppo e implementazione delle sue strategie e dei suoi contenuti da cui non può prescindere, che vedrà il Comune come soggetto agente e la circoscrizione comunale come sistema territoriale identitario, sono da individuare in :

- Le aree di competitività distintive, la specializzazione (intelligente la RIS3), la vocazione ATTUALE , la differenziazione e l'attrattività all'interno del sistema regionale e del sistema paese, la vocazione POTENZIALE, i trend, i gap;
- Le attività di rafforzamento del Comune come soggetto agente: rete, coalizione, sistema, partnership, accordi, tavoli;
- Le attività di intelligence e di analisi: necessarie, possibili, utili/convenienti;
- Intelligence e analisi dell'offerta, il territorio, le componenti di offerta, i soggetti titolari/proprietari;
- Intelligence e analisi del mercato e della domanda attuale e potenziale interna (vocazione attuale);
- Intelligence e analisi del mercato e della domanda attuale e potenziale esterna (vocazione potenziale);
- Le determinanti localizzative dei segmenti di domanda target;
- La politica di PRODOTTO territorio locale: le azioni per il miglioramento dell'offerta territoriale e della competitività distintiva di Arezzo, i progetti funzionali alla vocazione potenziale (cultura – turismo – ICT) e alla differenziazione da potenziare/ricercare;
- Le azioni per la domanda interna, il miglioramento del contesto locale di offerta;
- Le azioni per la domanda esterna, segmentazione della domanda, target specifici e offerte specifiche;

4.1 Strumenti di Pianificazione Territoriale

4.1.1 Variante di manutenzione al Regolamento Urbanistico per il sistema territoriale della produzione

Con delibere del Consiglio Comunale n. 4 del 23/01/2017, n. 96 del 08/06/2017 e n. 120 del 25/09/2017 è stata rispettivamente adottata, approvata e ratificata la "Variante di manutenzione alle Norme Tecniche di Attuazione (N.T.A.) del Regolamento Urbanistico del Comune di Arezzo".

La variante rappresenta uno dei procedimenti nei quali si articola la Fase 1 definita dalla Giunta Comunale con Delibera n. 357 del 28/06/2016 e che come tale costituisce una delle azioni idonee a consentire un graduale adeguamento degli strumenti urbanistici, inserendosi organicamente in un più ampio e coerente disegno complessivo, finalizzato a dare priorità agli interventi ritenuti strategici e funzionali ad un'azione di riqualificazione e di impulso all'economia del territorio;

Gli obbiettivi della variante sono stati così individuati:

- introdurre forme di semplificazione della disciplina in modo

da rendere maggiormente efficace l'azione amministrativa in ambito urbanistico/edilizio,

- adeguare lo strumento di pianificazione urbanistica alle recenti norme sovraordinate in modo da incidere più concretamente sugli interventi di recupero del patrimonio edilizio esistente,

- promuovere incentivi per la qualità' architettonica energetico ambientale e sismica degli edifici,

Sono state previste, in particolare per il sistema territoriale della produzione, successivamente al contributo della Regione Toscana – Direzione Urbanistica e Politiche Abitative - modifiche normative volte ad agevolare e favorire il riuso di edifici ad uso industriale e artigianale oggi dismessi, attraverso la previsione di nuove destinazioni d'uso ammesse, volte ad intercettare in modo più efficace le dinamiche della richiesta di insediamenti commerciali piuttosto che di quelli produttivi.

Le modifiche normative hanno riguardato:

- adeguamento delle NTA-RU per la parte attinente all'art. 21 comma 2 della L.R. 28/2005 (ora L.R. n. 62/2018): Codice del Commercio, relativamente all'esercizio congiunto delle attività commerciali al dettaglio e all'ingrosso al fine che l'esercizio congiunto di commercio al dettaglio e all'ingrosso sia assoggettato al regime abilitativo previsto per il commercio al dettaglio.

- modifica delle NTA-RU per la parte attinente il "Commercio all'ingrosso" che ha previsto che quando è ammessa l'attività commerciale all'ingrosso è consentito anche l'esercizio congiunto dell'attività di vendita all'ingrosso e al dettaglio, eliminando il divieto del non alimentare, per superfici di vendita non superiori a quelle della media struttura (1.500,00 mq);

- modifica delle NTA-RU per la parte attinente il Sistema della Produzione ed in particolare per il Sottosostema P1: produttivo-industriale e il sottosistema P2: produttivo commerciale che in presenza di edifici con destinazione d'uso commerciale all'ingrosso ha ammesso il commercio congiunto alimentare e non.

4.1.1.1 Interventi di rigenerazione urbana nell'ambito del sistema produttivo

La Legge Regionale 10/11/2014 n. 65: Norme per il governo del territorio ha introdotto disposizioni volte a razionalizzare il patrimonio edilizio esistente e la rigenerazione delle aree urbane degradate anche attraverso misure incentivanti;
La legge definisce:

a) le aree caratterizzate da degrado urbanistico quelle con presenza di un patrimonio edilizio e connotate da un impianto urbano di scarsa qualità sotto il profilo architettonico e morfotipologico, associata alla carenza di attrezzature e servizi, alla carenza e al degrado degli spazi pubblici e delle aree libere, nonché le aree caratterizzate da attrezzature ed infrastrutture dismesse;

b) le aree caratterizzate da degrado socio-economico quelle

connotate da condizioni di abbandono, di sottoutilizzazione o sovraffollamento degli immobili, o comunque di impropria o parziale utilizzazione degli stessi, o con presenza di strutture non compatibili, dal punto di vista morfologico, paesaggistico, ambientale o funzionale, con il contesto urbano di riferimento.

In particolare l'art. 122: Finalità e ambito di applicazione delle disposizioni per la rigenerazione delle aree urbane degradate della L.R. n. 65/2014, disciplina gli interventi volti ad incentivare la razionalizzazione del patrimonio edilizio esistente e a promuovere ed agevolare la rigenerazione delle aree urbane degradate, in attuazione dell'articolo 5, comma 9, del decreto-legge 13 maggio 011, n. 70 (Semestre Europeo – Prime disposizioni urgenti per l'economia), convertito, con modificazioni, dalla legge 12 luglio 2011, n. 106, con le seguenti finalità:

a) favorire il riuso delle aree già urbanizzate per evitare ulteriore consumo di suolo e rendere attrattiva la trasformazione delle stesse;

b) favorire la densificazione delle aree urbane per la migliore sostenibilità economica dei sistemi di mobilità collettiva;

c) mantenere e incrementare l'attrattività dei contesti urbani in ragione della pluralità delle funzioni presenti;

d) garantire la manutenzione ordinaria e straordinaria e l'innovazione delle opere di urbanizzazione e delle dotazioni collettive;

e) favorire, anche con procedure di partecipazione civica, la verifica dell'utilità collettiva degli interventi di rigenerazione urbana.

E' previsto l'introduzione di specifici incentivi urbanistico-edilizi nell'ambito della formazione dei nuovi strumenti urbanistici: Piano Strutturale e Piano Operativo in corso di redazione, ai sensi della L.R. n. 65/2014, al fine di favorire e incentivare gli interventi di rigenerazione urbana nel Sistema territoriale della produzione, volti ad agevolare – unitamente ad altre misure - il riuso di edifici ad uso industriale e artigianale oggi dismessi, incrementando l'attrattività dei contesti urbani in cui sono collocati in ragione della pluralità delle funzioni presenti, l'innovazione delle opere di urbanizzazione e delle dotazioni collettive, ed il miglioramento della sostenibilità economica dei sistemi di mobilità collettiva.

4.2 Settore Commerciale

4.2.1 Integrazione degli operatori socio-economici:

Il Comune di Arezzo ha attivato un progetto pluriennale, finanziato con il POR FSE 2014/2020 della Regione Toscana denominato: "Un commercio condiviso: una nuova rete di comunicazione per coinvolgere commercianti, associazioni di categoria , consumatori e uffici comunali per la creazione di una efficace rete di rapporti sinergici"

L'obiettivo principale del progetto è quello di proseguire nel processo di costruzione e sperimentazione nella Città di Arezzo di un modello di condivisione in ambito commerciale, da realizzare con il contributo attivo, costante ed indispensabile dei giovani civilisti del Servizio Regionale della Toscana, e quello dei cittadini, siano essi "clienti" o "venditori". Le parole chiave di questi obiettivi continuano ad essere quelle di trasparenza, qualità, comunicazione, cui si aggiunge la parola condivisione.

Il progetto presentato parte dalla ferma convinzione che il commercio costituisca un settore produttivo molto importante per ogni realtà locale e per la Città di Arezzo e il suo territorio nel caso specifico. Anche in un momento storico complesso in cui l'economia nazionale non è più caratterizzata da un fenomeno di crescita, il settore del commercio continua comunque a generare ricchezza ed occupazione. E soprattutto continua a svolgere una rilevante funzione sociale, sia avvicinando i servizi di prima necessità a chi può avere più difficoltà a raggiungere i centri commerciali più distanti, esterni al contesto urbano abitato, sia contribuendo a mantenere la vitalità nei centri cittadini. Oltre a questa relazione con gli aspetti economici suoi peculiari, con quelli sociali, urbanistici e aggregativi, il commercio contribuisce poi, direttamente, allo sviluppo turistico della Città e del territorio, in una Città a forte vocazione turistica come Arezzo. L'utilizzo costante delle piazze e delle vie cittadine, specialmente nel Centro Storico, per ospitare abitualmente fiere e mercati, dall'antiquariato al gastronomico, dimostra come il commercio non possa essere visto in modo riduttivo solo nel suo aspetto economico, misurato in percentuali di prodotto interno lordo, ma come elemento culturale, capace di dare vita e spessore al territorio e far crescere i suoi abitanti.

Il progetto si rivolge agli utenti: in senso lato a tutti i cittadini; ai visitatori delle fiere e dei mercati della Città di Arezzo; ai clienti potenziali e reali dei servizi commerciali della Città; agli operatori commerciali in sede fissa e agli ambulanti,; agli espositori delle varie edizioni mensili della Fiera Antiquaria e delle altre manifestazioni fieristiche aretine, al fine di poter offrire una serie di strumenti e servizi qualificati per diffondere la corretta condivisione e comunicazione delle regole del "mercato", la corretta e puntuale conoscenza dei prodotti e della loro provenienza.

Gli obiettivi principali del progetto sono, in sintesi, quelli di:

- informare in modo corretto gli utenti e i consumatori della Città;

- monitorare il grado di soddisfazione di questi utenti mediante customer satisfaction;

- migliorare la conoscenza dei prodotti, delle loro specificità, della loro provenienza, in modo particolare quelli a “chilometro zero”, per un consumo più consapevole;

- promuovere la conoscenza dei diritti dell’utente consumatore nei vari contesti commerciali;

- favorire la massima trasparenza pur in un contesto di libero mercato;

- ascoltare costantemente i bisogni, le idee, le aspettative dell’utente, nelle due macro categorie più volte evidenziate, per relazionarle agli organi competenti;

- favorire la condivisione di obiettivi tra le varie parti;;

- riappropriarsi culturalmente degli spazi della Città adibiti al commercio, riscoprendo le loro origini e le loro funzioni storiche e originali, anche mediante l’organizzazione di attività collaterali alla vendita.

Il progetto ha anche uno sguardo rivolto ad una comunità più allargata, quella dell’Europa. Infatti sono iniziati, grazie alla collaborazione con un’apposita agenzia individuata a seguito di gara d’appalto, i lavori preparatori per arrivare alla presentazione di un vero e proprio progetto europeo specifico sulla Fiera Antiquaria che rappresenta, per Arezzo, il fiore all’occhiello delle sue manifestazioni fieristiche, con una dimensione ed una storia che giustificano pienamente questa ambizione. Saranno quindi posti in essere una serie di strumenti e di azioni per la ricerca di partnership con le altre Città europee che propongono mercati all’aperto di oggetti d’antiquariato. Tra gli esempi più noti i vari mercati di Vienna (a Flohmarkt, tutti i sabato, a Wienzeile e l’Antikmarkt in Am Hof), a Londra, a L’Aja (in Lange Voorhout, ogni giovedì da maggio ad ottobre e in Herman Costerstraa il lunedì, venerdì e sabato), in Belgio (a Liegi, il Marché de la Batte), così a Madrid, ad Atene… Una tipologia di mercato che sta vivendo in tutta Europa una stagione di flessione legata a tanti fattori, congiunturali e strutturali, con una eterogeneità delle normative interne in tema di commercio che provoca restrizioni/barriere alla libera circolazione, così come stabilito dalle normative del Single European Market.

In questo panorama il Comune di Arezzo, con la sua tradizionale Fiera Antiquaria, che si svolge ininterrottamente dal 1968 con 12 edizioni mensili, continua ad essere titolare del più grande mercato italiano dell’antiquariato in piazza e uno dei più grandi d’Europa e quindi - ponendosi come un punto di eccellenza economica, culturale e turistica sia della Città che del territorio aretino e forte dei propri numeri, della propria storia e del suo ruolo-traino nell’economia locale – si fa promotore di un progetto europeo (AFEN. Antiques Fair European Network) atto a favorire la creazione di una piattaforma dei mercati dell’antiquariato all’aperto.

La prima fase di questo progetto si pone quale obiettivo primario quello di una indagine ricognitiva generale dei mercati antiquariali all’aperto su scala europea, seguendo tre criteri-base: la dimensione del mercato, la storia dello stesso, il contesto urbano; in contemporanea saranno ricercate ed analizzate anche

le diverse normative nazionali al fine di redigere una proposta di Regolamento europeo con l'elaborazione di un documento finale da proporre agli organi competenti.

La finalità ultima del progetto sarà quella di favorire scambi istituzionali, commerciali e promozionali, stimolare attività formative ed educative finalizzate alla creazione della figura dell'espositore antiquario europeo e promuovere l'elaborazione di progetti su scala europea a sostegno del mercato antiquariale su piazza.

Il Comune di Arezzo come ente territoriale e come realtà fisica e comunitaria, da sempre particolarmente attento a rispondere ai bisogni dei propri cittadini, ha creato fin dall'ottobre 2009 "Unico, lo Sportello Polivalente per il cittadino e per l'impresa" nella propria sede di Piazza Fanfani 1, luogo centrale della Città, facilmente raggiungibile e fornito da un grande parcheggio auto. E' nello stesso stabile che

è in funzione, dal 1 gennaio 2010, l'ufficio SUAP, che svolge tutte le funzioni di autorizzazione, concessione e relative ai provvedimenti amministrativi riguardanti l'intera gamma delle attività produttive, fornendo anche assistenza e consulenza circa le procedure e le documentazioni necessarie per avviare le attività di commercio in genere. Il Comune di Arezzo ha attivato il Centro Commerciale Naturale in collaborazione con la Regione Toscana, la locale Camera di Commercio e le Associazioni di categoria, nonchè l'Osservatorio Turistico di Destinazione. Lo stesso Comune di Arezzo ha partecipato positivamente all'avviso per la manifestazione di interesse al cofinanziamento di Piani integrati di sviluppo urbano sostenibile (PIUSS) dell'Asse V del POR CReO Fesr 2007/2013, in cui sono stati finanziati numerosi progetti in ambito commerciale, come il Mercato coperto delle Logge del grano, le piazze dei mercati

4.2 Settore commerciale

cittadini, ovvero Piazza Grande e Piazza Sant'Agostino, e alcuni lotti del recupero della grande Fortezza medicea di Arezzo.

Il progetto della Regione Toscana sui Centri Commerciali Naturali ha portato anche ad Arezzo alla costituzione di un proprio Centro Commerciale Naturale ricompreso esattamente all'interno della sua cinta muraria medicea e via V. Veneto. Si è formato così un insieme eterogeneo ed articolato di esercizi di vicinato e di esercizi pubblici che hanno fatto "rete" per offrire una immagine coordinata nei confronti dell'utente, cittadino e turista. Grazie ad una serie articolata di iniziative di "animazione territoriale" e di informazione si è iniziato un percorso teso a riavvicinare e fidelizzare la clientela cittadina, ad offrire servizi più qualificati all'utente/acquirente, a far apprezzare sempre più il prodotto della tradizione locale e artigianale al cliente-turista. Il commercio di qualità all'interno del Centro Storico della Città integra perfettamente, grazie anche ad una crescente attenzione nei confronti degli arredi urbani, alla razionalizzazione della segnaletica, sia turistica che commerciale, la promozione e la fruizione, sostenibile, delle bellezze artistiche, storiche, monumentali di Arezzo con

FIERA ANTIQUARIA DI AREZZO

la tradizione commerciale, artigianale e gastronomica presente nel suo "Centro Commerciale Naturale".

Infine, al termine di un articolato processo condiviso con le amministrazioni locali e le associazioni di categoria della Toscana, la Regione Toscana ha attivato un progetto di semplificazione amministrativa che razionalizza le varie "piattaforme" informatiche. Il nuovo **Servizio di Accettazione di livello regionale (STAR)** che ha consentito un rapporto più corretto ed efficace, assicurando uniformità a livello regionale circa le modalità di presentazione delle pratiche SUAP, nel rispetto delle recenti delibere (D GR 26/2015, D GR 36/2015, D GR 61/2015 e D GR 127/2015), con disponibilità immediata dell'aggiornamento dei dati e la possibilità per l'ente Comune di esporre propri servizi di aiuto alla compilazione proprio al fine di migliorare i servizi erogati.

unico
COMUNE DI AREZZO
Lo sportello per il cittadino e per l'impresa

4.2.2 Regolamento Comunale per la tutela e il decoro del patrimonio culturale del Centro Storico di Arezzo

Legge Regionale 7 febbraio 2005 n. 28: *Codice del commercio. Testo unico in materia di commercio in sede fissa, su aree pubbliche, somministrazione di alimenti e bevande, vendita di stampa quotidiana e periodica e distribuzione di carburanti, prima, e la Legge Regionale 23 novembre 2018 n. 62 : Codice del Commercio,* poi, disciplinano la qualificazione e valorizzazione dei luoghi del commercio fornendo disposizioni speciali per

le aree di particolare interesse del territorio comunale. In particolare la norma, prevede:-

- Il Comune, previa concertazione con le parti sociali interessate, può individuare aree del proprio territorio nelle quali avviare percorsi innovativi di promozione e sostegno delle attività economiche, perimetrando le aree interessate;

- Le aree sono individuate in relazione al loro valore e pregio oppure in considerazione della presenza di particolari situazioni di degrado, anche collegate alla sicurezza urbana e a fenomeni di rarefazione o desertificazione commerciale.

- Nel rispetto dei principi di proporzionalità, di non discriminazione tra operatori e degli altri interessi di rilievo costituzionale, gli interventi possono comprendere:

a) programmi di qualificazione della rete commerciale e previsione di particolari limitazioni e prescrizioni cui sottoporre l'attività commerciale, attraverso l'individuazione di attività o merceologie incompatibili con le esigenze di tutela e con la natura delle aree;

b) forme di semplificazione, incentivazione e sostegno a favore di iniziative che prevedano il riutilizzo di fondi a destinazione commerciale o artigianale rimasti vuoti, anche attraverso l'uso temporaneo di tali locali e la previsione di modalità di condivisione degli spazi tra più attività commerciali;

c) intese con le attività della media e grande distribuzione per la realizzazione di azioni e iniziative a favore dei centri commerciali naturali e delle aree di cui al comma 1;

d) definizione di specializzazioni merceologiche inerenti a mercati, fiere o singoli posteggi, anche finalizzate alla valorizzazione delle produzioni delle piccole e medie imprese toscane, fino alla previsione di limitazioni alla vendita di particolari prodotti;

e) intese con gli operatori che esercitano l'attività commerciale nei posteggi dei mercati per la tutela attiva dei centri storici e delle aree urbane;

f) individuazione di aree destinate alla vendita diretta da parte degli imprenditori agricoli e ittici, al fine di aumentare le opportunità di offerta di prodotti locali e di qualità e di favorire il mantenimento di produzioni localmente importanti.

Nelle aree di cui sopra il Comune può:

a) prevedere esenzioni o riduzioni dei costi dei servizi e della fiscalità e definire standard qualitativi per gli esercizi attivi e per i fondi a destinazione commerciale vuoti;

b) prevedere incentivi per gli interventi di ristrutturazione

4.2 Settore commerciale

degli esercizi, attraverso l'accesso facilitato al credito e la riduzione di imposte comunali.

Nell'ambito del quadro normativo sopra richiamato il Comune di Arezzo con Delibera del Consiglio Comunale n. 159 del 19 dicembre 2017 ha adottato il "**Regolamento Comunale per la tutela e il decoro del patrimonio culturale del Centro Storico di Arezzo**".

Il Regolamento ha come finalità quella di tutelare il Centro Storico della Città ed il patrimonio ivi insediato, nella sua immagine, salvaguardandone le peculiarità e considerandolo quale base per lo sviluppo turistico e commerciale, e nel contempo di migliorare la qualità della vita dei cittadini residenti e valorizzare le attività commerciali ed artigianali presenti, riconosciute quali espressioni dell'identità culturale collettiva;

La tutela del Centro Storico di Arezzo e del suo patrimonio artistico storico e culturale, seppur esplicata in un rapporto di integrazione e bilanciamento fra la libertà di iniziativa economica privata e la tutela della salute e della sicurezza di cittadini, esercenti e visitatori, è stata attuata per mezzo dell'adozione di azioni individuate nell'ambito di un quadro complessivo che ha visto prevalere l'interesse pubblico per la tutela del decoro del patrimonio culturale cittadino e della vivibilità urbana in particolare nel Centro Storico:

- limitare la concentrazione delle attività commerciali e di intrattenimento, che inducono disagi alla residenza in termini di frequentazione e rumore;
- introdurre la valorizzazione qualitativa degli esercizi commerciali, sia dal punto di vista della tipicità dei prodotti che dell'immagine;
- scongiurare l'omologazione commerciale causata dall'uniformarsi delle tipologie di attività, presenti nel Centro Storico, con insegne, prodotti offerti e modalità di servizio che, attraverso un processo di standardizzazione, fa disperdere i caratteri identitari del tessuto urbano e con essi le radici culturali insite nelle attività commerciali e artigianali tradizionali, rappresentate in particolare dagli esercizi storici;
- preservare e promuovere il permanere della funzione residenziale nel Centro Storico, per cui si ritiene opportuno incentivare, all'interno degli esercizi di vendita con il sistema del libero servizio, la commercializzazione di prodotti destinati al consumo domestico;

A distanza di oltre un anno dall'applicazione del Regolamento, è emersa la necessità di una revisione parziale, introducendo nuove disposizioni ovvero modificare quelle esistenti al fine di meglio contemperare l'interesse pubblico di valorizzazione qualitativa degli esercizi commerciali con il principio tutelato a livello comunitario della libertà di impresa.

La modifica al Regolamento ha come finalità la tutela del Centro Storico e del patrimonio ivi insediato, che si esplica attraverso il miglioramento qualitativo degli esercizi esistenti e di nuovo insediamento, oltre che mediante la limitazione della concentrazione delle attività commerciali, al fine di evitare disagi alla residenza in termini di frequentazione e rumore, cercando

di evitare l'omologazione commerciale causata dall'uniformarsi delle tipologie di attività, con insegne, prodotti offerti e modalità di servizio che, mediante un processo di standardizzazione, fa disperdere i caratteri identitari del tessuto urbano e con essi le radici culturali insite nelle attività commerciali e artigianali tradizionali, rappresentate in particolare dagli esercizi storici;

E' stato previsto di procedere ad apportare correttivi al Regolamento per la parte che disciplina le "Attività consentite con limitazioni e/o prescrizioni" che individua le attività ammesse nel Centro Storico purchè in possesso di particolari requisiti e condizioni, al fine di meglio contemperare l'interesse pubblico di valorizzazione qualitativa degli esercizi commerciali con il principio tutelato a livello comunitario della libertà di impresa, quali in particolare:

Nella Zona 1 e Zona 2 (del Centro Storico) così come definite dal precedente articolo 2, sono consentite nuove aperture di attività soltanto nel rispetto delle seguenti prescrizioni:

a) attività esercitate, in maniera esclusiva o prevalente, secondo modalità assimilabili al "fast-food" o "self-service" di somministrazione di prodotti del territorio e/o a filiera corta, o, in alternativa, con una superficie di somministrazione (come definita dall'art.47 comma 1 lett.b) della L.R. 62/2018) non inferiore a mq 100,00 oltre un bagno per la clientela accessibile anche ai diversamente abili.

b) esercizi di vicinato, settore alimentare, aventi per oggetto prevalentemente la vendita di prodotti a filiera corta e/o di prodotti tipici toscani;

c) pubblici esercizi di somministrazione di alimenti e bevande, esclusivamente in locali di superficie di somministrazione non inferiore a mq. 20,00 e dotati di:

1) un bagno per la clientela, in caso di superficie di somministrazione compresa tra mq 30,00 e mq 60,00 ;

2) un bagno per la clientela accessibile ai diversamente abili, in caso di superficie di somministrazione superiore a mq 60,00;

3) la dotazione dei bagni di cui ai punti precedenti può esser derogata per pubblici esercizi collocati in immobili vincolati ai sensi del Capo I, Titolo I, Parte Seconda del D. Lgs. n. 42/2004 (Codice dei beni culturali e del paesaggio).

d) attività artigianali alimentari della tradizione italiana;

e) commercio alimentare di bevande preconfezionate a carattere residuale rispetto all'attività prevalente, mediante installazione di frigorifero per una superficie massima di mq 4,00;

1bis - I limiti e le condizioni previste al comma 1 lettera c) del presente articolo non si applicano alle attività di somministrazione all'interno delle attività artigianali di cui al comma 1 lettera d) purché l'attività di somministrazione:

-sia limitata alle sole bevande, ad esclusione dei superalcolici

-sia non assistita e con utilizzo esclusivo di tavoli e sedie di cortesia;

-abbia carattere residuale rispetto all'attività artigianale prevalente;

-sia esercitata su una superficie non superiore a 4 mq;

4.2 Settore commerciale

4.2.3 Il Centro Commerciale Naturale

La Legge Regionale 7 febbraio 2005 n. 28: *Codice del commercio. Testo unico in materia di commercio in sede fissa, su aree pubbliche, somministrazione di alimenti e bevande, vendita di stampa quotidiana e periodica e distribuzione di carburanti*, prima, e la Legge Regionale 23 novembre 2018 n. 62 : *Codice del Commercio*, poi, disciplinano la qualificazione e valorizzazione dei luoghi del commercio fornendo disposizioni speciali per le aree individuate come Centri Commerciali Naturali. In particolare la norma, prevede:

- I centri commerciali naturali sono luoghi commerciali complessi e non omogenei, sviluppatisi nel tempo anche senza programmazione unitaria, perimetrati dal Comune e concepiti come spazi unici ove opera un insieme organizzato di esercizi commerciali, esercizi di somministrazione, strutture ricettive, attività artigianali e di servizio, aree mercatali ed eventualmente integrati da aree di sosta e di accoglienza e da sistemi di accessibilità comuni.

- Gli operatori economici insediati in tale area possono definire politiche commerciali unitarie e la forma giuridica più idonea a rappresentarne gli interessi, anche prevedendo modalità di compartecipazione tra pubblico e privato.

- Il Comune, l'organismo di gestione del Centro Commerciale Naturale, le organizzazioni imprenditoriali del commercio, predispongono programmi di azioni finalizzate alla qualificazione e promozione dei luoghi e delle attività. I programmi possono prevedere:

a) interventi per migliorare l'accessibilità con i diversi mezzi di trasporto, creazione di segnaletica per i percorsi di avvicinamento, idonee dotazioni di aree di parcheggio, eliminazione di barriere architettoniche, eventuali incrementi dell'illuminazione e interventi sulla qualità urbana, anche attraverso l'armonizzazione delle insegne commerciali e la predisposizione di piani del colore;

b) creazione di sistemi di trasporto pubblico di interscambio in sostituzione delle auto private;

c) creazione di spazi pubblici e di relazione destinati ad attività di sviluppo della socialità, prevedendo modalità semplificate per la fruizione, soprattutto da parte dei più giovani;

d) realizzazione di infrastrutture e servizi adeguati alle funzioni distributive e alle esigenze dei cittadini;

e) forme di semplificazione, incentivazione e sostegno a favore di iniziative che prevedano il riutilizzo di fondi a destinazione commerciale o artigianale rimasti vuoti, anche attraverso l'uso temporaneo di tali locali e la previsione di

modalità di condivisione degli spazi tra più attività commerciali;

f) crescita delle funzioni informative svolte dal sistema distributivo per la promozione turistica e culturale del territorio;

g) costituzione di reti di fidelizzazione dei consumatori e di vendita on-line;

h) attività di formazione degli operatori finalizzate ad accrescere la qualità dei servizi resi all'utenza e a creare economie di scala;

i) collaborazione con associazioni di volontariato per la realizzazione di interventi coordinati di promozione;

j) integrazione dell'attività commerciale con eventi di interesse culturale e di spettacolo;

k) promozione della distribuzione commerciale delle produzioni tipiche locali;

l) realizzazione di punti di accesso gratuito a rete wi-fi.

Nelle aree perimetrate come Centro Commerciale Naturale il Comune può prevedere esenzioni o riduzioni dei costi dei servizi e della fiscalità e definire standard qualitativi per gli esercizi attivi e per i fondi a destinazione commerciale vuoti,

nonchè prevedere incentivi per gli interventi di ristrutturazione degli esercizi, attraverso l'accesso facilitato al credito e la riduzione di imposte comunali.

Il Comune di Arezzo ha partecipato alla costituzione nell'anno 2005 del Centro Commerciale Naturale, in partenariato con il Formit Cat Confcommercio di Arezzo, come disposto dalla deliberazione della Giunta Comunale n. 683 del 3 novembre 2004;

Tale iniziativa è stata promossa e cofinanziata dalla Regione Toscana, in attuazione della L.R. n. 28/1999 e relativo Regolamento n. 4/1999, con le specifiche finalità attinenti alla rivitalizzazione delle sedi commerciali di vicinato e di attuazione dei programmi di tutela e valorizzazione dei centri storici;

Con le successive deliberazioni della Giunta Comunale n. 1036 del 21.11.2005, n. 490 del 19.12.2006, n. 763 del 13.11.2007, n. 286 del 15.04.2008, e n. 195 del 14.04.2009, è stata data continuità al progetto del Centro Commerciale Naturale, rispettivamente per gli anni 2005, 2006, 2007, 2008 2009;

A decorrere dal 2009 il programma del Centro Commerciale Naturale si è ulteriormente arricchito e ha previsto, oltre alla realizzazione di eventi che hanno riscosso il notevole consenso ed apprezzamento da parte del pubblico, quali le "Piazze del Gusto", il "Mercato internazionale dei prodotti tipici" e la "Giostra dei sapori" che sono divenute ormai manifestazioni

4.2 Settore commerciale

consolidate, anche l'allestimento di servizi innovativi per incrementare l'attrattività del Centro Commerciale Naturale ed il livello del servizio per la clientela, nonché iniziative alle quali il Comune ha fornito collaborazione;

Con le deliberazioni della Giunta Comunale n. 903 del 28 dicembre 2010 e n. 734 del 28 dicembre 2011 è stata data prosecuzione al progetto rispettivamente per gli anni 2011 e 2012;

Con delibera della Giunta Comunale n. 9 del 15/01/2014 è stato approvato di destinare una somma del bilancio, quale quota di contributo, a sostegno della prosecuzione del Centro Commerciale Naturale, all'Associazione "Vie d'Arezzo" – c /o Associazione Commercianti della Provincia di Arezzo, per il progetto presentato denominato: "*Wi – Fi per il Centro Commerciale Naturale di Arezzo*";

E' previsto - in analogia a quanto disciplinato nel REGOLAMENTO URBANISTICO per la zona del CENTRO STORICO della Città e in adempimento a quanto disciplinato dal REGOLAMENTO PER L'OCCUPAZIONE DI SPAZI ED AREE PUBBLICHE E PER L'APPLICAZIONE DEL RELATIVO CANONE (COSAP) - la redazione di progetti unitari, sia nel Centro Storico che nel Centro Commerciale Naturale (CCN) per la installazione di dehor e strutture semi-permanenti con l'obbiettivo di:

- individuare tipologie, materiali, colori e standard di qualità idonei ai contesti in cui andranno ad inserirsi;

-non sovrapporsi in maniera incongrua o interferire negativamente con gli elementi di pregio storico-artistico

I progetti unitari hanno lo scopo di riqualificare e/o riconnettere parti discontinue del Centro Storico del Capoluogo, e del Centro Commerciale Naturale in genere, con particolare riferimento all'arteria rappresentata da Via Vittorio Veneto e piazza Saione, che rappresentano ambiti urbani e percorsi commerciali da presidiare ai fini del contenimento di un possibile degrado.

- Le strutture semipermanenti si caratterizzano quali strutture temporanee, ancorche finalizzate a soddisfare esigenze non transitorie o stagionali; le strutture semipermanenti presentano continuità tra le parti verticali perimetrali e la copertura; l'installazione del manufatto e le relative opere di ancoraggio non devono comportare alcuna alterazione morfologica dello stato dei luoghi; le tamponature perimetrali, anche se parziali, sono prevalentemente trasparenti; la copertura sorretta da elementi verticali è costituita da strutture leggere ancorchè realizzate con materiali rigidi e durevoli;

- I Dehors si caratterizzano quali spazi esterni su aree pedonali e marciapiedi attrezzati per l'accoglimento dei clienti ed oggetto di apposita concessione.

I componenti utilizzabili per l'allestimento delle aree in concessione sono :

a) Ombrelloni, b) Tende retrattili ancorate ai muri dei fabbricati, c) Tavoli, d) Sedie, e) Fioriere, f) Balaustre o frangivento e Pedane (solo in caso di particolare stato dei luoghi), g) Fonti di riscaldamento, h) Elementi porta menù, i) Cestini e portacenere (obbligatori).

4.2.4 Wake-up Saione

- La Legge Regionale 23/11/2018 n. 62: Codice del Commercio che all'art. n. 110: Aree di particolare interesse, e all'art n. 111: Centri commerciali naturali, prevede la possibilità di esenzioni o riduzioni dei costi dei servizi e della fiscalità, in aree appositamente individuate in considerazione della presenza di particolari situazioni di degrado, anche collegate alla sicurezza urbana e a fenomeni di rarefazione o desertificazione commerciale;

- Il vigente Regolamento Comunale per l'occupazione di spazi ed aree pubbliche e per l'applicazione del relativo canone approvato con Delibera del Consiglio Comunale n. 42 del 27/03/2017 e successiva Delibera del Consiglio Comunale n. 69

del 16.07.2018 che all'art. 34 comma 6 prevede la possibilità per la Giunta Comunale di esentare il pagamento del Canone per l'occupazione di spazi ed aree pubbliche (COSAP) per le attività che partecipino alla riqualificazione di una determinata area individuata dalla stessa Giunta Comunale;

E' stato previsto, al riguardo, di individuare, in relazione al predetto quadro normativo e regolamentare, il quartiere urbano di Saione, quale area connotata da particolari situazioni di difficoltà, anche collegate alla sicurezza urbana e a fenomeni di rarefazione commerciale, e quindi procedere a stimolare e favorire interventi di riqualificazione da attuarsi attraverso iniziative temporanee di carattere commerciale su suolo pubblico finalizzate alla valorizzazione delle produzioni delle piccole e medie imprese del territorio e/o manifestazioni ed eventi finalizzati a promuovere momenti di aggregazione sociale e di vivibilità dell'area stessa, nonché al fine di favorire la rivitalizzazione del mercato rionale;

All'interno di detta perimetrzione sono stati inseriti le strade e gli spazi sotto elencati:

- parco “Colle del Pionta”;
- parco “Mancini”;
- Campo di Marte;
- via Trasimeno;
- Parco “Arno”;
- via Arno;
- via Curtatone;
- nonché le strade comunque comprese all’interno di tale perimetro; così come individuata nella allegata planimetria che si allega al presente atto per costituirne parte integrante e sostanziale;

In coerenza con il predetto quadro normativo e regolamentare, con delibera della Giunta Comunale n. 121 del 28/03/2019, è stato quindi previsto di esentare, per la durata di anni uno, dal pagamento del COSAP relativo all’occupazione di suolo pubblico le attività commerciali su area pubblica permanenti e

temporanee nonché manifestazioni ed eventi su suolo pubblico a carattere temporaneo, dando atto che tale esenzione comporta un mancato introito stimato in € 5.120,00 derivante dal mancato pagamento COSAP per il mercato rionale di Saione, oltre al mancato introito derivante da manifestazioni temporanee;

4.2.5 Servizio di trasporto turistico locale

Con Delibere del Consiglio Comunale rispettivamente n. 47 del 18 gennaio 2002 e n. 22 del 09/03/2015 è stato rispettivamente approvato e modificato il “Regolamento Comunale per il servizio taxi e di noleggio con conducente autovettura”, in adeguamento alla normativa legislativa e regolamentare nazionale e regionale;

- l’art. n. 4: Numero e tipo delle licenze e delle autorizzazioni del medesimo Regolamento, al comma 3 recita testualmente: *“Per fronteggiare particolari eventi straordinari o periodi di prevedibile incremento della domanda, il Comune, in conformità a quanto disposto dall’art. 6 comma 1 lettera c) del D.L. n. 223/2006 (c.d. “Decreto Bersani”), può rilasciare ai soggetti di cui all’art. 7 comma 1 lettere b) e c) delle Legge n. 21/1992 che ne facciano espressa e motivata richiesta titoli autorizzatori temporanei o stagionali, non cedibili, in numero*

proporzionato alle esigenze dell'utenza";

- l'art. 7: Figure giuridiche della predetta L. n. 21/1992 dispone che *i titolari di licenza per l'esercizio del servizio di taxi o di autorizzazione per l'esercizio del servizio di noleggio con conducente, al fine del libero esercizio della propria attività, possono : (…) b) associarsi in cooperative di produzione e lavoro, intendendo come tali quelle a proprietà collettiva, ovvero in cooperative di servizi, operanti in conformità alle norme vigenti sulla cooperazione;*

c) associarsi in consorzio tra imprese artigiane ed in tutte le altre forme previste dalla legge;

Nell'ambito dell'attività di promozione turistica e culturale, il Comune di Arezzo è particolarmente attivo data la presenza, nel territorio comunale di numerose opere d'arte e di manifestazioni e spettacoli di varia natura che sono fonte di attrazione ed interesse per una molteplicità di turisti;

Il Comune di Arezzo annovera, fra i servizi istituzionali per la collettività, lo svolgimento di una serie di attività turistico-culturali complesse e sfaccettate che spaziano dall'accoglienza ed informazione turistica, alla cura dei rapporti con gli stakeholder, alla promozione della fiera antiquaria e delle eccellenze del territorio, all'organizzazione di iniziative ed eventi finalizzate alla promozione della Città e dei prodotti del territorio;

Per perseguire tali finalità il Comune di Arezzo con Deliberazione del Consiglio Comunale n. 20 del 23/02/2018 ha approvato la costituzione di una fondazione denominata "Fondazione Arezzo In Tour" per lo svolgimento delle attività turistico – culturali del Comune di Arezzo della quale il Comune di Arezzo è unico fondatore originario, il testo dello Statuto, il Business Plan, lo schema di Convenzione fra il Comune di Arezzo e la Fondazione Arezzo In Tour per la valorizzazione, lo sviluppo e lo svolgimento delle attività turistico-culturali dell'ente con il quale vengono individuate le attività rivolte alla collettività che la Fondazione dovrà svolgere e regolati i relativi rapporti fra Fondazione e Comune di Arezzo;

Al fine di garantire il mantenimento degli standard qualitativi raggiunti ad oggi nell'organizzazione dei servizi turistico-culturali e la promozione degli stessi attivando politiche sinergiche fra gli stessi, attraverso l'attivazione di sistemi gestionali flessibili in grado di recepire e soddisfare le nuove e diverse esigenze dell'utenza.

4.2 Settore commerciale

E' stato previsto di attivare un servizio di trasporto turistico di persone con l'impiego di veicoli speciali con funzione complementare e integrativa rispetto ai trasporti pubblici di linea, nonché taxi e n.c.c. (noleggio con conducente) con l'obiettivo di facilitare e implementare l'accesso al Centro Storico della Città da parte principalmente dei turisti al fine di valorizzarne l'immagine e aumentarne l'attrattività, nonché favorire lo sviluppo commerciale e turistico della Città e al tempo stesso migliorare la qualità della vita dei residenti e valorizzare le attività economiche ivi presenti;

In coerenza con il predetto quadro strategico con delibera della Giunta Comunale n. 138 del 08/04/2019 è stato quindi previsto la connotazione del servizio attraverso i seguenti elementi e caratteristiche essenziali:

- finalità del servizio esclusivamente turistica, comportando l'inclusione nell'itinerario dei punti principali di attrazione turistica, culturale e monumentale della Città, ed in particolare del Centro Storico, nonché itinerari enogastronimici del territorio comunale;

- effettuazione a mezzo di veicoli speciali (tipo ape calessino) ai sensi dell'art. 47 del D.Lgs 285 del 30.04.1992 e ss.mm.ii:Nuovo Codice della Strada, appartenenti alle categorie L4e, L5e, L6e, ed L7e, muniti di carta di circolazione e immatricolati secondo le norme del medesimo D. Lgs 285 del 30.04.1992 e ss.mm.ii,

- svolgimento esclusivamente secondo percorsi prestabiliti, assentiti in linea tecnica dal competente Ufficio Traffico sulla base di specifica programmazione, unitamente al percorso dovranno essere definite le fermate, le fasce orarie e gli stalli di sosta.

- tariffazione predeterminata, remunerativa di costi di svolgimento del servizio e differenziata in base alla tipologia del percorso prestabilito ed eventualmente in base alle fasce di utenza;

- organizzazione e gestione economicamente autonome in assenza di contributi o corrispettivi da parte della Pubblica Amministrazione;

- fissazione di un contingente numerico per il servizio turistico;

FONDAZIONE AREZZO intour

- assiduità del servizio in base ad un calendario annuale e fasce mensili, e settimanali ;

- impegno, presso l'area adibita alla sosta e durante il tragitto a fornire informazioni in merito all'offerta turistica relativa al Comune e più in generale in riferimento all'intero ambito territoriale;

- avvio di un periodo sperimentale della durata massima di anni tre, al fine di accertare la reale ed effettiva domanda del nuovo servizio di trasporto turistico, nonché contemperare l'esigenza imprenditoriale del giusto ammortamento degli investimenti da effettuare;

4.2 Settore commerciale

4.3 Settore produttivo

4.3.1 Attrazione di risorse strategiche

Obbiettivo sfidante del Piano di Marketing territoriale è quello di potenziare la competitività del territorio verso una sempre maggiore capacità di attrazione di significative risorse economiche di sicuro valore strategico per lo sviluppo e la crescita del sistema interno.

La matrice che identifica e sintetiza l'azione che vedrà il Comune come soggetto agente e la circoscrizione comunale come sistema territoriale identitario, può così essere individuata:

OBBIETTIVI DI BASE:	INDICATORI:	METRICA:	VALORE OBBIETTIVO:
Valorizzazone degli investimenti per gli incubatori d'impresa, le start.up innovative, l'impresa giovanile ed il co-working	Investimenti aziendali	Ammontare degli investimenti	Mantenimento del valore medio del triennio precedente
Miglioramento delle capacità di attrazione	Nascita di nuove aziende e progetti interni ed esterni;	Nascita di nuove aziende e progetti interni ed esterni;	Incremento del valore medio del triennio precedente

I programmi pubblici di finanziamento costituiscono la principale fonte di finanziamento.

- **Risorse statali:** per gli incubatori d'impresa il Ministero per lo Sviluppo Economico ha approvato recentissimamente il Fondo Innovazione, dedicato alla nascita e al sostegno di nuove imprese innovative. Si ritiene che gli obiettivi assegnati a tale fondo non potranno non prevedere un ruolo rilevante anche delle Regioni, in forza delle competenze costituzionalmente garantite in tema di sviluppo economico.

- Risorse regionali: per le start-up e nuove imprese e per i servizi di co-working la regione Toscana mette a disposizione fondi della comunità europea (Por Fesr Regione Toscana);

- **Risorse comunali:** norme e politiche europee, nazionali e regionali riconoscono che le start-up costituiscono un veicolo privilegiato per lo sviluppo economico di qualità e non vi sono quindi impedimenti a che un comune possa decidere di contribuire allo loro sviluppo attraverso il sostegno alla nascita e crescita di start-up e PMI innovative nel proprio territorio.

Inoltre un'azione del comune nei confronti del fenomeno co-working è sicuramente la promozione della nascita di un nuovo spazio di coworking opportunamente localizzato dal punto di vista urbanistico, per realizzare anche finalità di riqualificazione di immobili abbandonati o di rigenerazione sociale ed economica

di zone degradate della città.

Altra fonte principale di finanziamento è sicuramente costituita dagli investimenti nel territorio da parte di soggetti imprenditoriali privati.

In questa direzione la decisione di intraprendere una pianificata azione di marketing territoriale nasce dalla consapevolezza che sia gli strumenti di policy tradizionali per lo sviluppo territoriale, sia le forze e i soggetti normalmente agenti e/o i processi spontanei messi in atto nel territorio, non riescono più, nel loro insieme o presi individualmente, a fronteggiare adeguatamente la competizione globale e si dimostrano incongrui o incapaci per agganciare alcuni trend di sviluppo e al contempo sono sopravanzati dall'attivismo di territori competitor che sono in grado di portarsi su una

4.3.2 Gli incubatori d'impresa

L'incubatore di impresa può essere definito come un centro di servizi specialistici materiali e immateriali e di risorse pertinenti, organizzati e gestiti professionalmente per essere rivolti nel loro insieme alla promozione, alla nascita e allo sviluppo di nuove imprese innovative.

Nel più ampio contesto delle politiche di sviluppo socio-economico, il fenomeno della nascita e diffusione degli incubatori di impresa si colloca in quell'insieme di orientamenti culturali, di politiche pubbliche, e di strumenti messi in atto dalle autorità pubbliche territoriali europee, nazionali o sub-nazionali, che hanno come tema la promozione e lo sviluppo dell'imprenditorialità, intensa questa come attitudine e capacità dell'essere umano a ideare e intraprendere iniziative economiche nell'ambito delle economie di mercato.

Con l'avvento della globalizzazione e delle nuove tecnologie digitali informative e computazionali, il tema dell'imprenditorialità si sviluppa e si declina anche in modo più specifico, all'interno di veri e propri ecosistemi del fare impresa e del business, fondati in modo prevalente sull'innovazione tecnologica. Tali ecosistemi comprendono una serie di soggetti e processi economici e sociali nuovi quali, assieme agli incubatori, gli acceleratori di impresa, i parchi scientifici e tecnologici, le fab-lab, il coworking, le piattaforme di crowdfunding, le start-up, i poli di innovazione, le varie community, etc.

All'interno di tali sistemi dell'innovazione tecnologica, l'incubatore si pone dunque come una delle interfacce possibili fra i soggetti della ricerca e dell'innovazione tecnologica e i soggetti in grado di esprimere l'attitudine e la capacità di fare impresa nel mercato, agevolando o rendendo possibile il trasferimento dei risultati della ricerca e dell'innovazione alla concreta produzione di beni e servizi nuovi, che rispondono a bisogni, attuali o latenti, ai quali il mercato porta soddisfazione.

In letteratura si evidenziano tre fasi di sviluppo degli incubatori: dai primi incubatori degli anni 70 del secolo scorso, nei quali i servizi offerti riguardavano quasi esclusivamente quelli logistici e di disponibilità di spazi fisici necessari per fare impresa, agli incubatori della seconda fase degli anni 90

e primi anni 2000, nella quale gli incubatori hanno ampliato i servizi offerti alle imprese in incubazione, focalizzandosi su servizi di consulenza aziendale, di formazione, di trasferimento tecnologico E di networking. La fase evolutiva attuale vede lo sviluppo di incubatori che, ai sevizi della prima e seconda fase, aggiungono ulteriori servizi ancora più complessi e di più alto valore aggiunto, sopratutto per favorire l'accesso delle nuove imprese partner strategici per il trasferimento tecnologico e a investitori e istituzioni finanziarie potenzialmente interessate a sostenere imprese innovative con alte potenzialità di mercato.

Riassumendo, i servizi tipici che offrono gli incubatori nell'attuale fase evolutiva, riguardano dunque: spazi e varie facilities ad essi connesse; servizi amministrativi; servizi legali; attività di tutoring in campo aziendale; consulenza aziendale per il business model e per il business plan; attività di networking; assistenza marketing; acquisizione di figure chiave di carattere manageriale; accesso alle fonti di finanziamento pubblico; accesso alle fonti di finanziamento privato (equity o debito); servizi di supporto a tutela delle proprietà intellettuale; servizi per la realizzazione di partnership strategiche.

Seguendo questa evoluzione, da una prevalenza di incubatori pubblici, non-profit e orientati a sostenere lo sviluppo economico territoriale, (principalmente intesi come strumenti per le politiche di sviluppo di origine europea declinate a livello statale e regionale), si stanno affiancando anche incubatori privati, legati o meno alle università o a grandi aziende, anche orientati al profitto, che individuano gli incubatori (e gli acceleratori) di impresa come una modalità di valorizzazione di proprie risorse tangibili e sopratutto di capitali.

Al di là dell'esperienza dei BIC (Business Innovation Centers) che ha attuato una iniziativa dell'Unione Europea riguardante tutti gli stati membri, risalente agli anni 90 del secolo scorso, quale rete di centri di servizi diffusi territorialmente con una missione di sostegno all'innovazione e alla crescita delle PMI nell'ambito delle politiche europee di coesione, il fenomeno degli incubatori di impresa acquista una sua specificità e attualità in relazione sopratutto alla nascita di imprese innovative all'interno del sistema dell'innovazione tecnologica digitale prima descritto, che delinea una nuova categoria di impresa la quale trae il nome proprio dal momento critico che la caratterizza, vale a dire la fase di start-up.

Le imprese start-up sono dunque quelle che, nello slogan brain versus capital, danno valore ad una idea imprenditoriale che si origina da soggetti altrimenti sprovvisti di altri assets e che necessitano quindi di un supporto e di un accompagnamento nel processo di trasformazione, passaggio e consolidamento dall'idea all'impresa vera e propria.

A livello nazionale il primo intervento normativo che si occupa di incubatori per start-up innovative è quello contenuto nel DL. 179/2012 (art. 25 start-up innovative e incubatori certificati) che nel disciplinare la categoria delle start-up innovative, ha di concerto previsto e disciplinato gli incubatori certificati come quelli maggiormente funzionali al loro sviluppo.

4.3 Settore produttivo

Gli incubatori certificati, in quanto in grado di dimostrare il possesso di un insieme di requisiti di funzionalità e qualità, (vedi da ultimo di DM 22/12/2016) vengono, a domanda, inseriti in un apposito registro e sono al momento 35 (aggiornamento marzo 2019); in Toscana ne risultano registrati 2, entrambi di Firenze.

Diversamente dall'approccio nazionale, la Regione Toscana ha operato, fin dall'inizio del 2000, mediante una propria specifica disciplina, per la realizzazione di un vero e proprio sistema toscano di incubatori accreditati, quale strumento di policy funzionale, tra gli altri, all'attuazione delle politiche di sviluppo economico regionale basate principalmente sulle PMI e sui distretti, ma sopratutto per il supporto alle politiche regionali per la ricerca e sviluppo e a quelle per il trasferimento tecnologico da ultimo contenute nella strategia di specializzazione intelligente (RIS3), e a quelle per il sostegno all'imprenditoria giovanile, in ciò seguendo l'evoluzione delle politiche regionali di attuazione ella programmazione dei fondi strutturali europei (principalmente FESR ma anche FSE) nei cicli di programmazione 2000-2006 ; 2007-2013; 2014-2020.

Il sistema regionale di incubazione per le start-up innovative o PMI innovative, che conta su un numero di circa 15 incubatori, si è arricchito da ultimo, con una ulteriore opportunità di sostegno nella fase di incubazione, attraverso la figura delle Start-Up House – spazi e servizi di incubazione offerti da strutture o centri di competenza diversi dagli incubatori, sia per mission che per dimensione, anche se strettamente collegati alle politiche di sviluppo regionali. Ciò con il fine di allargare la platea dei soggetti abilitati a offrire servizi avanzati e svolgere una funzione specialistica per la promozione e il sostegno alla nascita di nuove imprese, specie per le imprese promosse da giovani, cercando in tal modo di garantire una copertura geografica dell'intero territorio regionale. L'insieme dei centri di servizi di incubazione conta in tal modo, al momento, su n. 23 strutture accreditate per offrire servizi rientranti a vario titolo nel concetto di incubazione di imprese, che, essendo accreditati, possono beneficiare del contributo regionale.

Per completezza si deve segnalare infine la presenza di incubatori, pubblici o privati, che non rientrano né nel sistema nazionale di certificazione né in quello regionale di accreditamento, Questo tipo di attività può infatti svilupparsi liberamente sia per iniziativa di soggetti pubblici (es. università) che, più recentemente, di soggetti privati (es. grandi aziende).

Rispetto alla ipotesi di promuovere un incubatore di imprese nel territorio del Comune di Arezzo, (dove non vi sono al momento incubatori ma è solo presente solo una Start-Up House accreditata dalla Regione presso il Centro "Arezzo Innovazione" -società pubblico-privata orientata principalmente al trasferimento tecnologico per il tessuto produttivo locale, dalla quale il Comune di Arezzo è però uscito), si ritiene che, oltre alla attivazione di un tavolo locale degli attori principalmente interessati e abilitati ad esprimere una valutazione sulla potenziale fertilità del territorio di Arezzo nel dare origine a

idee di business innovative nell'ottica brain versus capital e sulla necessità di un centro servizi di questo tipo per Arezzo (categorie economiche, camera di commercio, principali istituti bancari, centri di istruzione universitaria e superiore etc.) si dovrebbe verificare la pertinenza di almeno due canali di possibile sostegno istituzionale e finanziario all'iniziativa:
1) la Regione Toscana da un lato e 2) il Ministero per lo Sviluppo Economico dall'altro, tanto più nel momento in cui lo Stato ha approvato recentissimamente il Fondo Innovazione, dedicato alla nascita e al sostegno di nuove imprese innovative. Si ritiene che gli obiettivi assegnati a tale fondo non potranno non prevedere un ruolo rilevante anche delle Regioni, in forza delle competenze regionali costituzionalmente garantite in tema di sviluppo economico. Rispetto al fenomeno degli incubatori, il fondo suddetto, per le sue caratteristiche, i suoi fini e obiettivi e la sua composizione, sembra porsi come quadro di riferimento ottimale per agevolare il passaggio alla terza fase evolutiva degli incubatori, come prima ricordata.

4.3.3 Le Start-Up innovative

Il fenomeno economico e gli interventi di policy che interessano le start-up, si articolano, oltre che nei livelli territoriali UE, Stato e Regione, anche rispetto alla tipologia di imprese che rientrano nel termine start-up. Si va infatti dalle start-up innovative (principalmente del mondo digitale), al fenomeno dell'autoimprenditorialità giovanile, alla categoria, estremamente rilevante per il nostro contesto, delle "PMI innovative" (manifattura).

I principali documenti analizzati per la ricostruzione del quadro analitico di riferimento – anche questo a livello macro - e per la contestualizzazione al territorio, riguardano al momento:

- "The evaluation of the Italian Start-up Act" curato dal'OCSE;
- "Politiche regionali per creazione nuove imprese-ecosistema start-up Toscana" curato da IRPET;
- "Innovative start-ups in Italy" - curato dalla Banca d'Italia;
- "Come finanziare una start-up innovativa" di G. Bartolomei e A.Marcozzi
- "Start-up innovative – report con dati strutturali" del Min Sviluppo Economico
- vari documenti dell'Unione Europea- (libro verde sull'imprenditorialità – la comunicazione della Comm EU sull'iniziativa Start-up e Scale-up; programma Horizon 2020; programma COSME" programma Erasmus per giovani imprenditori)
- "Le imprese innovative e il fondo di garanzia per le PMI" curato dal Min Sviluppo Economico;
- Bandi Regione toscana per finanziamento start-up innovative (progetto Giovanisì)
- "Il sistema del trasferimento tecnologico" e la "Piattaforma di specializzazione intelligente- RIS3" entrambi della Regione Toscana

- Lo sviluppo del Private Equity e del Venture Capital in Italia – indagine Banca d'Italia
- prima analisi del "Fondo Innovazione" di recente istituito dal MISE.

Le "Start-up Innovative" sono state disciplinate per la prima volta nell'ordinamento giuridico italiano con il D.L. 18/10/2012 n. 179, convertito in Legge 17/12/2012 n. 221, articoli 25 - 32. Successive modifiche al regime giuridico di cui al citato provvedimento sono state apportate già nel 2013 e importanti integrazioni sono intervenute negli anni successivi, attraverso vari provvedimenti di attuazione e di specificazioni di vari aspetti della disciplina legislativa.

E' importante innanzitutto rilevare le finalità della disciplina approvata, esplicitamente dichiarate al primo comma dell'art. 25, nel quale sono elencati una serie di beni e interessi pubblici che la nuova normativa intende perseguire o contribuire a perseguire, tutti quindi introdotti o riconosciuti come positivi e di interesse generale. La varietà e la tipologia degli oggetti elencati fa riferimento sia ad alcuni valori tradizionali dell'ordinamento italiano (occupazione, mobilità sociale) sia a valori nuovi e inediti (cultura imprenditoriale, innovazione, sviluppo tecnologico) che la comunità nazionale assume e intende quindi realizzare o favorire. E' interessante anche rilevare il richiamo ad un principio di coerenza con gli orientamenti che su detti valori e oggetti, esprime la più ampia comunità della Unione Europea.

L'imprenditorialità delle persone, in particolare quella che può emergere e svilupparsi sulla frontiera dell'innovazione tecnologica e in ambiente digitale e, quindi, la nascita di nuove imprese su questa frontiera, (le start-up innovative, appunto) è infatti ritenuta un fattore determinante per rispondere adeguatamente ai bisogni sociali e di mercato nelle odierne società sviluppate e agli obiettivi di sviluppo dell'Italia in particolare.

Peraltro, i sopra richiamati valori sono dichiarati e perseguiti dalla normativa in esame, agendo su una serie di ambiti rilevanti delle nascenti imprese start-up innovative quali, innanzitutto, la disciplina societaria, ma anche il regime fiscale, quello del diritto del lavoro, quello di grande rilevanza del settore finanziario, facendo quindi emergere dalla disciplina in esame, un approccio sistemico al fenomeno oggetto di intervento legislativo, che la norma intende prima di tutto disciplinare e poi promuovere e incentivare, considerando ognuno degli ambiti di intervento sopra richiamati come complementare o funzionale agli altri e tutti nel loro insieme orientati a realizzare gli obiettivi e le finalità perseguite dalla norma.

Del resto, la struttura di policy che presenta la disciplina per le start-up innovative introdotta nell'ordinamento giuridico italiano, si rileva se solo richiamiamo uno dei passaggi metodologici fondamentali svolti fin dalla sua nascita. I fini, la vision, gli obiettivi, i riferimenti culturali ed economici - dedotti dal livello globale oltreché da quello europeo - gli ambiti di possibile intervento e gli strumenti più appropriati,

sono tutti elementi ben esplicitati nel lavoro prodotto dalla task-force costituita allo scopo nel 2012 dal Ministro dello Sviluppo Economico, con l'iniziativa che ha preso il nome di Restat Italia! Un gruppo di lavoro composito che ha coinvolto le migliori intelligenze del Paese su questi temi e che ha prodotto una proposta di policy complessa che una volta tanto non è stata dimenticata in un cassetto ma ha costituito la base sulla quale Governo e Parlamento hanno lavorato per l'approvazione della normativa sulle start-up innovative in Italia.

Il carattere sistemico della disciplina approvata risulterà maggiormente evidente dal quadro riassuntivo che si presenterà più avanti, dell'insieme delle misure approvate, sia con il provvedimento citato sia con successivi interventi legislativi e regolamentari, sottolineando fin da ora che alcune di dette misure sono a loro volta innovative e suscettibili, se si dimostreranno efficaci, di più ampia diffusione nell'ordinamento giuridico italiano riguardante l'economia. .

Tornando al regime societario, che principalmente viene ora analizzato, la nozione giuridica di start-up innovativa è contenuta al comma 2 dell'art. 25 del citato D.L. che la definisce come una impresa costituita in forma di società di capitali, anche cooperativa, che presenti una serie cumulativa di requisiti che la legge ha ritenuto tutti necessari, oltre al possesso di almeno uno di tre ulteriori requisiti aggiuntivi, in questo caso non cumulativi. Si segnala che la nozione di start-up innovativa, che si ricava dall'insieme dei requisiti, cumulativi o alternativi, che tale impresa deve presentare, serve a delineare, più che un nuovo tipo giuridico soggettivo, una sotto-categoria particolare o, al più, tante varianti speciali per ognuno dei soggetti giuridici tipizzati nell'ordinamento, distinguendosi per caratteri che hanno una validità temporale limitata e finalizzati ad uno scopo che una volta realizzato, lascia l'impresa nel regime giuridico proprio del tipo al quale appartiene (salvi gli effetti derivanti da atti e patti parasociali stabiliti nel periodo temporale cosiddetto di "incubazione").

Si deve segnalare come la specialità e la differenziazione più accentuata, rispetto al regime e ai tipi giuridici dei soggetti astratti che l'ordinamento ha disciplinato per le attività economiche, riguarda sopratutto la figura della S.R.L., tipologia che ha ricevuto dalla disciplina in esame, le più ampie deroghe rispetto al regime ordinario, con il fine di renderla adatta a ricevere le altre varie misure che compongono il quadro sistemico della policy che la nuova disciplina intende implementare.

I requisiti necessari che una start-up innovativa deve presentare, elencati al punto 2 dell'art. 25 DL 179/2012, erano inizialmente in numero di 7, poi ridotti a 6 a seguito della soppressione del primo dei requisiti elencati (inizialmente era previsto anche il requisito del possesso delle azioni o quote di capitale sociale esclusivamente da parte di persone fisiche, successivamente eliminato dall'art. 9 L. 99/2013).

I requisiti necessari rimasti sono dunque, oltre a quello della forma societaria tra i tipi previsti per le società di capitali, quelli:

1) essere costituita e svolgere attività d'impresa da non più

di 60 mesi (a seguito della modifica introdotta dal D.L. 3/2015, che ha elevato di un anno il periodo inizialmente stabilito in 48 mesi) ;

2) avere residenza in Italia o in uno degli stati membri della UE purché abbia una sede produttiva o una filiale in Italia;

3) a partire dal secondo anno di attività, non avere un valore della produzione superiore a 5 milioni di Euro;

4) avere quale oggetto esclusivo o almeno prevalente, lo sviluppo, produzione e commercializzazione di prodotti o servizi innovativi ad alto valore tecnologico;

5) la sua nascita non deve derivare da una fusione o scissione societaria o a seguito di cessione di azienda o di ramo di azienda;

6) la dimensione dell'impresa non deve superare in termini di fatturato il valore della produzione di 5 milioni di euro;

7) soddisfare la condizione di non distribuire e non avere distribuito utili durante la fase temporale che consente loro di qualificarsi come start-up innovativa

8) soddisfare la condizione di non quotare e non avere quotato le proprie azioni o quote rappresentative di capitale sociale, su mercati regolamentati.

Ai requisiti e condizioni elencate, tutti cumulativamente indispensabili, la norma prevede che la start-up innovativa debba ulteriormente presentare almeno uno tra i tre requisiti alternativi elencati nel medesimo articolo, che servono a qualificarne il carattere di innovatività. I tre requisiti alternativi riguardano, in sintesi:

- il primo, la entità delle spese della start-up innovativa dedicate alla ricerca e sviluppo che deve essere pari ad almeno il 15% (originariamente il 20%) del valore o costo della produzione;

- il secondo è riferito alle caratteristiche del personale impiegato nella start-up innovativa che deve presentare un grado di istruzione di livello universitario o post universitario, in percentuale significativa (ivi indicata) rispetto al totale del personale impiegato;

- il terzo è riferito alla titolarità da parte della start-up innovativa, di almeno una privativa industriale nei settori della frontiera tecnologica oppure titolare di un programma per elaboratore registrato presso il registro pubblico speciale per i programmi per elaboratore, a condizione che tale programma sia comunque afferente all'oggetto sociale definito nel requisito n. 5 sopra elencato.

Una volta soddisfatti i requisiti sopra indicati, vi è infine una condizione da assolvere affinché l'impresa possa definirsi start-up innovativa e quindi essere ammessa a regime giuridico particolare e agevolativo che la novella legislativa ha disegnato, vale a dire la necessaria iscrizione nella Sezione speciale del registro delle imprese, aggiuntiva alla iscrizione ordinaria di cui all'art. 2188 del codice civile, Registro e sezione speciale, tenuti dalle camere di commercio per i rispettivi territori. E' evidente che l'iscrizione ordinaria garantisce l'operatività degli effetti giuridici che ne derivano per tutte le imprese iscritte, di volta in volta costitutivo, dichiarativo, di pubblicità, condizionanti la validità o la apponibilità a terzi di determinati atti ecc.

La iscrizione nella sezione speciale di tale registro è invece

condizione necessaria per rientrare nel regime giuridico disegnato dal provvedimento legislativo 221/2012, che riguarda innanzitutto la specifica qualificazione dell'impresa come start-up innovativa e poi l'insieme delle misure agevolative o facoltizzanti di varia natura che la disciplina ha introdotto nell'ordinamento a favore della start-up innovativa..

Oltre agli obblighi di pubblicità assicurati dalla iscrizione nel registro delle imprese e nella sezione speciale, le start-up innovative devono adempiere anche obblighi di trasparenza attraverso il proprio sito web, che deve rendere disponibili al pubblico indifferenziato tutti i dati e informazioni riguardanti la struttura, l'attività e le principali vicende della società, come elencati al comma 12 dell'art. 25 DL 179/2012.

Prima di passare alla sintetica illustrazione delle misure agevolative che il regime giuridico delle start-up innovative ha loro riservato (presentato più avanti in forma tabellare) è utile fornire una sintetica illustrazione di tre sotto-categorie di start-up innovativa che lo stesso DL 179/2012 e successivi altri provvedimenti hanno individuato.

La prima sotto-categoria è quella delle start-up innovative ad alto valore tecnologico operanti in ambito energetico, che sviluppano, producono e commercializzano esclusivamente prodotti o servizi in questo settore, delimitato con decreto ministeriale di attuazione nell'anno 2014, che fa esplicito riferimento a una lista di codici ATECO per individuare le attività produttive che ne fanno parte. .

La seconda sotto-categoria riguarda le start-up innovative a "Vocazione sociale" così come definite dallo stesso DL 179/2012. La delimitazione dell'ambito sociale di attività è operata mediante un rimando al Dlgs 155/2006 con il quale è stata disciplinata l'impresa sociale, e nel quale sono elencati i beni e i servizi considerati di utilità sociale.

La individuazione delle due sotto categorie è finalizzata a riconoscere da una parte un settore produttivo chiave rispetto a temi e problematiche quali quello ambientale ed energetico, ritenuti prioritari per la salvaguardia dell'ambiente e della sostenibilità dello sviluppo e dall'altra parte (la vocazione sociale) riguarda un settore estremamente rilevante rispetto ai bisogni sociali nuovi che emergono e che mettono a rischio la stessa sostenibilità del welfare come si è strutturato nel secolo scorso nel nostro Paese.

Per queste due categorie, la norma prevede, rispetto alle altre, una maggiore intensità delle misure agevolative come ad esempio quella fiscale a favore dei soggetti che investono in questo tipo di start-up.

La terza sotto-categoria di start-up innovativa non era stata individuata come le altre, nel DL 179/2012 originario, ma è stata definita con successivo provvedimento legislativo DL 83/2014- art. 11bis, come start up innovative in ambito turistico.

In questo caso la norma non si è limitata a graduare l'intensità delle agevolazioni riservate alla Start-up ma ha delimitato il perimetro delle attività della start-up turistica, che deve riguardare la predisposizione di servizi a favore delle imprese turistiche, quindi in un ruolo strumentale, in grado di incidere a

4.3 Settore produttivo

livello di sistema e non come impresa che offre servizi o prodotti turistici al cliente finale.

Prima di presentare una elencazione sintetica delle misure agevolative previste per le start-up innovative, è utile dare conto anche della novità introdotto tre anni dopo la emanazione del DL 179/2012 sulle start-up, riguardante una nuova categoria aziendale definita Piccola-Media Impresa Innovativa (PMII). La disciplina sulle PMII tiene conto e intende valorizzare e sostenere i processi di innovazione, analoghi a quelli delle start-up, ma messi in atto da imprese già inserite nel tessuto imprenditoriale nazionale, che come è noto, si basa per larga parte sulle piccole e medie imprese. Il DL.3/2015 definisce le PMII quelle società di capitali che, analogamente alle start-up, presentano una serie di requisiti cumulativi e almeno uno di tre requisiti alternativi, atte a qualificarne il carattere innovativo, attraverso tre indicatori oggettivi, non soggetti a valutazione specifica quali: - la percentuale di spesa in R&S; - la qualificazione e il livello di istruzione del personale impiegato; - la titolarità di brevetti, privative o programmi per elaboratore registrati. Le PMII che presentano i suddetti requisiti, possono iscriversi in una sezione speciale del registro delle imprese loro dedicata, che gli consentirà di accedere ai vari benefici già previsti per le start-up (salvo alcune eccezioni).

Si segnala che una valutazione specifica dell'innovazione che deve presentare almeno uno dei tre ambiti dell'output aziendale – prodotto, servizio o processo produttivo relativo, svolta da un organismo di valutazione esterno all'impresa, viene richiesta solo per consentire alle PMII che hanno una anzianità superiore a sette anni, di accedere agli incentivi all'investimento previsti all'art. 29 del DL 179/2012 sulle start-up. In tal caso l'innovazione richiesta viene rilevata con la stessa modalità indicata dalla normativa europea sugli aiuti di stato, cui si ricollega, come sarà illustrato più avanti, anche la disciplina regionale di sostegno alle start-up e PMII.

Con queste segnalate e con altre poche specificazioni e deroghe, le agevolazione e i regimi di favore previsti per le start-up innovative vengono estesi integralmente alle PMII dallo stesso DL 3/2015 con il quale sono state introdotte nell'ordinamento.

Le eccezioni rispetto alle start-up innovative riguardano l'obbligo per le PMII del pagamento dei diritti di camerali e la necessità per dette imprese, di costituirsi per atto pubblico notarile e non nella forma semplificata on-line con firma certificata prevista per le start-up.

La presente tabella fornisce il dettaglio delle varie misure agevolative che la disciplina sulle start-up innovative ha individuato con approccio sistemico e di policy rispetto ai fini e obiettivi che sono stati richiamati all'inizio di questa scheda.

(la tabella è ripresa, con alcune poche specificazioni, dalla recente analisi e valutazione condotta per conto dell'OCSE -, e pubblicata con il n. 54 del sett. 2018 della serie "policy papers" del settore scienza, tecnologia e industria)

RIQUADRO 1. LE MISURE DELLO "STARTUP ACT"

MISURA AGEVOLATIVA	note
Modalità di costituzione dedicata, online e gratuita: basata su una piattaforma web, riduce oneri burocratici e costi (risparmio di circa 2000 euro per la sola costituzione). Tale procedura è prevista anche perle successive modifiche agli atti fondativi.	*Questa forma di costituzione societaria, se si dimostrerà efficace e appropriata per le esigenze di certezza del diritto e fede pubblica, è auspicabile che possa essere estesa in sostituzione delle attuali altre forme più lunghe e onerose.*
Esonero dal pagamento di diritti annuali alla Camera di commercio e altri diritti (per esempio, l'imposta di bollo) abitualmente dovuti quando si deposita un atto (per esempio, il bilancio annuale) presso il registro delle imprese.	
Deroghe alla disciplina societaria ordinaria: le startup possono creare categorie di quote dotate di particolari diritti, effettuare operazioni finanziarie sulle proprie quote, e offrire al pubblico quote di capitale.	
Proroga del termine per la copertura delle perdite: in caso di perdite finanziarie, i partecipanti beneficiano di una moratoria di un ulteriore anno per ridurre il capitale rispetto a quanto previsto dalla disciplina societaria italiana ordinaria.	
Deroga alla disciplina sulle società di comodo: le startup non sono soggette alla disciplina sulle società di comodo e sulle società in perdita sistematica.	
Esonero dall'obbligo di apposizione del visto di conformità per compensazione dei crediti IVA, per i crediti fino a 50 000 euro (contro un tetto pari a 5 000 euro per le altre società).	
Disciplina del lavoro tagliata su misura: le startup possono assumere personale con contratti a tempo determinato di qualsiasi durata e rinnovabili un numero indefinito di volte per 36 mesi, dopo i quali il contratto potrà essere ulteriormente rinnovato una sola volta, per un massimo di 12 mesi. La disciplina standard sul rapporto tra il numero di contratti a tempo determinato e il numero di contratti a tempo indeterminato non è applicabile, ossia alle startup non sono applicate limitazioni in merito al numero di dipendenti a tempo determinato che possono assumere.	
Remunerazione attraverso stock option e schemi di work for equity: le startup possono offrire una remunerazione supplementare ai collaboratori, dipendenti e anche fornitori di servizi esterni tramite stock option e schemi di work for equity. Il reddito derivante dall'assegnazione di tali strumenti non concorre alla formazione del reddito imponibile, ossia il titolare di una stock option non paga tasse su questo tipo di reddito.	
Un credito d'imposta per l'assunzione di personale altamente qualificato (35% delle spese sostenute), fino a un massimo di 200 000 euro per società. Questa misura è stata utilizzabile per le assunzioni avvenute nel 2012, 2013 e 2014 (in seguito non è stata rinnovata, in quanto assorbita da un credito d'imposta più ampio sui costi in ricerca e sviluppo).	
Incentivi fiscali all'investimento nell'equity delle startup da parte di persone fisiche e giuridiche: per le persone fisiche si tratta di una detrazione dall'imposta sul reddito pari al 30% dell'importo investito, fino a un massimo detraibile di un milione di euro. Per le persone giuridiche l'agevolazione consiste in una deduzione dal reddito imponibile pari al 30% dell'investimento, fino a un massimo di 1,8 milioni di euro.	

Possibilità di raccogliere capitali su piattaforme web dedicate all'equity crowdfunding. L'Italia è stato il primo Paese al mondo a dotarsi di un regolamento dedicato all'equity crowdfunding nel 2013, seguita dalla Francia e dalla Germania nel 2014 e dagli Stati Uniti e dal Regno Unito nel 2015. L'Italia è stata quindi un precursore in questo campo.	*L'investimento finanziario è un requisito essenziale sia nella fase early stage (seed capital/angel investor) sia nelle fasi più impegnative di start-up e scale-up. Il tema degli investimenti, con le diverse forme a disposizione delle start-up innovative : fondi di Private Equity, Venture Capital, crowdfunding, social lendig, richiede un approfondimento specifico e una raccolta di dati di fatto del contesto territoriale di interesse.*
Accesso diretto, semplificato e gratuito per le startup innovative al Fondo di garanzia per le Piccole e Medie Imprese: questo fondo pubblico facilita l'accesso al credito attraverso la concessione di garanzie sui prestiti bancari (fino all'80% del credito totale). La garanzia pubblica copre un importo pari a un massimo di 2,5 milioni di euro. Contrariamente alle altre società, le startup possono ottenere la garanzia gratuitamente. L'accesso diretto significa che le domande delle startup hanno carattere prioritario rispetto a quelle di altre tipologie d'imprese. A differenza di quanto avviene per le altre società, il Fondo di garanzia per le MI non valuta bilanci o business plan presentati dalla startup interessata, ossia la garanzia è fornita automaticamente, in base alla sola valutazione del merito creditizio realizzata dalla banca che concede il credito.	*L'accesso alla garanzia del Fondo è stato esteso anche ai prestiti erogati tramite piattaforme di social lending e crowdfunding – vedi DL 34/2019*
Servizi e assistenza da parte dell'Agenzia ICE (ICE – Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane) per le startup che intendono accedere ai mercati internazionali: le startup beneficiano di uno sconto del 30% sui costi standard applicati a servizi quali consulenze mirate sulle attività legali, commerciali e/o fiscali. Alcune startup selezionate sono ospitate a titolo gratuito a manifestazioni internazionali.	
Programma Italia Startup Visa: procedura semplificata e digitalizzata per l'ottenimento di visti d'ingresso per lavoro autonomo. È destinato a cittadini di Paesi non membri dell'Unione europea che intendono avviare una startup innovativa in Italia. Inoltre, i cittadini non UE già residenti nel Paese, per esempio per motivi di studio, che intendono prolungare il soggiorno in Italia per avviare startup innovative possono convertire il permesso di soggiorno precedentemente detenuto in un permesso per lavoro autonomo attraverso una procedura analoga (programma "Italia Startup Hub").	
Procedura fallimentare "fail fast": i partecipanti sono esonerati dalle normali procedure di fallimento, concordato preventivo e liquidazione coatta amministrativa in caso di sovra-indebitamento della startup.	
Trasformazione in PMI innovativa: le startup innovative possono scegliere di trasformarsi in PMI innovative al verificarsi di certe circostanze che ne denotano il raggiungimento di uno stadio di maturità: il superamento dei 5 anni dalla data di costituzione, o della soglia di 5 milioni di fatturato annuo, la quotazione in borsa o la distribuzione degli utili. Le PMI innovative beneficiano della maggior parte degli strumenti accessibili alle startup innovative, con alcune eccezioni, quali la nuova modalità di costituzione digitale e gratuita, l'esonero dal pagamento dei diritti annui alla Camera di commercio e la procedura "fail fast".	*Come si evidenzia, la disciplina delle PMI innovative è per gran parte sovrapponibile a quella per le start-ip innovative. Oltre che come passaggio naturale da start-up a PMI innovativa, il requisito alternativo della titolarità da parte della PMI innovativa, di almeno una privativa industriale nei settori della frontiera tecnologica oppure titolare di un programma per elaboratore registrato presso il registro pubblico speciale per i programmi per elaboratore, potrebbe essere facilmente acquisibile da parte di esistenti PMI ordinarie, spostandole nella categoria di quelle innovative se in possesso degli altri requisiti soggettivi previsti.*

Il Ministero dello Sviluppo Economico ha inoltre messo a punto le seguenti misure, destinate a tutte le imprese, per sostenere l'ecosistema dell'innovazione. Considerato il loro carattere

innovativo, le startup sono destinatarie naturali di tali misure. Alcune di esse sono inserite nel piano d'azione "Impresa 4.0" (già "Industria 4.0"), varato di recente.

MISURA AGEVOLATIVA	note
Credito d'imposta per Ricerca e Sviluppo: introdotto nel 2015 e inizialmente pari al 25% della spesa annua in R&S incrementale rispetto alla media degli anni 2012-14, è stato portato al 50% nel 2017 e copre sia le spese intra muros che extra muros.	
Patent Box (introdotto nel 2015): un regime di agevolazione fiscale che consente di escludere dalla tassazione il 50% dei redditi connessi all'uso diretto o in licenza d'uso delle opere dell'ingegno (quali brevetti industriali, diritti d'autore su prodotti software informatici) realizzate attraverso attività di ricerca e sviluppo.	*Vedi recenti modifiche contenute nel DL 34/2019*
Programma Smart&Start Italia: inaugurato nel febbraio del 2015, è un programma di finanziamento agevolato per le startup innovative per programmi di spesa con mutuo a tasso zero a copertura del 70% dell'ammontare da impegnare. I programmi di spesa richiesti dalle startup per l'ottenimento di un finanziamento possono avere un importo compreso tra 100 000 euro e 1,5 milioni di euro.	
Smart&Start: uno schema di finanziamento agevolato precedente rispetto all'omonimo di cui sopra (attivo tra il 2013 e il 2014), destinato esclusivamente a imprese di nuova costituzione (non necessariamente startup innovative secondo la definizione dello "Startup Act" italiano), con sede nell'Italia meridionale.	
Iper-ammortamento degli investimenti in soluzioni manifatturiere avanzate (cosiddette "tecnologie per l'Industria 4.0"), introdotto nel 2017. Consente alle imprese di ammortizzare fino al 250% del valore d'investimenti (o leasing) in beni strumentali altamente innovativi, riducendo così significativamente l'onere fiscale su tali spese.	
Super-ammortamento dell'investimento in beni strumentali, che consente a una società di ammortizzare fino al 130% del valore di acquisizione (fino alla legge di bilancio del 2018 il tasso era lievemente più alto, 140%), ottenendo così un notevole vantaggio fiscale.	

Occorre inoltre segnalare che il recente D.L. 34/2019 https://www.gazzettaufficiale.it/eli/gu/2019/04/30/100/sg/pdf in fase di conversione, introduce una serie di misure che incidono o che vanno ad aggiungersi a quelle sopra elencate, arricchendo, una volta che si saranno stabilizzate nell'ordinamento, le misure agevolative a disposizione anche delle start-up innovative, quando il regime particolare loro riservato non ne contrasti l'applicazione.

Infine, un cenno particolare merita sicuramente una misura recentemente messa in cantiere dal Governo. Si tratta del Fondo Innovazione che il MISE e la CDP hanno progettato come operazione strategica di ingegneria finanziaria per far decollare definitivamente il Venture Capital in Italia, quale forma di investimento elettivo rivolto a garantire la provvista finanziaria in capitale di rischio, necessario a far decollare le

4.3 Settore produttivo

start-up e le PMI innovative.

Si riporta la presentazione del Fondo, dal sito web del MISE:

Il Fondo Nazionale Innovazione (FNI) ha una dotazione finanziaria di partenza, prevista nella Legge di Bilancio 2019, di circa 1 miliardo di euro e verrà gestito dalla Cassa Depositi e Prestiti, attraverso una cabina di regia che ha l'obiettivo di riunire e moltiplicare risorse pubbliche e private dedicate al tema strategico dell'innovazione.

Lo strumento operativo di intervento del Fondo Nazionale è il Venture Capital, ovvero investimenti diretti e indiretti in minoranze qualificate nel capitale di imprese innovative con Fondi generalisti, verticali o Fondi di Fondi, a supporto di startup, scaleup e PMI innovative. Per difendere l'interesse nazionale contrastando la costante cessione e dispersione di talenti, proprietà intellettuale e altri asset strategici che nella migliore delle ipotesi vengono "svendute" all'estero con una perdita secca per il sistema Paese.

Il Fondo Nazionale Innovazione è un soggetto (SGR) multifondo che opera esclusivamente attraverso metodologie di cd Venture Capital. Si tratta dello strumento finanziario elettivo per investimenti diretti o indiretti allo scopo di acquisire minoranze qualificate del capitale di startup, scaleup e PMI innovative. Gli investimenti sono effettuati dai singoli Fondi del FNI in modo selettivo, in conformità con le migliori pratiche del settore, in funzione della capacità di generare impatto e valore sia per l'investimento sia per l'economia nazionale. La selettività, flessibilità e rapidità degli investimenti sono gli elementi che consentono al VC la natura di strumento chiave di mercato per lo sviluppo dell'innovazione. Oltre che il modo migliore per allineare gli interessi di investitori e imprenditori verso il comune obiettivo della crescita economica.

Per completare il quadro normativo relativo o che può comunque interessare le start-up innovative, occorre richiamare anche i due ordinamenti, quello sovra-ordinato dell'Unione Europea e quello sotto-ordinato della Regione Toscana, i quali, in relazione alle competenze loro riservate, nell'un caso dai trattati e nell'altro, dalla Costituzione nella materia concorrente del sostegno all'innovazione per i settori produttivi, partecipano e si occupano a diverso titolo, del fenomeno delle start-up innovative, seppur in più ampi quadri di promozione e sostegno dello sviluppo economico e dell'innovazione delle Piccole e medie imprese.

Occorre per la verità rilevare che le azioni di competenza della Regione sono fortemente legate alle regole giuridiche e alle opzioni, priorità e linee programmatiche che al livello regionale discendono, seppur dopo un processo di reciproci rimandi top-down/bottom-up, dal livello comunitario, mediato dall'accordo di partenariato nazionale nel quale sono individuate le priorità a livello Paese, poi declinate nei programmi regionali che individuano a livello dei singoli territori regionali, gli obiettivi particolari e le misure necessarie a perseguirli. Questa premessa è necessaria poiché i programmi regionali per lo sviluppo

economico e per l'innovazione si basano in modo preponderante sulle strategie (ad esempio la strategia di specializzazione intelligente imposta dalla UE a tutti i territori dlel'Unione) e sulle risorse dei fondi strutturali europei che vengono assegnati proprio attraverso il complesso processo programmatorio triangolare EU, Stato, Regione. Questa collocazione delle politiche regionali e in particolare della Regione Toscana, a favore delle start-up innovative, spiega perché la tipologia di soggetti cui fa riferimento la Regione non è perfettamente coincidente con quella disciplinata dalla normativa nazionale sulle start-up innovative prima illustrata.

La Regione Toscana si occupa di promuovere e sostenere la nascita e lo sviluppo di imprese innovative attraverso una serie di misure agevolative e incentivanti che fanno riferimento ad alcuni progetti contenuti nel Programma Regionale di Sviluppo, in particolare al progetto "GiovaniSì" e ai progetti per il sostegno dello sviluppo economico e del trasferimento tecnologico e per l'attuazione della strategia di specializzazione intelligente per la Toscana. Trattandosi per la maggior parte di fondi strutturali europei, per la concessione degli incentivi la regione fa riferimento alla definizione di impresa innovativa che l'Unione Europea ha adottato nella disciplina sugli aiuti di stato, da ultimo contenuta nel Regolamento UE 651/2014, disciplina che rende compatibili anche alcune forme di aiuto rivolto a supportare imprese innovative, definiti come quelle imprese che presentano, oltre a vari requisiti riguardanti la forma o la struttura del beneficiario, almeno uno dei due requisiti seguenti (punto n. 80 delle definizioni preliminari del regolamento 651/2014):

- impresa che possa dimostrare attraverso una valutazione esterna, che svilupperà prodotti, servizi o processi produttivi o modelli di business nuovi, comportanti un rischio di insuccesso tecnologico o industriale

-impresa i cui costi in ricerca e sviluppo rappresentino almeno il 10% dei costi di esercizio.

Di fatto, ancorando le politiche regionali per il sostegno alla nascita di imprese innovative, alla definizione europea, la Regione Toscana da una parte, amplia notevolmente la categoria delle start-up rispetto a quella del livello statale, sia sterilizzando gran parte dei requisiti strutturali cumulativi previsti dal DL 179/2012, (ad esempio sono considerate anche le imprese unipersonali) sia riducendo il requisito alternativo della spesa in R&S in percentuale del fatturato (il 10% invece del 15%) e dall'altro sostituendo i due criteri della composizione del personale impiegato nella start-up e del possesso di brevetti o privative industriali, con quello della dimostrazione, mediante valutazione di esperto indipendente, che la start-up, in un futuro prevedibile, svilupperà prodotti o servizi o processi nuovi o sensibilmente migliorati. E' evidente che la definizione di start-up innovativa di livello nazionale risulta ben più selettiva di quella regionale.

Si può quindi affermare che le due policy, nazionale e regionale, si riferiscono alla materia concorrente di cui all'art. 117 Cost. del "sostegno all'innovazione per i settori produttivi" ma la

4.3 Settore produttivo

Regione ancora la policy sulle start-up sia all'attuazione della programmazione europea e della strategia di specializzazione intelligente, sia alla sua competenza esclusiva in tema di sviluppo economico.

Come esempio di una delle misure della policy regionale per le start-up, si veda il bando della Regione Toscana di sostegno alla creazione di start-up innovative http://www301.regione.toscana.it/bancadati/atti/Contenuto.xml?id=5127185&nomeFile=Decreto_n.10119_del_26-09-2016-Allegato-1 con il quale sono concessi finanziamenti agevolati a tasso zero, senza garanzie personali o patrimoniali. Altre forme di aiuto della regione possono assumere anche la forma del contributo (grant) a fondo perduto.

La Regione Toscana ha dato evidenza, attraverso una valutazione a tutto campo condotta da IRPET, dei diversi strumenti messi all'opera e degli esiti che la policy regionale per le start-up innovative ha determinato fino all'anno 2015 http://www.irpet.it/wp-content/uploads/2016/04/618_SA-Pol_reg.li-creaz_nuove_imprese.pdf .

Il livello europeo si presenta invece molto più complesso e articolato nel momento in cui si intenda individuare una disciplina e una policy per le start-up innovative. Le competenze della UE sono così estese e pervasive in tutte le materie che una volta erano di esclusiva competenza statale, che in tema di innovazione e di economia, la Commissione Europea può ben svolgere azioni che riguardano anche le start-up con una varietà di approcci e di prospettive diversificati e con azioni che, nel rispetto del principio di sussidiarietà verticale, ma avendo a disposizione uno spazio e una varietà di contesti molto più ampi dei livelli nazionali o regionali, può occuparsi del tema avendo di mira la ricerca di un valore aggiunto europeo a beneficio di tutti i contesti, nazionali e regionali, che compongono la spazio economico e sociale dell'Unione.

PON IMPRESE E COMPETITIVITÀ 2014>20

Innanzitutto, come è stato prima messo in evidenza, l'Unione Europea influisce direttamente sulle politiche nazionali , ma principalmente regionali, tramite il controllo e l'indirizzo impressi alla programmazione dei fondi strutturali che prima si sono illustrati per il livello regionale, che passano direttamente nel livello nazionale ad esempio nei Programmi Operativi nazionali (esempio per il tema in argomento: PON "imprese e competitività" https://www.mise.gov.it/index.php/it/incentivi/impresa/strumenti-e-programmi/pon-imprese-e-competitivita), oppure, tramite l'Accordo di partenariato strategico, sui Programmi Operativi Regionali (POR) dei fondi

strutturali per i quali è imposta anche una strategia regioanle di specializzazione intelligente.

La cornice di riferimento fondamentale a livello europeo, anche per il tema in oggetto, in quanto comprendente la visione e tutti i fini e obiettivi perseguiti a livello comunitario, è rappresentata naturalmente, dalla strategia "Europa 2020".

Restringendo il focus, un quadro di riferimento più specifico al tema in oggetto, sia per gli indirizzi rivolti alla programmazione nazionale e a quella regionale prima citate, sia per le azioni dirette della stessa UE (delle quali si darà evidenza più avanti) è costituito dallo "Small Business Act" (SBA) per l'Europa, con il quale tutti gli stati membri hanno riconosciuto il valore fondamentale della piccola e media impresa per lo sviluppo economico e sociale dell'Unione. Con tale atto, adottato nel 2008, gli stati membri si impegnano a promuovere e sostenere in vario modo la nascita e lo sviluppo delle piccole e medie imprese europee, senza alcuna esclusione di settore industriale o produttivo.

In tale atto viene fornita la definizione e le caratteristiche della micro, piccole e media impresa, il cui valore fondamentale dipende dal fatto che gran parte dell'economia europea si basa su queste dimensioni di impresa e non può quindi che rappresentare anche il target di riferimento per le varie politiche e programmi europei che riguardano l'economia. E' proprio all'interno di questa dimensione che si manifesta il fenomeno delle start-up innovative.

Un altro documento importante per il nostro tema è rappresentato dal Piano di azione per l'imprenditorialità, lanciato dalla Commissione Europea nel 2013, con un orizzonte temporale fino al 2020, che intende promuovere lo spirito imprenditoriale nei cittadini europei in vari ambiti della società, a partire dai sistemi educativi e nei vari settori economici.

Inoltre la Commissione Europea ha adottato nel 2016, una iniziativa denominata Start-up e Scale-up, con la quale vengono individuate una serie di misure, azioni e progetti che la Commissione intende portare avanti o promuovere per migliorare le condizioni di sistema, in vari ambiti rilevanti che possono agevolare la nascita e lo sviluppo di nuove imprese innovative e competitive europee.

Se questi tre documenti contengono i riferimenti di principio, di indirizzo e di governance delle politiche europee e, a discendere, anche nazionali, che riguardano l'impresa e l'imprenditorialità, è sopratutto con il programma Horizon 2020 per la ricerca europea, che l'Unione Europea interviene direttamente attraverso un sotto-programma proprio, finanziario e di varie altre misure, per sostenere sia la nascita sia lo sviluppo delle piccole e medie imprese innovative che si pongono sulla frontiera del trasferimento alla produzione e al mercato di idee, scoperte e innovazioni scientifiche e tecnologiche, agevolandone l'applicazione per la risoluzione di vecchi e nuovi problemi sociali, ambientali, territoriali, che emergono nello spazio europeo.

Il programma Horizon 2020, come tutti i programmi a gestione diretta della Unione Europa, è un programma molto

4.3 Settore produttivo

selettivo, che ricerca con il proprio sostegno la emersione di un valore europeo (è per questo che è in genere richiesto un partenariato più o meno ampio di soggetti appartenenti a differenti Paesi europei), che focalizza la sua attenzione sui processi più appropriati per fare in modo che i progressi nell'ambito della ricerca scientifica e tecnologica, ugualmente sostenuta dal programma, raggiungano velocemente la fase di conversione produttiva e commerciale e di accesso alla "prova" del mercato.

Il sostegno alle start-up innovative è quindi eventuale, in quanto il programma finanzia progetti di sviluppo produttivo e commerciali di nuovi prodotti o servizi, (partendo quindi dalla proposta innovativa e non dal soggetto impresa start-up innovativa, sebbene proveniente in questo caso e necessariamente, da piccole e medie imprese, sia nuove che esistenti), che rientrano in temi specifici legati alla ricerca (sfide) che vanno dalle nanotecnologie all'energia, dalle materie prime alle biotecnologie ecc.

Il processo di selezione delle proposte, da finanziare attraverso contributi diretti a fondo perduto, parte dalla valutazione della concept, vale a dire dell'idea progettuale di fattibilità tecnico-scientifica e economico-commerciale. La seconda fase valuta la realizzabilità dell'idea nello sviluppo di nuovi o migliori prodotti o servizi o modi o tecnologie nuove per produrli (modello di business). E' questa la fase che necessita di maggior sostegno economico da parte del programma (start—up). La terza fase, infine, una volta dimostrata la fattibilità di mercato, si basa su strumenti diversi di sostegno, che vanno dal networking all'accesso ai capitali privati presenti nel mercato finanziario, al supporto manageriale ecc.

Per la programmazione degli ultimi due anni del programma Horizon 2020 - sotto-progamma "Innovation in small and medium-sized enterprise" vedi il documento http://ec.europa.eu/research/participants/data/ref/h2020/wp/2018-2020/main/h2020-wp1820-sme_en.pdf

Si deve poi solo citare il programma COSME, specifico per il sostegno alla competitività delle imprese esistenti (accesso agli investimenti, accesso ai mercati internazionali, migliorare la competitività e sostenibilità delle imprese europee, promuovere lo spirito imprenditoriale), che solo può sicuramente riguardare anche le imprese start-up innovative.

Infine, il programma Erasmus per giovani imprenditori, che intende migliorare le capacità manageriali di giovani imprenditori, consentendo loro di uscire da esperienze solo locali o nazionali e di svolgere esperienze in dimensioni più ampie e con prospettive diverse, in attività di coaching presso imprenditori di successo in ambito internazionale.

A conclusione di questa sintetica illustrazione del fenomeno start-up, si avanza una prima riflessione riguardo alle possibili azioni che un comune e in particolare l'amministrazione di comunale di Arezzo potrebbe svolgere per promuovere la nascita e sostenere lo sviluppo di start-up innovative nel proprio territorio.

Innanzitutto si rileva che la base giuridica per un tale

intervento, al di là delle forme e delle attività da prevedere e mettere in atto per raggiungere effetti significativi e utili, è da ricercare non tanto nelle norme nazionali citate all'inizio di questo documento, dedicate alle start-up o alle PMII (che in effetti, non prevedono specifiche funzioni amministrative del Comune) ma sicuramente nella previsione contenute nell'art. 3 del TUEL 267/2000 e s.m.i. che riconosce al comune una generale competenza a promuovere lo sviluppo della propria comunità.

Norme e politiche europee, nazionali e regionali riconoscono, come abbiamo messo in evidenza, che le start-up innovative costituiscono un veicolo privilegiato per lo sviluppo economico di qualità e non vi sono quindi impedimenti a che un comune possa decidere di contribuire allo loro sviluppo attraverso il sostegno alla nascita e crescita di start-up e PMI innovative nel proprio territorio.

Una volta che una tale policy comunale fosse assunta in agenda, altre analisi e valutazione dovrebbero seguire riguardanti l'acquisizione della conoscenza, rispetto a questa prospettiva, del contesto socio-economico di riferimento e quindi, la individuazione dei modi e delle forme più appropriate per l'esplicarsi di una tale azione comunale.

Offrire incentivi nell'ambito dei propri margini di autonomia, ad esempio in campo tributario o mediante la erogazione di sussidi (ad esempio, il regolamento del comune di Arezzo per la concessione di vantaggi economici prevede già che possano essere concessi e contributi a determinati soggetti privati per iniziative ritenute di interesse per la "promozione" della città), al di là della loro praticabilità tecnico-amministrativa, potrebbe forse produrre alcuni risultati, ma è difficile immaginare un loro impatto significativo sulla nascita e crescita di imprese che devono comunque confrontarsi con il mercato in una dimensione ormai globale.

Un'azione promossa dal comune potrebbe invece raggiungere risultati maggiormente significativi e impattanti se rivolta a rafforzare o modificare il contesto istituzionale e sociale di riferimento, rendendo "fertile" il proprio territorio per la nascita e crescita di start-up innovative, utilizzando per tale azione, il concetto di ecosistema per l'imprenditorialità, ormai diffuso nella letteratura scientifica, negli orientamenti di policy e nella pratica di molti interventi che in ambito internazionale si registrano sul tema dell'innovazione e della nascita e sviluppo di nuove imprese.

Tale possibile azione dovrebbe essere dunque "di sistema" e di governance dei soggetti rilevanti per il tema in oggetto (Camera di commercio, istituzioni finanziarie, centri di istruzione e formazione, organizzazioni rappresentative dell'impresa, centri di ricerca, imprese leader ecc.), finalizzata a rendere il territorio di Arezzo favorevole, accogliente, suitable per la nascita e lo sviluppo di start-up e le PMI Innovative; un territorio dove l'imprenditorialità, il fare impresa siano sentiti comunemente, (più di quanto già non lo siano) come un valore positivo e dove i soggetti che decidono di intraprendere, di impegnarsi in una impresa che possa reggere la prova del mercato, trovino

4.3 Settore produttivo

almeno tutte le condizioni ritenute di standard comune e, auspicabilmente, anche qualche cosa in più che faccia emergere Arezzo in una sua specificità distintiva e competitiva sia per la valorizzazione delle sue risorse interne sia per l'attrazione di talenti e risorse esterne.

E' evidente che una progettazione sistemica di questo tipo, (auspicata per tutti i territori italiani anche nel documento "Restart Italia!" prodotto dalla task force di esperti, prima richiamato) richiederebbe uno sforzo "Politico", "organizzativo" "relazionale" e "manageriale" di non poco conto.

Per una prima riflessione al riguardo, si riporta l'elenco aggiornato a maggio 2019, delle start-up e delle PMI Innovative registrate nelle rispettive sezioni speciali del registro delle imprese, che hanno sede nel Comune di Arezzo

START-UP Innovative con sede sociale nel Comune di Arezzo

	IMPRESA	TIPO SOCIALE	ATTIVITA'	SITO WEB
1	GEOEXPLORER IMPRESA SOCIALE S.R.L.	S.R.L.	M 72 RICERCA SCIENTIFICA E SVILUPPO	http://geoexplorer.cgtgroup.org/
2	ACETECH S.R.L	S.R.L.	C 25 FABBRICAZIONE DI PRODOTTI IN METALLO	http://www.emip.info/
3	EMIP S.R.L.	S.R.L.	C 28 FABBRICAZIONE DI MACCHINARI ED APPARECCHIATURE NCA	http://www.emip.info/
4	GLITCH FACTORY S.R.L.	S.R.L.	M 72 RICERCA SCIENTIFICA E SVILUPPO	http://www.glitchfactory.it/
5	PILVI S.R.L.	S.R.L.	C 14 CONFEZIONE DI ARTICOLI DI ABBIGLIAMENTO	http://www.pilvi.it/
6	PETROLOGIC SYNERGY S.R.L.	S.R.L.	M 72 RICERCA SCIENTIFICA E SVILUPPO	http://www.petrologicsyne rgy.eu/
7	WS TECHLAB S.R.L.	S.R.L.	J 62 PRODUZIONE DI SOFTWARE, CONSULENZA INFORMATICA	https://www.wstechlab.com/
8	CLEVERMOBILITY S.R.L.	S.R.L.	C 27 FABBRICAZIONE DI APPARECCHIATURE ELETTRICHE	http://www.clevermobility.it/
9	MARMOTORS S.R.L.	S.R.L.	M 71 ATTIVITA' DEGLI STUDI DI ARCHITETTURA E D'INGEGNERIA	
10	ESIMPLE TECH S.R.L.	S.R.L.	C 27 FABBRICAZIONE DI APPARECCHIATURE ELETTRICHE	https://www.esimple.it/
11	CGT SPINOFF IMPRESA SOCIALE S.R.L.	S.R.L.	M 72 RICERCA SCIENTIFICA E SVILUPPO	http://www.cgt-spinoff.it/
12	FREECOPIA S.R.L.	S.R.L.	J 63 ATTIVITA' DEI SERVIZI D'INFORMAZIONE E ALTRI SERVIZI	https://freecopia.com/
13	KIPLEO S.R.L.	S.R.L.	J 63 ATTIVITA' DEI SERVIZI D'INFORMAZIONE E ALTRI SERVIZI	https://www.kipleo.com/
14	SHAREMYBAG S.R.L. START-UP COSTITUITA A NORMA DELL'ART.4 COMMA 10 BIS DEL DECRETO LEGGE 24/01/2015 N.3 (atto costitutivo on line)	S.R.L.	J 62 PRODUZIONE DI SOFTWARE, CONSULENZA INFORMATICA E	https://www.isharemybag.com/
15	LIVEMOTE S.R.L.	S.R.L.	J 62 PRODUZIONE DI SOFTWARE, CONSULENZA INFORMATICA E	

4.3 Settore produttivo

	IMPRESA	TIPO SOCIALE	ATTIVITA'	SITO WEB
1	NANESA S.R.L.	S.R.L.	C 20 FABBRICAZIONE DI PRODOTTI CHIMICI	http://www.nanesa.com/
2	AD SPRAY S.R.L.	S.R.L.	M 73 PUBBLICITA' E RICERCHE DI MERCATO	http://www.adspray.it/

Piccole Medie Imprese Innovative con sede sociale nel Comune di Arezzo

4.3.4 Il Co-working e l'impresa giovanile

Il percorso di indagine ha riguardato lo studio dei seguenti principali documenti, che ricostruiscono solamente il quadro Macro e non riguardano quindi il livello Micro di come si possa realizzare gestire un centro servizi di coworking:

- "Il luoghi dell'innovazione aperta" - a cura di F. Montanari e L. Mizzau;
- "Spazi di apprendimento emergenti" - a cura di D. Barricelli per ISFOL;
- "Coworking...che?" a cura di B. Felici e altri per ENEA;
- "Analisi e valutazione del progetto Coworking" della Regione Toscana – curato da IRPET;
- "La localizzazione degli spazi di coworking" di I. Mariotti e M. Akhavan per Urban@it
- "Building new places of the creative economy. The rise of coworking spaces" di B. Moriset
- "Bando Regione Toscana per voucher per posti di coworking"
- Vari altri saggi in ambito OCSE, UE, Italia.

Il coworking come oggi viene inteso sia a livello teorico che nella prassi concreta, può essere definito in termini generici e ampi, come una modalità di lavoro con la quale lavoratori individuali, in genere giovani, indipendenti e liberi da legami organizzativi e di direzione con più ampie entità, che utilizzano risorse intellettuali (conoscenza e creatività) e producono output altrettanto immateriali dello stesso tipo, svolgono la loro attività, anziché isolatamente, all'interno di uno stesso luogo condiviso e appositamente organizzato per lavoro individuale o collettivo, per ricavare da questa modalità due tipi di utilità:

- la prima derivante dalla condivisione di spazi, attrezzature e altre facility, che vengono impiegati solo per il tempo necessario alle attività lavorative, senza doverne pertanto diventare proprietari (secondo i principi della sharing economy);

- la seconda utilità data dalla possibilità che questa modalità offre, di ricavare un valore non altrimenti acquisibile, che si origina dalla interazione del coworker con una varietà indeterminata e non preventivata di altri soggetti che utilizzano lo stesso spazio di coworking e che sono portatori di competenze e conoscenze tacite e capitale relazionale vari, che solo dalla interazione all'interno di un network possono essere scambiate e valorizzate per generare ulteriore valore definibile in termini di "capitale umano", "fiducia", "reputazione".

E' evidente che affinché le due utilità si generino e vengano acquisite dai soggetti coinvolti, è necessario organizzare dei centri appositi nei quali vengano forniti, da parte di un soggetto cosiddetto host, gli spazi, i beni e i servizi tipici del coworking, sia fisici sia immateriali sia relazionali.

E' la combinazione delle due utilità, con un rilievo particolare attribuito alla seconda, che caratterizza il fenomeno del coworking come oggi lo intendiamo e che lo distingue nettamente dalla semplice locazione di uffici, conference rooms o attrezzature di lavoro per lavoratori nomadi che si spostano in differenti località per ragioni professionali. Servizi e facility di questo secondo tipo, seppure spesso nominati ugualmente coworking, sono infatti offerti, oltre che da operatori del real estate che portano avanti imprenditorialmente questo tipo di business, anche da altre strutture quali: alberghi, aeroporti, centri congressi, ecc. che li forniscono in genere come servizi complementari dell'attività principale.

Così definito concettualmente nella prima accezione, il coworking può inoltre essere inteso come un fenomeno di innovazione sociale, emerso prima negli Stati Uniti e poi a livello globale senza una intenzionale progettazione di ingegneria sociale promossa da un qualche soggetto istituzionale, ma come diffusione spontanea di una esperienza individuale nata in San Francisco nel 2005 ad opera di Brad Neuberg, lavoratore autonomo egli stesso, che per primo espresse compiutamente il concetto e lo portò ad effetto fondando il primo centro di coworking negli Stati Uniti.

Il fenomeno, come sopra descritto, non ha ancora ricevuto una specifica regolamentazione legislativa a livello statale che ne definisca i caratteri come istituto giuridico (la proposta di inserirlo all'interno della disciplina del "lavoro agile – smart working" non è andata avanti). Pertanto, per il profilo giuridico del coworking, questo può essere inquadrato, dal punto di vista del soggetto promotore, come organizzazione di una attività produttiva libera, non soggetta né a contingentamenti né a particolari condizioni se non quelle generali urbanistiche, di igiene e sicurezza valide per tutti gli ambienti di lavoro.

Dal punto di vista della relazione giuridica che si instaura fra il titolare della struttura di coworking e l'utente utilizzatore, per quello che può interessare in questa sede, questa relazione può tranquillamente rientrare nella categoria dei contratti atipici

ad oggetto composito comprendente figure miste di locazione di beni mobili e immobili e di appalto di servizi, entrambi a carattere temporaneo.

La diffusione del fenomeno a livello globale, ha conosciuto una crescita davvero importante negli anni dal 2008 al 2013, per poi rallentare negli ultimi anni, mantenendo comunque un trend in crescita, almeno secondo i dati e le statistiche che a livello globale pubblica annualmente l'organizzazione Deskmag. (http://www.deskmag.com/) . Dagli ultimi report disponibili, si rileva la presenza a livello mondiale, di circa 14000 centri di coworking rilevate nell'anno 2018, che nel loro insieme hanno coinvolto poco più di 1 ml di utilizzatori (coworker), con una netta polarizzazione di strutture nei grandi agglomerati urbani dei paesi maggiormente sviluppati, ma con una diffusione anche in paesi in via di sviluppo o in contesti urbani minori.

Molti dei centri di coworking oggi presenti, si sono nel tempo auto-organizzati in varie reti (forma organizzativa appropriata dato il loro ambito sovranazionale), entrando a far parte di specifici network operanti a livello globale o per sistema paese, creando brand riconoscibili anche in termini di marketing e operando in una logica di tipo franchising, a volte specializzandosi per settore di attività economica o adottando standard comuni per tipologie di servizi e target di riferimento. La maggior parte dei coworking rimane e opera comunque, senza una organizzazione di riferimento, quindi con proprie caratteristiche peculiari riferibili principalmente al progetto del promotore e ai contesti territoriali, economici e sociali nei quali i centri sono stati calati.

La predominante pubblicistica di carattere economico e sociologico riferibile all'argomento, ritiene che la maturazione dell'idea e della prima esperienza di coworking, così come il successivo straordinario sviluppo del fenomeno, erano comunque già nelle cose e nei tempi, in quanto costituenti una possibile risposta, a livello di organizzazione sociale, a necessità già emerse, conseguenti al passaggio, nella seconda metà del secolo scorso, da un ordine economico di tipo cosiddetto "fordista" ad uno definito "post-fordista" , passaggio avvenuto per merito dello straordinario sviluppo tecnologico nei sistemi produttivi e nei mezzi e sistemi di trasporto, dell'avvento delle nuove tecnologie dell'informazione, computazionali e di internet (ICT), con gli straordinari cambiamenti che questi fattori hanno determinato negli ambiti e nei sistemi di produzione e di riproduzione sociale, con una accelerazione straordinaria nel breve volgere dei 20 anni a cavallo tra il vecchio e il nuovo millennio.

Nell'ambito del più ampio cambiamento che l'avvento della nuove tecnologie e di internet ha portato nell'organizzazione sociale e economica a livello mondiale, il fenomeno del coworking è legato infatti al sorgere, nelle economie maggiormente sviluppate, di nuove attività economiche e di nuovi lavoratori della conoscenza e dei servizi, che hanno affiancato o sostituito i tradizionali lavoratori della manifattura industriale. Molti di questi nuovi lavori possono essere ora svolti anche individualmente e isolatamente anziché all'interno di

organizzazioni produttive dedicate, avendo da trattare come input risorse immateriali della conoscenza e generando come output prodotti e servizi ugualmente immateriali, processati compiutamente applicando le conoscenze e competenze detenute dall'individuo alle nuove tecnologie computazionali e informative dei sistemi ICT in rapido sviluppo.

Le inesauribili capacità di archiviazione dati, di accesso alle informazioni, di calcolo, che i nuovi sistemi tecnologici hanno offerto potenzialmente a tutti indistintamente gli individui che compongono il genere umano, hanno permesso di svincolare tutta una serie di attività economiche dall'insediamento in strutture fisiche dedicate, consentendo di svolgerle in modo estremamente dinamico e flessibile, semplicemente dotando il soggetto di un computer portatile o di un tablet. L'organizzazione del lavoro di varie branche produttive si è adeguata a questa possibilità, portando le imprese, per convenienza economica e organizzativa, a esternalizzare (outsourcing), molte produzioni di carattere immateriale, affrancandosi così dalle necessità di incardinare stabilmente all'interno dell'organizzazione i nuovi

produttori della creatività e della conoscenza.

I freelance, i creativi, i web designer, i programmatori di software, i professionisti, i progettisti sociali, di organizzazioni e di servizi, i consulenti, i grafici, ma anche gli stqart-uppers ecc, sono i nuovi lavoratori, individuali e isolati, che accedono singolarmente e personalmente al mercato del lavoro e a quello della produzione di servizi, diventando per necessità o per scelta, imprenditori di se stessi (self-employement).

Rispetto a questo differenziato universo di figure sociali e produttive che l'evoluzione dei sistemi economici ha fatto sorgere, il coworking costituisce una possibile risposta ad alcune esigenze ad esse collegate e offre nuove opportunità di sviluppo del progetto individuale di auto-imprenditorialità professionale di ognuno dei suoi utilizzatori.

La risposta alle esigenze riguarda la possibilità per le figure professionali prima citate, di accedere a postazioni e facility di

lavoro acquistabili come servizi d'uso temporanei, svincolati dai maggiori costi di acquisizione in proprietà permanente individuale delle medesime strutture. Si pagano, cioè, le attrezzature (postazioni di lavoro (desk) e facility (accesso alla rete, sale riunioni, vari servizi comuni) in funzione solo del tempo di utilizzazione di cui il coworker necessita.

L'opportunità è invece rappresentata dalla possibilità, che le strutture di coworking consentono, di uscire dalla condizione di isolamento e solitudine che il lavoratore individuale di quel tipo di professioni sperimenta e soffre e dalla possibilità di acquisire un ulteriore valore aggiunto, di carattere immateriale e non altrimenti reperibile, che un ambiente collettivo di interazione professionale e di socializzazione casuale come il coworking consente. Tale valore aggiunto si esprime in termini di acquisizione di conoscenze tacite e di relazioni sociali utili a livello professionale, portate dai singoli coworker che accedono al centro condiviso, e in termini di aumento del proprio grado di reputazione e di fiducia, elementi essenziali entrambi che consentono di intercettare o di dare vita a occasioni di lavoro presenti o latenti nel mercato e nell'ambiente di riferimento (effetto serendipità).

Se questa variegata moltitudine di soggetti costituisce la "domanda", dal lato dell'"offerta" di spazi e servizi di coworking, le iniziative fondative e realizzative possono originarsi da parte di varie categorie di soggetti: - privati puri che perseguono un progetto di business; - privato sociale che promuove un centro coworking per finalità di interesse generale (ad es. educative o formative); -soggetti pubblici che lo promuovono per obiettivi di sviluppo economico e sociale di determinate comunità locali o segmenti sociali.

Il coworking infatti, può essere inteso da un potenziale promotore for-profit, come una occasione di business per il profitto che può derivare dall'affitto degli spazi e dall'offerta dei servizi collegati (ad esempio, una delle più recenti tendenze, specie in città metropolitane, è cercare di utilizzare spazi di retail troppo ampi integrandovi anche attività di coworking).

Da parte di un promotore impresa sociale, il coworking può invece rappresentare una iniziativa che combina una occasione di reddito a favore del promotore con una finalità sociale come può essere quelle di offrire una opportunità aggiuntiva a segmenti deboli di giovani "obbligati" a inventarsi una professione e attività libera per mancanza di altre opportunità di lavoro.

Il coworking può inoltre essere inteso come iniziativa rivolta ad ampliare le forme e il tempo dell'istruzione e formazione, per il fatto che il suo svolgersi consente, attraverso l'interazione degli individui in ambienti collettivi condivisi, la valorizzazione e lo scambio di conoscenze tacite non altrimenti acquisibili, focalizzando la formazione in particolare sulla acquisizione di capacità imprenditoriali (self-employment).

Dal punto di vista di una autorità territoriale, promuovere la nascita di un centro di coworking può realizzare alcune delle precedenti finalità e obiettivi, ma in questo caso potendo finalizzarlo anche al perseguimento di ulteriori obiettivi quali,

4.3 Settore produttivo

ad es:

a) dotare il territorio di servizi a basso costo, in grado intercettare segmenti deboli del mondo giovanile, in cerca di percorsi di auto-impiego per mancanza di altre opportunità di lavoro;

b) offrire servizi in grado di rispondere alle necessità di soggetti di "talento" (artisti, ricercatori, designer) che si muovono in differenti contesti territoriali;

c) insediare in alcune parti di città, un servizio di qualità aperto anche alla comunità, in grado di rianimare quartieri a rischio di degrado e abbandono;

d) riutilizzare e rifunzionalizzare spazi ed edifici pubblici abbandonati;

e) contribuire a completare le strutture e i servizi che compongono un ecosistema territoriale per l'imprenditorialità, come oggi inteso a livello europeo e verso il quale si stanno già muovendo alcune autorità territoriali, anche di livello comunale/urbano. (è forse questo il fine più rilevante nell'ambito del progetto di sviluppo economico del territorio del Comune di Arezzo. Ovviamente, trattarlo in questa prospettiva richiede di affrontare e definire il tema della strutturazione di un ecosistema per l'imprenditorialità nel territorio di Arezzo, tema al momento non in agenda).

Tutti gli elementi sopra accennati presentano naturalmente aspetti di positività e di interesse generale e sono quelli che vengono in genere messi in risalto dalla pubblicistica di settore. Occorre però segnalare all'interno di questa sintetica illustrazione, gli elementi problematici che pure sono stati rilevati rispetto al fenomeno del coworking. Ciò al fine di rendere più oggettiva possibile la valutazione che deve essere effettuata nel momento in cui una autorità locale intende inserire nella propria agenda programmatica un'azione di policy verso il coworking.

La copiosa pubblicistica fiorita sul fenomeno del coworking deriva infatti principalmente da coloro che promuovono a vario titolo questa nuova forma organizzativa del lavoro o che gestiscono i network nazionali o internazionali delle strutture di coworking; soggetti, quindi, che tendono a presentarla in termini positivi e innovativi, collegandola a concetti emergenti di sicuro richiamano, quale, l'emergere come nuova élìte egemonica, culturale ed economica, della nuova classe dei creativi, sorta nell'economia della conoscenza e a cui fanno riferimento anche la maggior parte delle attività legate al coworking. Non mancano però alcune indagini e valutazioni che hanno cercato di rilevare anche aspetti meno entusiasmanti del fenomeno, cercando di misurarne l'effettiva incidenza economica o di impatto sociale al di là dei dati numerici delle strutture sorte, con ciò rilevando come ad esempio, solo poco più del 30% delle strutture sia in grado di generare autonomamente la redditività necessaria per la propria sostenibilità economica, o il fatto che questo tipo di organizzazione o modalità di lavoro può rappresentare, invece che una evoluzione rispetto alle precedenti forme, una sorta di risposta recessiva e insoddisfacente alla domanda di lavoro delle nuove generazioni, che non riuscendo a incrociare

una soddisfacente offerta effettiva di lavoro, sono portate a inventarsi attività professionali in genere precarie e scarsamente remunerative (le cosiddette partite IVA), determinando il consolidarsi di una categoria di lavoratori con uno status debole, dotati di pochi diritti e con più bassi livelli di protezione sociale rispetto alle categorie di lavoro tradizionali.

Tenuto conto di queste notazioni, occorre, per concludere, portare ora l'attenzione sul territorio di Arezzo in particolare e sulla eventuale rilevanza che un intervento nei confronti del coworking può avere all'interno del progetto di sviluppo economico del territorio del Comune di Arezzo. A tal fine è opportuno innanzitutto considerare le strutture di coworking già sorte e attive nel territorio. Si rilevano, da una semplice ricerca sulla rete internet, solo due strutture certe e, forse una terza struttura (per il generico richiamo che nel sito web della soc. "Arezzo Innovazione" viene fatto anche a spazi di coworking, ma senza ulteriori specificazioni).

La prima struttura di coworking di sicuro interesse per valutare la rilevanza di questo fenomeno nella città di Arezzo è rappresentata da "WEAR" - almeno 8 postazioni di coworking all'interno della struttura pubblica comunale "Urban Center – Casa dell'energia" di via Leone Leoni. L'intero centro di via Leone Leoni, di proprietà comunale, è stato concesso dal comune in gestione alla società "Nuova Energia srl" per realizzare varie attività inerenti l'innovazione tecnologica, energetica e ambientale e attività nell'ambito delle politiche urbane. Lo spazio coworking che all'interno del centro è stato realizzato, ha ricevuto l'accreditamento della Regione Toscana, (decreto dirigenziale n. 5057 del 5/4/2019 che ha accreditato n. 45 coworking nella regione) consentendo in virtù di questo, ai suoi utenti coworker, di partecipare ai bandi per la concessione dei voucher individuali che la Regione assegna periodicamente nell'ambito del progetto "Giovanisì" per usufruire di postazioni di coworking.

L'interesse particolare di questo spazio coworking ai fini della valutazione prima citata, deriva dal fatto di essere collocato all'interno di una struttura pubblica posta al centro della città, struttura concepita per realizzare varie finalità pubbliche inerenti l'energia e lo sviluppo urbano, secondo programmi adottati da un Comitato di Orientamento del Centro nominato dalla Giunta comunale. Una indagine specifica su alcune dimensioni organizzative e funzionali di questo spazio coworking sarebbe pertanto estremamente utile per rilevare la sua consistenza in termini di postazioni, attrezzature e dimensioni, di modello organizzativo adottato, del ruolo dello host, del peso e funzionalità delle due componenti di utilità (hard e soft) per gli utenti del coworking all'inizio richiamate, degli eventuali criteri di selezione e rispetto alla eventuale specializzazione settoriale del coworking WEAR, il numero degli utenti, i loro profili professionali, la durata media della frequentazione dello spazio ecc.. Potrebbe inoltre essere svolta una ulteriore indagine, direttamente presso gli utenti, per rilevare le motivazioni che li hanno spinti ad aderire allo spazio

4.3 Settore produttivo

e i risultati delle singole esperienze di coworking svolte.

L'altro centro di coworking è rappresentato da COWO (n. 4 postazioni), aperto presso Confartigianato imprese di Arezzo, in Piazza Giotto n. 13. Dal sito web dedicato si ricavano alcune caratteristiche dei questo spazio coworking. Innanzitutto il centro aderisce alla rete omonima COWO, che conta in Italia circa 100 centri di coworking affiliati. Tale elemento dovrebbe caratterizzare anche il cowo di Arezzo come uno spazio coworking generalista, rivolto a una gamma indifferenziata di settori professionali che accedono al coworking senza particolari requisiti di specializzazione.

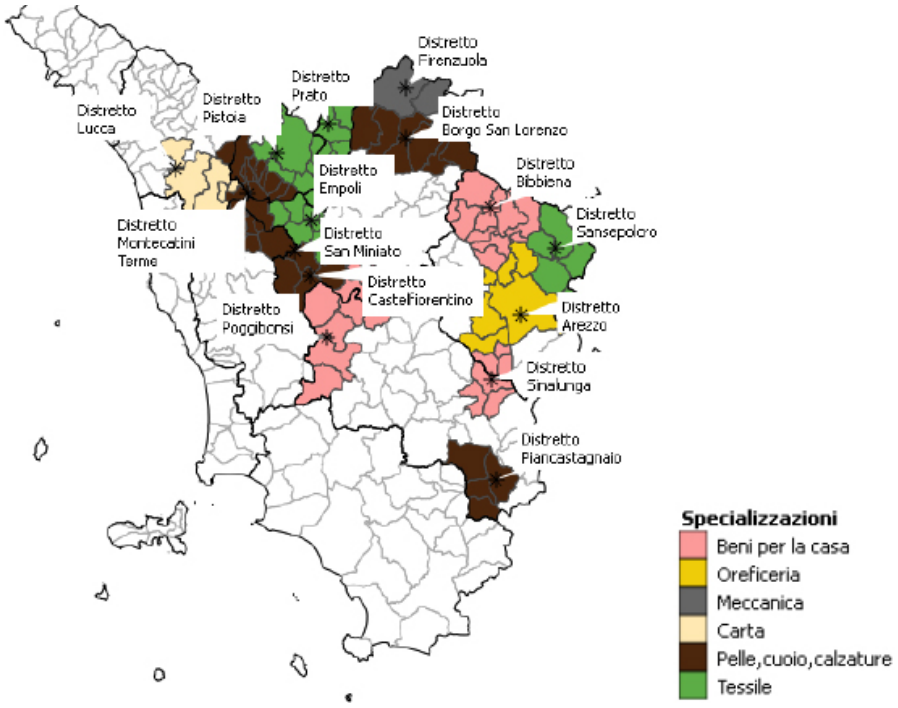
Inoltre, sarebbe utile rilevare se il centro, in quanto emanazione di una associazione di imprese artigiane, attira principalmente soggetti che offrono servizi esternalizzati dalle PMI artigiane.

Anche per questo spazio risulterebbe pertanto opportuna una indagine mirata come quella sopra illustrata per lo spazio WEAR, sia per valutare il grado di operatività della struttura sia per le altre dimensioni rilevanti ai fini delle valutazioni da svolgere come sopra precisato.

Un'azione del Comune di Arezzo nei confronti del fenomeno coworking, oltre alle indagini sopra segnalate, potrebbe poi orientarsi, anche sulla base dei risultati emersi e di altri dati generali di carattere statistico relativi al territorio, sia verso una più specifica finalizzazione dello spazio WEAR alla realizzazione di politiche comunali per lo sviluppo economico o per la definizione di un ecosistema dell'imprenditorialità del territorio di Arezzo prima citato, sia promuovendo la nascita di un nuovo spazio di coworking opportunamente localizzato dal punto di vista urbanistico, per realizzare in questo caso, oltre alle sopra citate, anche finalità di riqualificazione di immobili abbandonati o di rigenerazione sociale ed economica di zone degradate della città, nell'offrire ai giovani dei quartieri interessati una opportunità aggiuntiva di realizzazione lavorativa e professionale.

4.3.5 Distretti industriali

Il distretto industriale si configura come un sistema locale caratterizzato dalla compresenza attiva di una comunità di residenti e di un settore industriale trainante, costituito da un insieme di piccole imprese indipendenti e tra loro integrate, specializzate in fasi diverse di uno stesso processo produttivo. Allo stesso tempo nel distretto è presente un sistema di valori del contesto sociale favorevole all'intrapresa economica.



In Toscana sono 12 i distretti individuati dalla delibera regionale numero 69/2000. La parte del leone spetta ovviamente ad attività storiche come la pelletteria e le calzature, ma non mancano le specializzazioni più particolari, come l'oreficeria e la produzione di carta.

Il Distretto orafo di Arezzo comprende i comuni di Arezzo, Capolona, Castiglion Fibocchi, Civitella in Val di Chiana, Monte San Savino, Subbiano, Laterina, Pergine Valdarno e si estende fino alla Val di Chiana (Castiglion Fiorentino, Cortona, Foiano della Chiana, Lucignano, Marciano della Chiana). La produzione orafa aretina – che si è sviluppata negli anni Settanta – è varia e spazia dall'alta gioielleria in stile moderno e antico all'oreficeria fine senza pietre, fino ai servizi da tavola e ai complementi d'arredamento.

Il Distretto delle pelli, cuoio e calzature del Valdarno superiore, racchiuso nel triangolo Firenze - Arezzo - Siena, comprende quattro comuni in provincia di Firenze (Rignano sull'Arno, Reggello, Incisa Valdarno e Figline Valdarno) e nove in provincia di Arezzo (San Giovanni Valdarno, Cavriglia, Pian di

Scò, Castel Franco di Sopra, Montevarchi, Terranova, Bracciolini, Loro Ciuffenna, Bucine). Qui opera una fitta rete di aziende di medie dimensioni, legate ai grandi gruppi con radici toscane (Prada, Gucci e ferravamo) e alle griffe internazionali (Fendi, Louis Vuitton, Chanel, Dior e Céline).

Il Distretto del tessile e abbigliamento di Casentino e Val Tiberina è localizzato nella provincia di Arezzo e comprende i comuni di Anghiari, Badia Tedalda, Bibbiena, Caprese M.lo, Castel Focognano, Castel San Niccolò, Chitignano, Chiusi della Verna, Montemignaio, Monterchi, Ortignano, Raggiolo, Pieve Santo Stefano, Poppi, Pratovecchio, Sansepolcro, Sestino, Stia, Talla. Il settore dell'abbigliamento è caratterizzato prevalentemente dalla presenza di una miriade di piccole aziende e laboratori che producono come façonisti e, come subfornitori di gruppi nazionali ed internazionali.

Nell'ambito del Programma regionale operativo del FESR 2014-2020 sono previsti contributi in conto capitale per le attività di gestione di distretti industriali.

La Regione Toscana cofinanzia il relativo piano strategico-operativo, ed in particolare interventi di:

a) animazione del Distretto al fine di organizzar e la collaborazione tra imprese, tra le imprese e il sistema della ricerca, pubblico e privato;

b) organizzazione, condivisione e diffusione di informazioni strategiche a favore delle imprese, in un'ottica di intelligenza economica;

c) attività di marketing del Distretto volta a promuovere la partecipazione di nuove imprese o organismi e ad aumentare la visibilità del Distretto;

d) messa a disposizione delle infrastrutture per il trasferimento tecnologico presenti nel Distretto: laboratori di ricerca industriale e applicata, dimostratori tecnologici;

e) organizzazione di seminari e conferenze per facilitare la condivisione delle conoscenze, il lavoro in rete e la cooperazione transnazionale.

4.4 Promozione del territorio

4.4.1 Eventi e manifestazioni

La piazza principale della città Piazza Grande è ancora oggi location straordinaria dell'antica Giostra del Saracino, torneo cavalleresco che continua ad essere riproposto ogni anno nelle sue consolidate edizioni di Giugno e di Settembre. La Piazza

da sempre svolge molteplici funzioni: luogo di spettacolo, di commercio, di vendita dei prodotti e della propria arte, ma sempre luogo di incontro e scambio comunicativo tra i cittadini. Quella stessa funzione che è ancora svolta ogni mese dalla tradizionale Fiera Antiquaria, dove si incontrano gli espositori provenienti da tutta la Toscana e dal resto d'Italia, con i loro prodotti carichi di storia vissuta, e i cittadini e i visitatori, con il loro desiderio di scoprire racconti ed emozioni da portare con sé. Il rapporto diretto e "corretto" tra cliente e venditore, tipico del piccolo esercizio, del laboratorio artigiano, della bottega dell'antiquario, è oggi sempre più ricercato ed apprezzato. La "naturalità" di questo scambio favorisce la creazione di contatti più umani e positivi rispetto a quelli più neutri e distaccati della grande distribuzione. Qui, nella dimensione della piccola bottega, il prodotto, qualunque esso sia, diviene oggetto e racconto, e prende vita, tramanda la storia e la cultura della città..

La Fiera Antiquaria

Le fiere che si svolgono annualmente nel Comune di Arezzo sono cinque. La più importante per la sue caratteristiche di storicità ed estensione, per numero di partecipanti e visitatori, per la sua straordinaria localizzazione (Piazza Grande e le altre piazze e strade del centro storico medievale) e per la sua cadenza (12 edizioni mensili all'anno, ogni anno dal 1968, la prima domenica del mese e il sabato precedente), è sicuramente

la Fiera Antiquaria. Nel giugno 2008, in occasione del suo "quarantennale", un convegno di studi a livello internazionale, ha ribadito l'assoluta unicità di questa manifestazione collocata nel cuore di una città ricca di arte e di storia, tanto che Giosuè Carducci scrisse "Basterebbe Arezzo alla gloria d'Italia". La Fiera Antiquaria è inoltre una straordinaria vetrina sulla città: ospitando in ogni edizione mediamente 15.000/19.000 visitatori, è l'elemento catalizzatore attorno al quale si concentrano i flussi turistici e gli interessi commerciali. "Inventata" dalla fantasia di un collezionista ed antiquario aretino, Ivan Bruschi, al quale oggi la città ha dedicato un particolare museo, la "Casa Museo" che porta il suo nome, e che raccoglie una straordinaria collezione di oggetti d'antiquariato, è con gli anni diventata la più grande e la più conosciuta manifestazione del genere in Italia e una delle più importanti in Europa.

La Fiera del mestolo, (9-10-11 settembre) presente in città da centinaia di anni, nata come fiera "contadina", momento di osmosi tra la campagna e la città, che prende il nome dal "mestolo", il cucchiaio di legno, una volta utensile fabbricato artigianalmente e presente in ogni cucina toscana. La tradizione locale racconta che, fino all'immediato "dopo guerra", i giovanotti della città usassero il mestolo, o mestolino, in modo improprio

come strumento per "sculacciare", durante la fiera, le ragazze a passeggio: un modo goliardico, sicuramente non troppo piacevole per le giovani vittime, per corteggiare o dileggiare le ragazze;

La Fiera della SS. Annunziata, popolarmente nota come la "Fiera dei fiori", in quanto una buona parte dello spazio espositivo è dedicato a questo settore merceologico. E' una fiera di primavera, svolgendosi il 25 marzo in concomitanza con l'anniversario della festa della Madonna della SS. Annunziata, la bella chiesa rinascimentale, disegnata da Antonio da San Gallo alla fine del Quattrocento, che è il luogo di un pellegrinaggio costante di fedeli per l'intera giornata.

Le altre fiere sono di tradizione più recente e sono entrambe legate al periodo natalizio, svolgendosi dall'inizio di dicembre al 7 gennaio successivo e costituiscono comunque un appuntamento sempre gradito dalla popolazione e dai turisti.

I mercati

Anche recenti progetti europei che hanno visto il coinvolgimento di importanti città italiane, come "Central Markets" e "Urban Markets", dimostrano l'attenzione che si sta ponendo su queste storiche realtà commerciali, da sempre parte integrante della vita di una città, anzi spesso indicatore principale del livello di benessere di una città e del suo territorio. La storia delle civiltà ci insegna che uno dei criteri per la "fondazione" stessa di un nucleo abitato è proprio la sua centralità, la sua strategicità rispetto alle vie di comunicazione e quindi l'accessibilità per i "mercanti". In un periodo storico in cui si tende ad omologare tutto, anche il "mercato" diventa "iper", e il luogo del mercato tende a spostarsi dal suo naturale centro (della città) ad un artificiale centro (commerciale), spostando la sua piccola dimensione "dentro" la città a "super" (mercato) di periferia. Diviene allora importante la riscoperta dei valori più autentici del commercio su area "pubblica" (altro concetto da approfondire: in quanto pubblica appartiene alla città e ai suoi cittadini e cittadine, e non a singoli beneficiari), lo scambio di beni, sicuramente, ma anche scambio di esperienza e di saperi.

Le manifestazioni e i posteggi fuori mercato

Con le sue oltre 200 giornate all'anno di "apertura" la presenza delle postazioni ambulanti "fuori mercato", le tradizionali bancarelle o i più moderni automezzi attrezzati con tanto di forno e frigoriferi, questo segmento spesso trascurato è una presenza costante nelle strade di ogni città, come pure ad Arezzo. Non solo nelle occasioni legate alle feste patronali e carnevalesche che ogni anno si ripetono, ma ogni giorno il cittadino può ricevere un servizio, a volte anche nelle ore notturne, in queste postazioni "volanti" del commercio.

4.4.2 Eventi come strumento di marketing per la comunicazione e promozione

Gli eventi, che siano istituzionali, culturali o di prodotto, hanno assunto, negli ultimi anni, un peso crescente nelle politiche di marketing e di comunicazione dell'ente che intende promuovere il proprio territorio.

Lo scopo principale è quello di generare un orientamento positivo e di creare o aggiungere valore a un brand, un servizio, un prodotto, un ente, una zona geografica ecc. per mezzo di azioni di tipo emozionale ed esperienziale (contenuti d'informazione e cultura, spettacoli, interazione, relazioni).

Un evento con una strategia di marketing ben strutturata è un'evoluzione dell'attività di PR ed è in grado di essere un forte veicolo promozionale grazie alla possibilità di far vivere ai partecipanti un'esperienza concreta e di creare empatia tra brand e utenti.

La creazione di un evento è quindi uno strumento fondamentale da inserire all'interno del mix di attività di promozione e di comunicazione.

Un evento (che sia istituzionale, di entertainment, culturale, pubblico, solidale, sportivo) per essere considerato rilevante non può prescindere dalle seguenti caratteristiche:

- essere coerente con gli obiettivi e con la mission;
- avere un target ben definito ed essere coerente con le sue aspettative;
- essere unico e avere caratteristiche che lo contraddistinguano;
- essere attrattivo per gli stakeholders;
- essere ben comunicato.

Un evento ben pensato, ben organizzato e ben realizzato porta alla realizzazione di una grande varietà di benefici, tra cui:

- creare valore: un evento può valorizzare l'immagine di un'area, di un'azienda, di un prodotto o servizio;
- generare notorietà: un evento può migliorare il posizionamento di un territorio, di un'impresa, di un prodotto, promuovendo e diffondendo l'immagine che si vuole trasmettere;
- permettere una comunicazione versatile: un evento è uno strumento multidimensionale e multicanale che può adattarsi in pieno a ogni esigenza comunicativa;
- raggiungere il proprio target: un evento ha un accesso privilegiato al raggiungimento del proprio target grazie al fatto che si svolge dal vivo ed è in grado di creare una comunicazione aggregante e allo stesso tempo selettiva;
- creare empatia: un evento permette al pubblico di partecipare in maniera reale e interattiva creando un'esperienza ad alto contenuto emotivo;
- differenziarsi dai competitor: un evento è più incisivo rispetto ad altre forme di comunicazione e può avere un accesso facilitato ai media attraverso attività di media relations;

- creare profitto: un evento è in grado di generare nuovi flussi (turistici, di vendita ecc.)

L'evento è uno strumento complesso e articolato che richiede un'organizzata pianificazione, gestione e coordinamento di competenze diverse e tanta creatività.

L'event management (la gestione di un evento) ha tre fasi di realizzazione:

- Pre Evento: imbastire tutte le attività di pianificazione strategica, dall'individuazione di un concept e degli obiettivi alla programmazione e alla gestione di tutti gli elementi di base e i contenuti logistici necessari (posizionamento, periodo, durata, mercato, localizzazione, palinsesto, risorse, investimenti, risultati attesi) per mettere in pratica la realizzazione della manifestazione; coinvolgere tutti i soggetti interessati e muoversi secondo un'organizzazione ben precisa per definire al meglio tutte le attività da gestire; generare engagement tramite la comunicazione e la promozione.
- Durante l'Evento: porre l'attenzione sulla gestione e sul coordinamento in loco; creare un'esperienza attiva; creare azioni dirette a incrementare il numero di visitatori e stimolare l'interazione durante l'evento (azioni di product e Brand experience, testing, attività culturali).
- Post Evento: stimolare il ricordo e la fidelizzazione tramite la diffusione dei risultati; consolidare le relazioni con i partecipanti; creare azioni di report e di verifica, analizzare i risultati.

4.4.3 Fieri e mercati - safety & security

A seguito degli eventi del 3 giugno 2017 di Torino, il Ministero dell'Interno ha inasprito la normativa in termini di sicurezza e prevenzione per la salvaguardia dell'incolumità delle persone durante eventi culturali, musicali, di intrattenimento e sportivi con elevato afflusso di persone. La circolare del 7 giugno 2017, detta "Circolare Gabrielli", ha infatti promulgato nuove e rigorose disposizioni per la gestione delle pubbliche manifestazioni, indicando che senza lo scrupoloso rispetto del modello organizzativo di "Safety & Security" non sarebbe stato possibile consentirne lo svolgimento. Con il termini Safety si indicano le misure di sicurezza preventiva, attinenti a dispositivi e misure strutturali a salvaguardia dell'incolumità delle persone, mentre con il termine Security i servizi di ordine e sicurezza pubblica da attuare sul campo.

Un anno dopo, il 18 luglio 2018, lo stesso Ministero ha indicato alle Prefetture di dare comunicazione ai Sindaci riguardo alle nuove disposizioni di sicurezza da adottare in occasione di pubbliche manifestazioni. Le nuove linee guida rivedono i criteri di sicurezza e ricompongono in un quadro unitario le precedenti disposizioni, "per consentire l'individuazione di più efficaci strategie operative assicurando l'incolumità e la sicurezza dei partecipanti e, nel contempo, il rispetto delle tradizioni storico-culturali e del patrimonio economico-sociale delle collettività locali che costituiscono una risorsa da valorizzare";

Il sollecito a rivedere la Circolare Gabrielli è arrivato dai Sindaci di Modena e di Carpi, sottolineando la difficoltà e i costi dovuti a misure di sicurezza che mettevano sullo stesso piano piccole iniziative culturali paesane a una partita della Nazionale in piazza. Si tratta di una vittoria per gli organizzatori di sagre, per le associazioni di volontariato e le parrocchie, poichè la direttiva ha permesso di salvare soprattutto quelle iniziative di dimensione ridotta, linfa per la vita delle comunità perchè occasioni di ritrovarsi e di creare un'attrattiva turistica.

Obiettivo delle nuove indicazioni operative è quello di ridefinire alcuni passaggi procedurali per favorire la miglior parametrazione delle misure cautelari rispetto alle vulnerabilità legate a ciascun evento, nell'ottica di un approccio flessibile alla gestione del rischio al fine di superare le criticità applicative delle precedenti direttive rendendo le prescrizioni maggiormente conformi alle peculiarità del territorio e delle manifestazioni programmate a livello locale. A tal proposito vengono definiti tre scenari, che contengono la distinzione tra eventi piccoli, medio e grandi. Tali scenari sono:

-manifestazioni ed eventi pubblici (le pubbliche manifestazioni)

- manifestazioni ed eventi di pubblico spettacolo

- riunioni pubbliche e le celebrazioni religiose (processioni)

Per le pubbliche manifestazioni, il Comune può rilasciare direttamente il procedimento autorizzativo, indicando nello stesso le misure di sicurezza da adottarsi. Qualora nella fase istruttoria venissero in rilievo profili di safety e security complessi e delicati o si presentino condizioni di criticità connesse alla tipologia dell'evento, alla conformazione del luogo, al numero e alle caratteristiche dei partecipanti che richiedono un'analisi coordinata e integrata della prevenzione e della sicurezza, il Sindaco dovrà informare la Prefettura. La Prefettura, acquisita la documentazione prodotta dall'organizzatore può sottoporre l'argomento all'esame del Comitato provinciale per l'Ordine e la Sicurezza Pubblica e al Comandato provinciale dei Vigili del Fuoco, qualora ne constatino l'esigenza. In questo caso, nell'ambito del Comitato provinciale, facendo riferimento alle Linee guida per l'individuazione delle misure di contenimento del rischio in manifestazioni pubbliche con peculiari condizioni di criticità, vengono definiti i dispositivi di security e valutati quelli di safety, modificando o implementando le misure previste dall'organizzatore.

Per le manifestazioni di pubblico spettacolo, l'organizzatore invierà al Comune la richiesta per l'evento, corredata da documentazione necessaria, recante anche l'indicazione delle misure di sicurezza che si intende adottare. Il Comune acquisirà il parere della Commissione comunale o provinciale di vigilanza sui locali di pubblico spettacolo, secondo le previsioni dell'art. 80 del Testo Unico delle Leggi di Pubblica Sicurezza (Regio Decreto n. 773 del 1931). Normativa di riferimento per queste sono il D.M. 19 agosto 1996 e il D.M. 18 marzo 1996. Nel caso di peculiari condizioni di criticità, le linee guida della direttiva del 18 luglio 2018 sono un utile strumento integrativo degli aspetti non presenti nei decreti per la sicurezza.

Infine, per le “riunioni in luogo pubblico o aperto al pubblico” (art. 18 Regio Decreto n. 773 del 1931) e per le “funzioni, cerimonie o pratiche religiose fuori dai luoghi destinati al culto” ovvero “processioni ecclesiastiche o civili nelle pubbliche vie” (art. 25 Regio Decreto n. 773 del 1931), il Questore informerà il Comitato provinciale per l’ordine e la sicurezza pubblico solo se l’evento implica un livello di rischio tale da imporre una valutazione coordinata da parte delle autorità preposte, secondo le consolidate prassi amministrative. Coordinatamente con il Comandante provinciale dei Vigili del Fuoco è possibile valutare profili di security e misure di safety necessarie all’integrazione del generale dispositivo di sicurezza.

Le nuove direttive stabiliscono che la regia in tutti gli scenari viene affidata ai Comuni, i quali decidono se l’evento può essere gestito con misure ordinarie o se è necessario coinvolgere le Prefetture, i Comitati e il Comandate dei Vigili del Fuoco provinciale.

Le “Linee guida per l’individuazione delle misure di contenimento del rischio in manifestazioni pubbliche con peculiari condizioni di criticità” sono lo strumento al quale il Comitato di Ordine e Sicurezza Pubblica farà riferimento. Nello specifico, facendo riferimento al D.M. 19 agosto 1996 e al D.M. 18 marzo 1996, integrano e approfondiscono i seguenti temi:

- requisiti di accesso all’area: vengono indicati i parametri geometrici di accessibilità all’area, l’individuazione di aree di ammassamento dei soccorritori in caso di maxi-emergenze e di una viabilità dedicata dei mezzi di soccorso che non interferisca con i flussi di esodo degli occupanti;
- percorsi di accesso all’area e di deflusso del pubblico: è consentito separare i flussi di accesso all’area e di deflusso del pubblico purchè anche i varchi di ingresso siano idonei ai fini dell’esodo oppure il sistemo di esodo sia completamente indipendente dai varchi di accesso;
- capienza dell’area: viene calcolata tendo come massima densità di affollamento quella di 2 persone ogni m2 di area della manifestazione, verificando inoltre che la capacità di deflusso sia pari a 250 persone a modulo. Viene inoltre indicato il numero minimo di varchi di allontanamento, la posizione e la larghezza minima, i quali devono essere almeno 3, in posizioni contrapposte, larghi almeno 2,40 m. Per quanto riguarda gli ingressi, questi devono essere presidiati e devono essere contate le persone che entrano nell’area;
- suddivisione in settori: richiesta, ai fini di safety, nel caso di affollamento superiore a 10000 persone. Fino a 20000 persone si deve prevedere la suddivisione in almeno due settori, oltre 20000 persone dovranno essere almeno tre, realizzati secondo precisi requisiti, esplicitati nello schema esemplificativo allegato;
- protezione antincendio: richiede la previsione di un numero congruo di estintori e di un automezzo antincendio nel caso non fosse presente nell’area una rete di idranti. Inoltre, oltre 20000 persone viene richiesto il servizio di vigilanza antincendio con l’impiego di automezzi antincendio dei Vigili del Fuoco;

4.4 Promozione del territorio

• gestione dell'emergenza-piano di emergenza ed evacuazione: l'organizzatore è responsabile di redigere un piano di emergenza, il quale deve esaminare i possibili rischi prevedibili in relazione alle caratteristiche dell'area e dell'evento. Il piano viene redatto in base a scenari di livello diverso di gravità, e per ciascuno di questi deve indicare le azioni da mettere in atto, le procedure per l'evacuazione in modo sicuro della folla, le disposizioni per richiedere l'intervento dei soccorsi e le indicazioni da fornire, i sistemi per comunicare con i soccorritori e le misure per l'assistenza a persone diversamente abili. Deve essere prevista la possibilità di comunicare in tempo reale con il pubblico riguardo alle misure per mettersi in salvo, garantendo l'autonomia di funzionamento delle apparecchiature, e nell'area devono essere preventivamente evidenziati ostacoli, con segnaletica di sicurezza ordinaria e sistemi ad alta visibilità, posti in modo da essere visibili da ogni punto dell'area dell'evento;

• individuazione degli operatori di sicurezza: gli operatori sono persone iscritte ad associazioni di protezione civile o personale in quiescenza delle Forze Armate, Forze dell'Ordine, dei Vigli del Fuoco, del Servizio Sanitario in buona salute e preparate all'assistenza dell'esodo e al monitoraggio e instradamento dell'evento, ovvero addetti formati alla lotto all'incendio e alla gestione dell'emergenza. Il numero di addetti dovrà essere almeno uno ogni 250 persone, con un coordinatore ogni 20 persone. Per eventi ad alta affluenza, invece, dovrà essere richiesto il servizio di vigilanza antincendio dei VV.F.

E' previsto, di procedere alla predisposizione di specifici Piani di Sicurezza, ai sensi della vigente normativa ministeriale, sia per la Fiera Antiquaria che per il mercato settimanale del sabato in viale Giotto, ritenendo gli stessi eventi particolarmente rilevanti ai fini della sicurezza e prevenzione per la salvaguardia dell'incolumità delle persone, sia in termini di Safety ovvero misure di sicurezza preventiva, attinenti a dispositivi e misure strutturali a salvaguardia dell'incolumità delle persone, che in termini di Security ovvero servizi di ordine e sicurezza pubblica da attuare sul campo.

4.5 Incentivi economici

4.5.1 Disciplina per la promozione della qualita architettonica, sismica ed energetico ambientale degli edifici produttivi

Con Delibera del Consiglio Comunale n. 29 del 27/03/2018 è stata approvata la **"Disciplina per la promozione della qualita' architettonica, sismica ed energetico ambientale"** costituente gli Allegati A3, A4, A5 al vigente Regolamento Edilizio del comune di Arezzo.

La disciplina regola l'applicazione di incentivi economici ed urbanistici alle trasformazioni edilizie del territorio comunale in attuazione ai principi generali (Titolo I, Capo I), delle disposizioni per la qualità degli insediamenti (Titolo IV, Capo II) e delle norme per l'edilizia sostenibile (Titolo VIII, Capo I) della L.R. n. 65 del 10/11/2014, "Norme per il governo del territorio", e del Regolamento di attuazione di cui al D.P.G.R. n. 2/R del 9/02/2007 "Disposizioni per la tutela e valorizzazione degli insediamenti", coerentemente con le Linee Guida per l'edilizia sostenibile in Toscana di cui al D.G.R.T. n. 322 del 28/02/05 D.G.R.T. n. 218 del 3/04/2006, nonché delle disposizioni per la promozione della qualità architettonica, energetico-ambientale e sismica dell'art. 13 del Regolamento Edilizio.

Gli interventi edilizi suscettibili di accesso agli incentivi, conformemente alla disciplina della L.R. 65/2014, hanno i seguenti requisiti:

- essere progettati, realizzati e gestiti con una specifica attenzione alla qualità dell'edificio, alle prestazioni ambientali nonché alle interazioni con il contesto;
- minimizzare i consumi dell'energia e delle risorse ambientali e limitare gli impatti complessivi sull'ambiente e sul territorio;
- tutelare l'identità storico-culturale e morfotipologica degli insediamenti e favorire il mantenimento dei caratteri urbanistici ed edilizi storici legati alla tradizione locale;
- promuovere e sperimentare sistemi edilizi a costi contenuti

in riferimento all'intero ciclo di vita dell'edificio, anche attraverso l'utilizzo di metodologie innovative o sperimentali;

- adottare scelte localizzative e soluzioni planimetriche degli organismi edilizi coerenti con l'assetto idrogeomorfologico e il microclima locale, tenendo conto dell'irraggiamento solare e dei venti dominanti, utilizzando la vegetazione per migliorare le condizioni ambientali.

Per il raggiungimento di tali obiettivi, la presente disciplina stabilisce:

- incentivi economici, mediante la riduzione degli oneri di urbanizzazione fino ad un massimo del 70%, a seconda dei livelli di risparmio energetico e di qualità ecocompatibile delle tecnologie costruttive utilizzate;
- incentivi edilizio-urbanistici, fino ad un massimo del 10% della SUL in aggiunta a quella consentita dagli strumenti urbanistici;
- le certificazioni di qualità edilizia che integrano il titolo edilizio abilitativo e la certificazione di abitabilità/agibilità.

La disciplina si applica, su richiesta dell'interessato, limitatamente alle destinazioni d'uso residenziale, comprese le abitazioni rurali, direzionale e di servizio e turistico-ricettiva, per gli interventi di seguito elencati in ordine ai quali sono indicati gli specifici incentivi ammessi:

- nuova edificazione, ristrutturazione urbanistica, sostituzione edilizia, ristrutturazione edilizia ricostruttiva, addizione volumetrica nonché ampliamenti straordinari di edifici abitativi (LR 24/2009 Piano casa): incentivi economici ed urbanistici;
- ristrutturazione edilizia conservativa, restauro e risanamento conservativo, nonché interventi di recupero/rialzamento ai fini abitativi dei sottotetti (LR 5/2010): incentivi economici.

Al fine di minimizzare i consumi dell'energia e delle risorse ambientali e limitare gli impatti complessivi sull'ambiente e sul territorio degli edifici a destinazione produttiva, nonchè promuovere e sperimentare sistemi edilizi a costi contenuti in riferimento all'intero ciclo di vita dell'edificio, anche attraverso l'utilizzo di metodologie innovative o sperimentali,
si rende opportuno ampliare le destinazioni d'uso tra quelle ammesse agli incentivi della Disciplina dettata dal vigente Regolamento edilizio.

E' prevista l'approvazione di una variante alla DISCIPLINA PER LA PROMOZIONE DELLA QUALITA' ARCHITETTONICA, SISMICA ED ENERGETICO AMBIENTALE" che introduca - in analogia a quanto disciplinato per gli edifici a destinazione destinazioni d'uso residenziale, comprese le abitazioni rurali, direzionale e di servizio e turistico-ricettiva – gli incentivi urbanistico-edilizi ed economici anche per le destinazioni d'uso produttive: artigianali, industriali e commerciali all'ingrosso.

4.5.2 Concessione di benefici a nuove attivita' in specifici ambiti urbanistici

La Legge Regionale 23 novembre 2018 n. 62 : Codice del Commercio disciplina la qualificazione e valorizzazione dei luoghi del commercio fornendo disposizioni speciali per le aree individuate come Centri Commerciali Naturali. In specifico la norma prevede per i centri commerciali naturali il comune può prevedere esenzioni o riduzioni dei costi dei servizi e della fiscalità e definire standard qualitativi per gli esercizi attivi e per i fondi a destinazione commerciale vuoti, nonchè prevedere incentivi per gli interventi di ristrutturazione degli esercizi, attraverso l'accesso facilitato al credito e la riduzione di imposte comunali.

Al fine di incentivare la creazione di nuove attività, nonché la rivitalizzazione del centro commerciale naturale, ovvero del centro storico cittadino e in particolare del quartiere Saione, è previsto l'adozione di un Regolamento per disciplinare la concessione di agevolazioni fiscali e tributarie a soggetti che intendano realizzare attività imprenditoriali di specifica tipologia con sede operativa e/o unità locale nel centro commerciale naturale.

Il Regolamento potrà prevedere in particolare:

- Beneficiari e requisiti per l'ammissibilità
- Iniziative ammissibili e settori di intervento, quali a titolo semplificativo:
  - Artigianato, con esclusione delle attività individuate come incompatibili con le esigenze di tutela del Centro storico (produzione di pizza al taglio, yougurterie, gelaterie, creperie, friggitorie, paninoteche, piadinerie, attività di panificazione;
  - Fornitura di servizi destinati alla fruizione di beni culturali, della mobilità sostenibile e dell'ambiente;
  - Commercio al dettaglio di prodotti certificati biologici, DOP e IGP del settore agroalimentare toscano, con prevalenza nel valore annuo commercializzato dei prodotti di origine del territorio;
  - Somministrazione al pubblico di alimenti e bevande biologici, DOP e IGP, con prevalenza nel valore annuo commercializzato dei prodotti di origine del territorio;

- Agevolazioni concedibili, quali a titolo esemplificativo:
  - esenzione dal tributo dovuto per il servizio rifiuti (TARI);
  - esenzione dal Canone di Occupazione di suolo pubblico (COSAP);
  - esenzione dall'Imposta Comunale sulla pubblicità e dal Diritto sulle Pubbliche Affissioni;

- Concessioni delle agevolazioni;
- Procedura per il riconoscimento delle agevolazioni
- Cumulabilità con altre agevolazioni;

Le misure delle agevolazioni previste saranno concesse fino all'ammontare stabilito negli stanziamenti che annualmente il Comune prevederà nel Bilancio di previsione.

4.6 Imposte e tasse

Con la Legge n. 147 del 27.12.2013, commi dal 639 al 705 dell'articolo 1, (Legge di Stabilità 2014), è stata istituita l'Imposta Unica Comunale (IUC) con decorrenza dal 1 gennaio 2014 basata su due presupposti impositivi:

- uno costituito dal possesso di immobili e collegato alla loro natura e valore;
- l'altro collegato all'erogazione e alla fruizione di servizi comunali;

La IUC (Imposta Unica Comunale) è articolate nelle seguenti componenti:

- IMU (imposta municipale propria) componente patrimoniale, dovuta dal possessore di immobili, escluse le abitazioni principali;
- TASI (tributo servizi indivisibili) componente servizi, a carico sia del possessore che dell'utilizzatore dell'immobile, per servizi indivisibili comunali;
- TARI (tassa sui rifiuti) componente servizi destinata a finanziare i costi del servizio di raccolta e smaltimento dei rifiuti, a carico dell'utilizzatore.

4.6.1 Imposta municipale propria (I.M.U.)

La Legge 22 dicembre 2011, n. 214: Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 6 dicembre 2011, n. 201: Disposizioni urgenti per la crescita, l'equità e il consolidamento dei conti pubblici (G.U. n. 300 del 27 dicembre 2011) all'art. 13 disciplina: L'Anticipazione sperimentale dell'imposta municipale propria come segue:

- il comma 2 individua come presupposto dell'imposta municipale propria il possesso di immobili; (...)
- il comma 6: consente con deliberazione del Consiglio Comunale, adottata ai sensi dell'art. 52 del D.Lgs 446/97, di modificare l'aliquota di base del tributo, applicabile a tutti gli immobili soggetti all'imposta diversi dall'abitazione principale e relative pertinenze e dai fabbricati rurali ad uso strumentale, pari allo 0,76%, in aumento od in diminuzione fino a 0,3 punti percentuali;
- il comma 7, permette al comune di aumentare o diminuire, fino a 0,2 punti percentuali, l'aliquota dello 0,4% prevista per l'abitazione principale e relative pertinenze;
- il comma 8, permette al comune di ridurre l'aliquota dello 0,2% prevista per i fabbricati rurali ad uso strumentale di cui all'art. 9, comma 3bis, del D.L. 557/93, fino a 0,1 punti percentuali, prevedendo tuttavia l'esenzione per i fabbricati rurali strumentali ubicati nei comuni classificati montani o parzialmente montani nell'elenco dei Comuni italiani predisposto dall'ISTAT, esenzione oggi estesa dall'art. 1, comma 708, della L. 147/2013 a tutti i Comuni;

(...)

Allo scopo di fronteggiare la possibile riduzione di risorse trasferite al Comune per effetto di interventi normativi

statali, nonché al fine di garantire la corretta gestione ed il mantenimento dei servizi erogati dall'Ente e infine per consentire la conservazione degli equilibri di bilancio, il Comune può effettuare variazioni alle aliquote IMU e TASI.

Al fine di incentivare la nascita e insediamento di nuove attività produttive, è prevista l'adozione di misure fiscali atte a modulare le aliquote IMU per le categorie catastali che identificano immobili produttivi:

In particolare è previsto un abbassamento delle aliquote IMU alle categorie catastali tra quelle elencate nella articolazione della Tabella:

I - IMMOBILI A DESTINAZIONE ORDINARIA - Gruppo C

C/1	Negozi e botteghe
C/2	Magazzini e locali di deposito
C/3	Laboratori per arti e mestieri

II - IMMOBILI A DESTINAZIONE SPECIALE - Gruppo D

D/1	Opifici
D/2	Alberghi e pensioni (con fine di lucro)
D/7	Fabbricati costruiti o adattati per le speciali esigenze di un'attività industriale e non suscettibili di destinazione diversa senza radicali trasformazioni.
D/8	Fabbricati costruiti o adattati per le speciali esigenze di un'attività commerciale e non suscettibili di destinazione diversa senza radicali trasformazioni.
D/10	Fabbricati per funzioni produttive connesse alle attività agricole.

La specifica previsione di minor entrata sarà contenuta negli atti di programmazione finanziaria del Comune o loro variazioni, e troverà copertura finanziaria nel Bilancio di previsione.

4.6.2 Tassa rifiuti (TA.RI.)

Il soggetto passivo della componente TARI dell'imposta unica comunale è chiunque possieda o detenga, a qualsiasi titolo, locali o aree scoperte, a qualsiasi uso adibiti, suscettibili di produrre rifiuti urbani, fatta eccezione per gli utilizzi temporanei di durata non superiore a sei mesi, nel corso dello stesso anno solare, per i quali il tributo è dovuto soltanto dal possessore dei locali e delle aree a titolo di proprietà, usufrutto, uso, abitazione, superficie;

La Tassa deve assicurare la copertura integrale dei costi di investimento e di esercizio relativi al servizio di gestione dei rifiuti, ricomprendendo anche i costi di cui all'articolo 15 del decreto legislativo 13 gennaio 2003, n. 36, ad esclusione dei costi relativi ai rifiuti speciali al cui smaltimento provvedono a proprie spese i relativi produttori comprovandone l'avvenuto trattamento in conformità alla normativa vigente;

Il comma 683 dell'art. n. 1 della citata L. 147/2013 testualmente dispone: "Il consiglio comunale deve approvare, entro il termine fissato da norme statali per l'approvazione del bilancio di previsione, le tariffe della TARI in conformità al piano finanziario del servizio di gestione dei rifiuti urbani, redatto dal soggetto che svolge il servizio stesso ed approvato dal consiglio comunale o da altra autorità competente a norma delle leggi vigenti in materia.."

Il precedente comma 651 dell'art. n. 1, in particolare prescrive che: "Il Comune nella commisurazione della tariffa tiene conto dei criteri determinati con il regolamento di cui al decreto del Presidente delle Repubblica 27 aprile 1999 n. 158"

Le disposizioni recate dal D.P.R. 158/1999 prevedono che la tariffa sia composta da una parte fissa, determinata in relazione alle componenti essenziali del costo del servizio, riferite in particolare agli investimenti per le opere e ai relativi ammortamenti, e da una parte variabile, rapportata alle quantità di rifiuti conferiti, al servizio fornito e all'entità dei costi di gestione. Detti costi desunti dal piano finanziario, sia per la quota fissa che per quella variabile, sono ripartiti fra le due macroclassi di utenze, sulla base dei criteri dettati dal medesimo D.P.R. n. 158/99;

Il Decreto fissa determinati coefficienti per il calcolo della tariffa, individuati in misura variabile a seconda che la popolazione del Comune superi o meno i 5.000 abitanti, con un'ulteriore differenziazione per area geografica (Nord, Centro e Sud). L'importo di quota fissa da attribuire ad ogni singola utenza domestica è quantificato in relazione a specifici coefficienti di adattamento Ka, in modo da privilegiare i nuclei familiari più numerosi e le minori dimensioni dei locali. La parte variabile è rapportata alla quantità di rifiuti indifferenziati e differenziati, prodotta da ogni utenza, misurata in Kg, determinata applicando un coefficiente di adattamento Kb;

Per le utenze non domestiche la parte fissa della tariffa è attribuita ad ogni singola utenza sulla base di un coefficiente Kc, scelto all'interno di un range stabilito dal D.P.R. n. 158/99, relativo alla potenziale produzione di rifiuti connessa alla tipologia di attività per unità di superficie tassabile. Per l'attribuzione della parte variabile della tariffa vengono applicati appositi coefficienti Kd, stabiliti dal D.P.R. n 158/99, in grado di misurare la potenzialità di produrre rifiuto;

Annualmente il Comune con la Delibera che approva le tariffe della tassa sui rifiuti (TARI) individua :

- il Prospetto dei coefficienti Kc e Kd da applicare alle utenze non domestiche;
- il Prospetto dei coefficienti Ka e Kb da applicare alle utenze domestiche;

dando atto che la tariffa comunale si articola in fasce di utenza domestica e non domestica e che le utenze non domestiche sono distinte per classi di attività, secondo quanto previsto dall'art. 4 del D.P.R. n. 158/1999, nonché dal Regolamento comunale per l'applicazione dell'imposta unica comunale (IUC), contenente anche le disposizioni applicative riferite alla componente TARI.

Al fine di incentivare la nascita e insediamento di nuove

attività produttive, è prevista l'adozione di misure fiscali atte a modulare le aliquote TARI tra le utenze domestiche e non domestiche, e tra diverse tipologie di utenze non domestiche.

In particolare è previsto un abbassamento dei coefficienti Kc e Kd da applicare alle utenze non domestiche, rispetto a quelle domestiche, con riferimento a tipologie di attività tra quelle elencate nella articolazione della Tabella:

4 bis	Distributori carburanti	1,55 / 0,671
6	Esposizioni, autosaloni	1,17 / 0,471
11	Uffici, agenzie, studi professionali	3,08 / 1,058
13	Negozi di abbigliamento, calzature	2,55 / 0,777
13 bis	Libreria, cartoleria, ferramenta e altri beni durevoli	2,55 / 0,966
14	Edicola, farmacia, tabaccaio, plurilicenze	3,02 / 1,196
15	Negozi particolari quali: filatelia, tende e tessuti, tappeti, cappelli e ombrelli, antiquariato	1,80 / 0,727
16	Banchi di mercato beni durevoli	3,33 / 1,346
17	Attività artigianali tipo botteghe: parrucchiere, barbiere, estetista	2,35 /0,920
18	Attività artigianali tipo botteghe: falegname, idraulico, fabbro, elettricista	2,07 / 0,625
19	Carrozzeria, autofficina, elettrauto	2,64 / 0,738
20	Attività industriali con capannoni di produzione	1,86 / 0,414
20 bis	Attività industriali orafe con capannone di produzione	1,68 / 0,460
21	Attività artigianali di produzione beni specifici	1,84 / 0,460
21 bis	Attività artigianali di prestazione di servizi	1,78 / 0,414
21 ter	Attività artigianali orafe di produzione	1,68 / 0,414

Le specifiche previsioni di minori entrate saranno compensate da altrettanti specifiche previsioni di maggior entrate, nell'ambito del quadro del gettito complessivo della TARI che dovrà rimanere immutato, e saranno contenute negli atti di programmazione finanziaria del Comune o loro variazioni.

5. Implementazione sviluppo e monitoraggio del piano

Il Piano di marketing territoriale al quale ha lavorato il Comune rappresenta il risultato di una rara occasione di indagine, in grado di leggere il territorio come sistema e cercare di collocare correttamente bisogni e aspettative espressi da attori chiave istituzionali e da attori rappresentativi del contesto socio-economico di riferimento.

A tal fine saranno coinvolti gli attori rilevanti del territorio o dei territori sovra-ordinati (regione e eventualmente stato), fin dalla fase immediatamente successiva alla elaborazione del Piano, per acquisire ulteriori elementi di conoscenza del contesto, oltre che di una valutazione metodologica in quanto i maggiori contributi disciplinari in tema di MKTG del territorio, raccomandano di costruire la rete degli attori che costituiscono il sistema di governance del territorio stesso. Ciò in quanto strategie di marketing relative a specifiche componenti dell'offerta o rivolte a determinati segmenti della domanda, appartengono e sono portate avanti anche da altri soggetti istituzionali, pubblici o privati, con i quali pertanto, si raccomanda di ricercare coerenza, armonizzazione , condivisione e sinergia.

I livelli sovra-ordinati (la regione prima di tutto) esprimono politiche e azioni che possono determinare le condizioni vincolanti o gli orizzonti dello sviluppo verso cui muovere anche le azioni di marketing territoriale (es. il tema fondamentale della specializzazione intelligente, il tema dell'industria 4.0, il tema del trasferimento tecnologico, dando in questa sede per scontato che il tema ambientale e dei vincoli territoriali sia già stato preso pienamente in considerazione nel procedimento di formazione dei nuovi strumenti urbanistici). Nel caso dell'agenzia "Investintuscany" alla quale il comune di Arezzo stesso ha aderito quale partner, questa è addirittura direttamente incaricata di intercettare gli investimenti diretti esteri da veicolare a favore di tutti i territori della Toscana.

L'attuazione del Piano di Marketing Territoriale 2019-2021, si espliciterà attraverso processi partecipativi e di partnership con gli attori rilevanti, pubblici e privati del territorio, volti ad introdurre elementi non presenti al momento, in grado di conferire nuova dinamicità al contesto territoriale, per conseguire nuovi risultati positivi non altrimenti conseguibili, tali da determinare un concreto sviluppo economico del territorio.

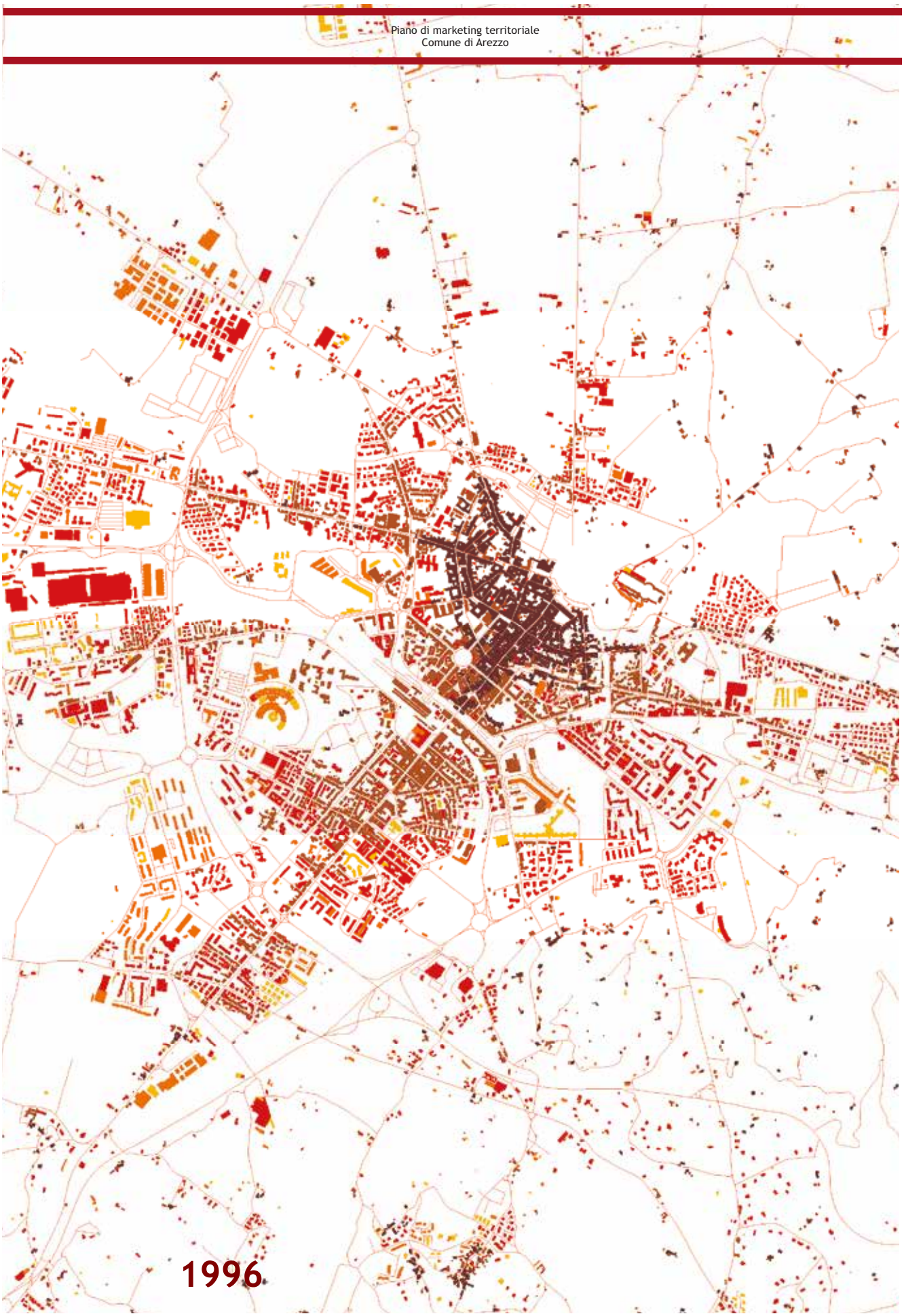
A livello Comunale lo sforzo da compiere sarà quello di reperire sistematicamente informazioni e opportunità dagli attori equi-ordinati o sovra-ordinati prima citati accedendo alle loro fonti pubbliche, nonché quello di individuare specifici percorsi di formazione e aggiornamento professionale, da attivare per rafforzare le conoscenze-competenze necessarie per l'implementazione del Piano, nonché per effettuare una efficace attività di monitoraggio del medesimo.

Ulteriore elemento distintivo in fase di sviluppo e implementazione del Piano di Marketing, sarà la formazione di

un Piano di comunicazione del Prodotto, con il fine di costituire veicolo di ampia e diffusa conoscenza delle strategie individuate e delle azioni compiute.

Il Piano Strategico sarà quindi oggetto di monitoraggio priodico al fine di valutare il livello di realizzazione degli obiettivi, attraverso la misurazione delle azioni individuate, sia in termini numerici che di efficienza ed efficacia.

La rilevazione di queste ultime è affidata all'articolazione della struttura organizzativa comunale individuata come: "Progetto per lo sviluppo delle attività economiche negli ambiti dei settori Edilizia e Suap e della Promozione del Territorio" nell'ambito dello strumento denominato "Piano della performance comunale", che fornirà gli elementi di supporto per il monitoraggio e la successiva valutazione in sede politica.


1996