



Il Piano della performance del Comune di Arezzo

2011-2013

La valutazione va dunque collocata a tutti gli effetti all'interno di un modello di pianificazione razionale

Leonardo Altieri, La ricerca valutativa negli interventi sociali, in P. Guidicini (a cura di), "Nuovo manuale della ricerca sociologica", Franco Angeli, Milano 1987, p. 659





- Il Piano delle performance del Comune di Arezzo -

Indice

<i>Introduzione</i>	<i>Pag. 3</i>
<i>Premessa</i>	<i>Pag. 5</i>
<i>Piano della performance</i>	<i>Pag. 11</i>
<i>Identità del Comune di Arezzo</i>	<i>Pag. 20</i>
<i>Il mandato istituzionale e la missione</i>	<i>Pag. 25</i>
<i>Analisi del contesto</i>	<i>Pag. 31</i>
<i>Il processo seguito e le azioni di miglioramento del ciclo di gestione della performance</i>	<i>Pag. 42</i>
<i>Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio</i>	<i>Pag. 46</i>
<i>Allegati tecnici</i>	<i>Pag. 51</i>



- Il Piano delle performance del Comune di Arezzo -

Introduzione



- Il Piano delle performance del Comune di Arezzo -

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

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

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

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

In questi termini il Piano della Performance rappresenta uno strumento che il cittadino potrà utilizzare per avere maggiori informazioni riguardo alla gestione dell'ente e per poter verificare l'attuazione delle politiche di sviluppo e di miglioramento poste in essere. Questo in un'ottica di rendicontazione esplicita ed aperta che deve essere improntato alla trasparenza così da rendere palesi anche tutti quegli aspetti di una amministrazione di qualità che spesso corrono il rischio di passare inosservati.



- Il Piano delle performance del Comune di Arezzo -

Premessa



- Il Piano delle performance del Comune di Arezzo -

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

- nel D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 *"Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni"*;

- nel sistema di misurazione e valutazione della performance proposto dall'Organismo Indipendente di Valutazione (Oiv) ed approvato dalla Giunta con delibera n. 910 del 31 dicembre 2010.

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

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

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

1. le amministrazioni redigono un Piano triennale di performance, nel quale vengono elencati gli obiettivi strategici e quelli operativi, nonché le azioni specifiche di miglioramento. L'obbligo di fissare obiettivi misurabili e sfidanti su varie dimensioni di performance (efficienza, customer satisfaction, modernizzazione, qualità delle relazioni con i cittadini), costituisce una delle sfide della riforma, perché mette il cittadino al centro della programmazione (customer satisfaction) e della rendicontazione (trasparenza);
2. annualmente, le amministrazioni presentano una relazione sui risultati conseguiti, evidenziando gli obiettivi raggiunti e motivando gli scostamenti, il tutto nel rispetto del principio di trasparenza che implica il coinvolgimento di cittadini e stakeholders nelle modalità e nelle forme definite dall'amministrazione.

E' evidente che i momenti salienti di questo ciclo sono dati dalla definizione e dall'assegnazione degli obiettivi in armonia con quanto definito dall'amministrazione nei propri documenti di pianificazione strategica ovvero le linee programmatiche di mandato, la relazione previsionale e programmatica, il Piano Esecutivo di Gestione e il Piano degli Obiettivi.

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

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



- Il Piano delle performance del Comune di Arezzo -

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

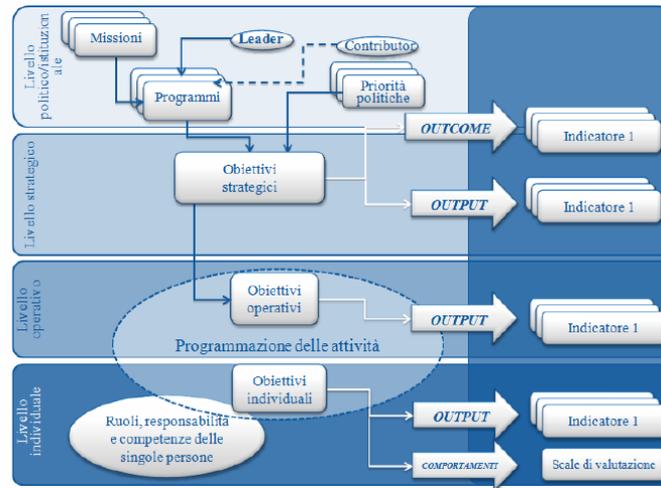
Costituiscono principi cardine nella formulazione del Piano e nella rappresentazione della performance dell’ente, secondo quanto previsto dalla metodologia per la realizzazione del piano contenuta nel sistema di misurazione e valutazione della performance adottato dal Comune di Arezzo.

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

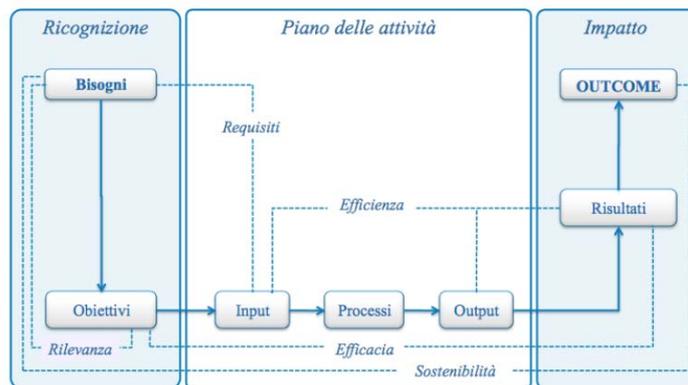
Quindi, come precisato dalla deliberazione n.114/2010 della CiVIT, il processo di declinazione degli obiettivi, sia nel tempo (dagli obiettivi strategici di lungo periodo a quelli operativi di breve periodo), sia dai livelli organizzativi più elevati dell’amministrazione fino alle singole unità organizzative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



- Il Piano delle performance del Comune di Arezzo -



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



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

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

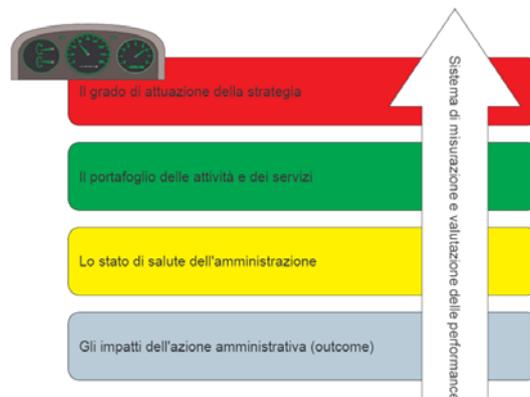


- Il Piano delle performance del Comune di Arezzo -

Sistema deve essere strutturato in modo tale da consentire di valutare ex ante ed ex post se:

- a) l'amministrazione è in grado effettivamente di raggiungere i propri obiettivi, garantendo un utilizzo equilibrato delle risorse, lo sviluppo delle competenze e dell'organizzazione, il miglioramento delle relazioni con interlocutori e portatori di interesse (stakeholder);
- b) i processi interni di supporto - i quali rendono possibile il funzionamento dell'amministrazione - raggiungono adeguati livelli di efficienza ed efficacia;

d) gli *impatti dell'azione amministrativa (outcome)*: il Sistema deve considerare gli impatti prodotti nell'ambiente esterno in termini di risposta ai bisogni.



La gradualità nell'adeguamento ai principi descritti dal Decreto e il miglioramento continuo costituiscono però due anelli importanti della catena che porta all'adeguamento complessivo dell'amministrazione alle logiche del contenute nel Titolo II dello stesso Decreto, in quanto il livello di evoluzione dei sistemi di gestione della *performance* è molto diversificato tra le amministrazioni e soprattutto il livello di maturità della pianificazione della *performance* concretamente riscontrabile in una data amministrazione si discosta notevolmente dall'impianto dato dal legislatore. Di conseguenza, le amministrazioni si adeguano agli indirizzi proposti secondo una logica di gradualità e miglioramento continuo.

L'amministrazione aretina vuole quindi avviare un processo graduale che, facendo propri alcuni principi filosofici, la metta in condizione nel prossimo triennio di poter elaborare in modo puntuale una pianificazione operativa direttamente correlata e discendente dalla strategia, dalla mission istituzionale e dai bisogni della collettività di riferimento.

Il Comune di Arezzo vuole ispirarsi ai seguenti pilastri filosofici:



- Il Piano delle performance del Comune di Arezzo -

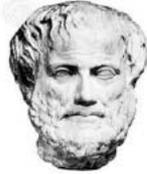


Michelangelo
La perfezione è fatta di dettagli
(è il miglioramento continuo)



Socrate

L'empowerment del personale si ottiene
con l'arte maieutica
ovvero portare gradualmente alla luce
l'infondatezza di tutte quelle convinzioni
personali che siamo abituati a considerare
nelle organizzazioni come scontate, come
vere, e che invece rivelano, ad un attento
esame, la loro natura di "opinioni".



Aristotele
Quello che dobbiamo
imparare lo dobbiamo
imparare facendo



Leonardo
La progettazione
guardando la natura
(l'approccio 3P –
Production
Preparation Process)



Giulio Cesare
Veni, Vidi, Vici.
lett. Venni, vidi, vinsi è la frase con
cui, secondo la tradizione, Giulio
Cesare annunciò la straordinaria
vittoria riportata il 2.8. del 47 a.C.
contro l'esercito di Farnace II a Zela
nel Ponto.



- Il Piano delle performance del Comune di Arezzo -

Il Piano della performance



- Il Piano delle performance del Comune di Arezzo -

1. Definizione

Il Piano delle performance si compone dei seguenti documenti:

1. Relazione previsionale e programmatica, che discende dalle linee programmatiche di mandato per le quali il Consiglio comunale, nei modi disciplinati dallo statuto, partecipa alla definizione, all'adeguamento e alla verifica periodica dell'attuazione delle stesse da parte del sindaco e dei singoli assessori (art.42, comma 3 D. Lgs. n.267/2000). Relativamente alla Relazione Previsionale e Programmatica si prevede per ciascun programma specifica descrizione delle finalità che si intende conseguire nonché specifica motivazione delle scelte adottate (art.170 del D. Lgs. n.267/2000).
2. Piano Esecutivo di Gestione, che sulla base del bilancio di previsione annuale deliberato dal Consiglio comunale contiene gli obiettivi di gestione unitamente alle dotazioni necessarie assegnate ai responsabili dei servizi (art.169 D. Lgs. n.267/2000).
3. Piano degli Obiettivi, che definisce il piano operativo di realizzazione degli obiettivi di gestione. Con il Piano degli obiettivi l'Ente individua:
 - a. chi è responsabile per il raggiungimento dell'obiettivo;
 - b. le attività da effettuare;
 - c. le tempistiche (cronoprogramma);
 - d. le risorse assegnate;
 - e. gli indicatori di risultato;
4. Piano dei servizi, Con il Piano dei servizi l'Ente individua i servizi da erogare e per ogni tipologia analizza:
 - a. chi produce il servizio;
 - b. le modalità di erogazione;
 - c. a chi è prodotto il servizio;
 - d. quando è prodotto il servizio e secondo quali tempi;
 - e. dove il servizio è erogato;
 - f. gli indicatori di efficienza dei processi;
 - g. le risorse umane e strumentali utilizzate;
 - h. l'indicazione dei centri di costo;
 - i. le dimensioni rilevanti per rappresentare la qualità effettiva dei servizi ovvero l'accessibilità, la tempestività, la trasparenza l'efficienza e l'efficacia.

2. Attori del ciclo di gestione delle performance

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

- Il *Consiglio Comunale* adottando la Relazione Previsionale e Programmatica ha messo in luce le caratteristiche generali della popolazione, del territorio, dell'economia locale e dei servizi dell'ente, precisandone risorse umane, strumentali e tecnologiche nonché una valutazione generale sui mezzi finanziari anche attraverso l'individuazione delle fonti di finanziamento; redatta per programmi e per eventuali progetti, anche in relazione con le linee programmatiche di mandato, e con espresso riferimento ai programmi indicati nel bilancio annuale e nel bilancio pluriennale, rileva l'entità e l'incidenza percentuale della previsione con riferimento alla spesa corrente consolidata, a quella di sviluppo ed a quella di investimento. Ad ogni programma della Relazione Previsionale e Programmatica è data specificazione della finalità che si intende conseguire, degli stakeholders e delle risorse umane e strumentali ad esso destinate, distintamente per ciascuno degli esercizi in cui si articola il programma stesso ed è data specifica motivazione delle scelte adottate.
- La *Giunta Comunale* con l'adozione del Piano Esecutivo di Gestione individua per i Servizi/Centri di Costo gli obiettivi di gestione, i relativi indicatori e valori programmati, le dotazioni finanziarie, umane e strumentali necessarie al raggiungimento degli stessi. Il Piano Esecutivo di Gestione, risultato del processo negoziale interno tra componente politica e



- Il Piano delle performance del Comune di Arezzo -

componente burocratica, rappresenta un importante documento organizzativo-gestionale che definisce gli assetti, le responsabilità e gli strumenti dell'Ente e delle sue articolazioni, utili per una sua efficace gestione e funzionalità. Attraverso il Piano Esecutivo di Gestione l'amministrazione definisce:

1. le attività, gli obiettivi e quindi i livelli di performance attesi assegnati alle strutture con l'indicazione degli strumenti per la verifica della loro realizzazione;
 2. le entrate finanziarie attese, di diretta gestione;
 3. le risorse, correnti e in conto capitale, di diretta gestione;
 4. il personale assegnato rispetto alla dotazione organica dell'Ente;
 5. gli indicatori e i valori programmati;
 6. gli indicatori che devono rappresentare compiutamente le dimensioni della qualità ovvero l'accessibilità, la tempestività, la trasparenza e l'efficacia ove si intende:
 - a. per accessibilità la disponibilità e la diffusione di un insieme predefinito di informazioni che consentono, a qualsiasi potenziale fruitore, di individuare agevolmente e in modo chiaro i connotati che identificano il servizio.
 - b. per tempestività il tempo che intercorre dal momento della richiesta al momento dell'erogazione del servizio o della prestazione.
 - c. per trasparenza la disponibilità/diffusione di un insieme predefinito di informazioni che consentono, a colui che richiede il servizio o la prestazione, di conoscere chiaramente a chi, come e cosa richiedere e in quanto tempo ed eventualmente con quali spese poterlo ricevere.
 - d. per efficacia la rispondenza del servizio o della prestazione erogata all'esigenza espressa dal richiedente effettiva.
- Con il Piano Dettagliato degli Obiettivi la *Direzione Generale* articola, ai sensi dell'art.197, comma 2 lett. b) del D. Lgs. n.267/2000, gli obiettivi azioni specifiche e puntuali in relazione alla pianificazione strategica dell'amministrazione coordinando a tal fine l'attività dei dirigenti nell'esercizio delle funzioni loro assegnate.
 - Ciascun *Dirigente*, nell'ambito delle proprie attività, degli obiettivi specifici individuali e delle strutture assegnate declina gli obiettivi di performance in relazione al personale assegnato e secondo le priorità definite negli indirizzi strategici.

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

- a) l'Organismo indipendente di valutazione della performance (Oiv);
- b) la Giunta Comunale, per quanto di competenza,
- c) il Consiglio Comunale, per quanto di competenza;
- d) il Direttore Generale i singoli dirigenti.

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

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



- Il Piano delle performance del Comune di Arezzo -

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

PORTATORI DI INTERESSI

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

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

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



- Il Piano delle performance del Comune di Arezzo -

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

Tabella – le funzioni ed i servizi del Comune di Arezzo

Macrofunzione	Funzione	Servizi
Funzioni di sostenibilità del sistema e delle infrastrutture	Sviluppo e mantenimento delle risorse umane e finanziarie	Gestione risorse umane
		Sviluppo risorse umane
		Bilancio e programmazione
		Contabilità generale
		Gestione del patrimonio
		Tributi
		Entrate
		Società partecipate
	Mantenimento delle infrastrutture	Manutenzione stabili di proprietà del comune
	Gestione e sviluppo delle tecnologie	Innovazioni tecnologiche
Gestione servizi informativi		
Sviluppo serv. Informativi		
Funzioni di supporto	Supporto ai servizi e alle politiche istituzionali	Approvvigionamenti
		Organizzazione
		Stampa



- Il Piano delle performance del Comune di Arezzo -

		Comunicazione
		Sicurezza del lavoro
		Servizio legale
		Pianificazione e controllo strategico
		Controllo di gestione
		Supporto agli organi collegiali /politici
		Affari generali
		Servizi statistici
		Politiche comunitarie
Funzioni primarie	Coesione sociale	Disabilità e infermità mentale
		Anziani
		Asili nido
		Famiglie e minori
		Povertà
		Servizi immigrati
		Servizi assegnazione alloggi edilizia popolare pubblica
		Dipendenze
	Servizi Istituzionali	Anagrafe
		Stato civile
		servizi elettorali
		URP
		Notifiche
		Protezione civile
		Servizio archiviazione atti
		Protocollazione
	Politiche, assetto e sviluppo del territorio	Pianificazione urbanistica e del territorio
		Edilizia
		Mobilità
		Servizi per l'ambiente



- Il Piano delle performance del Comune di Arezzo -

		Opere pubbliche
		Manutenzione strade
		Manutenzione verde pubblico
		Servizi alle imprese e commercio
		Pubblica illuminazione
		Gestione risorse forestali
	Politiche educative e culturali	Scuole materne
		Servizio trasporto scolastico
		Servizio mense
		Sport
		Cultura
		Turismo
	Politiche della sicurezza	Polizia Amministrativa
		Sicurezza stradale
		Sicurezza urbana/polizia giudiziaria

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

In particolare per ciascun servizio sono definite le seguenti dimensioni¹:

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

Ne sono sottodimensioni la

[1.1] Accessibilità fisica: accessibilità a servizi/prestazioni erogate presso sedi/uffici dislocati sul territorio;

[1.2] Accessibilità multicanale: accessibilità a servizi/prestazioni erogate ricorrendo a più canali di comunicazione.

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



- Il Piano delle performance del Comune di Arezzo -

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

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

[3] Trasparenza: disponibilità/diffusione di un insieme predefinito di informazioni che consentono, a colui che richiede il servizio o la prestazione, di conoscere chiaramente a chi, come, che cosa richiedere e in quanto tempo ed eventualmente con quali spese ottenerlo. Ad esempio, l'erogazione di un servizio può essere considerato trasparente qualora ai potenziali fruitori siano resi noti aspetti come:

- 1) i costi associati alla erogazione del servizio richiesto;
- 2) chi è e come entrare in contatto con il responsabile dell'ufficio o del procedimento che la richiesta consente di avviare,
- 3) i tempi [programmati] di conclusione,
- 4) il risultato atteso,
- 5) in che modo sarà messo a disposizione del richiedente,
- 6) come potranno essere superati eventuali disservizi o anomalie riscontrate.

[4] Efficacia: rispondenza del servizio o della prestazione alle esigenze del richiedente. La nozione di efficacia può essere caratterizzata operativamente ricorrendo a molteplici significati. In questa sede un servizio o una prestazione può essere qualificata come efficace se possiede almeno tre proprietà fondamentali, dovendo fornire al richiedente una risposta 1) formalmente corretta nel rispetto del diritto (ad esempio, contrattuale) di cui è titolare, 2) coerente con le aspettative formatesi al momento del contatto con l'ufficio nel quale è stata presentata la richiesta, 3) onnicomprensiva rispetto all'esigenze espresse dal richiedente medesimo.

Ne sono sotto-dimensioni la:

[4.1] Conformità: corrispondenza del servizio o della prestazione erogata con le specifiche regolamentate o formalmente previste nelle procedure standard dell'ufficio,

[4.2] Affidabilità: coerenza del servizio o della prestazione erogata con le specifiche programmate o dichiarate al cliente/fruitori,

[4.3] Completezza: esaustività del servizio o della prestazione erogata rispetto alle esigenze finali del cliente/fruitori.

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

Questo è l'impegno che il Comune di Arezzo intende assumersi nel corso del 2011 per poter giungere alla completa mappatura dei servizi per individuare un set significativo di indicatori quali-quantitativi.



- Il Piano delle performance del Comune di Arezzo -

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

DIMENSIONI		INDICATORI
Ubicazione accessibilità fisica	e	- numero di giornate lavorative settimanali con apertura assicurata dello sportello/totale
		- numero di ore di apertura giornaliera/totale
		- numero di giornate lavorative settimanali con apertura pomeridiana/totale
		- unità di personale disponibile a diretto contatto con il pubblico/totale
		- posti parcheggio disponibili
Accessibilità multicanale		- numero di servizi accessibili via web/totale servizi erogati
		- numero visitatori sito internet
		- numero di servizi accessibili via telefono-fax-e-mail /totale servizi erogati
		- numero richieste pervenute mensilmente via e-mail
		- numero telefonate mensili
		- numero di ore medio giornaliero per la copertura dell'accessibilità multicanale
- numero di servizi per i quali è attiva la tracciabilità via web/totale		
Tempestività		- tempo medio di erogazione del servizio
		- tempo medio di attesa per l'accesso ai servizi
		- tempo medio di risposta a una richiesta pervenuta via e-mail/fax/telefono
		- tempo medio di evasione di una pratica di segreteria
		- numero di pratiche evase nel tempo previsto/totale pratiche evase
Trasparenza		- numero di giorni necessari all'aggiornamento delle info sul sito
		- numero servizi per i quali sono pubblicate le tempistiche di risposta/totale servizi
		- numero di giorni necessari all'aggiornamento delle info sul sito
		- numero di informazioni disponibili in lingua straniera/totale informazioni
Costo per unità di output		- costo del servizio/numero di pratiche evase
Conformità		- numero pratiche evase conformemente/totale pratiche
		- numero dei servizi per i quali è disponibile una modulistica pre-stampata/totale servizi erogati



- Il Piano delle performance del Comune di Arezzo -

L'identità del Comune di Arezzo



- Il Piano delle performance del Comune di Arezzo -

1. L'amministrazione "in cifre"

Dipendenti al 31/12/2010	
Categoria B1	135
Categoria B3	188
Categoria C	115
Categoria D1	222
Categoria D3	35
Categoria Dirigenti	15
totale	710

2.1 Analisi caratteri qualitativi/quantitativi Indicatori Valore	31.12.2010
nr. totale dipendenti senza dirigenti	700
dipendenti donne	403
dipendenti uomini	297
dirigenti	10 t.i. + 5 t.d.
Età media del personale (anni)	47
Età media dei dirigenti (anni)	53
% di dipendenti in possesso di laurea	23%
% di dirigenti in possesso di laurea	100%
Turnover del personale	
cessati	41
assunti	27

2.2 Analisi Benessere organizzativo Indicatori Valore	
Nr. personale cessato per dimissioni	33
Nr. di personale cessato per mobilità	8
Nr. infortuni	44
nr di personale assunto a tempo indeterminato	27



- Il Piano delle performance del Comune di Arezzo -

2.3 Analisi di genere Indicatori Valore	
% di dirigenti donne	73%
% di donne rispetto al totale del personale	58%
Età media del personale femminile (distinto per personale dirigente e non)	Dir 52 ND 48
% di personale donna laureato rispetto al totale personale femminile	40%

prospetto della spesa del personale con riferimento al quinquennio 2009-2013.

		Spesa di personale					BILANCIO PLURIENN. 2011_2013	
	Rendiconto (*) 2009	Pre consuntivo 2010	Bilancio 2011	Bilancio 2012	Bilancio 2013			
A	Spesa corrente	72.634.574,36	69.436.754,92	68.339.224,00	65.102.334,64		64.775.304,02	
B	Tit. 1 int. 01	28.956.968,49	28.477.820,66	28.104.439,83	27.446.939,29		27.406.939,29	
C	Co.co.co. e interinali	325.775,66	471.393,04	150.000,00	150.000,00		150.000,00	
	Spese pers. c.557	24.793.053,41	24.279.102,00	23.961.063,33	24.914.759,07		24.879.888,52	
	Altre spese c. 557	1.527.662,76	1.639.123,49	1.605.339,65	-		-	
E		28.920.716,17	26.918.226,48	26.688.402,88	24.814.759,07		24.879.888,52	
F	Operai forestali	161.585,27	179.312,72	150.000,00	150.000,00		150.000,00	
G	Istituz. Biblioteca -	397.306,91	390.110,99	421.235,47	421.235,47		421.235,47	
	Parziale C / G	27.205.383,00	26.959.032,24	26.327.638,35	25.675.994,54		25.641.123,99	
H	Totale E correnti	77.189.099,47	75.662.936,47	70.815.693,42	73.948.470,67		74.246.402,76	

[incidenza % come da comma 557 su spesa corrente](#)

	Rendiconto (*) 2009		Pre consuntivo 2010		Bilancio 2011		Bilancio 2012		Bilancio 2013
C + E + F + G	27.205.383,00	37,5%	26.959.032,24	38,8%	26.327.638,35	38,5%	25.675.994,54	39,4%	25.641.123,99
A	72.634.574,36		69.436.754,92		68.339.224,00		65.102.334,64		64.775.304,02

(*) Al netto di euro 104.827,00 rispetto al rendiconto 2009. La Corte dei Conti - sez. autonomie - con delibera n. 16/AUT/2009 del 9 novembre 2009 ha precisato che nei fini della corretta interpretazione delle disposizioni di cui all'art. 1, comma 557 e 562, della legge 27 dicembre 2006 n. 296, nelle "spese di personale" non debbono essere computati:
- gli incentivi per la progettazione interna, di cui all'art. 92 del D.Lgs. 12.4.2006 n. 163 (cd. "codice dei contratti");
- i diritti di rogito, spettanti ai segretari comunali;
- gli incentivi per il recupero dell'ICI.

L'andamento della spesa di personale, calcolata ai sensi della normativa vigente, evidenzia un percorso di politica del personale virtuoso che negli anni ha portato a tenere sotto controllo la spesa di personale (numeratore dell'indicatore) in rapporto alla prevista riduzione della spesa complessiva del Comune (denominatore dell'indicatore).



- Il Piano delle performance del Comune di Arezzo -

2. La salute finanziaria

ENTRATE	TREND STORICO			PROGRAMMAZIONE PLURIENNALE			% scostamento della col. 4 rispetto alla col. 3
	Esercizio Anno 2008 (Accertamenti Competenza)	Esercizio Anno 2009 (Accertamenti Competenza)	Esercizio in Corso (Previsione)	Previsione del Bilancio Annuale	1° Anno Successivo	2° Anno Successivo	
	1	2	3	4	5	6	
Tributarie	26.571.031,60	26.311.945,71	27.690.789,56	27.850.412,56	30.086.412,56	30.191.412,56	0,58%
Contributi e trasferimenti correnti	29.779.473,93	31.302.463,03	31.533.391,26	24.036.873,39	22.672.087,35	22.660.312,94	-23,77%
Extratributarie	19.530.665,58	19.574.690,73	20.756.517,59	18.928.297,47	21.189.970,76	21.393.677,26	-8,81%
TOTALE ENTRATE CORRENTI	75.881.171,11	77.189.099,47	79.980.698,41	70.815.583,42	73.948.470,67	74.245.402,76	-11,46%
Proventi oneri di urbanizzazione destinati a manutenzione ordinaria del patrimonio	1.834.500,13	2.432.671,68	1.607.940,00	6.551.369,88	0,00	0,00	307,44%
Avanzo di amministrazione applicato per spese correnti	1.663.914,00	830.791,67	39.490,22	0,00			
TOTALE ENTRATE UTILIZZATE PER SPESE CORRENTI E RIMBORSO PRESTITI (A)	79.379.585,24	80.452.562,82	81.628.128,63	77.366.953,30	73.948.470,67	74.245.402,76	-5,22%

ENTRATE	TREND STORICO			PROGRAMMAZIONE PLURIENNALE			% scostamento della col. 4 rispetto alla col. 3
	Esercizio Anno 2008 (Accertamenti Competenza)	Esercizio Anno 2009 (Accertamenti Competenza)	Esercizio in Corso (Previsione)	Previsione del Bilancio Annuale	1° Anno Successivo	2° Anno Successivo	
	1	2	3	4	5	6	
Alienazione di beni e trasferimenti di capitale	5.245.755,49	7.309.949,64	65.140.856,12	50.652.576,30	30.784.279,50	15.719.186,22	-22,24%
Proventi di urbanizzazione destinati a investimenti	4.074.491,42	4.074.491,42	5.772.032,77	4.535.352,00	5.804.770,50	6.715.000,00	-21,43%
Accensione mutui passivi	7.380.002,00	7.014.371,40	5.668.143,98	4.050.000,00	2.070.000,00	1.750.000,00	-28,55%
Altre accensioni prestiti	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Avanzo di amministrazione applicato - fondo ammortamento	0,00	0,00	0,00	0,00			
- finanziamento investimenti	2.452.545,90	1.969.021,24	4.580.346,41	0,00			
TOTALE ENTRATE C/CAPITALE DESTINATE A INVESTIMENTI (B)	19.152.794,81	20.367.833,70	81.161.379,28	59.237.928,30	38.659.050,00	24.184.186,22	-27,01%
Riscossione di crediti	0,00						
Anticipazioni di cassa	0,00	0,00	3.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	-66,67%
TOTALE MOVIMENTO FONDI (C)	0,00	0,00	3.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	-66,67%
TOTALE GENERALE ENTRATE (A+B+C)	98.532.380,05	100.820.396,52	165.789.507,91	137.604.881,60	113.607.520,67	99.429.588,98	-17,00%



- Il Piano delle performance del Comune di Arezzo -

INDEBITAMENTO ANNO 2007					
	Indebitamento previsto all'1.1.2007	Riduzione mutui in amm.to	Quota Capitale mutui già esistenti ***	Nuovi mutui anno 2007	Indebitamento fine 2007
Mutui istituiti vari	€ 86.040.556,58		€ 6.707.312,06	€ 456.000,00	€ 79.789.244,52
TOTALE	€ 86.040.556,58		€ 6.707.312,06	€ 456.000,00	€ 79.789.244,52

INDEBITAMENTO ANNO 2008					
	Indebitamento previsto all'1.1.2008	Riduzione mutui in amm.to	Quota Capitale mutui già esistenti ***	Nuovi mutui anno 2008	Indebitamento fine 2008
Mutui istituiti vari	€ 79.789.244,52		€ 6.508.570,00	€ 6.186.102,00	€ 79.466.776,52
TOTALE	€ 79.789.244,52		€ 6.508.570,00	€ 6.186.102,00	€ 79.466.776,52

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

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

*** Al netto della quota capitale dei mutui a carico del Consorzio Risorse Idriche Schema 41 ed Ente Irriguo Umbro Toscano Sono inoltre detratte anche le quote capitale del mutuo AATO relativo al Fondo per la Progettualità

A corredo dei dati presentati si precisa che la quota capitale dei mutui già esistenti, per ogni anno indicato, tiene conto del mutuo assunto per la costruzione dell'impianto di incenerimento di S.Zeno i cui oneri di ammortamento sono posti a carico del bilancio di AISA S.p.A. e cimitero a carico di Arezzo Multiservizi

INDEBITAMENTO ANNO 2011					
	Indebitamento previsto all'1.1.2011	Riduzione mutui in amm.to	Quota Capitale mutui già esistenti ***	Nuovi mutui anno 2011	Indebitamento fine 2011
Mutui istituiti vari	€ 71.930.890,75		€ 7.999.539,30	€ 4.050.000,00	€ 75.081.351,45
Leasing				€ 7.100.000,00	
TOTALE	€ 71.930.890,75		€ 7.999.539,30	€ 11.150.000,00	€ 75.081.351,45

INDEBITAMENTO ANNO 2012					
	Indebitamento previsto all'1.1.2012	Riduzione mutui in amm.to	Quota Capitale mutui già esistenti ***	Nuovi mutui anno 2012	Indebitamento fine 2012
Mutui istituiti vari	€ 75.081.351,45		€ 8.779.136,03	€ 2.070.000,00	€ 69.372.215,42
Leasing				€ 1.000.000,00	
TOTALE	€ 75.081.351,45		€ 8.779.136,03	€ 3.070.000,00	€ 69.372.215,42

INDEBITAMENTO ANNO 2013					
	Indebitamento previsto all'1.1.2013	Riduzione mutui in amm.to	Quota Capitale mutui già esistenti	Nuovi mutui anno 2013	Indebitamento fine 2013
Mutui istituiti vari	€ 69.372.215,42		€ 9.403.098,74	€ 1.750.000,00	€ 61.719.116,68
TOTALE	€ 69.372.215,42		€ 9.403.098,74	€ 1.750.000,00	€ 61.719.116,68

*** Al netto della quota capitale dei mutui a carico del Consorzio Risorse Idriche Schema 41



- Il Piano delle performance del Comune di Arezzo -

Il mandato istituzionale e la missione



- Il Piano delle performance del Comune di Arezzo -

1. Definizione

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

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

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

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

2. La mission

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

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

Consapevoli che la missione scaturisce da un processo fortemente partecipativo e condiviso e che tutti gli attori interni ed esterni vi si devono identificare, si ritiene che l’individuazione dei differenti portatori di interesse e la definizione degli outcome o soddisfazione finale dei bisogni della collettività costituisca uno dei principali obiettivi di questa amministrazione e che la gradualità nell’adeguamento dell’organizzazione ai principi descritti dal D. Lgs. n.150/2009 permetterà una condivisione reale degli approcci, delle logiche, dei sistemi e delle metodologie.



- Il Piano delle performance del Comune di Arezzo -

Già Nicolò Machiavelli scriveva nel suo “Il Principe” che *deve essere ricordato che nulla è più difficile da pianificare, più dubbio a succedere o più pericoloso da gestire che la creazione di un nuovo sistema. Per colui che lo propone ciò produce l’inimicizia di coloro i quali hanno profitto a preservare l’antico e soltanto tiepidi sostenitori in coloro che sarebbero avvantaggiati dal nuovo.*

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

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

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

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

1. La città sana, vivibile ed ecosostenibile;
2. La città che riqualifica il centro storico, valorizza le periferie, promuove le infrastrutture e la mobilità sostenibile;
3. La città dove solidarietà, integrazione, coesione sociale e pari opportunità sono percepite come benessere;
4. La città che crea lavoro, investe nella formazione e nella ricerca e promuove innovazione e sviluppo delle attività economico-produttive;
5. La città che tutela la sicurezza dei cittadini, i loro diritti promuovendo la partecipazione;
6. La città che ci semplifica la vita ed offre servizi nell’ottica della qualità e del miglioramento continuo;
7. La città che tutela lo sport come strumento educativo/formativo e dà valore al tempo libero, alla cultura e al turismo quali strumenti di promozione e sviluppo.

La strategia sopra definita costituisce la bussola operativa per la definizione e l’assegnazione degli obiettivi (quale prima fase del ciclo di gestione delle performance) e indica i perimetri logici entro i quali l’amministrazione intende elaborare il proprio albero della performance.

3. L’albero della performance

L’albero della *performance* è una mappa logica che rappresenta, anche graficamente, i legami tra mandato istituzionale, missione, aree strategiche, obiettivi strategici e piani operativi (che individuano obiettivi operativi, azioni e risorse). In altri termini, tale mappa dimostra come gli obiettivi ai vari livelli e di diversa natura contribuiscano, all’interno di un disegno strategico complessivo coerente, al

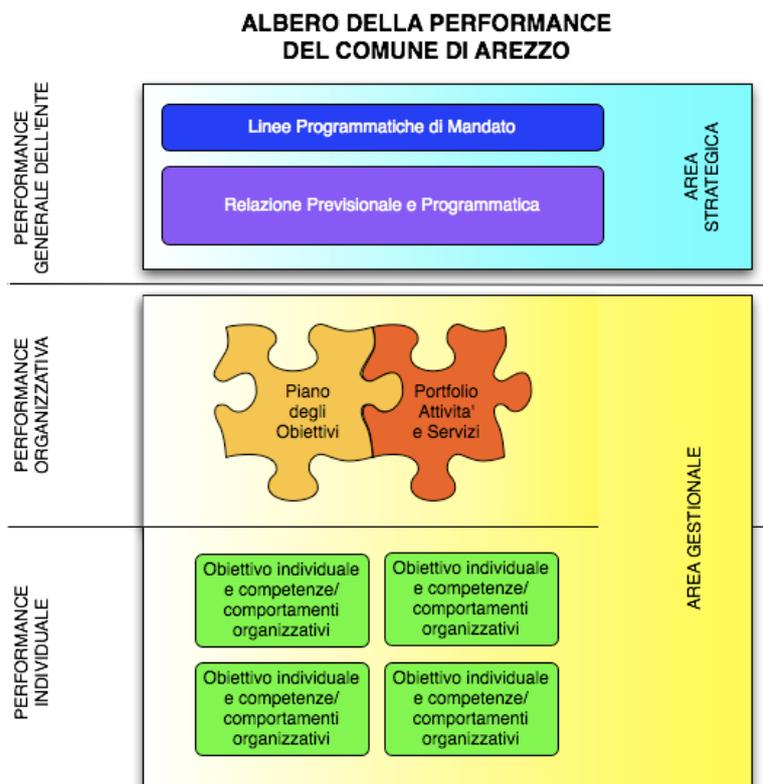


- Il Piano delle performance del Comune di Arezzo -

mandato istituzionale e alla missione. Essa fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata della *performance* dell'amministrazione (Cfr. Deliberazione n.112/2010 CiVIT).

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

Il Piano dei servizi, da implementare nel corso del 2011, costituisce la carta d'identità dei servizi del Comune di Arezzo, da realizzarsi con riferimento alle dimensioni che rappresentano la qualità effettiva dei servizi ovvero l'accessibilità, la tempestività, la trasparenza e l'efficacia.



La mappa logica che rappresenta il legame tra mandato istituzionale, missione, aree strategiche e obiettivi strategici è di seguito rappresentata:



- Il Piano delle performance del Comune di Arezzo -

	La città sana, vivibile ed ecosostenibile	La città che riqualifica il centro storico, valorizza le periferie, promuove le infrastrutture e la mobilità sostenibile	La città dove la solidarietà, integrazione, coesione sociale e pari opportunità sono percepite come benessere	La città che crea lavoro, investe nella formazione e nella ricerca e promuove innovazione e sviluppo delle attività economico-produttive	La città che tutela la sicurezza dei cittadini ed i loro diritti promuovendo la partecipazione	La città che ci semplifica la vita ed offre servizi nell'ottica della qualità e del miglioramento continuo	La città che tutela lo sport come strumento educativo/formativo e dà valore al tempo libero, alla cultura e al turismo quali strumenti di promozione e sviluppo
1. Una struttura comunale efficiente e moderna. L'urbanistica al servizio della città. La comunicazione istituzionale e la promozione della città di Arezzo							
2. Assetto del territorio							
3. Politiche in materia socio-sanitaria							
4. Politiche educative e scolastiche							
5. Politiche culturali e turistiche							
6. Le risorse, il patrimonio e il sistema delle partecipazioni finanziarie dell'ente - Le politiche della sicurezza							
7. Le opere pubbliche e la manutenzione del patrimonio comunale							
8. Politiche per l'integrazione e pari opportunità							
9. Comunicazione e servizi al cittadino							
10. Partecipazione e decentramento							
11. Politiche dello sport e tempo libero, politiche giovanili e rapporti con il volontariato							
12. Ambiente e igiene urbana, qualità urbana e servizi ai cittadini, politiche energetiche, traffico e trasporto pubblico, bonifica siti							
13. Le politiche commerciali e delle attività produttive							
14. L'organizzazione delle risorse umane							
15. Le politiche della casa							
16. Politiche comunitarie e cooperazione decentrata							
17. Innovazione tecnologica e ecologica. Informatizzazione. Verde pubblico e parchi. Protezione civile e politiche per la pace							
18. Il contributo del consiglio comunale ... per un corretto rapporto istituzionale tra gli organi							
	11	7	9	16	5	14	5



- Il Piano delle performance del Comune di Arezzo -

AS 1. La città sana, vivibile ed ecosostenibile

AS 2. La città che riqualifica il centro storico, valorizza le periferie, promuove le infrastrutture e la mobilità sostenibile

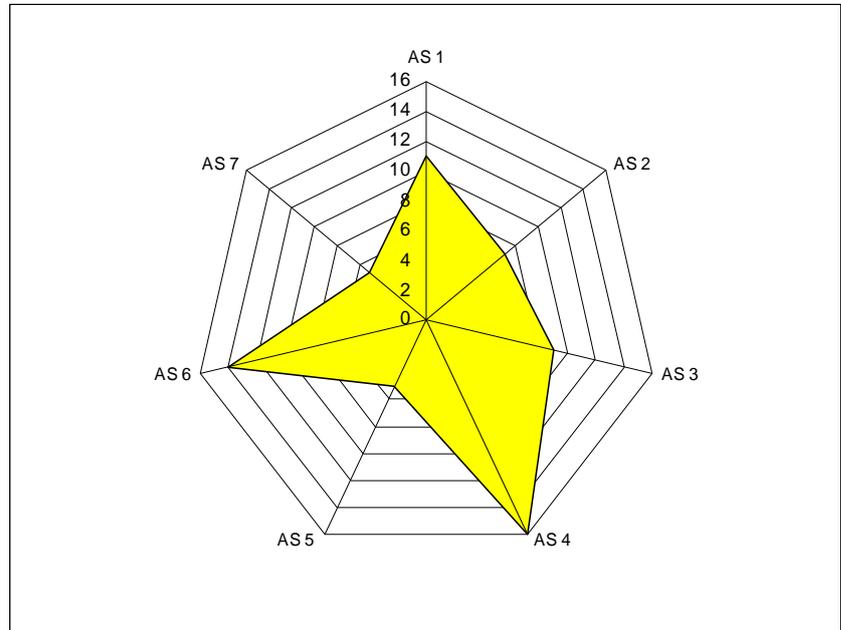
AS 3. La città dove solidarietà, integrazione, coesione sociale e pari opportunità sono percepite come benessere

AS 4. La città che crea lavoro, investe nella formazione e nella ricerca e promuove innovazione e sviluppo delle attività economico-produttive

AS 5. La città che tutela la sicurezza dei cittadini, i loro diritti promuovendo la partecipazione

AS 6. La città che ci semplifica la vita ed offre servizi nell'ottica della qualità e del miglioramento continuo

AS 7. La città che tutela lo sport come strumento educativo/formativo e dà valore al tempo libero, alla cultura e al turismo quali strumenti di promozione e sviluppo





- Il Piano delle performance del Comune di Arezzo -

Analisi del contesto



- Il Piano delle performance del Comune di Arezzo -

1. Generalità del territorio e della collettività

1.1.1. - Popolazione legale al censimento	n. 91589 (*)	
(*) Fonte: Pubblicazione ISTAT-14°Censimento generale della popolazione e delle abitazioni-21.10.2001.		
1.1.2. - Popolazione residente alla fine del penultimo anno precedente (31/12/2009)		
(art. 156 D.L.vo n. 267/00)	n. 99.503	
di cui: maschi	n. 47.783	
femmine	n. 51.720	
nuclei familiari	n. 43.086	
comunità/convivenze	n. 57	
1.1.3. - Popolazione all'1.1. 2009 (penultimo anno precedente)		n. 98.788
1.1.4. - Nati nell'anno	n. 854	
1.1.5. - Deceduti nell'anno	n. 1.073	
saldo naturale	n. - 219	
1.1.6. - Immigrati nell'anno	n. 2.549	
1.1.7. - Emigrati nell'anno	n. 1.615	
saldo migratorio	n. 934	
1.1.8. - Popolazione al 31.12.2009 (penultimo anno precedente)	n. 99.503	
di cui:		
1.1.9. - In età prescolare (0/6 anni)	n. 5.122	
1.1.10. - In età scuola obbligo (7/14 anni)	n. 6.482	
1.1.11. - In forza lavoro 1° occupazione (15/29)	n. 14.297	
1.1.12. - In età adulta (30/65 anni)	n. 51.299	
1.1.13. - In età senile (oltre 65 anni)	n. 22.303	
1.1.14. - Tasso di natalità ultimo quinquennio:	Anno	Tasso
	2005	8,6
	2006	9,1
	2007	8,7
	2008	8,6
	2009	8,3
1.1.15. - Tasso di mortalità ultimo quinquennio:	Anno	Tasso
	2005	10,6
	2006	10,3
	2007	10,6
	2008	10,2
	2009	10,8
1.1.16. - Popolazione massima insediabile come da strumento urbanistico vigente		
	abitanti	n. 108.063
(Come previsto nella D.C.C. nr. 136 del 12/07/07 di Approvazione del Piano Strutturale)		
1.1.17. - Livello di istruzione della popolazione residente: livello di istruzione medio		



- Il Piano delle performance del Comune di Arezzo -

1.2.1. - Superficie in Km². 386,26

1.2.2. - RISORSE IDRICHE

* Laghi n. 0 * Fiumi e Torrenti n.72

1.2.3. - STRADE

* Statali Km. * Provinciali Km. * Comunali Km.368
* Vicinali Km.712 * Autostrade Km.

1.2.4. - PIANI E STRUMENTI URBANISTICI VIGENTI

* Piano regolatore adottato
* Piano regolatore approvato 1992
* Programma di fabbricazione no
* Piano edilizia economica e
popolare no

Approvazione Piano Strutturale si
Adozione Regolamento Urbanistico si

Se SI data ed estremi del provvedimento di approvazione

D.C.C. n. 136 del 12/07/2007
D.C.C. n. 181 del 07/11/2009

PIANO INSEDIAMENTI PRODUTTIVI decaduto

* Industriali
* Artigianali
* Commerciali
** Altri strumenti (specificare)

Esistenza della coerenza delle previsioni annuali e pluriennali con gli strumenti urbanistici vigenti
(art. 170, comma 7, D.L.vo 267/00)

Se SI indicare l'area della superficie fondiaria (in mq.)

	AREA INTERESSATA	AREA DISPONIBILE
P.E.E.P	314.185	47.812
P.I.P.	decaduto	decaduto



- Il Piano delle performance del Comune di Arezzo -

2. Strutture e mezzi

TIPOLOGIA IN CORSO	ESERCIZIO PROGRAMMAZIONE PLURIENNALE			
	Anno 2010	Anno 2011	Anno 2012	Anno 2013
1.3.2.1. - Asili nido n.13+1 sez.prim	post n. 474	post n. 474	post n. 474	post n. 474
1.3.2.2. - Scuole materne Com. 5	post n. 450	post n. 450	post n. 450	post n. 450
1.3.2.3. Scuole materne Stat. 17	post n. 1.282	post n. 1.282	post n. 1.282	post n. 1.282
1.3.2.4. - Scuole elementari n. 27	post n. 3.919	post n. 3.919	post n. 3.919	post n. 3.919
1.3.2.5. - Scuole medie (*) n. 8	post n. 2.584	post n. 2.584	post n. 2.584	post n. 2.584
1.3.2.6. - Strutture residenziali per anziani (****) n. 14	post n. 510	post n. 510	post n. 510	post n. 510
1.3.2.7. - Farmacie Comunali	n.8	n.8	n.8	n.8
1.3.2.8. - Rete fognaria in Km - bianca - nera - mista	N.D. 286	N.D. 288	N.D.	N.D.
1.3.2.9. - Esistenza Depuratore	si			
1.3.2.10. - Rete acquedotto in Km.	414	417		
1.3.2.11. - Attuazione servizio idrico integrato	si	si	si	si
1.3.2.12. - Aree verdi, parchi, giardini	n. 214	n. 216	n. 218	n.220
1.3.2.13. - Punti luce illuminazione pubblica	n.17.500	n.17.700	n.17.800	n.18.000
1.3.2.14. - Rete gas in Km.	484	499	519	534
1.3.2.15. - Raccolta rifiuti in quintali : - civile - industriale racc.diff.ta	628.000 si	635.000 si	642.000 si	645.000 si
1.3.2.16. - Esistenza discarica	no	no	no	no
1.3.2.17. - Mezzi Operativi (**)	11	10	10	10
1.3.2.18. - Veicoli(***)	209	197	192	190
1.3.2.19. - Centro elaborazione dati	si	si	si	si
1.3.2.20. - Personal computer (****)	620	610	610	620
1.3.2.21. - Altre Strutture (specificare)				

(*) I dati comprendono 1 scuola elementare e 1 scuola media annesse al Convitto Nazionale (elem.195, alunni media 122)

(**) Tale valore è comprensivo di: spalaneve, autobotti, autocarri superiori a 35 q.li, escavatori, miniescavatori, autoveicoli uso speciale, trattori (è stato conteggiato anche autocarro spurgo caditoie stradali di proprietà Aisa, concesso all'Amministrazione in comodato d'uso fino al 31/12/2010).

(***) Il dato comprende le seguenti tipologie di veicoli: autovetture, autocarri fino a 35 q.li, scuolabus, motocarri, quadricli, motocicli, scuolabus, autoveicoli uso speciale delle P.M., rimorchi stradali, muletto caricatore.

(****) Il dato è riferito ai computer collegati alla rete del sistema informativo comunale.

(*****) Il dato si riferisce alla recettività delle strutture residenziali, sia per anziani autosufficienti che non autosufficienti, presenti attualmente nel territorio comunale oppure fuori del territorio ma convenzionate con il Comune.



- Il Piano delle performance del Comune di Arezzo -

Vari accordi di programma e forme diverse di programmazione negoziata sono definiti all'interno della Relazioni Previsionale e Programmatica.

3. Struttura economica

Nonostante la situazione congiunturale in cui hanno operato le imprese nel recente passato sia stata particolarmente critica, la struttura imprenditoriale della provincia di Arezzo rimane ancora vitale: a metà 2010 infatti le localizzazioni aziendali iscritte nel territorio raggiungono quota 45.053, 255 in più rispetto a fine 2009.

L'esame della struttura imprenditoriale per natura giuridica, conferma la tendenza ormai avviata da alcuni anni, che vede l'irrobustimento deciso delle due componenti delle società di capitale e delle altre forme, in prevalenza cooperative, a scapito delle altre tipologie, come la società di persone e le imprese individuali. La novità in questo caso è data dal fatto che nel primo semestre 2010 anche queste ultime portano un contributo positivo alla crescita complessiva del tessuto economico aretino.

Anche il confronto tendenziale con il dato di metà anno 2009 mostra una crescita dello 0,5% delle imprese iscritte: a livello di macro settori presentano un andamento negativo l'agricoltura (-2,5%), il manifatturiero (-1,6%), i trasporti (-3,1%) e le attività finanziarie ed assicurative (-2,7%). In positivo invece le costruzioni (+0,3%), il commercio (+1,4%), le attività dei servizi di alloggio e ristorazione (+3,2), i servizi di informazione e comunicazione (+4%), le attività immobiliari (+3,5%), le attività professionali, scientifiche e tecniche (+1,2%), le attività di noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese (+3,1%) e le altre attività di servizi (+2,3%).

In lieve flessione la struttura imprenditoriale artigiana: la variazione tendenziale dal 2° trimestre 2009 al 2° trimestre 2010 si attesta a -0,2%: dal punto di vista settoriale le difficoltà sono concentrate nel manifatturiero in senso stretto (-1,5%) e nei trasporti (-5,3%), parzialmente bilanciate dalla crescita dell'edilizia (+0,6%), delle altre attività di servizi (+1,6%) e di noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese (+9,5%).

3.1 Arezzo nel quadro internazionale e nazionale

Nel primo trimestre 2010 si consolida il percorso di recupero del settore manifatturiero intrapreso a fine 2009. Produzione, fatturato ed esportazioni, pur restando su valori tendenziali negativi (rispettivamente -2,2, -2,4 e -0,2%), migliorano di circa 8 punti percentuali i risultati del trimestre precedente.

Causa una lieve ripresa dei consumi, rallenta ad inizio anno la flessione del commercio al dettaglio di prodotti alimentari (-1,8% tendenziale) mentre le famiglie italiane sembrano ancora contenere la spesa dei beni non alimentari (-3,3%). Nel complesso, le imprese commerciali chiudono il primo trimestre con una riduzione tendenziale delle vendite del 2,5%. Anche per le imprese appartenenti agli altri servizi la dinamica del volume d'affari del primo trimestre 2010 appare in recupero. In particolare, sono molto modeste le flessioni segnate da Informatica e telecomunicazioni e Servizi alle persone (rispettivamente -0,1% e -0,5% tendenziali). Migliora l'andamento delle imprese del Turismo (-2,8%), Mense e bar (-2,2%) e Logistica (-2,6%), anche se questi comparti fanno ancora registrare le riduzioni più significative del volume d'affari.

Sul fronte della demografia delle imprese, tra gennaio e marzo sono state 123 mila le imprese iscritte ai registri delle Camere di Commercio, 4.700 in più rispetto al primo trimestre 2009. Rallentano le chiusure (139mila, 10mila in meno rispetto allo scorso anno), determinando un saldo trimestrale che, pur se in deficit, è pari alla metà di quanto perso nei primi tre mesi del 2009.

Prosegue la dinamica negativa degli operatori più piccoli, in particolare ditte individuali (26.000) e imprese artigiane (13.800). Crescono invece, le società di capitali (+11.500), che raggiungono la quota del 22% sullo stock complessivo, al 31 marzo 2010.

Tra i settori, l'agricoltura perde altre 12.000 imprese, seguita dal commercio (6.000), mentre il bilancio negativo di costruzioni e manifatturiero è da attribuire interamente al deficit delle imprese artigiane. Risultati positivi per il settore terziario, sia in ambito turistico che sul versante dei servizi



- Il Piano delle performance del Comune di Arezzo -

alle imprese e alle persone. Sono leggermente aumentate le aperture di procedure fallimentari: +0,1 per mille rispetto al primo trimestre 2009.

3.2 Arezzo e l'economia regionale

Sul fronte della demografia delle imprese, i dati più recenti mostrano un saldo fra iscrizioni e cancellazioni pari a +1.475 imprese, con un tasso di crescita dello 0,4% da inizio anno. La crescita è concentrata prevalentemente nelle Società di capitale (+1,4%) e nelle Altre forme (+1,5%) mentre sono stabili sia le Società di persone (+0,2%) che le Imprese individuali (-0,02%).

Per quanto riguarda la dimensione d'impresa si evidenziano risultati molto eterogenei: le piccole imprese (da 10 a 49 addetti) continuano a soffrire (produzione -2,5%, fatturato -1,6%, ordini nazionali -2,5%, ordini esteri -0,8%), le medie imprese (50-249 addetti) sono in moderato miglioramento (produzione +2,5%, fatturato +5,2%, ordini nazionali +4,8%, ordini esteri +7,9%), mentre crescono le grandi imprese (250 addetti e oltre) (produzione +32,6%, fatturato +22,4%, ordini nazionali +25,2%, ordini esteri +27,2%).

Anche se tutti gli indicatori segnalano un certo miglioramento, resta però preoccupante la contrazione di ulteriori 4,2 punti percentuali dell'occupazione.

Nelle esportazioni, a conferma dei segnali di ripresa in atto a livello internazionale soprattutto nei paesi emergenti, nel primo trimestre dell'anno c'è stata una crescita del +13,5%, che pur influenzata dal confronto con un periodo particolarmente critico (il primo trimestre 2009), è comunque molto migliore di quanto osservato a livello nazionale (+6,6%).

E' invece ancora in difficoltà il mercato interno, ad ulteriore conferma che la ripresa in questa prima fase potrà essere trainata prevalentemente dai mercati esteri: le vendite al dettaglio rimangono anche in questo primo quarto del 2010 in negativo (-3,1%), questa volta coinvolgendo anche la grande distribuzione (-1,3%) che nel 2009 era riuscita comunque a fronteggiare la crisi.

4. La mappa settoriale del territorio aretino

4.1 Il commercio estero

L'esportazione aretina nei primi mesi del 2010 presenta complessivamente una moderata crescita dello 0,9%, che appare molto lontana dai risultati messi a segno a livello regionale (+13,5%) e nazionale (+6,6%). Come già evidenziato, i dati sul commercio estero del manifatturiero aretino risultano però fortemente influenzati, nel bene e nel male, da due particolari settori: i metalli preziosi e la gioielleria, che infatti da soli rappresentano circa il 64% delle vendite provinciali all'estero.

Con l'inizio del 2010 viene interrotta questa tendenza e, al contrario, l'export di metalli preziosi si colloca decisamente in area negativa, presentando una decisa contrazione rispetto al corrispondente periodo del 2009 (-30,9%).

Di conseguenza l'esportazione aretina ne risulta penalizzata ed è solo grazie al significativo recupero dei gioielli e articoli di oreficeria (+42%) che si riesce ad ottenere, seppur di misura, una variazione di segno positivo.

A livello settoriale, al di là dei due comparti già analizzati, si rilevano comportamenti piuttosto eterogenei. Tra le principali specializzazioni dell'economia provinciale presentano flessioni a due cifre i prodotti alimentari (-27,7%), i macchinari (-16,9%) e il sistema moda che, nonostante il +56% dei prodotti tessili, segna nel periodo una variazione complessiva di -12,7% a seguito delle flessioni dell'abbigliamento (-14,8%) e di pelletteria-calzature (-20,2%).

Invece provengono segnali più incoraggianti dall'elettronica che recupera sia nella componente delle apparecchiature elettriche (+44,4%) che in quella delle apparecchiature elettroniche (+29,9%). Infine, va bene la chimica che dopo la pesante flessione del 2009 (-26,2%) nel primo trimestre del 2010 segna un soddisfacente +38%.

4.2 Il settore manifatturiero

Nella nostra provincia, dopo nove trimestri consecutivi, il dato della produzione industriale manifatturiera torna in terreno positivo. Il tasso di variazione dell'indicatore si attesta nei primi tre mesi del 2010 a +4,8% rispetto al corrispondente periodo del 2009, trascinando anche l'indicatore del



- Il Piano delle performance del Comune di Arezzo -

fatturato sugli stessi livelli di crescita (+4,7%). Si tratta di un dato migliore sia della media regionale (+3,9%) che di quella nazionale (+3,3%), ma il riallineamento ai livelli pre-crisi sembra ancora lontano.

Nella Regione Toscana, Arezzo, dopo Livorno (+32,2%) e Siena (+13,2%), risulta la provincia con la crescita più significativa. Numerose invece le province ancora in flessione, pur con intensità minore rispetto al 2009: Pistoia (-1,8%), Firenze (-0,5%), Lucca (-1,6%) e Massa Carrara (-1,2%).

Rimane preoccupante invece il dato dell'occupazione (-4,9% dopo il -4,4% del quarto trimestre 2009). A livello settoriale, la lenta ripresa produttiva in atto risulta piuttosto diversificata tra i vari comparti. Restano negativi alcuni dati del sistema moda (-1% il tessile e abbigliamento e -1,7% le calzature), dei metalli (-1,1%) e delle varie (-3,0%) mentre, seppure in misura diversa, recuperano tutti gli altri settori. Si segnala in particolare quelli della meccanica (+10,1%), del pelli-cuoio (+21,3%), dei minerali non metalliferi (+6,9%), dell'alimentare (+9,6%) e dell'oreficeria (+1,1%).

In riferimento alle dimensioni invece, in un quadro di generale miglioramento, le piccole imprese (da 10 a 49 addetti) continuano a soffrire in quanto la produzione ed il fatturato arretrano rispettivamente dell'1,8% e dell'1,7%). Sono più incoraggianti i risultati delle medie imprese (50- 249 addetti) che iniziano il 2010 a +5,1%, e soprattutto delle grandi (oltre 250 addetti), che infatti segnano per i primi tre mesi del 2010 una crescita della produzione pari al +26,2%.

4.3 L'artigianato

L'Osservatorio regionale toscano sull'artigianato, nell'ultima pubblicazione riferita al 1° semestre 2010, pur con segnali di miglioramento rispetto alle precedenti rilevazioni, mostra ancora una situazione di fondo che non può certo definirsi positiva.

A livello territoriale tutte le province presentano ancora delle flessioni più o meno accentuate del fatturato: Arezzo, con una flessione di -8,6% riporta la contrazione più contenuta del panorama regionale. A cominciare da Grosseto (-12,5%), per continuare con Pistoia (-11,1%), Siena e Prato (-11%), Pisa (-10%), Massa Carrara (-9,5%), Lucca (-9,4%), Firenze (-8,9%) e Livorno (-8,8%), i cali di fatturato sono infatti tutti più rilevanti di quello aretino.

Nella provincia di Arezzo, la flessione è più decisa nell'edilizia (-9,7%) e nel manifatturiero (-8,8%), mentre i servizi presentano un calo del 6,5%, inferiore alla media generale.

Sul fronte occupazionale, la situazione degli addetti è un po' più eterogenea ed Arezzo si colloca in una posizione intermedia, comunque in area positiva (+0,3%). In diminuzione in provincia il numero delle pratiche per interventi di sostegno al reddito dei lavoratori presentate all'EBRET: rispetto al primo semestre 2009 c'è stata una flessione del 22,7%, ma il confronto con i valori degli anni precedenti ci fa capire che comunque siamo ancora su livelli molto alti (+756% sul primo semestre 2008 e +1.629% rispetto al 2007). A questi dati andrebbero aggiunti gli interventi realizzati attraverso la CIG in deroga, attivati per l'artigianato a partire dal 2004.

4.4 Il commercio al dettaglio

I risultati delle vendite al dettaglio evidenziano che il commercio aretino non ha ancora superato le difficoltà già incontrate nel corso del 2009. Nel primo trimestre 2010 infatti, nonostante i saldi invernali e le campagne promozionali messe in campo dalla grande distribuzione, c'è stato in provincia di Arezzo un calo delle vendite al dettaglio dell'1,7% rispetto al trimestre precedente. Il risultato è comunque migliore di quello regionale (-3,1%) e molto meno critico di quello medio del 2009 (-4,2%).

Mentre sul fronte produttivo e dell'esportazione sembrano emergere i primi segnali di ripresa, la crisi sta ancora colpendo duramente il mercato interno, ancora afflitto da una fase di ristagno dei consumi.

Analizzando gli andamenti per singolo comparto merceologico si può notare che, come spesso accade, il settore alimentare (-0,2%) riesce contenere meglio le perdite rispetto al non alimentare (-2,2%).

All'interno di quest'ultimo aggregato soffrono in particolare i "Prodotti per la casa ed elettrodomestici" (-2,7%) ed un po' meno "Abbigliamento ed accessori" (-1,7%). Molto meglio vanno gli esercizi non specializzati di maggiore dimensione (ipermercati, supermercati, grandi magazzini) che riescono comunque a conservare un seppur minimo segno positivo (+0,1%).



- Il Piano delle performance del Comune di Arezzo -

Il dettaglio per tipologia dell'esercizio conferma che anche in questo inizio 2010 le strutture che soffrono maggiormente sono quelle della piccola distribuzione (fino a 5 addetti), costituita in larga parte dagli esercizi di vicinato, che riportano una flessione dei fatturati dell'ordine del 2,4%.

Invece si difendono meglio sia la media (6-19 addetti) che la grande distribuzione (20 addetti in su) che presentano contrazioni delle vendite dello 0,8% e dello 0,4% rispettivamente. I problemi sul versante occupazionale da un lato ed una diffusa sensazione di incertezza dall'altro, stanno fiaccando la propensione al consumo delle famiglie italiane in generale.

Le tipologie di prodotti che risentono maggiormente di questa diminuita propensione al consumo sono quelle di tipo voluttuario e dal fascia di costo medio-alta.

Dalle previsioni espresse dagli operatori del settore proviene però un minimo di ottimismo, in quanto il 45% degli intervistati prevede infatti di aumentare le vendite, una quota molto superiore a quella del trimestre precedente (15%). Parallelamente si riduce altrettanto vistosamente la numerosità di coloro che al contrario prevedono una diminuzione di fatturato, passando infatti dal 23% delle previsioni espresse per il 1° trimestre al 7% di quelle per il secondo.

4.5 Il turismo

I dati sui flussi turistici elaborati dalla APT - Provincia di Arezzo, mostrano nei primi cinque mesi del 2010 una flessione sia del numero di turisti arrivati che dei pernottamenti effettuati, nella misura del -6,8% e del -6,9% rispettivamente.

Infatti il comparto alberghiero subisce i contraccolpi più pesanti: -6,7% gli arrivi e -8,1% i pernottamenti. In termini di valori assoluti, gli italiani sono nettamente preponderanti sia negli arrivi che nelle presenze (in entrambi i casi rappresentano oltre il 70% dei flussi). In termini di variazioni percentuali, gli stranieri subiscono le contrazioni più rilevanti: nei pernottamenti si ha la flessione più vistosa (-11,6%) che, insieme a quella più moderata degli arrivi (-3,7%), evidenzia una riduzione della durata media del soggiorno (da 2,5 giorni del 2009 si passa a 2,3 giorni). Più equilibrato il comportamento della componente italiana (-7,5% gli arrivi, -6,8% le presenze, con una permanenza media stabile a 1,8 giorni).

Mentre il settore extra-alberghiero, pur presentando comunque dati di segno negativo, risulta in media meno penalizzato rispetto all'alberghiero. La flessione a livello complessivo infatti si attesta a -7,2% per il numero di turisti arrivati e a -4,8% per il numero di pernottamenti, evidenziando quindi, al contrario del comparto alberghiero, una crescita della permanenza media (da 3,4 giorni del 2009 a 3,5 giorni del 2010). In questo caso i dati in valore assoluto sono un po' più equilibrati: per quanto riguarda gli arrivi c'è una prevalenza dei turisti italiani (61,5% del totale) mentre nelle presenze la situazione è invertita, con gli stranieri che rappresentano il 56,7% dei pernottamenti totale. In termini relativi invece le diminuzioni della componente italiana sono decisamente più rilevanti: negli arrivi, infatti, la flessione tocca quasi l'11%. Analizzando il dato relativo alla provenienza dei turisti, osserviamo che per la componente italiana le principali regioni di origine dei flussi sono il Lazio, la Lombardia, la Toscana e la Campania. Per la componente straniera risultano invece al primo posto i tedeschi, seguiti da statunitensi ed olandesi.

4.6 L'agricoltura

In riferimento al settore agricolo, le aziende della provincia di Arezzo, nel corso del 2009, hanno dovuto fronteggiare due aspetti critici, che si sono aggiunti ai tradizionali fattori di incertezza relativi agli andamenti climatici.

Infatti la crisi economica, che ha interessato la generalità dei settori produttivi, ha portato in dote agli imprenditori agricoli non solo un mercato molto debole sul fronte della domanda ma anche una dinamica dei prezzi in caduta libera.

Questo fenomeno ha interessato complessivamente i vari comparti provinciali, partendo dai cereali per passare all'olio ed al vino, per giungere al comparto zootecnico.

La situazione dell'agricoltura aretina si presenta quindi complessivamente difficile, in quanto diventa sempre più arduo investire risorse economiche in un'attività che, in alcuni casi, non permette di recuperare i costi sostenuti.



- Il Piano delle performance del Comune di Arezzo -

E' presente il rischio di un progressivo sgretolamento della struttura produttiva agricola aretina che, fra l'altro, causerebbe oltre che evidenti ripercussioni sotto il profilo economico ed occupazionale, anche un impatto indiretto sulla conservazione ed assetto del territorio della campagna aretina ed in particolare delle sue zone collinari e montane.

5. Altri indicatori della situazione economica

5.1 L'occupazione

Mercato del lavoro – dati provinciali e comunali

I dati disponibili al febbraio 2011 riguardano:

- l'analisi sul mercato del lavoro nell'ambito provinciale, riferito all'anno 2009;
- gli iscritti allo stato di disoccupazione nell'anno 2009; questi dati fotografano una situazione statica e complessiva;
- i flussi di iscrizione allo stato di disoccupazione da 1° gennaio al 30 settembre 2010 (3 trimestri); questi dati riguardano una situazione in movimento che, nel periodo considerato, riferisce quanti soggetti, anche più volte nel corso dello stesso periodo, hanno avuto l'obbligo o la necessità di presentare domanda di iscrizione o re-iscrizione allo stato di disoccupazione.

Pertanto i dati relativi agli iscritti e ai flussi di iscrizione non devono essere sommati.

Nel 2009 sono 156 mila le forze lavoro stimate nell'ambito provinciale, con un calo del 1,5% rispetto al 2008 (2.380 unità in meno). Ciò risulta dal forte decremento della componente femminile (-5,2%) attenuata dall'incremento di quella maschile (+1,3%).

La flessione delle forze lavoro ad Arezzo è dovuta ad una riduzione di oltre 3.000 occupati a cui si accompagna l'aumento dei soggetti in cerca di lavoro.

Pertanto gli occupati scendono a 148 mila unità, con una variazione del -2,1%, più elevata rispetto a quella della Toscana (-0,5%) e nazionale (-1,6%). Risulta determinante la dinamica negativa della componente femminile.

A livello provinciale il 56,5% è occupato nei servizi, il 38% nell'industria, il 4,8% nell'agricoltura.

Nello stesso anno risultano quasi 9.000 i soggetti in cerca di occupazione (+9,2%, oltre 700 unità).

Il tasso di disoccupazione è salito al 5,5% (+0,6% rispetto al 2008).

Disoccupati iscritti ai sensi del D. Lgs. 181/2000

Complessivamente, nell'anno 2009, sono risultati iscritti presso tutti i CTI provinciali 30.248 soggetti di cui 24.456 qualificati "disoccupati di lunga durata".

Il 36,89% dei disoccupati iscritti appartiene al genere maschile (11.157 unità); il 63,11% appartiene al genere femminile (19.091 unità).

Flusso di iscrizioni (gennaio-settembre 2010)

Nel periodo gennaio/settembre 2010 a livello provinciale si sono iscritti allo stato di disoccupazione 7.248 soggetti, di cui:

maschi 44,9%

femmine 55,1%

Nell'ambito provinciale il flusso di iscrizioni femminili alla rete dei CTI è in aumento (+ 2,7%) rispetto allo stesso periodo del 2009.

Si registra un lieve aumento dell'incidenza percentuale dei giovani iscritti (dai 19 ai 25 anni) che passano dal 21,3% del 2009 al 23,1% del 2010.

Le iscrizioni allo stato di disoccupazione, in termini percentuali, riguarda i cittadini italiani per il 72,8% e i cittadini stranieri per il 27,2%.

Complessivamente considerate, le iscrizioni allo stato di disoccupazione, da gennaio a settembre 2010, sono diminuite del 21,5% rispetto al corrispondente periodo 2009. Come evidenziato anche da indagini di livello nazionale (fonte ISTAT), tale decremento può trovare motivazione anche in una crescente sfiducia nelle effettive possibilità di inserirsi/reinserirsi nel mondo del lavoro.

Nel 2009 sono risultati iscritti nell'elenco del CTI di Arezzo (via San Lorentino, palazzo Barbolani) 9.981 soggetti, di cui 8.059 "disoccupati di lunga durata".

Il 39,58% dei disoccupati appartiene al genere maschile (3.951 unità); il 60,42% al genere femminile (6.030 unità).



- Il Piano delle performance del Comune di Arezzo -

Si evidenzia che l'iscrizione al CTI di Arezzo è consentita anche a soggetti residenti in altre località del territorio provinciale.

Nel periodo gennaio-settembre 2010 lo stesso CTI di Arezzo ha registrato il maggior numero di iscrizioni allo stato di disoccupazione dell'intero ambito provinciale, pari a 2.900 soggetti, di cui 2.184 residenti o domiciliati nel Comune di Arezzo (32,1% degli iscritti di tutto l'ambito provinciale nel periodo considerato del 2010).

Rispetto a questo numero di iscritti, anche il CTI di Arezzo nel 2010 ha registrato un calo del 17% degli avviamenti al lavoro, per le motivazioni sopra dette.

Tra i soggetti collocati, aumenta ulteriormente nel 2010 l'incidenza dei contratti a tempo determinato che ormai interessano l'84,1% delle assunzioni, a fronte del 15,9% dei contratti a tempo indeterminato, in ulteriore calo rispetto al 2009 (-29,2%).

L'incontro domanda/offerta, positivamente concluso nel periodo considerato del 2010, dimostra che la richiesta di lavoratori dipendenti proviene principalmente dai settori aziendali legati al settore primario (agricoltura e derivati) e all'innovazione e al terziario.

Infatti, su 23 settori complessivamente considerati, le percentuali più alte riguardano:

informatica, telecomunicazioni, elettronica	10,6%
agricoltura, silvicoltura, zootecnia	7,8%
distribuzione commerciale	7,3%
ambiente, ecologia, sicurezza	7,1%
attività di segreteria/amministrazione	6,0%
edilizia e impiantistica	5,9%
turismo alberghiero e ristorazione	5,9%
assicurazioni e intermediazioni immobiliari	4,1%

Sensibilmente inferiori risultano le quote di lavoro offerte dal settore manifatturiero, tra cui:

lavorazioni metalmeccaniche	3,8%
abbigliamento, calzature e pelli	3,7%
lavorazioni orafe	2,4%

(Fonte: Osservatorio Mercato del lavoro, Provincia di Arezzo; ISTAT, Indagine continua sulle forze di lavoro)

5.2 Protesti e fallimenti

Nei primo quadrimestre del 2010 i protesti cambiari levati in provincia di Arezzo presentano una flessione, sia del numero degli effetti levati (-18,1%) che del loro corrispondente valore (-22,7% a valori correnti e -23,8% a valori costanti).

Nei primi sei mesi del 2010, i fallimenti aperti in provincia sono sensibilmente aumentati rispetto a quelli del corrispondente periodo 2009 (+34,2%). La crescita è ancora rilevante ma un po' meno rispetto ai dati dello scorso anno (+90% la variazione fra il 1° semestre 2008 ed il 1° semestre 2009).

Il 63% dei fallimenti attengono al settore industriale allargato, che comprende anche l'edilizia ed attività collegate (demolizione e preparazione cantiere, completamento e finitura edifici), che raggiunge una impennata del 52,4%. Anche le altre attività, pur rappresentando solo un quinto del totale, hanno comunque una crescita del 42,9% delle sentenze di fallimento, superando i valori del commercio. In particolare si segnala il settore dei servizi di trasporto e magazzinaggio.

Il commercio, ricomprensivo anche le attività dei servizi di alloggio e ristorazione, presenta invece il numero più basso di fallimenti nel periodo e, unico fra i settori considerati, presenta una riduzione rispetto al primo semestre 2009 (-10%).

Fonti:

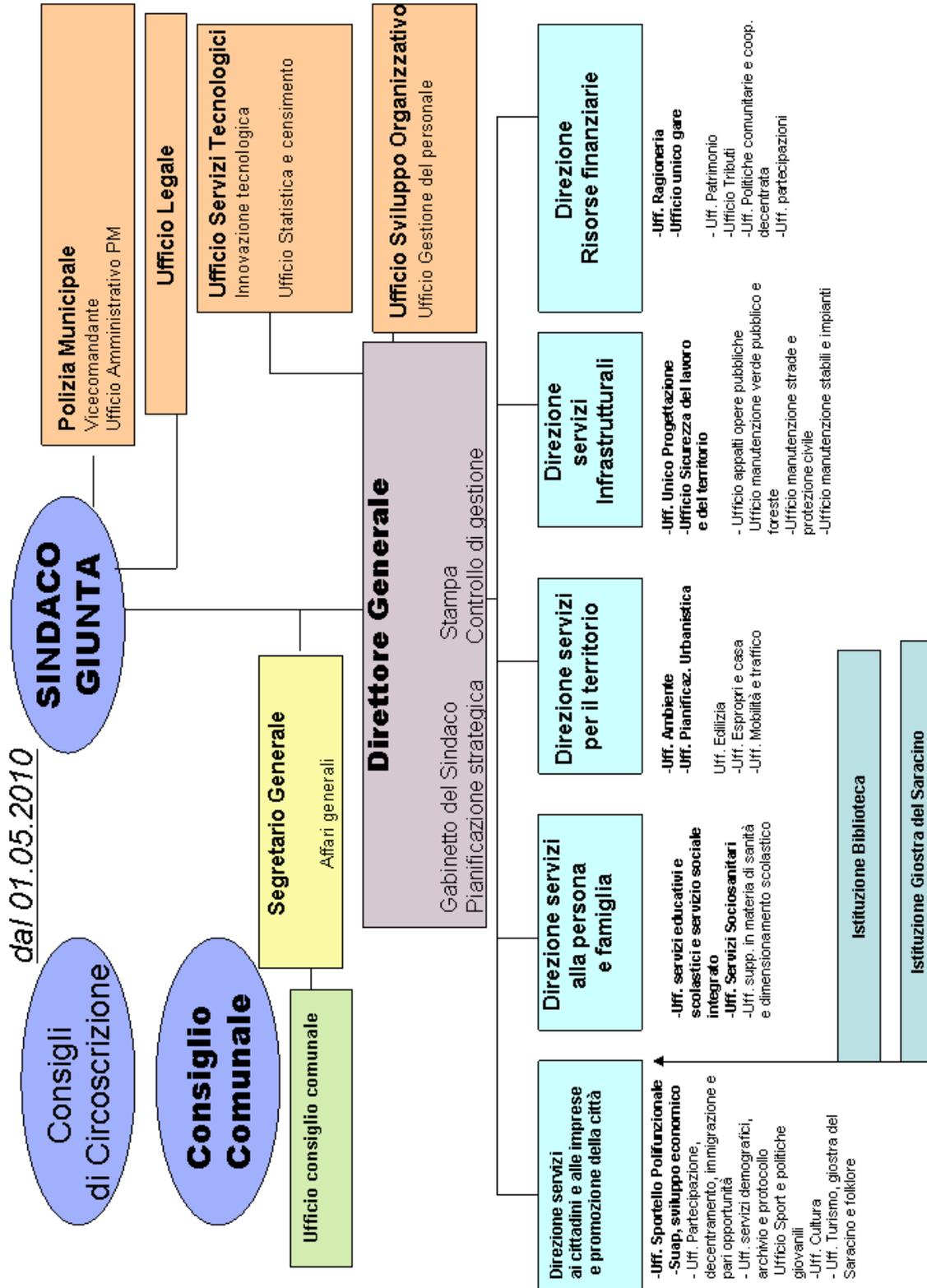
Camera di Commercio di Arezzo. *Rapporto 2010 sullo stato dell'economia della provincia*. A cura degli Uffici Studi e Statistica della Camera di Commercio.

Camera di Commercio di Arezzo. *L'economia Aretina nel primo semestre 2010*. A cura dell'Ufficio Studi della Camera di Commercio



- Il Piano delle performance del Comune di Arezzo -

6. La struttura organizzativa





- Il Piano delle performance del Comune di Arezzo -

***Il processo seguito e le azioni di
miglioramento del Ciclo di gestione
delle performance***



- Il Piano delle performance del Comune di Arezzo -

Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano

Premessa

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

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

In tale processo particolare attenzione è stata prestata a rafforzare:

- 1) Il sistema di programmazione e pianificazione operativa in coerenza con le risorse assegnate,
- 2) l'individuazione di specifici obiettivi che sviluppessero l'attività dell'ente verso il soddisfacimento dei bisogni dei cittadini,
- 3) il miglioramento dei sistemi di comunicazione degli obiettivi,
- 4) la cultura della qualità dei servizi,
- 5) Il miglioramento organizzativo continuo, attraverso l'acquisizione dell'analisi organizzativa come metodologia costante di gestione dei servizi in presenza di risorse in diminuzione,
- 6) la cultura e sistemi di accountability con particolare riferimento alla definizione di adeguate misure del risultato prodotto(indicatori),
- 7) la chiarezza delle dimensioni organizzative relative ai centri di responsabilità gestionale sulle risorse assegnate ed i risultati conseguiti,
- 8) lo sviluppo delle pratiche imprenditoriali e manageriali nella gestione delle attività attraverso nuove forme organizzative che privilegino l'organizzazione per processi e progetti e non per funzioni,
- 9) la valutazione dei risultati conseguiti e comportamenti organizzativi posti in essere e la correlazione con sistemi premianti delle strutture direzionali.



- Il Piano delle performance del Comune di Arezzo -

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

Il percorso di definizione del piano della performance

Il presente piano della performance dà attuazione al sistema di misurazione e valutazione della performance, proposto dall'Organismo indipendente di valutazione nominato dal Comune di Arezzo ed approvato dalla Giunta Comunale con atto n. 910 del 31 dicembre 2010.

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

Il percorso di costruzione del piano ha dunque previsto:

- la declinazione degli obiettivi che è avvenuta attraverso un percorso di confronto/negoziazione che ha coinvolto il Sindaco e gli Assessori di riferimento, la direzione generale e la dirigenza apicale.
- I dirigenti centrali con i dirigenti di ufficio ed i direttori con incarico di posizione organizzativa, hanno inoltre individuato, per ciascuno dei servizi dell'ente, i processi organizzativi gestiti ed i relativi indicatori di efficienza, nonché alcuni indicatori di qualità dei servizi stessi.

E' stato inoltre avviato un percorso di rilevazione ed analisi, rispetto ai principali servizi resi all'utenza, del livello di gradimento attraverso indagini di customer satisfaction.

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

E' inoltre in corso di definizione il programma che dovrà consentire all'ente di gestire informaticamente il ciclo di gestione della performance.

Le azioni di sviluppo programmate

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

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

- dalla differenziazione tra obiettivi prioritari e attività istituzionali ordinarie qualificate attraverso il risultato atteso legato al miglioramento/sviluppo di attività e servizi;
- progressiva messa a punto di un sistema di indicatori delle prestazioni e dei livelli dei servizi comprendenti aspetti di efficacia, efficienza, economicità e qualità e rivisitazione del sistema di controllo di gestione nell'ottica della metodologia prevista dal sistema di misurazione e valutazione della performance;
- inizio della fase di valutazione dei risultati secondo l'ottica dei diversi portatori di interesse;



- Il Piano delle performance del Comune di Arezzo -

Le attività di sviluppo da realizzare consistono:

- analisi organizzativa dei servizi comunali con individuazione dei processi di erogazione individuandone le caratteristiche principali: tempi di ciclo, di coda e di attraversamento, efficienza del processo misurata dal rapporto tempo di ciclo/tempo di attraversamento), takt time (cioè cadenza delle richieste da parte degli utenti e output erogati (volumi, tipologia);
- in una progressiva introduzione degli indicatori di outcome tra gli indicatori relativi ad obiettivi che hanno un impatto su stakeholder esterni;
- specificazione dei legami tra obiettivi, indicatori e target;
- verifica della correttezza degli indicatori individuati attraverso le schede ed i test proposti dalla Civit;
- sviluppo delle infrastrutture informatiche a supporto delle attività legate al ciclo della performance;
- miglioramento del percorso di programmazione politica e definizione, fra le linee di mandato, dei piani e programmi prioritari.

Il primo piano della performance che il Comune si è trovato ad elaborare nasce al termine del mandato dell'attuale amministrazione. Naturalmente di questa circostanza non possiamo non tener conto nel valutare la compiutezza ed esaustività delle strategie da attuare nell'anno 2011, anno che vedrà l'insediamento di una nuova amministrazione che coprirà circa la sua seconda metà. Riteniamo pertanto che un miglioramento della parte di collegamento tra la pianificazione strategica e quella gestionale possa realizzarsi attraverso una nuova impostazione delle politiche di mandato.



- Il Piano delle performance del Comune di Arezzo -

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



- Il Piano delle performance del Comune di Arezzo -

1. I sistemi di controllo interno

La Riforma Brunetta innova la precedente disciplina dei controlli interni alle pubbliche amministrazioni dettata dal d.lgs. 286/1999. Il d.lgs. 286/1999, così come novellato dal D.lgs 150/2009, istituisce quattro forme di controllo interno, schematizzati nei riquadri seguenti:

Controllo di regolarità amministrativa e contabile	
SOGGETTI	Ufficio ragioneria e Collegio dei revisori contabili, responsabili di struttura
OGGETTO	Verifiche per assicurare il regolare andamento della gestione finanziaria, contabile e patrimoniale e la regolarità amministrativa degli atti del Comune
LOGICA	Pubblicistica (rispondenza alle norme che regolano l'attività dell'ente e, in particolare, la loro gestione contabile e finanziaria)
STRUMENTI	Normativa, principi di revisione contabile
TEMPI	Il controllo è esercitato in via prevalentemente consuntiva, mentre il controllo preventivo è limitato ai casi previsti dalla legge e non ha per oggetto l'efficacia degli atti
RELAZIONE CON GLI ORGANI DI GOVERNO	La posizione del Collegio dei revisori contabili è del tutto indipendente dagli altri organi di controllo interno, nonché dagli organi di governo.

Controllo di gestione	
Le responsabilità sulla valutazione del sistema di controllo di gestione – precedentemente non previste – sono istituite dal comma 2 dell'art. 14 del D.Lgs. 150/2009	
SOGGETTI	Unità interna all'Amministrazione a supporto del sistema di programmazione e controllo dell'Ente.
OGGETTO	Misurazione dell'efficienza, efficacia ed economicità (3E) dell'azione amministrativa, in relazione ai programmi (obiettivi gestionali, risultati attesi e relative responsabilità) ed alle risorse destinate al loro perseguimento
LOGICA	Aziendale (supporto ai processi decisionali)
STRUMENTI	Sistema di misurazione e valutazione della performance, piano delle performance, contabilità analitica e indicatori di performance, relazioni a consuntivo sulle performance
TEMPI	La norma stabilisce che sia l'amministrazione stessa a dettare i tempi del controllo (lettera g comma 1 art. 4 D.Lgs. 286/1999); tuttavia, gli obiettivi del controllo di gestione impongono l'ottenimento di feedback tempestivi, utili alla valutazione ed alla (ri)programmazione delle attività. Inoltre, la necessità da parte dell'OIV di redigere una relazione sulla valutazione del grado di raggiungimento delle performance programmate entro il 30 giugno di ciascun anno, impone che le risultanze del CdG siano disponibili a tale organo per le verifiche connesse alla suddetta relazione
RELAZIONE CON GLI ORGANI DI GOVERNO	Interlocutori principali del controllo di gestione sono: gli organi di governo, i dirigenti e i responsabili dei servizi



- Il Piano delle performance del Comune di Arezzo -

Valutazione del personale	
La disciplina della valutazione del personale, precedentemente prevista dall'art. 5 del D.Lgs. 286/1999 solo per il personale con incarico dirigenziale, è stata completamente modificata secondo il dettato del D.Lgs. 150/2009, che ha modificato in tal senso anche il D.Lgs. 165/2001	
SOGGETTI	Oiv Dirigenti
OGGETTO	Valutazione delle performance delle strutture organizzative e dei singoli, anche in relazione all'erogazione di premi al merito (di cui al titolo III del D.Lgs 150/2009)
LOGICA	Aziendale (per la promozione del merito, della produttività e della qualità delle prestazioni professionali)
STRUMENTI	Sistema di misurazione e valutazione della performance, piano delle performance, contabilità analitica e indicatori di performance, relazioni a consuntivo sulle performance, indagini di customer satisfaction
TEMPI	Annuale
RELAZIONE CON GLI ORGANI DI GOVERNO	Gli esiti della valutazione del personale sono rivolti agli organi di governo (che deliberano l'erogazione dei premi) e sono resi anche pubblici

Valutazione e controllo strategico	
Le responsabilità sulla valutazione e controllo strategico, precedentemente disciplinate dall'art. 5 del D.Lgs. 286/1999, sono state novellate dal comma 2 dell'art. 14 del D.Lgs 150/2009	
SOGGETTI	Oiv
OGGETTO	Valutazione della congruenza e/o degli eventuali scostamenti tra le missioni affidate dalle norme, gli obiettivi prescelti, le scelte operative effettuate e le risorse umane, finanziarie e materiali assegnate, nonché l'identificazione degli eventuali fattori ostativi, delle eventuali responsabilità per la mancata o parziale attuazione e dei possibili rimedi
LOGICA	Aziendale
STRUMENTI	Piano strategico, sistema di misurazione e valutazione della performance , piano delle performance, contabilità analitica e indicatori di performance, relazioni a consuntivo sulle performance, indagini di customer satisfaction
TEMPI	La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi di performance illustrati nel piano delle performance va effettuata entro il 30 giugno di ciascun anno
RELAZIONE CON GLI ORGANI DI GOVERNO	Gli esiti della valutazione strategica sono indirizzati agli organi di governo

2. Il raccordo con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio

Sia il D. Lgs n.150/2009 (vedi Art. 4, comma 1 e 2 lettera b e Art 5, comma 1) che l'art. 21 della legge 196/2009 contemplano un collegamento tra i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio e il complesso di obiettivi e indicatori del sistema interno di gestione delle performance.



- Il Piano delle performance del Comune di Arezzo -

A tal fine occorre preliminarmente ristrutturare il ciclo di programmazione finanziaria dell'Ente prevedendo:

- l'utilizzo di una tabella di raccordo tra le funzioni ed i servizi del Bilancio e le funzioni ed i servizi della Mappa strategica;
- la definizione di un Piano dei Centri di Responsabilità (CDR) corrispondenti alle attuali macro aree dirigenziali o unità organizzative ai quali affidare la responsabilità di gestire gli stanziamenti di bilancio necessari per l'espletamento delle proprie attività ordinarie e di sviluppo (v. Allegato 1);
- l'attribuzione a ciascun CDR degli obiettivi e delle risorse previsti dal PEG;
- l'applicazione degli indicatori previsti dal piano delle performance e dal piano strategico per quantificare gli obiettivi di cui al punto c) con riferimento al triennio della programmazione
- la misurazione annuale degli stessi indicatori

Risulta di tutta evidenza che da tale riconfigurazione del ciclo di programmazione finanziaria, il bilancio di previsione triennale assume un ruolo di cerniera tra la programmazione strategica e operativa, traducendo le istanze di sviluppo in termini di obiettivi – risorse –risultati.

Valutazione individuale

Si fa rinvio alla metodologia di valutazione prevista nel sistema di misurazione e valutazione della performance adottato dal Comune di Arezzo.



- Il Piano delle performance del Comune di Arezzo -

Glossario

In questa sezione si ritiene utile fornire una breve descrizione dei termini ricorrenti, che sono stati utilizzati in questo documento e in eventuali documenti citati, con lo scopo di facilitare la lettura e la comprensione del testo.

- Performance: la performance è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che una entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita (F. Monteduro);
- Ciclo di gestione della performance: il processo attraverso il quale l'amministrazione definisce gli obiettivi, i piani di attività ad essi funzionali, gli indicatori e i valori attesi e provvede alla misurazione, alla valutazione, alla premiazione e alla rendicontazione dei risultati conseguiti;
- Piano della performance: è l'ambito in cui sono esplicitati gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e, quindi, i relativi indicatori e valori programmati per la misurazione e la valutazione dei risultati da conseguire che nel caso di specie si riferiscono alla RPP, al PEG, al PDO e alla Mappa dei Servizi;
- Misurazione della performance: è l'attività di rilevazione dei dati indicativi che rappresentano gli scostamenti tra valori attesi e valori conseguiti riferiti a obiettivi, processi o prodotti o impatti sui cittadini;
- Valutazione della performance: è l'insieme delle attività collegate, utili per esprimere un giudizio per un fine, sulla base della misurazione della performance organizzativa e individuale, delle aspettative e del grado di soddisfacimento dei bisogni dei cittadini e degli utenti;
- Rendicontazione sulla performance: la descrizione periodica delle risultanze dell'attività di misurazione e valutazione della performance indirizzata agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai cittadini ed agli stakeholder;
- Sistema di misurazione e valutazione della performance: il complesso dei criteri che definiscono gli ambiti, le metodologie, le fasi, i tempi ed il ruolo dei singoli soggetti coinvolti nel processo di misurazione e valutazione della performance;
- Obiettivo: definizione puntuale di un traguardo che l'organizzazione o l'unità organizzativa si prefigge di raggiungere in determinato arco temporale per realizzare con successo gli indirizzi programmatici;
- Risultato: è l'effetto oggettivo e/o tangibile che l'obiettivo si prefigge di raggiungere affinché questo possa dirsi realizzato;
- Indicatore: aspetto o caratteristica dell'obiettivo, del processo o del prodotto, misurabile, che fornisce informazioni significative sull'efficacia, l'efficienza, l'economicità o la qualità dell'attività svolta e sul grado di raggiungimento dell'obiettivo;
- Target: valore desiderato che un'entità si prefigge di ottenere rispetto ad un dato indicatore;
- Stakeholder: qualsiasi gruppo qualificato di individui, formalizzato o no, che può essere influenzato direttamente o indirettamente dall'ottenimento degli obiettivi dell'amministrazione o comunque dalla sua azione;
- Outcome: impatto, effetto o risultato ultimo di un'azione; nella misurazione della performance ci si riferisce agli outcome per indicare la conseguenza di un'attività o processo dal punto di vista dell'utente del servizio e, più in generale, degli stakeholder.



- Il Piano delle performance del Comune di Arezzo -

Allegati tecnici

Relazione Previsionale e Programmatica
Piano Esecutivo di Gestione
Piano degli Obiettivi di gestione
Portafoglio delle attività e dei servizi
Piano dei centri di responsabilità e dei centri di costo