



Comune di Lecco

Allegato 1)

Il Piano della Performance





INDICE

1 - Presentazione	pag. 3
2 - Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholders esterni	pag. 5
2.1 - Chi siamo	pag. 5
2.2 - Cosa facciamo	pag. 5
2.3 - Come operiamo	pag. 5
3 - Identità	pag. 7
3.1 - Il comune in cifre	pag. 7
3.2 - Mandato e missione	pag. 12
3.3 - L'albero della performance	pag. 13
4 - Analisi del contesto	pag. 14
4.1 contesto esterno	pag. 14
4.2 contesto interno	pag. 16
- 4.2.1 organigramma dell'ente	pag. 16
- 4.2.2 composizione della struttura organizzativa	pag. 17
- 4.2.3 spesa per il personale	pag. 19
5 - Gli obiettivi strategici	pag. 20
5.1 Le correlazioni del sistema	pag. 23
6 - Le macroattività	pag. 24
7 - Comunicazione del Piano della Performance all'interno ed all'esterno	pag. 25





1- Presentazione

Il Consiglio Comunale di Lecco, sulla base delle linee programmatiche esaminate in data 6 settembre 2010 e 11 ottobre, ha approvato, nella seduta del 20 dicembre 2010 il Piano Generale di Sviluppo 2010/2015.

In data 25 giugno 2012 è stato approvato il bilancio di previsione 2012, il bilancio pluriennale 2012-14, la relazione previsionale e programmatica ed atti connessi: il processo di costruzione del Piano Esecutivo di Gestione 2012 ha avuto avvio in stretta coerenza con i citati fondamentali documenti programmatori.

In tale contesto viene ora ad inserirsi il Piano della Performance, un nuovo strumento programmatico, previsto dall'art. 10 del Decreto Legislativo n. 150/2009, con orizzonte temporale triennale al fine di assicurare qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance. Nelle intenzioni del Dlgs 150/2010, esso mira a realizzare un sistema di gestione globale della performance con l'obiettivo di superare le carenze nei sistemi di programmazione, di misurazione e valutazione ed i deficit di trasparenza (elevando la conoscibilità degli strumenti di programmazione e rendicontazione).

Il concetto di performance è centrale nella gestione di un'organizzazione: "la performance è il **contributo** (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un **soggetto** (sistema, organizzazione, unità organizzativa, team, singolo individuo) 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**" (Ministero per la pubblica amministrazione e l'innovazione). Il suo significato si lega strettamente **all'esecuzione di un'azione**, ai **risultati** della stessa e alle modalità di **rappresentazione** e, come tale, si presta ad essere misurata e gestita, nell'ottica della **utilità del suo fare valutata dal punto di vista del fruitore**.

Il Comune di Lecco ha inteso dare corso alla adozione di questo nuovo strumento non tanto secondo la logica del puro adempimento, quanto piuttosto puntando a fare di esso una opportunità di arricchimento nell'ambito dello sviluppo di un sistema di controllo strategico coerente con il sistema di controllo direzionale già presente nell'ente e da ulteriormente implementare.

In questo senso, va visto lo sforzo di "progettare" il Piano della Performance in coerenza con i contenuti del ciclo della programmazione di bilancio e, specialmente, con il P.G.S. e con il P.E.G. con l'intendimento di non fare del PP un strumento (nuovo) potenzialmente avulso dal





contesto dell'ente. Con il Piano della Performance viene fornita, quindi, una rappresentazione sintetica delle scelte fondamentali compiute dall'ente, della declinazione di tali strategie in obiettivi operativi e dell'insieme di attività predisposte a favore della comunità locale.

Prendendo spunto da tali opzioni di fondo, si è voluto cogliere l'occasione di tale nuovo strumento per puntare a:

- Garantire coerenza tra i diversi strumenti di pianificazione strategica, programmazione operativa e controllo già presenti nell'ente;
- Potenziare il collegamento tra le politiche e gli obiettivi strategici (contenuti nel P.G.S), con gli obiettivi di innovazione (derivati dalla relazione previsionale e programmatica e sviluppati nel P.E.G) e con la operatività dell'ente (macroattività);
- Creare un sistema di misurazione e controllo più completo per meglio conoscere e "governare" l'ente e disporre di informazioni utili in fase decisionale;
- Sviluppare l'accountability (per sapere rendere conto delle risorse utilizzate), la trasparenza del sistema di programmazione e controllo;
- Avviare un processo di definizione degli *outcome* legati alle politiche delineate nel P.G.S.;

L'adeguamento del Piano della Performance avverrà in maniera graduale cercando di realizzare uno strumento quanto più possibile "leggero", evitando che lo strumento divenga un obiettivo in sé e mettendo al bando sofisticherie o eccessi di tecnicismo.

La logica di fondo è quella del "miglioramento continuo", con lo scopo di elaborare in modo puntuale una pianificazione operativa direttamente correlata e discendente dalla strategia, dalla mission istituzionale e dai bisogni della collettività amministrata.

Per cambiare in meglio è prima di tutto necessario conoscere e misurare.





2 - SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDERS ESTERNI

2.1 – CHI SIAMO

Secondo il titolo V della Costituzione, il Comune assurge al ruolo di interprete primario dei bisogni della collettività locale e ad esso le funzioni amministrative sono attribuite, salvo che il legislatore intervenga per conferirle ad altro livello di governo (Provincia, Città metropolitana, Regione o Stato), al fine di assicurarne l'esercizio unitario, sulla base dei principi di sussidiarietà, differenziazione ed adeguatezza.

L' art. 13 del Testo Unico degli Enti locali (D.Lgs. n. 267/2000) - anteriore alla riforma costituzionale del Titolo V - riconosce al Comune il ruolo di interprete primario dei bisogni della collettività locale, di cui rappresenta gli interessi e promuove lo sviluppo. Tale norma assegna, quindi, al Comune tutte le funzioni amministrative che riguardano la popolazione ed il territorio, con particolare riferimento ai settori organici dei servizi alla persona e alla comunità, dell'assetto ed utilizzazione del territorio e dello sviluppo economico, salvo quanto non sia espressamente attribuito ad altri soggetti dalla legge statale o regionale.

Di rilievo, in particolare, la L. 5 maggio 2009 n. 42 "Delega al Governo in materia di federalismo fiscale, in attuazione dell'articolo 119 della Costituzione" che ha individuato in via provvisoria le funzioni fondamentali dei Comuni per i quali è prevista la garanzia del finanziamento integrale sulla base dei fabbisogni standard che costituiscono i nuovi parametri cui ancorare il finanziamento delle spese fondamentali per gli enti locali (al fine di assicurare un graduale e definitivo superamento della spesa storica).

2.2 – COSA FACCIAMO

Come sopra evidenziato al Comune, come ente esponente della propria comunità locale, spetta la cura degli interessi della popolazione insediata sul proprio territorio con particolare riferimento a tre grandi settori organici di intervento: i servizi alla persona, l'assetto e l'utilizzo del territorio, lo sviluppo economico.

2.3 - COME OPERIAMO

Il Comune di Lecco, nella sua peculiarità di Città capoluogo, ha sviluppato una fitta rete di collaborazione con tutte le presenze istituzionali allo scopo di meglio tutelare l'interesse pubblico, sotto i diversi profili, e promuovere lo sviluppo della città, nel rispetto dei rispettivi ruoli.

In questo contesto, il Comune di Lecco ha assunto il metodo della programmazione come principio guida della propria azione.



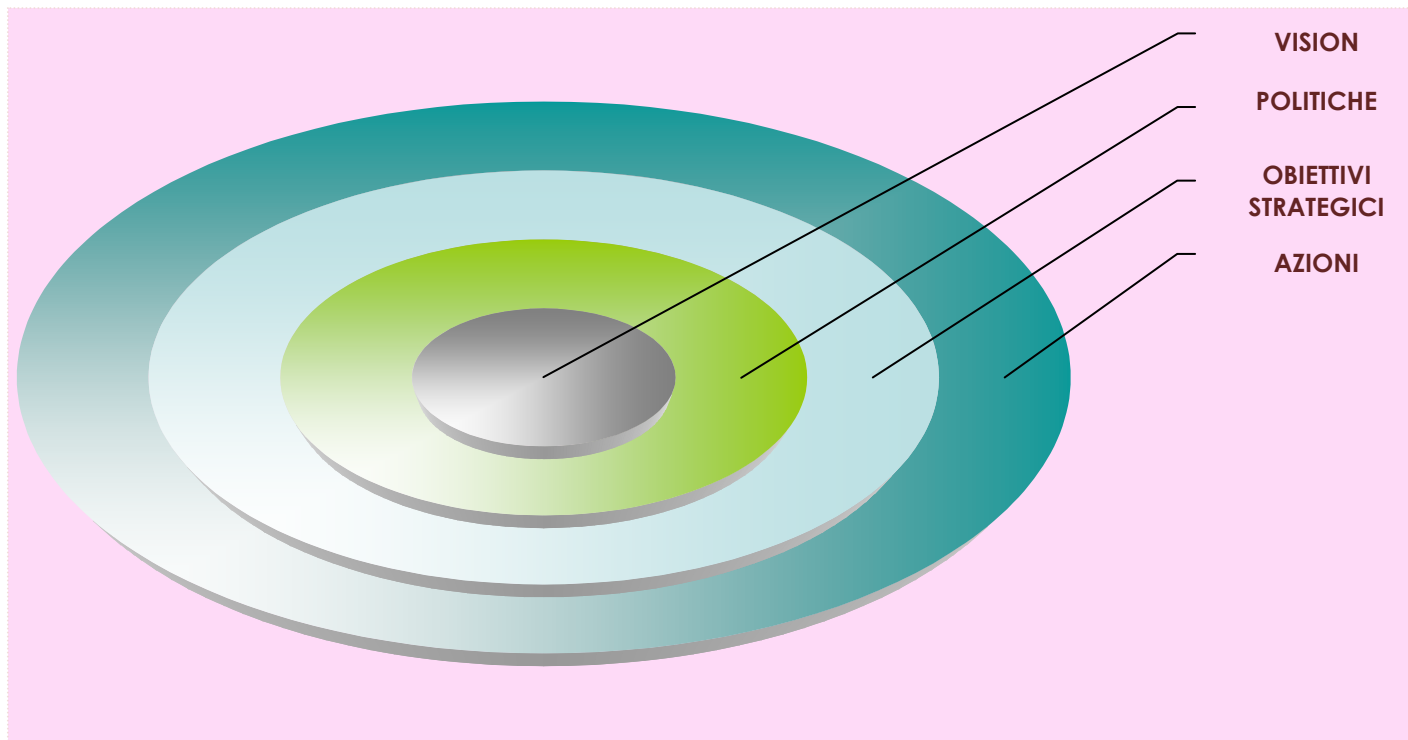


Il Piano Generale di Sviluppo 2010/15 fa proprie cinque visioni strategiche (comuni con le linee guida del PGT) che rappresentano il massimo livello di politiche omogenee e coerenti tra di loro e identificano una direzione specifica ed un orientamento delle azioni conseguenti. A loro volta, le visioni sono declinate in otto politiche, ciascuna delle quali definisce (secondo il termine anglosassone di "policy") un insieme di azioni poste in essere da soggetti di carattere pubblico e privato, correlate ad un problema collettivo.

Per ciascuna politica sono individuati macro-obiettivi strategici che sono di volta in volta sviluppati nei programmi delle Relazioni Previsionali e Programmatiche del quinquennio, nonché delle responsabilità politiche e gestionali.

L'attuazione delle politiche si sviluppa, quindi, attraverso gli obiettivi strategici e successivamente in azioni, le quali rappresentano la base per i successivi sviluppi nella Relazione Previsionale e Programmatica e nel Piano Esecutivo di Gestione (annuale). Il Piano della Performance rappresenta la sintesi tra strategia, obiettivi operativi e portafoglio dei servizi predisposti per la città.

LE VISION - LE POLITICHE – GLI OBIETTIVI STATEGICI - LE AZIONI



3 - IDENTITA'**3.1 - IL COMUNE IN CIFRE**

Gestione competenza						
Entrate						
Titoli	2009		2010		2011	
	Accertato	Riscosso	Accertato	Riscosso	Accertato	Riscosso
Avanzo applicato						
1 - Tributarie	24.702.300,82	19.810.644,22	25.897.047,36	21.899.685,37	34.169.982,06	29.944.506,24
2 - Trasferimento Stato	21.065.078,99	19.460.016,07	23.956.117,96	21.771.272,30	11.470.457,73	7.591.268,75
3 - Extratributarie	6.907.057,98	5.226.875,96	7.065.371,63	6.145.944,82	7.674.720,85	6.600.803,86
4 - Alienazioni, trasf., ecc.	5.285.392,88	5.115.816,98	4.619.366,34	4.147.793,13	14.491.777,92	10.186.569,83
5 - Entrate da acc.prestiti	3.070.000,00	0,00	3.006.848,00	0,00	0,00	0,00
6 - Servizi conto terzi	3.852.896,64	3.468.047,69	3.716.992,76	3.598.458,66	3.637.101,86	3.417.134,82
Totale entrate	64.882.727,31	53.081.400,92	68.261.744,05	57.563.154,28	71.444.040,42	57.740.283,50
Spese						
Titoli	2009		2010		2011	
	Impegnato	Pagato	Impegnato	Pagato	Impegnato	Pagato
1 - Spesa corrente	51.950.291,03	36.677.555,17	53.787.392,98	38.018.358,18	53.804.567,66	36.157.289,68
2 - Spese c/capitale	8.690.482,26	465.447,40	8.029.034,19	307.697,21	14.991.775,13	1.422.416,41
3 - Rimborso di prestiti	2.704.675,73	2.704.675,73	2.539.625,09	2.539.625,09	2.526.138,83	2.526.138,83
4 - Servizi conto terzi	3.852.896,64	3.598.225,58	3.716.992,76	3.404.682,60	3.637.101,86	3.391.275,60
Totale spesa	67.198.345,66	43.445.903,88	68.073.045,02	44.270.363,08	74.959.583,48	43.497.120,52



Gestione residui							
Titolo	ENTRATE	2009		2010		2011	
		accertato	riscossione	accertato	riscossione	accertato	riscossione
1	Tributarie	4.764.266,74	3.335.017,56	5.337.499,52	4.146.712,94	5.092.584,46	3.558.722,13
2	Contributi e trasferimenti	3.918.015,30	2.928.287,85	2.597.186,21	1.508.589,43	3.186.131,99	1.873.762,44
3	Extratributarie	4.891.267,18	1.148.481,54	3.522.947,58	1.739.028,11	2.704.216,79	1.319.309,68
4	Contributi conto capitale	24.629.746,79	2.521.755,20	22.116.984,46	3.199.801,91	18.923.755,76	1.651.070,75
5	Accensioni di prestiti	6.486.463,15	2.648.936,76	6.907.526,39	754.155,93	9.160.218,46	896.016,47
6	Servizi conto terzi	324.819,09	212.358,64	458.686,15	272.167,29	304.383,79	50.696,56
Totale residui su entrate		45.014.578,25	12.794.837,55	40.940.830,31	11.620.455,61	39.371.291,25	9.349.578,03
Titolo	SPESE	2009		2010		2011	
		impegnato	pagamenti	impegnato	pagamenti	impegnato	pagamenti
1	Spese correnti	18.215.478,81	13.451.149,32	17.192.328,26	12.340.723,72	18.658.813,57	12.809.476,96
2	Spese per investimenti	47.282.600,76	9.055.268,23	44.513.454,85	8.091.238,29	38.462.582,00	6.533.220,75
3	Rimborso di prestiti	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4	Servizi conto terzi	247225,50	37.348,84	425.210,43	153.716,93	583.064,14	224.865,14
Totale residui su spese		65.745.305,07	22.543.766,39	62.130.993,54	20.585.678,94	57.704.459,71	19.567.562,85
Indici per analisi finanziaria							
Descrizione		2009		2010		2011	
Trasferimenti dallo Stato (Entrata Tit. 2, categ. 1)		9.171.028,15		12.660.039,43 (1)		893.434,54	
Interessi passivi (Spesa Tit. 1, Interv. 6)		1.743.567,46		1.779.633,77		1.791.981,15	
Spesa del personale (Spesa Tit. 1, Interv. 01)		11.873.377,49		12.119.873,38		11.620.704,96	
Quota capitale mutui (Spesa Tit. 3)		2.704.675,73		2.539.625,09		2.526.138,83	
Anticipazioni di cassa		0,00		0,00		0,00	



STRUTTURA - DATI ECONOMICO PATRIMONIALI
Grado di autonomia finanziaria

Descrizione	2009	2010	2011
1. Autonomia finanziaria			
<u>Entrate tributarie+ extratributarie</u>	60,01%	57,91%	78,49%
Entrate correnti			
2. Autonomia impositiva			
<u>Entrate tributarie</u>	46,90%	45,50%	64,09%
Entrate correnti			
3. Dipendenza erariale			
<u>Trasferimenti correnti statali</u>	17,41%	22,24%	1,68%
Entrate correnti			

Grado di rigidità del Bilancio

Indicatori	2009	2010	
1. Rigidità strutturale			
<u>Spesa personale+rimborso mutui(cap+int)</u>	30,99%	28,88%	29,90%
Entrate correnti			
2. Rigidità per costo personale			
<u>Spesa complessiva personale</u>	22,54%	21,29%	21,81%
Entrate correnti			
3. Rigidità per indebitamento			
<u>Rimborso mutui (cap+int)</u>	8,44%	7,59%	8,10%
Entrate correnti			



Pressione fiscale ed erariale pro-capite			
Indicatori	2009	2010	2011
1. Pressione entrate proprie pro-capite			
<u>Entrate tributarie+ extratributarie</u>	€ 667,92	€ 685,09	€ 865,81
Numero abitanti			
2. Pressione tributaria pro-capite			
<u>Entrate tributarie</u>	€ 521,97	€ 538,24	€ 707,01
Numero abitanti			
3. Indebitamento locale pro-capite			
<u>Rimborso mutui(cap+int)</u>	905,32	900,18	€ 843,89
Numero abitanti			
4. Trasferimenti erariali pro-capite			
<u>Trasferimenti correnti statali</u>	€ 193,79	€ 263,13 (1)	18,49
Numero abitanti			
Capacità gestionale			
Indicatori	2009	2010	2011
1. Incidenza residui attivi			
<u>Residui attivi</u>	18,19%	15,67%	19,18%
Totale accertamenti			
2. Incidenza residui passivi			
<u>Residui passivi</u>	35,35%	34,97%	41,97%
Totale impegni			
3. Velocità di riscossione entrate proprie			
<u>Riscossioni titoli 1 + 3</u>	0,79%	0,85%	0,87%
Accertamenti titoli 1 + 3			





4. Velocità di gestione delle spese correnti			
<u>Pagamenti titolo 1</u>	0,71%	0,71%	0,67%
Impegni titolo 1			

(1) L'aumento dei trasferimenti erariali tra l'anno 2009 e l'anno 2010 è dovuta all'accertamento di trasferimenti derivanti da esercizi precedenti, in particolare le somme più consistenti sono :

- immobili di categoria D per euro 1.714610,58;
- contributo compensativo Ici 1 casa 827.786,18.

Se gli indici vengono rivisti, alla luce di quanto sopra, si può notare che i trasferimenti statali non hanno subito variazioni di rilievo. Indice ricalcolato, al netto delle entrate straordinarie, anno 2010: 206,34.





3.2 – MANDATO E MISSIONE

Il Comune è un ente a fini generali, che rappresenta e cura gli interessi della comunità amministrata e ne promuove lo sviluppo sociale e civile.

Per una più articolata rappresentazione della mission del Comune si rinvia alla Parte I, cap. 4 del Piano Generale di Sviluppo 2010/15.

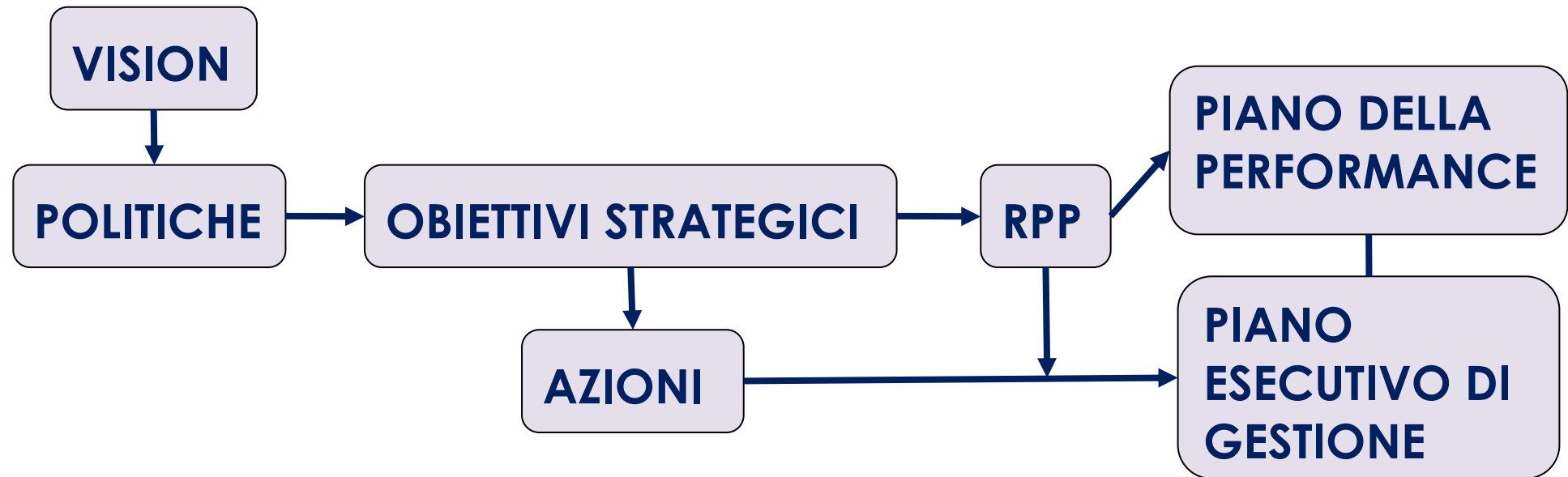
La mission istituzionale è interpretata secondo le priorità contenute nel programma di mandato 2010/2015 e articolate nel Piano Generale di Sviluppo relativo allo stesso mandato amministrativo: in tali documenti è rappresentata l'ipotesi di sviluppo desiderata per la comunità lecchese.

Nella parte 5 del Piano della Performance sono riportate le modalità con le quali l'ente ha proceduto a declinare le politiche e gli obiettivi strategici contenuti nel Piano Generale di Sviluppo in obiettivi operativi (contenuti nel PEG) ed in macroattività (riportate nel capitolo 6).



3.3 - L'ALBERO DELLA PERFORMANCE

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



4 – ANALISI DEL CONTESTO

4.1 – CONTESTO ESTERNO

Il Comune di Lecco si estende su 45,93 Km². Esso è costituito da aree urbanizzate (21,1%), da aree agricole (6,8%), da aree boschive e ambientali semi-naturali (65,2%), da aree idriche (6,8%).

Alla fine dell'anno 2011 l'analisi della struttura del sistema economico del territorio comunale evidenzia un numero di aziende con sede legale nel Comune di Lecco pari a n. 4.316, di queste il 25,95% opera nel settore secondario (soprattutto nel settore manifatturiero e in quello delle costruzioni), il 73,03 nei servizi (soprattutto nel settore commercio e di quello delle attività immobiliari); minimo è invece il peso del settore primario (circa l'1,02%).

L'importante segmento dell'artigianato conta invece la presenza di 1.197 piccole imprese che dal punto di vista settoriale vedono la predominanza delle attività manifatturiere, circa il 26,10% del totale delle imprese artigiane, di cui 1/3 è rappresentato dal settore metalmeccanico, mentre le attività di costruzioni costituiscono circa il 32% del totale delle stesse imprese artigiane.

Il settore dei servizi comprende inoltre il 40% degli artigiani, percentuale suddivisa tra acconciatori, estetisti, autoriparatori, autotrasportatori, alimentaristi e altre varie attività artigianali di servizio.

Le aziende agricole, forestali e zootecniche, rilevate sempre alla data sopra indicata, sono pari a n. 44, in flessione rispetto all'anno 2010 che, come detto, costituiscono una esigua percentuale rispetto al totale delle aziende; la complessiva superficie associata alle aziende agricole è pari ad oltre 300 ettari, dei quali, per specifica utilizzazione agricola, circa 100/150.

Assai rilevante è il segmento del commercio al dettaglio con un rapporto, ormai stabile da alcuni anni, di un esercizio commerciale ogni 50 residenti circa.

La superficie complessiva di vendita sul territorio comunale ammonta a poco meno di 120.000 metri quadrati, con poche variazioni rispetto agli anni passati e come di seguito si sintetizza:

- n. 910 esercizi di vicinato (fino a mq. 250) – alimentari e non alimentari: circa mq. 56.000;
- n. 37 medie strutture di vendita (da mq. 251 a mq. 2.500) – alimentari e non alimentari: mq. 35.000 circa;
- n.3 grandi strutture di vendita (oltre mq. 2.500) – alimentari e non alimentari: mq. 28.000 circa.





Territorio				
Superficie in Km²		46		
Risorse idriche				
Laghi		1		
Fiumi/Torrenti		10		
Viabilità				
Strade		2009	2010	2011
Statali Km		5	5	5
Provinciali Km		2	2	2
Comunali Km		110	110	110
				Tot. Km 117

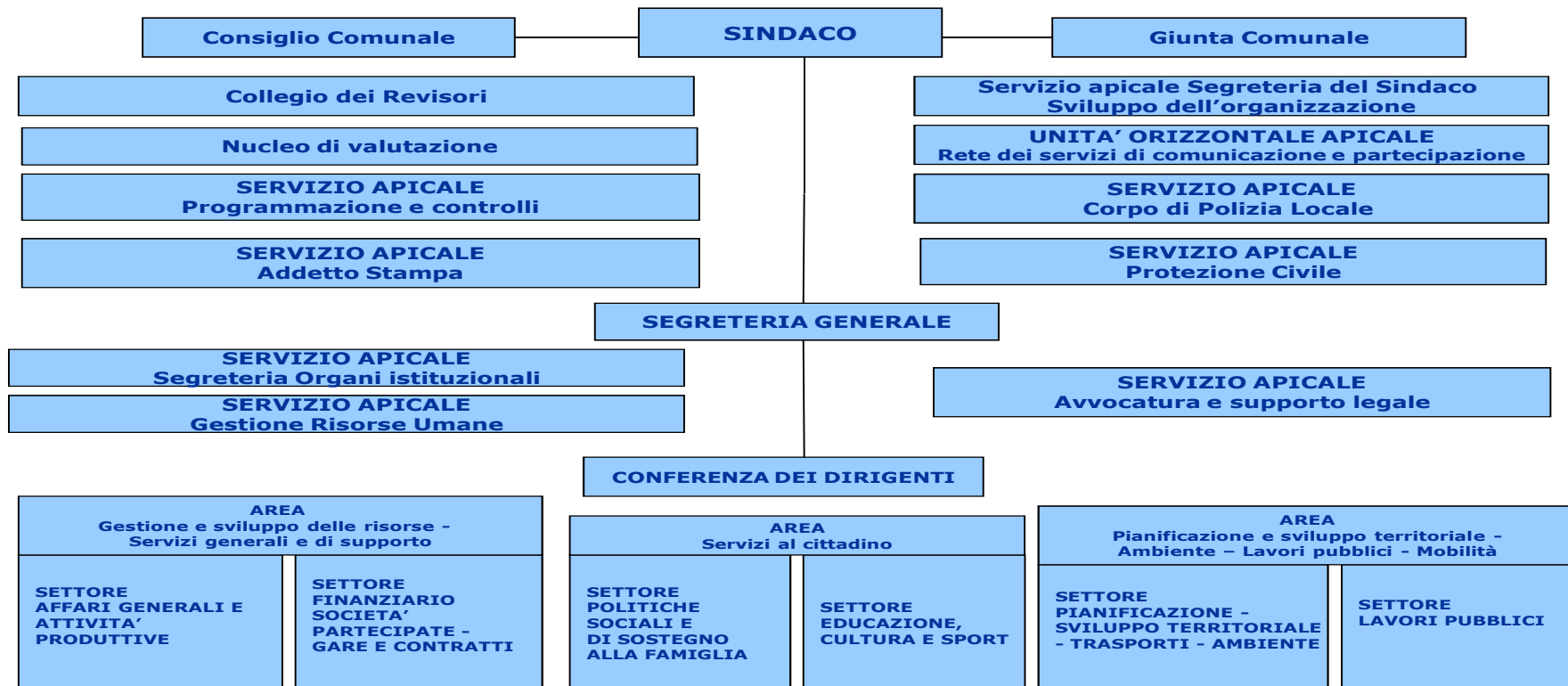
Popolazione				
Descrizione		2009	2010	2011
Popolazione residente al 31/12		47.791	48.114	48.330
di cui popolazione straniera		3.984	4.388	4.685
Descrizione		2009	2010	2011
nati nell'anno		434	417	403
deceduti nell'anno		560	549	508
immigrati		1.579	1.783	1.717
emigrati		1.191	1.283	1.396
Popolazione per fasce d'età ISTAT		2009	2010	2011
Popolazione in età prescolare	0-6 anni	2.962	3.019	3.025
Popolazione in età scuola dell'obbligo	7-14 anni	3.421	3.666	3.467
Popolazione in forza lavoro	15-29 anni	6.707	6.663	6.901
Popolazione in età adulta	30-65 anni	23.487	22.997	23.646
Popolazione in età senile	oltre 65 anni	11.214	11.769	11.291
Popolazione per fasce d'età Stakeholders		2009	2010	2011
Prima infanzia	0-3 anni	1.726	1.750	1.686
Utenza scolastica	4-13 anni	2.065	3.631	4.388
Minori	0-18 anni	3.922	8.223	8.237
Giovani	15-25 anni	2.311	4.917	4.992



4.2 – CONTESTO INTERNO

Secondo il principio della distinzione tra le funzioni di indirizzo e controllo politico (proprie degli organi politici) e quelle gestionali di competenza della struttura amministrativa, Il Comune di Lecco si avvale di una organizzazione complessa costituita, in primo luogo, da persone con ruoli e funzioni diverse e poi da dotazioni strumentali e attrezzature, da risorse finanziarie, ecc. L'assetto organizzativo dell'ente è nelle risultanze di cui alla sotto rappresentata tabella.

4.2.1 - ORGANIGRAMMA DELL'ENTE



4.2.2 – COMPOSIZIONE DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

STRUTTURA - ORGANIZZAZIONE			
Personale in servizio			
Descrizione	2009	2010	2011
Dirigenti di ruolo e non di ruolo	9	6	6
Posizioni Organizzative e Alte professionalità	20	15	19
Dipendenti di ruolo	329	328	315
Dipendenti a tempo determinato	2	5	5
Totale Personale in servizio	360	354	345
Indici di assenza (media per dipendente)			
Descrizione	2009	2010	2011
Giorni malattia + Ferie + Altro	58,92	49,28	45,97
Giorni malattia + Altro	32,08	20,35	19,16
Giorni malattia	9,41	5,67	5,54
Nella voce "Altro" sono comprese: maternità (obbligatoria e facoltativa), congedi (matrimoni, nascite, esami, lutti), legge 104, permessi non retribuiti (es. aspettativa sindacale), giorni per la formazione del personale			
Indici per la spesa del Personale			
Descrizione	2009	2010	2011
Spesa complessiva per il personale (importo complessivo che comprende: intervento 1 – spese di personale e intervento 7 - Irap)	12.327.387,24	€ 12.751.515,08	€ 12.314.889,78
Spesa per il personale (importo ricalcolato che dà dimostrazione del conseguimento dell'obiettivo programmatico della riduzione della spesa del personale, al lordo degli oneri riflessi a carico dell'Amministrazione e dell'IRAP, con esclusione degli oneri relativi ai rinnovi contrattuali, ai sensi dell'art. 1, comma 557, della Legge 27/12/2006, n. 296 e s.m.)	*	€ 11.781.885,46	€ 11.507.196,83
Spesa per la formazione (stanziato)	€ 31.436,00	€ 75.000,00	€ 11.500,00
Spesa per la formazione (impegnato)	€ 18.791,00	€ 75.000,00	€ 10.110,00

* Dato non indicato, in quanto non coerente con gli attuali criteri di calcolo



Analisi caratteri qualitativi/quantitativi

Indicatori	2009	2010	2011
Età media del personale (anni)	45,5	45	47,3
Età media dei dirigenti (anni)	51,2	49,8	50,8
% personale di ruolo a part time	20,28%	21,47%	22,65%
Tasso di variazione unità di personale rispetto all'anno precedente	+ 2,86 %	- 1,67 %	- 2,55%
% di dipendenti in possesso di laurea	20,73 %	20 %	20%
% di dirigenti in possesso di laurea	100 %	100 %	100%
Turnover del personale cessato/assunto nell'anno	192,31 %	50%	36,37%

Analisi Benessere organizzativo

Indicatori	2009	2010	2011
% personale cessato nell'anno	3,62 %	5,08%	3,19%
Tasso di infortuni	3,06 %	4,24 %	4,35%
% personale assunto a tempo indeterminato	6,95 %	2,54%	1,16%

Analisi di genere

Indicatori	2009	2010	2011
% di dirigenti donne sul totale personale dirigenziale	22,22 %	33,33 %	33,33%
% di donne rispetto al totale del personale a tempo indeterminato e dirigente	60,05%	60 %	61,76%
% di personale donna assunto a tempo indeterminato sul totale assunzioni nell'anno	60 %	44,44%	25%
Età media del personale femminile (distinto per personale dirigente e non)	Dirigenti: 53,5 Altre donne: 44,9	Dirigenti: 54,5 Altre donne: 44	Dirigenti: 55,5 Altre donne: 46,7
% di personale donna laureato rispetto al totale personale femminile	22,79 %	22 %	22,38%
% di personale donna laureato rispetto al totale del personale laureato	64,86%	68,42%	69,11%



4.2.3 – SPESA PER IL PERSONALE

Descrizione	2009	2010	2011
1. Costo personale su spesa corrente <u>Spesa complessiva personale</u> Spese Correnti	22,37%	22,35%	21,60
2. Costo medio del personale <u>Spesa complessiva personale</u> Numero dipendenti	€ 32.464,91	€ 34.449,57	€ 33.683,20
3. Costo personale pro-capite <u>Spesa complessiva personale</u> Popolazione	€ 250,89	251,90	240,44
4. Rapporto dipendenti su popolazione <u>Dipendenti</u> Popolazione	0,0100	0,0100	0,0071
5. Rapporto dirigenti su dipendenti <u>Numero dipendenti</u> Numero dirigenti	39,78	58,17	56,67
6. Rapporto P.O. su dipendenti <u>Numero dipendenti</u> Numero Posizioni Organizzative	17,90	19,39	17
7. Capacità di spesa su formazione <u>Spesa per formazione impegnata</u> Spesa per formazione prevista	59,78%	100%	87,91%
8. Spesa media formazione <u>Spesa per formazione</u> Numero dipendenti	52,49	214,90	29,30



5 – GLI OBIETTIVI STRATEGICI

Con il Piano Generale di Sviluppo 2010/15 il Comune di Lecco ha strutturato una rappresentazione del flusso sia discendente che ascendente che si diparte dalle 5 vision (Lecco città del lavoro, della innovazione e della ricerca; Lecco città della solidarietà; Lecco città pubblica; Lecco città regionale e metropolitana; Lecco città della qualità e della sostenibilità) per svilupparsi nelle 8 politiche (nella accezione anglosassone di policy, ossia di azioni poste in essere da un soggetto, correlate ad un problema collettivo) e, quindi, negli obiettivi strategici. Questi a loro volta sono stati raggruppati negli 11 programmi della relazione previsionale e programmatica. Attraverso il Piano Esecutivo di Gestione si realizza, di anno in anno, la declinazione degli obiettivi strategici (di lungo periodo) contenuti nel PGS negli obiettivi operativi di breve periodo (durata annuale) assegnati ai Dirigenti dei Settori Comunali, con correlativa assegnazione delle risorse umane e finanziarie e delle dotazioni strumentali funzionali alla realizzazione delle politiche.

Le politiche del PGS rappresentano, altresì, il punto di congiunzione con le macroattività dell'ente, ossia con l'insieme programmato delle principali attività e servizi che il Comune si propone, ex ante, di offrire alla comunità locale con indicazione dei livelli attesi e, ex post, realizzati.

Il ciclo della performance si sviluppa, quindi, nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

I prospetti, riportati nelle pagine successive, illustrano sinteticamente le vision e le politiche precedentemente richiamate.







5.1 - LE CORRELAZIONI DEL SISTEMA

Num_vision	VISIONI	Num_pol.	POLITICHE	Num_prog.	PROGRAMMI RPP
1	LECCO CITTA' DEL LAVORO, DELL'INNOVAZIONE E DELLA RICERCA	1.1	POLITICHE PER LO SVILUPPO ECONOMICO DEL TERRITORIO	15	ECONOMIA LOCALE, LAVORO E TURISMO
2	LECCO CITTA' DELLA SOLIDARIETA'	2.1	POLITICHE SOCIALI E DI COESIONE	13	SUSSIDIARIETA' E SOLIDARIETA'
3	LECCO CITTA' PUBBLICA	3.1	POLITICHE PER L'EFFICIENZA E L'INNOVAZIONE	4	LE RISORSE
				1	INNOVAZIONE, TRASPARENZA E PARTECIPAZIONE
		3.2	POLITICHE PER LA QUALITA' DELLA VITA	9	CULTURA E SPORT
				8	ISTRUZIONE
3.3	POLITICHE PER LA SICUREZZA URBANA	6	SICUREZZA URBANA E PROTEZIONE CIVILE		
4	LECCO CITTA' REGIONALE E METROPOLITANA	4.1	POLITICHE PER LA MOBILITA' URBANA	18	MOBILITA' E TRASPORTI
		4.2	POLITICHE PER LE INFRASTRUTTURE	7	ALTRI INVESTIMENTI
5	LECCO CITTA' DELLA QUALITA' E DELLA SOTENIBILITA' AMBIENTALE	5.1	POLITICHE PER IL TERRITORIO E LA QUALITA' URBANA	17	TERRITORIO
				16	AMBIENTE



6 - LE MACROATTIVITA'

Di seguito sono riportati le 50 macroattività che compongono l'insieme programmato di attività e servizi che il Comune predispone a favore della comunità locale.

Le macroattività sono corredate da apposite schede di dettaglio di seguito elencate.

N	ELENCO MACROATTIVITA'	N.	POLITICA	SETT.
1	Gestire lo Sportello Unico	1.1	Politiche per lo sviluppo economico del territorio	AGAP
2	Gestire i servizi alla prima infanzia e alla famiglia	2.1	Politiche sociali e di coesione	FSP
3	Gestire i servizi per i minori			
4	Gestire i servizi di assistenza a soggetti disabili			
5	Gestire i servizi sociali per adulti			
6	Gestire i Servizi di Assistenza agli anziani e sussidi ricoveri			
7	Gestire interventi socio-educativi e ricreativi per i giovani			
8	Gestire iniziative per l'opportunità occupazionale			
9	Servizi sociali d'ambito e piani di zona			
10	Gestire l'edilizia economico popolare e il contributo affitti	3.1	Politiche sociali e di coesione	LP
11	Gestire la funzione amministrativa-contabile			
12	Gestire la programmazione e il controllo economico-finanziario			
13	Gestire la contabilità del personale			
14	Gestire le entrate, i tributi locali e il catasto			
15	Gestire acquisti di beni, servizi e forniture (Economato)			
16	Gestire gare, contratti e assicurazioni			
17	Gestire i rapporti ed i controlli con le Società Partecipate			
18	Gestire la programmazione e i controlli	3.1	Politiche per l'efficienza e l'innovazione	FIN
19	Gestire la segreteria e dare supporto agli organi istituzionali			
20	Gestire l'attività di sviluppo delle risorse umane e l'organizzazione			
21	Fornire supporto legale all'Ente			
22	Gestire la comunicazione istituzionale			
23	Gestire le relazioni esterne			
24	Gestire la partecipazione			
25	Gestire i servizi generali, il protocollo e l'archivio			
26	Gestire i servizi demografici	3.1	Politiche per l'efficienza e l'innovazione	SG
27	Erogare i servizi cimiteriali			
28	Gestire i sistemi informativi			
			Politiche per l'efficienza e l'innovazione	COM
			Politiche per l'efficienza e l'innovazione	AGAP





N	ELENCO MACROATTIVITA'	N.	POLITICA	SETT.
29	Gestire i servizi scolastici e educativi	3.2	Politiche per la qualità della vita	ECS
30	Gestire i Centri ricreativi estivi			
31	Gestire la referenza scolastica			
32	Gestire l' Istituto Civico G. Zelioli			
33	Gestire il teatro			
34	Gestire la biblioteca e il patrimonio documentario			
35	Gestire i servizi e le attività del sistema museale urbano lecchese			
36	Gestire strutture, servizi ed iniziative sportive			
37	Concedere patrocini e contributi alle associazioni culturali, ricreative, sportive	3.3	Politiche per la sicurezza urbana	PL
38	Gestire i servizi di prevenzione e controllo della sicurezza stradale e di sicurezza urbana			
39	Gestire i servizi di polizia sul territorio			
40	Gestire la Protezione civile		Politiche per la sicurezza urbana	PCV
41	Gestire i trasporti pubblici locali	4.1	Politiche per la mobilità urbana	APST
42	Manutenzione ordinaria, straordinaria e incremento del patrimonio immobiliare comunale	4.2	Politiche per le infrastrutture	LP
43	Manutenzione ordinaria, straordinaria e riqualificazione del patrimonio stradale, dei parchi e del verde pubblico			
44	Gestire la viabilità cittadina			
45	Gestire il patrimonio comunale (rilevazioni, concessioni, locazioni e vendite)	4.2	Politiche per le infrastrutture	FIN
46	Gestire la pianificazione territoriale	5.1	Politiche per il territorio e la qualità urbana	APST
47	Gestire l'Edilizia Privata e il rilascio di concessioni/autorizzazioni			
48	Gestire il Servizio del demanio idrico e lacuale			
49	Gestire il Servizio di Igiene Urbana			
50	Gestione e tutela dell'ambiente			

7 - COMUNICAZIONE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE

Il Piano della Performance ha avuto momenti di condivisione all'interno dell'organizzazione in particolare con i dirigenti ed anche con i titolari di incarichi di posizioni organizzative e di alta professionalità nella fase di preparazione. Seguiranno altre modalità di diffusione e comunicazione all'interno della organizzazione comunale.

La comunicazione verso l'esterno avverrà, in via principale, mediante diffusione sul sito istituzionale dell'ente.

