

# COMUNE DI SAN GIOVANNI VALDARNO

## PIANO PERFORMANCE 2013-2015

### 1. PREMESSA

Il presente Piano triennale della performance del Comune di San Giovanni Valdarno è adottato ai sensi dell'articolo 15, comma 2, lettera b), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, tenuto conto sia delle linee guida della CIVIT sia di quelle dell'ANCI, al fine di assicurarne qualità, trasparenza e attendibilità, in stretta coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio. Il nostro Ente ha una struttura organizzativa articolata per Aree, Servizi e Uffici, cui sono preposti Dirigenti e Incaricati di Posizione Organizzativa, per i quali è da tempo in essere un sistema di misurazione e valutazione delle prestazioni rispetto agli obiettivi loro assegnati dagli Amministratori. Il ciclo di gestione delle performance, concetto centrale del D. Lgs. n. 150/2009, per il nostro Comune, non costituisce una novità assoluta, ma un miglioramento e uno stimolo per una implementazione di strumenti già presenti e attivati nelle istituzioni locali. Tenuto conto degli standard quali - quantitativi previsti dalla vigente "Carta dei servizi" e dalla volontà di rispettare le procedure necessarie per il mantenimento della certificazione ISO 9000, che costituiscono un obiettivo sfidante per il personale tutto dell'Ente, è intenzione degli Amministratori verificare l'effettivo gradimento dei servizi erogati alla cittadinanza, attraverso la somministrazione di questionari mirati e indicando riunioni e altre forme di contatto diretto con particolari categorie di cittadini su problemi specifici.

Per quanto riguarda invece i criteri di valutazione individuale (dirigenti e responsabili di posizione organizzativa) gli Amministratori desiderano affinare e rendere maggiormente efficace il sistema ora in uso, con riserva di successivi miglioramenti da verificare con l'O.I.V. non appena insediato.

Gli obiettivi strategici degli Amministratori del Comune di San Giovanni Valdarno sono:

1. sostegno allo sviluppo del tessuto economico locale per contrastare la crisi e favorire la ripresa dell'occupazione, con particolare riferimento a quella giovanile, anche attraverso forme di esenzione, limitate nel tempo, di alcuni tributi locali;
2. revisione e attualizzazione del Piano strutturale e delle opere infrastrutturali progettate e/o in corso di realizzazione, anche attraverso accordi di programma con i Comuni di Terranuova Bracciolini e Montevarchi per la pianificazione e l'integrazione dello sviluppo del territorio;
3. reperimento di risorse individuando fonti alternative e sfruttando al meglio quelle offerte da organismi sovraordinati;
4. rivitalizzazione del tessuto partecipativo sangiovese, mobilitando la rete di associazioni presenti nel territorio;
5. individuazione e realizzazione di occasioni di incontro, di socializzazione e di crescita culturale, sociale e civile per tutta la cittadinanza;
6. realizzazione di una politica volta a favorire l'integrazione dei cittadini extra comunitari;

7. promozione di politiche comuni con gli altri Enti locali del Valdarno (attuazione di alcuni servizi in gestione associata e progettazione della Unione dei Comuni di Cavriglia e San Giovanni Valdarno);
8. politiche ambientali: riorganizzazione e implementazione raccolta differenziata, attivazione politiche per l'abbattimento della produzione dei rifiuti, sviluppo politiche energetiche (solare termico e fotovoltaico);
9. Politiche economico-finanziarie: attenzione alla situazione finanziaria e maggiore incisività nell'attività di recupero evasione. Riorganizzazione della gestione delle entrate;
10. Trasparenza e partecipazione: Progetto Punto Amico, proseguire nell'attività di trasparenza dedicando sempre più attenzione al Web, ai processi amministrativi da pubblicare sul sito, gestire il report delle segnalazioni e reclami;
11. Politiche dell'innovazione: attivazione degli atti on line, di servizi on line, nei limiti delle risorse finanziarie, progettare una gara per l'informatizzazione dei principali sw dell'ente
12. Promozione del territorio: Sviluppo delle attività promozionali in sinergia con gli altri Comuni del Valdarno e promozione delle peculiarità culturali ed enogastronomiche locali in collaborazione con le Categorie e le Associazioni del Comune;
13. Politiche educative: Rivisitazione complessiva del sistema educativo del nido e costruzione nuovo nido e nuova scuola Oltrarno, revisione degli Istituti Comprensivi;

Detti obiettivi sono esplicitati nella Relazione Previsionale e Programmatica, approvata dal Consiglio Comunale con atto n. 42 del 27 giugno 2013.

La RPP contiene inoltre elementi di analisi del contesto esterno (caratteristiche del territorio, dati demografici, dati riguardanti il contesto socio-economico, ecc.) in base ai quali l'Amministrazione ha individuato le aree prioritarie d'intervento, assegnato ai dirigenti precise responsabilità gestionali e al personale tutto l'obiettivo sfidante di armonizzare i diversi strumenti programmatici già in uso al fine di renderli più coerenti con le linee guida di Civit e con i principi contenuti nel D. Lgs. n. 150/2009.

L'Amministrazione è consapevole che l'attuale "Carta dei servizi", le procedure di conformità per il mantenimento della certificazione di qualità costituiscono presupposti e fondamenti per l'implementazione del sistema di gestione delle performance.

Alla luce di quanto emerge dall'analisi dei documenti sopra elencati sono stati predisposti gli obiettivi gestionali specifici per ciascun dirigente, frutto di concertazione tra i Dirigenti e i rispettivi Assessori di riferimento e la Giunta Comunale

## **2. Il Comune di San Giovanni Valdarno**

L'Amministrazione del Comune di San Giovanni Valdarno, al fine di servire al meglio i propri cittadini, si è data una struttura organizzativa che prevede le seguenti Aree, ciascuna delle quali è affidata a responsabilità dirigenziale:

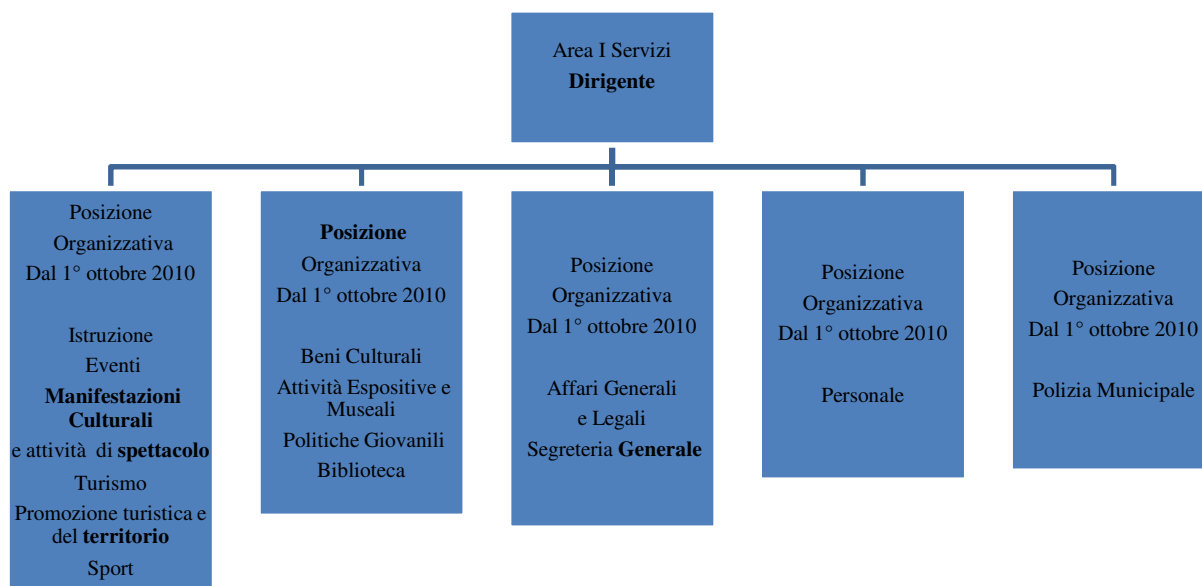
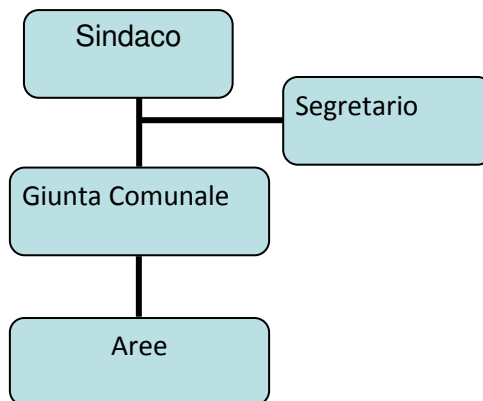
- Area I - Servizi

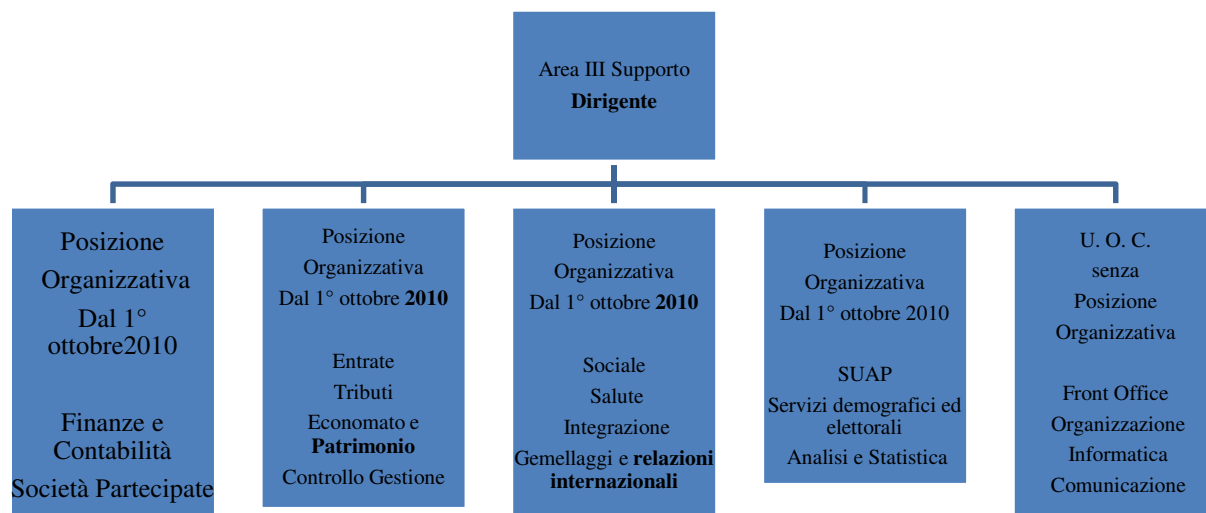
- Area II - Tecnica
- Area III – Supporto

Nell'ente lavorano **123 dipendenti a tempo indeterminato** e **3** (1 art.90 e 2 art. 110, 1° comma del TUEL) a tempo determinato. Il segretario Generale è titolare della **Segreteria unica di San Giovanni Valdarno**.

Di seguito presentiamo la struttura organizzativa dell'Ente:

### ORGANIGRAMMA DELL'ENTE





## 2.1. Il Comune di San Giovanni Valdarno in cifre:

### ASPETTI DEMOGRAFICI

|                               |        |
|-------------------------------|--------|
| Popolazione al 31.12.2012     | 16.831 |
| Maschi                        | 7.920  |
| Femmine                       | 8.911  |
| Nuclei familiari              | 7.490  |
| Convivenze                    | 5      |
| In età prescolare             | 884    |
| In età scuola dell'obbligo    | 1.690  |
| In età senile (oltre 65 anni) | 4.252  |

### ANDAMENTO DEMOGRAFICO DELLA POPOLAZIONE

|                          |      |
|--------------------------|------|
| Nati nell'anno           | 132  |
| Deceduti nell'anno       | 251  |
| Saldo naturale nell'anno | -119 |

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| Immigrati nell'anno        | 824 |
| Emigrati nell'anno         | 493 |
| Saldo migratorio nell'anno | 331 |

|                           |       |
|---------------------------|-------|
| Tasso natalità nell'anno  | 7,8%  |
| Tasso mortalità nell'anno | 14,9% |

## L TERRITORIO E LE STRUTTURE

### DATI TERRITORIALI

| DATI TERRITORIALI             | VALORE            |
|-------------------------------|-------------------|
| <b>Superficie complessiva</b> | <b>21,39 kmq.</b> |
| <b>Strade</b>                 | <b>95,00 km.</b>  |
| <b>Verde pubblico</b>         | <b>33,00 h</b>    |
| <b>Aree attrezzate</b>        | <b>25,00 h</b>    |

### STRUTTURE PRESENTI SUL TERRITORIO

| STRUTTURE                    | NUMERO   | POSTI DISPONIBILI | NECESSITA |
|------------------------------|----------|-------------------|-----------|
| <b>Asili nido</b>            | <b>4</b> | <b>122</b>        |           |
| <b>Scuole materne</b>        | <b>7</b> | <b>587</b>        |           |
| <b>Scuole elementari</b>     | <b>5</b> | <b>961</b>        |           |
| <b>Scuole medie</b>          | <b>3</b> | <b>618</b>        |           |
| <b>Scuole superiori</b>      |          |                   |           |
| <b>Università</b>            |          |                   |           |
| <b>Residenze per anziani</b> | <b>1</b> | <b>53</b>         |           |

## 2.2. I servizi del Comune di San Giovanni Valdarno

| <b>AREA I - Servizi</b>   |                                     |   |  |
|---|-------------------------------------|---|--|
| <b>TIPOLOGIA DI SERVIZIO E FUNZIONI</b>   | <b>FUNZIONE A RILEVANZA ESTERNA</b> | <b>FUNZIONE A RILEVANZA INTERNA</b>   | <b>TIPOLOGIA DI UTENTI</b>   |
| Istruzione , Eventi , Manifestazioni Culturali , e attività di spettacolo e Turismo ,Promozione turistica e Sport | SI                                  |   | Cittadinanza, popolazione scolastica, associazioni culturali, sportive strutture turistico-ricettive   |
| Beni Culturali , Attività Espositive e Museali, Politiche Giovanili, Biblioteca.                                  | SI                                  | Per le attività in coodnamento con i servizi tecnici e urbanistici relative alla realizzazione, allestimento e manutenzione degli edifici destinati ad attività espositive, museali, e biblioteca attuale e da realizzare | Cittadinanza, , associazioni culturali, popolazione giovane.   |
| Affari Generali, e Legali, Segreteria Generale  | SI                                  | SI  | Tutti i servizi comunali, organi dell'ente.  |
| Personale   |                                     | SI  | Tutti i dipendenti dell'ente   |
| Polizia Municipale  | SI                                  | si  | Cittadinanza, nuova cittadinanza, servizi comunali per necessità di pareri e valutazioni tecniche su attività che presentano rilievi di viabilità, sicurezza e prevenzione |

| <b>AREA II - Tecnica</b>                |                                     |                                     |                            |
|---|-------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------|
| <b>TIPOLOGIA DI SERVIZIO E FUNZIONI</b> | <b>FUNZIONE A RILEVANZA ESTERNA</b> | <b>FUNZIONE A RILEVANZA INTERNA</b> | <b>TIPOLOGIA DI UTENTI</b> |
| Urbanistica                             | si                                  |                                     | Cittadini,Enti e Imprese   |
| Edilizia Pubblica e Privata             | si                                  | si                                  | Cittadini,Enti e Imprese   |
| Lavori pubblici                         | si                                  | si                                  | Cittadini,Enti e Imprese   |
| Manutenzioni                            | si                                  | si                                  | Cittadini,Enti e Imprese   |
| Ambiente e Risorse Energetiche          | si                                  | si                                  | Cittadini,Enti e Imprese   |

| <b>AREA III – Supporto</b>                                    |                              |                              |   |
|---|------------------------------|------------------------------|---|
| TIPOLOGIA DI SERVIZIO E FUNZIONI                              | FUNZIONE A RILEVANZA ESTERNA | FUNZIONE A RILEVANZA INTERNA | TIPOLOGIA DI UTENTI                           |
| Servizio finanze contabilità –società partecipate             | Non prevalente               | prevalente                   | Interni oltre a fornitori                     |
| Entrate- Tributi-Economato e Patrimonio-Controllo di Gestione | si                           | si                           | Contribuenti-cittadini dipendenti             |
| Sociale- Salute gemellaggi-Relazioni internazionali           | si                           | Non prevalente               | assistiti                                     |
| SUAP- Servizi demografici ed elettorali Analisi e Statistica  | prevalente                   | Non prevalente               | Cittadini Professionisti-commercianti aziende |
| Front Office Organizzazione Informatica Comunicazione         | si                           | si                           | Cittadini dipendenti                          |

### **2.3. Come operiamo**

L'Amministrazione di San Giovanni Valdarno, da sempre attenta ai bisogni primari della cittadinanza, intende utilizzare al meglio e nella massima misura possibile tutti gli strumenti che favoriscano la più ampia partecipazione dei soggetti amministrati e degli altri portatori d'interesse rispetto alle singole iniziative intraprese.

A tale scopo è di grande supporto il processo continuo di revisione e affinamento della struttura organizzativa messo in atto dall'Amministrazione, per perseguire una sempre maggiore efficienza ed efficacia, nel rispetto dei vincoli economici posti dal rispetto del Patto di stabilità.

Il confronto con la cittadinanza e con gli altri portatori di interessi avviene sia attraverso incontri diretti (da segnalare le riunioni con i cittadini delle frazioni) sia sfruttando il sito web del Comune.

### **2.4. Risorse finanziarie**

L'Ente, nonostante le difficoltà, ha sempre cercato di rispettare il Patto di stabilità, e ha perseguito una politica di contenimento della spesa corrente.

L'obiettivo prioritario dell'Amministrazione, nella definizione dei bilanci pluriennali e annuali, è quello di mantenere costante il livello dei servizi istituzionali, sociali ed educativi erogati ai cittadini, praticando in linea generale incrementi tariffari e impositivi che recuperino il solo tasso di inflazione.

Le aliquote delle imposte e tasse Comunali non hanno subito incrementi consistenti. Il 2013 è l'anno in cui entra in vigore la tares che per modalità di calcolo e conformazione del territorio vedrà un incremento soprattutto per le utenze domestiche. Sono state mantenute le agevolazioni e le riduzioni tributarie legate alle condizioni socio-economiche disagiate dei nuclei familiari.

**Ripartizione delle spese per funzione per il triennio 2013/2015 come risulta dai documenti di programmazione finanziaria**

| <b>Spese correnti</b>                       |                   |                   |                   |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Tipologia di intervento</b>              | <b>2013</b>       | <b>2014</b>       | <b>2015</b>       |
| Personale                                   | 4.536.079         | 4.519.330         | 4.502.987         |
| Acquisto di beni di consumo e materie prime | 1.057.597         | 1.054.662         | 1.067.862         |
| Prestazioni di servizi                      | 5.985.876         | 5.891.734         | 6.034.431         |
| Utilizzo di beni di terzi                   | 113.380           | 75.030            | 61.930            |
| Trasferimenti                               | 1.366.072         | 1.316.662         | 1.301.662         |
| Interessi passivi e oneri finanziari        | 394.095           | 348.715           | 306.019           |
| Imposte e Tasse                             | 463.424           | 418.946           | 383.156           |
| Oneri Straordinari della gestione corrente  | 75.500            | 55.800            | 75.800            |
| Ammortamenti di esercizio                   |                   |                   |                   |
| Fondo svalutazione crediti                  | 317.000           | 250.000           | 280.000           |
| Fondo di riserva                            | 74.000            | 80.000            | 80.000            |
| <b>Totale</b>                               | <b>14.383.023</b> | <b>14.010.879</b> | <b>14.093.847</b> |

| <b>Spese capitale</b>  |                  |                  |                  |
|--|------------------|------------------|------------------|
| <b>Tipologia di intervento</b>   | <b>2013</b>      | <b>2014</b>      | <b>2015</b>      |
| Acquisizione di beni immobili  | 9.055.910        | 7.419.370        | 2.354.638        |
| Acquisizione di beni specifici per realizzazioni in economia               |                  |                  |                  |
| Acquisizione di beni mobili, macchine ed attrezzature tecnico-scientifiche | 190.000          | 89.000           | 89.000           |
| Incarichi professionali esterni  | 50.000           | 15.000           | 15.000           |
| Trasferimenti di capitale  | 570.000          | 488.672          | 0                |
| Partecipazioni azionarie   | 0                | 0                | 0                |
| <b>Totale</b>  | <b>9.865.910</b> | <b>8.012.042</b> | <b>2.458.638</b> |

**Principali entrate ripartite per categoria per il triennio 2013/2015 come risulta dai documenti di programmazione finanziaria**

| <b>Entrate correnti</b>   |                   |                   |                  |
|---|-------------------|-------------------|------------------|
| <b>Tipologie</b>  | <b>2013</b>       | <b>2014</b>       | <b>2015</b>      |
| Imposte   | 6.781.988         | 6.603.000         | 6.398.000        |
| Tasse   | 2.920.158         | 2.918.000         | 2.918.000        |
| Tributi speciali  | 682.096           | 683.000           | 683.000          |
| <b>Sub totale titolo I</b>  | <b>10.384.242</b> | <b>10.204.000</b> | <b>9.999.000</b> |
| Contributi e Trasferimenti correnti dello stato                         | 42.102            | 42.102            | 36.088           |
| Contributi e Trasferimenti correnti della regione                       | 740.730           | 705.875           | 705.875          |
| Contributi e Trasferimenti correnti della regione per funzioni delegate | 0                 | 0                 | 0                |
| Contributi e Trasferimenti correnti da parte di organismi comunitari    | 0                 | 0                 | 0                |
| Contributi e Trasferimenti correnti da altri enti del settore pubblico  | 57.033            | 49.000            | 49.000           |



|  |                   |                   |                   |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Sub totale titolo II</b>  | <b>839.865</b>    | <b>796.977</b>    | <b>790.963</b>    |
| Proventi dei servizi pubblici  | 3.597.250         | 3.560.800         | 3583800           |
| Proventi dei beni dell'ente  | 504.123           | 496.500           | 495.500           |
| Interessi su partecipazioni  | 15.000            | 13.000            | 11.054            |
| Utili netti delle aziende speciali e partecipate. Dividendi di società | 80.000            | 80.000            | 80.000            |
| Proventi diversi   | 407.001           | 350.600           | 350.600           |
| <b>Sub totale titolo III</b>   | <b>4.603.374</b>  | <b>4.500.900</b>  | <b>4.520.954</b>  |
| <b>Totale Entrate Correnti</b>   | <b>15.827.481</b> | <b>15.501.877</b> | <b>15.310.917</b> |

| <b>Entrate capitale</b>                                   |                  |                  |                  |
|---|------------------|------------------|------------------|
| <b>Tipologie</b>  | <b>2013</b>      | <b>2014</b>      | <b>2015</b>      |
| Alienazione di beni patrimoniali                          | 4.859.665        | 2.630.000        | 2.400.000        |
| Trasferimenti capitale dello stato                        | 300.000          |                  |                  |
| Trasferimenti capitale della regione                      | 2.758.928        | 1.884.280        | 500.000          |
| Trasferimenti capitale da altri enti del settore pubblico | 150.000          | 150.000          | 0                |
| Trasferimenti capitale da altri soggetti                  | 1.437.102        | 3.260.000        | 950.000          |
| <b>Totale</b>   | <b>9.505.695</b> | <b>7.774.280</b> | <b>3.850.000</b> |

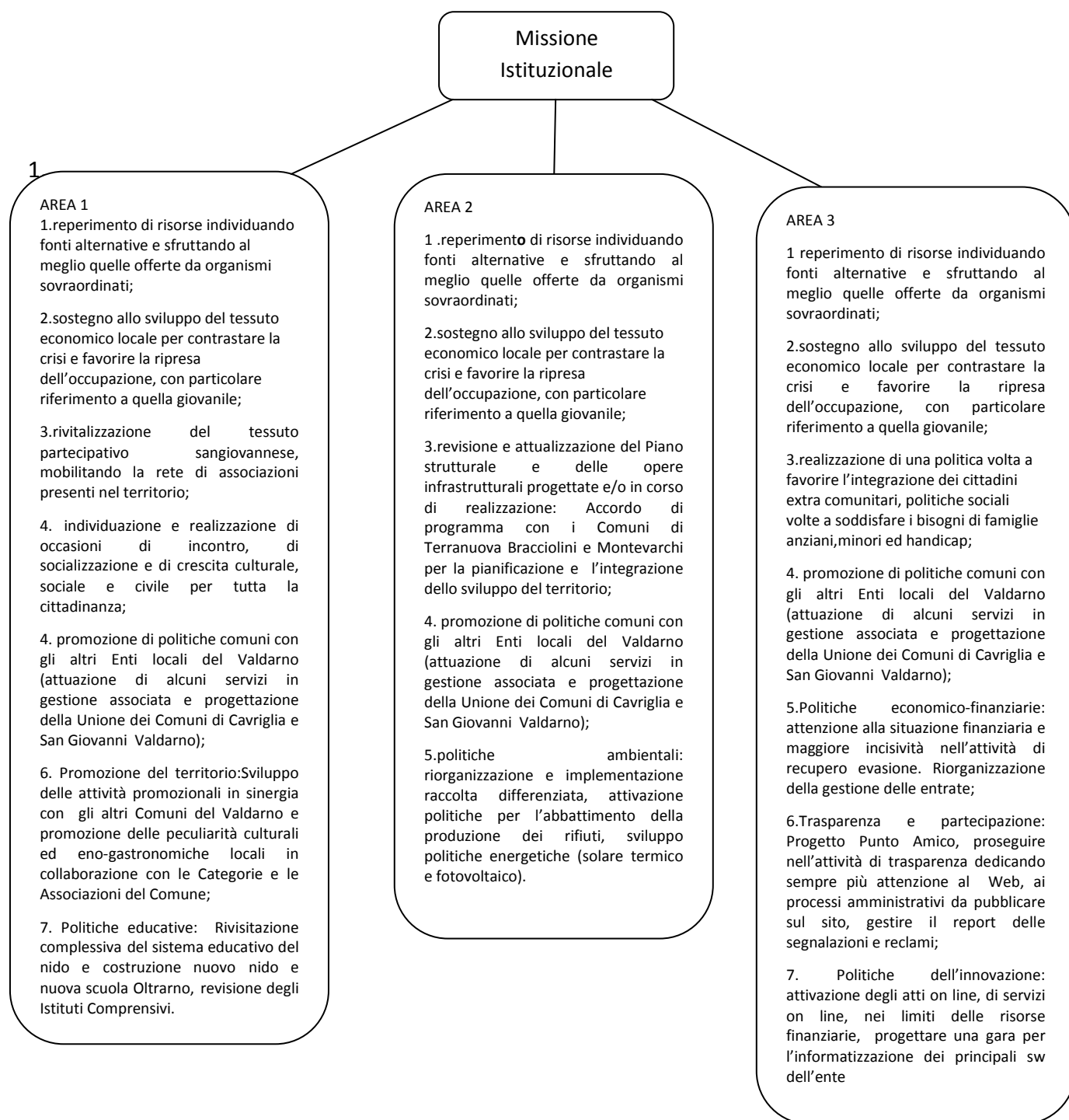
**N.B. per i Principali indicatori di bilancio si rimanda a pag. 18 del presente documento**

### **3. Metodologia adottata da questa Amministrazione per l'individuazione degli obiettivi strategici**

Gli obiettivi strategici di lungo periodo, coerenti con il programma di mandato istituzionale dell'Amministrazione attualizzato in funzione di un'attenta analisi del contesto esterno e interno, unitamente agli obiettivi di carattere Istituzionale, sono sotto riportati suddivisi nelle tre aree organizzative.

L'Amministrazione ha infatti a cuore anche la dimensione dell'efficienza ed efficacia complessiva dell'attività istituzionale ordinaria, ossia di quella parte di attività che ha carattere permanente, ricorrente o continuativo, pur non avendo necessariamente un legame diretto con le priorità politiche. Nell'attività ordinaria sono ricompresi generalmente quei processi di lavoro che hanno come finalità il funzionamento dell'organizzazione. Questo Ente ha individuato e assegnato specifici obiettivi strategici in aggiunta a quelli rientranti nell'attività ordinaria all'interno delle diverse aree organizzative.

**TAVOLA 1 - Il collegamento fra mandato istituzionale-missione e aree strategiche .**



### **3.1 Analisi del contesto esterno**

## **SAN GIOVANNI VALDARNO ED IL SUO TERRITORIO**

### **Cenni storici**

Fondato tra il 1296 ed il 1300, San Giovanni Valdarno è uno dei principali centri del Valdarno. La cittadina fa parte di una rete urbana policentrica che si sviluppa lungo il corso dell'Arno, tra Incisa e Bucine. Fanno parte di questa rete i Comuni di Cavriglia, Castelfranco, Loro Ciuffenna e Pian di Sco'.

La città di San Giovanni è situata a metà strada tra Firenze ed Arezzo e vanta una antica tradizione industriale pur essendo una piccola città d'arte avendo tra l'altro dato i natali, nel 1401, a Masaccio. Oggi San Giovanni, sviluppatasi anche in virtù di una antica attività nel settore vetrario, è comunque una città che ha saputo trovare il giusto equilibrio fra arte e produzione industriale, commercio altamente specializzato e servizi. Situato infatti in posizione baricentrica tra Firenze e Arezzo, tutto il Valdarno ha sviluppato una propria autonomia, con la formazione e attrazione di attività economiche che lo configurano come un distretto produttivo non più legato solo alla grande industria o alla vicinanza dei capoluoghi ma dimostrando una capacità endogena di crescita, legata anche ad alcuni comparti del terziario.

Da un punto di vista della distribuzione del territorio, San Giovanni è dotata di un'ampia zona centrale caratterizzata da valori e abitudini tipicamente urbani, sviluppati anche grazie alla terziarizzazione del territorio e alla presenza di numerosi servizi alla persona.

Intorno al centro storico sono localizzati vari quartieri caratterizzati da diversi livelli di urbanizzazione/sviluppo.

### **La Programmazione Territoriale**

Il Piano di Indirizzo Territoriale della R.T. rappresenta il principale riferimento per la gestione, pianificazione e trasformazione del Territorio di San Giovanni Valdarno.

Il Comune è parte del sistema Territoriale della Toscana dell'Arno.

Punti qualificanti per gli insediamenti produttivi sono individuati nei seguenti:

- Dotazione di adeguati servizi alle imprese:
- recupero delle aree destinate ai fini della riqualificazione degli insediamenti produttivi;

Il Piano Strutturale rappresenta tutt'oggi la politica programmatica del Piano del Comune, avendo definito il quadro di regole di cui questo si è dotato.

Il P.S. di San Giovanni Valdarno indica, in generale, obiettivi e strategie per il rafforzamento della struttura urbana dei servizi e delle impostazioni date e richieste dalla città e contiene i requisiti da realizzare nel disegno urbano e nel paesaggio anticipando e orientando le previsioni del Regolamento Urbanistico, per il quale ormai, esaurita la prima verifica temporale, l'Amministrazione Comunale ha disposto la revisione a breve.

### **La Struttura Demografica**

Dal 1971 l'andamento demografico del Comune di San Giovanni Valdarno ha visto una sostanziale decrescita fino al 2001, passando dai 19.770 abitanti residenti a meno di 17.000 del 2001.

Nell'ultimo decennio il calo demografico sembra diminuire: anche se questo rallentamento è imputabile prevalentemente al fenomeno dell'immigrazione.

L'aumento della popolazione negli anni 2002/2003 risulta imputabile esclusivamente al trasferimento di persone o da altri comuni o dall'estero, poiché il numero dei nati non supera il numero dei decessi.

Aumentano le persone in età avanzata, mentre diminuisce il numero dei giovanissimi, va però evidenziato che aumentano i bambini sotto i 5 anni.

L'aumento degli anziani ha portato ad un innalzamento dell'indice di vecchiaia, con la conseguenza che si rende necessaria la ridefinizione e l'incremento costante dei servizi alla persona. Rimane alto l'indice di dipendenza degli anziani e, in conseguenza della crisi economica, sta crescendo anche l'indice di dipendenza dei giovani.

L'andamento stazionario della popolazione di questi ultimi anni e la permanente crisi economica, dovranno portare ad una seria riflessione sulla politica per la casa e sui servizi alla persona e alla famiglia.

## La struttura produttiva.

La storia produttiva di San Giovanni è legata al boom della grande industria la quale, insediatasi relativamente presto rispetto ad altre zone della toscana, nella fase della prima industrializzazione italiana, ha subito successivamente le vicissitudini della crisi dell'industria pesante. Sviluppo economico e crescita demografica hanno determinato, nella prima metà del novecento, una trasformazione radicale degli assetti sociali in tutto il Valdarno. E' infatti cresciuto numericamente, e per capacità di iniziativa politica, un proletariato di fabbrica molto attivo sulla scena politica sangiovese ed in breve tempo hanno conosciuto un notevole sviluppo gli organismi mutualistici, cooperativistici, assistenziali e culturali delle maestranze operaie.

Le origini dello sviluppo industriale del comune sono legate alla presenza di materie prime (lignite, argilla e sabbie silicee) che hanno dato inizio ad un processo di industrializzazione nei settori del vetro, dei laterizi e della siderurgia. Le attività industriali si sono distribuite sui principali assi di comunicazione: le fabbriche di primo impianto hanno sfruttato i raccordi ferroviari mentre gli insediamenti recenti hanno invece utilizzato gli assi stradali.

Benché la grande industria sangiovese abbia subito un forte ridimensionamento anche da un punto di vista occupazionale, si osserva ancora la presenza di unità produttive con oltre 50 addetti.

Nel tempo (dal 1991 al 2001 e ad oggi) il numero complessivo degli addetti operanti nel Comune di San Giovanni Valdarno è andato diminuendo soprattutto nella grande e media impresa.

Si è assistito, comunque, negli ultimi anni ad un andamento divergente, della grande e della piccolissima impresa confermando la vivacità delle imprese artigiane.

La realtà produttiva del Comune di San Giovanni Valdarno ha quindi risentito della ristrutturazione/ridimensionamento della grande impresa nel settore manifatturiero, seppur attutita parzialmente dal buon andamento di altri settori, soprattutto legati ai servizi.

La conversione di San Giovanni Valdarno da centro industriale a città polifunzionale non si è ancora definitivamente compiuta, la crisi iniziata nel 2008 ha infatti rallentato il processo sul ruolo assunto da nuove attività legate ai servizi alla persona e ai servizi avanzati.

Per quanto riguarda infine le attività agricole si è registrato nell'ultimo decennio, la crescita del numero di imprese a conduzione diretta legata alla crescita dell'attività agrituristica.

La considerazione che va alla fine condivisa è che il Valdarno rimane un buon serbatoio di manodopera, di buona qualità dotata delle capacità e delle qualifiche necessarie per inserirsi in breve tempo e con efficacia all'interno delle strutture aziendali.

Dai dati rilevati emerge comunque in modo evidente la tendenza ad una crescente terziarizzazione dell'economia locale.

Riportiamo qui di seguito l'analisi SWOT aderente alla situazione attuale:

| <b>Analisi SWOT Industria / Artigianato / Servizi Imprese</b>  |  |
|--|--|
| <b><i>Punti di Forza</i></b>   | <b><i>Punti di debolezza</i></b>                                 |
| ❖ Appartenenza ad una rete urbana policentrica, caratterizzata da un efficiente infrastruttura autostradale e ferroviaria. | ❖ Mancanza di ampi spazi per l'insediamento di grandi industrie. |
| ❖ Posizione baricentrica tra Firenze, Arezzo e Siena.  | ❖ Minore iniziativa imprenditoriale rispetto                     |

|  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Presenza di mano d'opera con competenze specialistiche nell'ambito dei settori del vetro, dell'abbigliamento, delle calzature, della chimica e dell'acciaio.</li> <li>❖ Esistenza di industrie attive nel territorio.</li> <li>❖ Presenza di strutture di formazione universitaria quali il Centro di Geotecnologie dell'Università di Siena e scienze infermieristiche dell'Università di Firenze</li> <li>❖ Forte integrazione con la realtà socio economica locale</li> <li>❖ Presenza di Griffes nell'area.</li> <li>❖ Varietà di competenze nel settore artigianale.</li> <li>❖ Espansione edilizia.</li> <li>❖ Piano strutturale e Regolamento Urbanistico vigenti.</li> <li>❖ Disponibilità dell'area di Sant'Andrea per l'insediamento di attività produttive.</li> </ul> | <p>ad altri comuni dell'area</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Carente viabilità secondaria e mancanza di parcheggi.</li> <li>❖ Carenza di servizi alle imprese.</li> </ul>   |
| <p><b>Opportunità</b></p>  | <p><b>Minacce</b></p>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Recupero delle aree dismesse ai fini della riqualificazione degli insediamenti produttivi.</li> <li>❖ Sviluppo di adeguati servizi alle imprese.</li> <li>❖ Potenziamento del partenariato tra imprese e Centri della Formazione</li> <li>❖ Disponibilità in uno scenario a lungo termine dell'area dell'ex Ferriera per insediamenti diversi da quelli attuali.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Invecchiamento della popolazione</li> <li>❖ Andamenti sfavorevoli sul mercato mondiale rispetto ai settori produttivi di specializzazione di San Giovanni (es. acciaio, moda, vetro)</li> <li>❖ Sgonfiamento della "bolla speculativa" nel settore dell'edilizia</li> </ul> |

|  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Ampliamento dell'offerta abitativa (nuove costruzioni) e conseguente incremento della domanda abitativa da parte dei non residenti.</li> </ul>  |  |
| <p><b>Analisi SWOT Commercio/Turismo/Servizi alla Persona</b></p>  |  |
| <p><b><i>Punti di Forza</i></b></p>  | <p><b><i>Punti di debolezza</i></b></p>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Amenità del centro storico</li> <li>❖ Elevata concentrazione di attività commerciali nel centro storico.</li> <li>❖ Numerosi servizi alla persona</li> <li>❖ Reputazione di San Giovanni come "salotto buono" del Valdarno</li> <li>❖ Commercio di prodotti di qualità.</li> <li>❖ Vicinanza alle principali mete turistiche.</li> <li>❖ Presenza dell'Università</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Mancanza di strutture ricettive e di servizi turistici</li> <li>❖ Insufficiente promozione del territorio</li> <li>❖ Scarsa diversificazione dell'offerta.</li> <li>❖ Carenza di parcheggi e scarso sviluppo della viabilità secondaria.</li> <li>❖ Offerta carente ai servizi alle imprese</li> </ul>  |
| <p><b><i>Opportunità</i></b></p>   | <p><b><i>Minacce</i></b></p>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Sviluppare iniziative culturali e valorizzare siti d'arte</li> <li>❖ Trarre vantaggi dalla presenza di outlet e Grandi centri di distribuzione delle aree limitrofe per l'incremento dei flussi turistici e di clientela</li> <li>❖ Espansione della domanda turistica (turismo rurale, storico-artistico e d'affari)</li> <li>❖ Attrazione dei flussi di clientela che orbitano nell'area dell'outlet</li> <li>❖ Valorizzazione dell'indotto derivante dal polo Universitario</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Concorrenza degli outlet e della grande distribuzione presenti fuori dell'area</li> <li>❖ Possibile crisi della piccola imprenditorialità nel commercio e declino della propensione ad investire e creare imprese nel commercio.</li> <li>❖ Crisi del turismo toscano ed italiano e riduzione dei flussi che San Giovanni intende intercettare</li> <li>❖ Mancata crescita del numero dei residenti e mancata spinta allo sviluppo del commercio e dei servizi</li> </ul> |

|                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| ❖ Incremento del numero dei residenti | <p>alla persona.</p> <p>❖ Riduzione dei fondi pubblici per progetti di formazione e per l'istruzione</p> |
|---------------------------------------|--|

### 3.2 Analisi del contesto interno

L'analisi del contesto interno del Comune di San Giovanni Valdarno si articola nelle seguenti quattro dimensioni:

#### 1) Organizzazione:

L'Amministrazione ha attivato un profondo processo di innovazione sia organizzativa che strutturale. Sono infatti in avanzata fase di ultimazione i lavori di adeguamento dell'edificio in cui verranno trasferiti tutti gli uffici del Comune.

Con il trasferimento degli uffici sarà attivato gradualmente lo sportello Amico: una modalità nuova e diretta di offrire i servizi al Cittadino, con un ampliamento degli orari al pubblico e con un unico punto di ricezione/risposta di tutte le richieste dei Cittadini.

E' volontà dell'Amministrazione che continui la conformità dei comportamenti dei dipendenti comunali sia alla carta dei servizi che al sistema di qualità, con la rivisitazione dei processi e dei procedimenti amministrativi inerenti i servizi che verranno attivati allo sportello Amico. Tutto questo con l'obiettivo di migliorare ulteriormente il rapporto Amministrazione- Cittadini.

Sarà comunque un lavoro costante che porterà ad una crescita graduale, ma decisa del rapporto Amministrazione/Cittadini.

#### 2) risorse umane:

Il cambiamento attivato dall'Amministrazione nell'organizzazione dei servizi richiede ovviamente un cambiamento nell'organizzazione e una particolare attenzione alla formazione tecnico manageriale delle risorse umane.

Il metodo adottato dall'Amministrazione prevede il massimo coinvolgimento del personale tutto, la diffusione di una cultura partecipativa rivolta all'integrazione tra le diverse aree e funzioni.

#### 3) risorse strumentali ed economiche:

Si prevede di favorire lo sviluppo organizzativo investendo, pur nei vincoli posti dal bilancio, soprattutto in campo informatico (nuovi software gestionali e capaci di interagire, creazione di banche dati interne sui processi amministrativi e sui fenomeni socio-economici locali).

#### 4) Salute finanziaria:

La situazione finanziaria, al pari di quanto avviene in molti Comuni della vallata, deve fare i conti con problematiche consolidate ( rigidità della spesa corrente) oltre che col persistere di una congiuntura economica sfavorevole che impatta negativamente su alcune forme di entrata. L'indebitamento è elevato, se confrontato con i comuni limitrofi anche se si attesta su valori nettamente inferiori al limite previsto dalla norma. Infine il vincolo del Patto di stabilità espone l'ente a nuove responsabilità, che rendono maggiormente impegnativo il compito sia per la struttura che per gli amministratori.

**ORGANIZZAZIONE e RISORSE UMANE****SCHEDA N. 2 - Analisi quali-quantitativa delle risorse umane**

| <b>Analisi caratteri qualitativi/quantitativi</b> |               |
|---|---------------|
| Età media del personale (anni)                    | <b>49</b>     |
| Età media dei dirigenti (anni)                    | <b>53</b>     |
| Tasso di crescita unità di personale negli anni   | <b>-1,01%</b> |
| % di dipendenti in possesso di laurea             | <b>20,16%</b> |
| % di dirigenti in possesso di laurea              | <b>100%</b>   |
| Ore di formazione (media per dipendente)          | <b>6,85</b>   |
| Turnover del personale                            | <b>0%</b>     |
| Costi di formazione/spese del personale           | <b>0,10%</b>  |

| <b>Analisi Benessere organizzativo</b>       |                    |
|--|--------------------|
| Tasso di assenze                             | <b>15,90%</b>      |
| Tasso di dimissioni premature                | <b>0,79%</b>       |
| Tasso di richieste di trasferimento          | <b>0,79%</b>       |
| Tasso di infortuni                           | <b>3,17%</b>       |
| Stipendio medio percepito dai dipendenti     | <b>€ 27.411,67</b> |
| % di personale assunto a tempo indeterminato | <b>96,83%</b>      |

**RISORSE STRUMENTALI ED ECONOMICHE**

| <b>TIPOLOGIA...</b> | <b>NUMERO</b> |
|---------------------|---------------|
| PERSONAL COMPUTER   | 92            |
| STAMPANTI           | 42            |
| AUTOMEZZI           | 35            |

**RISORSE ECONOMICHE**



L'analisi di salute finanziaria, economica e patrimoniale del bilancio:

BILANCIO 2013

| Importo  |                   |
|--|-------------------|
| a) Titolo I -Entrate tributarie                              | 10.384.242        |
| b) Titolo II -Entrate da trasferimenti                       | 839.865           |
| c) Titolo III -Entrate extratributarie                       | 4.603.374         |
| <b>A) Totale Entrate titoli I, II, III (a+b+c)</b>           | <b>15.827.481</b> |
| d) Entrate correnti che finanziano investimenti              | 95.000            |
| e) Avanzo applicato alle spese correnti                      | 0                 |
| f) Oneri di urbanizzazione per manutenzione ordinaria        | 0                 |
| g) Entrate per investimenti che finanziano la spesa corrente | 0                 |
| <b>B) Totale rettifiche Entrate correnti (-d+e+f+g)</b>      | <b>95.000</b>     |
| <b>E1) TOTALE ENTRATE BILANCIO CORRENTE (A+B)</b>            | <b>15.732.481</b> |
| Importo  |                   |
| h) Titolo I -Spese correnti                                  | 14.383.023        |
| i) Titolo III -Spese per rimborso di prestiti                | 7.259.243         |
| <b>C) Totale Spese titoli I, III (h+i)</b>                   | <b>21.642.266</b> |
| l) Titolo III cat. 01 -Rimborso per anticipazioni di cassa   | 5.000.000         |
| m) Titolo III cat. 02 -Rimborso finanziamenti a breve        | 909.785           |
| n) Disavanzo applicato al Bilancio corrente                  | 0                 |
| <b>D) Totale rettifiche Spese correnti (-l-m+n)</b>          | <b>5.909.785</b>  |
| <b>S1) TOTALE SPESE BILANCIO CORRENTE (C+D)</b>              | <b>15.732.481</b> |

| Denominazione indicatore               | 2013   | 2014 | 2015 |  |  |  |  |  |
|--|--------|------|------|--|--|--|--|--|
| Autonomia finanziaria                  | 0.95   | 0.95 | 0.95 |  |  |  |  |  |
| Autonomia impositiva                   | 0.66   | 0.66 | 0.65 |  |  |  |  |  |
| Prelievo tributario pro capite         | 600,25 | 589  | 577  |  |  |  |  |  |
| Indice di autonomia tariffaria propria | 0.29   | 0.29 | 0.30 |  |  |  |  |  |

| Denominazione indicatore      | 2013 | 2014 | 2015 |  |  |  |  |  |
|-------------------------------|------|------|------|--|--|--|--|--|
| Rigidità strutturale          | 0.43 | 0.40 | 0.39 |  |  |  |  |  |
| Rigidità delle Spese correnti | 0.34 | 0.34 | 0.34 |  |  |  |  |  |

|   |      |      |      |  |  |  |  |  |
|---|------|------|------|--|--|--|--|--|
| Incidenza degli interessi passivi sulle spese correnti  | 0.03 | 0.02 | 0.02 |  |  |  |  |  |
| Incidenza della spesa di personale sulle spese correnti | 0.32 | 0.31 | 0.32 |  |  |  |  |  |
| Spese correnti pro-capite                               | 831  | 830  | 808  |  |  |  |  |  |
| Spese in conto capitale pro-capite                      | 570  | 463  | 142  |  |  |  |  |  |

#### PATRIMONIO DELL'ENTE

|                           |            |
|---------------------------|------------|
| Beni mobili               | 499.249    |
| Beni immobili             | 60.155.475 |
| Crediti                   | 8.277.265  |
| Partecipazione in società | 2.775.263  |

## 4. LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DELLA PERFORMANCE

### 4.1 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e del bilancio

Il Comune anche per l'anno 2013 presenta il bilancio nel rispetto del patto di stabilità, evidenziando un significativo contenimento delle spese di gestione.

L'obiettivo prioritario dell'amministrazione è quello di mantenere il livello dei servizi sociali ed educativi erogati ai cittadini adeguato alle necessità sempre emergenti, cercando di recuperare i tagli ai trasferimenti statali attraverso un significativo incremento della lotta all'evasione.

Le risorse destinate in questo Piano della Performance trovano copertura nel bilancio di previsione 2013 e nel bilancio pluriennale 2013/2015. Gli obiettivi sono coerenti con gli obiettivi strategici posti dall'Amministrazione, con gli strumenti di programmazione dell'Ente, con la relazione previsionale e programmatica e con il piano esecutivo di gestione.

Le risorse umane necessarie assegnate per la realizzazione del piano sono coerenti con la programmazione del fabbisogno del personale adottata dalla Giunta con atto G.C. n. 96 DEL 7/6/2013 e con la dotazione organica assegnata a ciascuna area.

### 4.2 Azioni per il miglioramento del ciclo della performance

L'Amministrazione intende realizzare i propri obiettivi applicando i seguenti principi:

- 1 – Chiarezza nel rapporto Amministratori – Dirigenti e Personale (Rispetto dei ruoli);
- 2 – Trasparenza dell'azione amministrativa: aggiornamento costante del sito internet del comune per renderlo più aggiornato e fruibile dai cittadini, pubblicare i processi amministrativi;
- 3 – Introduzione di metodi di lavoro che consentano di misurare l'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa.

4 – Creazione di un database dell'attività dei singoli servizi, al fine di consentire la misurazione effettiva della crescita dell'Ente;

5 – Individuazione di indicatori che consentano una corretta valutazione della performance di tutto il personale.

## **CONCLUSIONI**

Per quanto riguarda specifici obiettivi gestionali, corredati da opportuni indicatori (di tempo e di qualità della prestazione) si rimanda al peg/pdo che costituisce il piano annuale della performance approvato dalla Giunta Comunale.