



Comune di Lecco

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. 11
3.3 L'albero della performance	pag. 12
4 - Analisi del contesto	pag. 13
4.1 contesto esterno	pag. 13
4.2 contesto interno	pag. 17
- 4.2.1 organigramma dell'ente	pag. 17
- 4.2. 2 composizione della struttura organizzativa	pag. 18
- 4.2. 3 spesa per il personale	pag. 20
5 – Gli obiettivi strategici	pag. 21
5.1 Le correlazioni del sistema	pag. 24
5.2 Le tavole sinottiche	pag. 25
6 – Le macroattività	pag. 31
7 - Comunicazione del Piano della Performance all'interno ed all'esterno	pag. 32



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 14 marzo 2011 è stato approvato il bilancio di previsione 2011, il bilancio pluriennale 2011-13, la relazione previsionale e programmatica ed atti connessi: il processo di costruzione del Piano Esecutivo di Gestione 2011 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

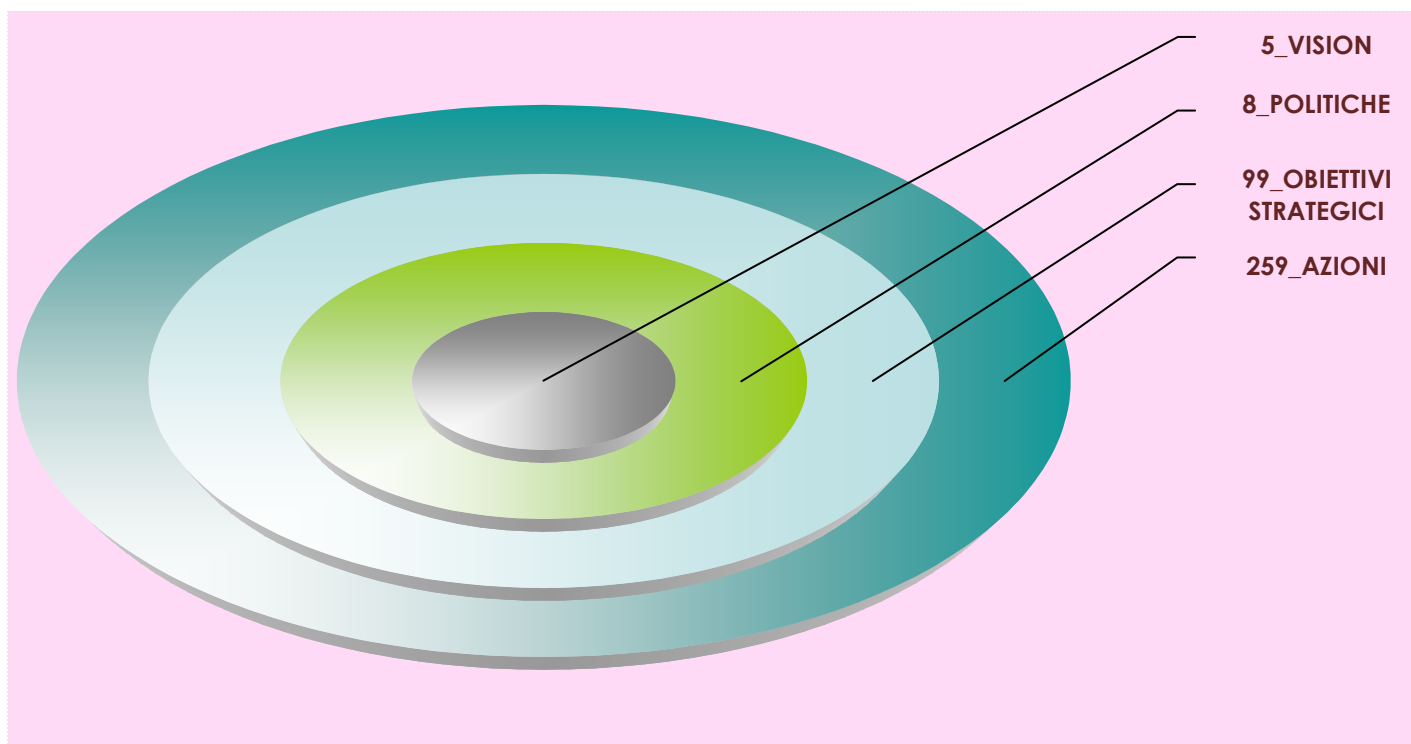


conseguenti. A loro volta, le visioni sono declinate in otto politiche, ciascuna delle quali definisce (secondo il termine anglosassone di "*policy*") un insieme di azioni poste in essere da soggetti di carattere pubblico e privato, correlate ad un problema collettivo.

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 STRATEGICI - LE AZIONI



3 - IDENTITA'

3.1 - IL COMUNE IN CIFRE

Titoli	2008		2009		2010	
	Accertato	Incassato	Accertato	Incassato	Accertato	Incassato
Avanzo applicato						
1 - Tributarie	21.837.760,71	18.406.177,26	24.702.300,82	19.810.644,22	25.897.047,36	21.899.685,37
2 - Trasferimento Stato	21.372.378,33	18.678.537,94	21.065.078,99	19.460.016,07	23.956.117,96	21.771.272,30
3 - Extratributarie	7.568.829,96	5.875.830,83	6.907.057,98	5.226.875,96	7.065.371,63	6.145.944,82
4 - Alienazioni, trasf., ecc.	14.943.463,25	5.906.511,95	5.285.392,88	5.115.816,98	4.619.366,34	4.147.793,13
5 - Entrate da acc.prestiti	360.358,05	0,00	3.070.000,00	0,00	3.006.848,00	0,00
6 - Servizi conto terzi	3.591.307,08	3.370.077,49	3.852.896,64	3.468.047,69	3.716.992,76	3.598.458,66
Totale entrate	69.674.097,38	52.237.135,47	64.882.727,31	53.081.400,92	68.261.744,05	57.563.154,28
Gestione delle Spese						
Titoli	2008		2009		2010	
	Impegnato	Pagato	Impegnato	Pagato	Impegnato	Pagato
1 - Spesa corrente	52.001.899,41	36.808.778,83	51.950.291,03	36.677.555,17	53.787.392,98	38.018.358,18
2 - Spese c/capitale	16.579.541,65	1.202.228,01	8.690.482,26	465.447,40	8.029.034,19	307.697,21
3 - Rimborso di prestiti	2.749.310,35	2.749.310,35	2.704.675,73	2.704.675,73	2.539.625,09	2.539.625,09
4 - Servizi conto terzi	3.591.307,08	3.536.572,38	3.852.896,64	3.598.225,58	3.716.992,76	3.404.682,60
Totale spesa	74.922.058,49	44.296.889,57	67.198.345,66	43.445.903,88	68.073.045,02	44.270.363,08



Gestione residui							
Titolo	ENTRATE	2008		2009		2010	
		residui attivi	riscossione	residui attivi	riscossione	residui attivi	riscossione
1	Tributarie	9.555.228,42	7.764.911,76	4.764.266,74	3.335.017,56	5.337.499,52	4.146.712,94
2	Contributi e trasferimenti	3.606.931,38	2.371.002,97	3.918.015,30	2.928.287,85	2.597.186,21	1.508.589,43
3	Extratributarie	4.597.867,10	1.418.342,11	4.891.267,18	1.148.481,54	3.522.947,58	1.739.028,11
4	Contributi conto capitale	18.359.421,14	2.766.625,65	24.629.746,79	2.521.755,20	22.116.984,46	3.199.801,91
5	Accensioni di prestiti	7.772.593,17	1.646.488,07	6.486.463,15	2.648.936,76	6.907.526,39	754.155,93
6	Servizi conto terzi	198.065,94	94.027,16	324.819,09	212.358,64	458.686,15	272.167,29
Totale residui su entrate		44.090.107,15	16.061.397,72	45.014.578,25	12.794.837,55	40.940.830,31	11.620.455,61
Titolo	SPESE	2008		2009		2010	
		residui passivi	pagamenti	residui passivi	pagamenti	residui passivi	pagamenti
1	Spese correnti	16.907.143,72	12.952.787,54	18.215.478,81	13.451.149,32	17.192.328,26	12.340.723,72
2	Spese per investimenti	40.221.547,54	7.579.573,59	47.282.600,76	9.055.268,23	44.513.454,85	8.091.238,29
3	Rimborso di prestiti	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4	Servizi conto terzi	582.206,37	388.857,03	247.225,50	37.348,84	425.210,43	153.716,93
Totale residui su spese		57.710.897,63	20.921.218,16	65.745.305,07	22.543.766,39	62.130.993,54	20.585.678,94

Indici per analisi finanziaria			
Descrizione	2008	2009	2010
Trasferimenti dallo Stato (Entrata Tit. 2, categ. 1)	10.566.822,74	9.171.028,15	12.660.039,43 (4)
Interessi passivi (Spesa Tit. 1, Interv. 6)	2.467.313,51	1.743.567,46	1.779.633,77
Spesa del personale (Spesa Tit. 1, Interv. 01)	12.219.743,96	11.873.377,49	12.119.873,38
Quota capitale mutui (Spesa Tit. 3)	2.749.310,35	2.704.675,73	2.539.625,09
Anticipazioni di cassa	0,00	0,00	0,00



STRUTTURA - DATI ECONOMICO PATRIMONIALI			
Grado di autonomia finanziaria			
Descrizione	2008	2009	2010
1. Autonomia finanziaria	57,91	60,01%	57,91%
<u>Entrate tributarie+ extratributarie</u>			
Entrate correnti	43,01%	46,90%	45,50%
2. Autonomia impositiva			
<u>Entrate tributarie</u>	23,52%	17,41%	22,24%
Entrate correnti			
3. Dipendenza erariale	23,52%	17,41%	22,24%
<u>Trasferimenti correnti statali</u>			
Entrate correnti	23,52%	17,41%	22,24%
Grado di rigidità del Bilancio			
Indicatori	2008	2009	2010
1. Rigidità strutturale	34,34%	30,99%	28,88%
<u>Spesa personale+rimborso mutui(cap+int)</u>			
Entrate correnti	23,32%	22,54%	21,29%
2. Rigidità per costo personale			
<u>Spesa complessiva personale</u>	9,97%	8,44%	7,59%
Entrate correnti			
3. Rigidità per indebitamento	9,97%	8,44%	7,59%
<u>Rimborso mutui (cap+int)</u>			
Entrate correnti	9,97%	8,44%	7,59%
Pressione fiscale ed erariale pro-capite			
Indicatori	2008	2009	2010
1. Pressione entrate proprie pro-capite	€ 618,71 (1)	€ 667,92 (1)	€ 685,09 (1)
<u>Entrate tributarie+ extratributarie</u>			
Numero abitanti	€ 459,46	€ 521,97 (2)	€ 538,24 (3)
2. Pressione tributaria pro-capite			
<u>Entrate tributarie</u>	912,04	905,32	900,18
Numero abitanti			
3. Indebitamento locale pro-capite	912,04	905,32	900,18
<u>Rimborso mutui(cap+int)</u>			
Numero abitanti	912,04	905,32	900,18
Grado di rigidità del Bilancio			



4. Trasferimenti erariali pro-capite			
<u>Trasferimenti correnti statali</u>	€ 222,32	€ 193,79	€ 263,13 (4)
Numero abitanti			
Capacità gestionale			
Indicatori	2008	2009	2010
1. Incidenza residui attivi			
<u>Residui attivi</u>	26,15%	18,19%	15,67%
Totale accertamenti			
2. Incidenza residui passivi			
<u>Residui passivi</u>	40,88%	35,35%	34,97%
Totale impegni			
3. Velocità di riscossione entrate proprie			
<u>Riscossioni titoli 1 + 3</u>	0,83%	0,79%	0,85%
Accertamenti titoli 1 + 3			
4. Velocità di pagamenti spese correnti			
<u>Pagamenti titolo 1</u>	0,71%	0,71%	0,71%
Impegni titolo 1			

(1) La modifica dell'indice dal 2008 al 2009 è dovuta in parte al recupero progetto evasione Tarsu ed Ici, ma la variazione più incisiva è dovuta all'applicazione dell'addizionale comunale; la modifica dell'indice dal 2009 al 2010 è dovuta a maggiore accertamento ICI ordinaria e al recupero dell'evasione. Qualora gli indici vengono calcolati senza considerare le entrate straordinarie, si può notare che dal 2009 al 2010 le entrate proprie hanno subito una leggera flessione percentuale. Senza le entrate straordinarie gli indici per gli anni 2009 e 2010 sono rispettivamente: 647,77 e 645,37.

(2) La differenza rispetto al 2008 è dovuta a diversi fattori:

- progetto Ici antievasione + 554.075,09; recupero Tarsu + 399.544,26;

- istituzione addizionale Irpef +2.040.000,00. Indice anno 2009 senza le entrate straordinarie: 499,67.

(3) La differenza rispetto al 2008 è data da: maggiore accertamento Ici ordinaria +416.000,00, recupero progetto anti evasione +14.946,15. Indice anno 2010 senza le entrate straordinarie: 498,52.

(4) 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.

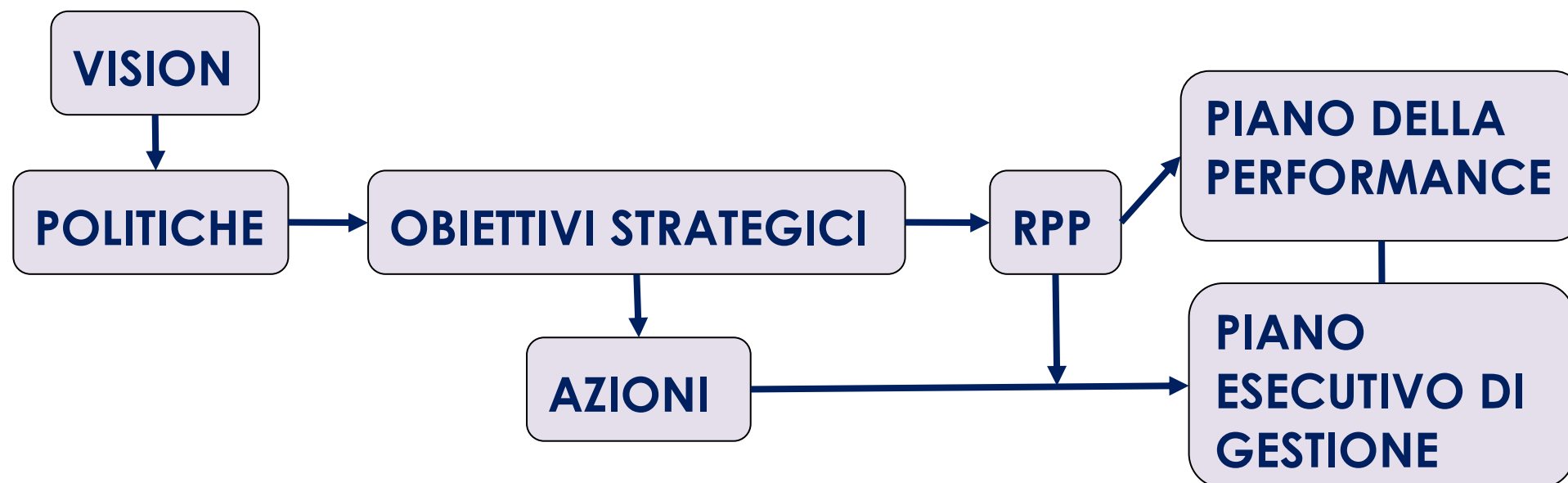
La mission istituzionale è interpretata secondo le priorità contenute nel programma di mandato 2010-2015 e articolate nel Piano Generale di Sviluppo relativo allo stesso mandato amministrativo: in tali documenti è rappresentata l'ipotesi di sviluppo desiderata per la comunità lecchese.

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 di settembre 2010, 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. 4.343, di queste il 26,3% opera nel settore secondario (soprattutto nel settore manifatturiero e in quello delle costruzioni), il 71,8 nei servizi (soprattutto nel settore commercio e di quello delle attività immobiliari); minimo è invece il peso del settore primario (circa l'1,1%).

L'importante segmento dell'artigianato conta invece la presenza di 1.229 piccole imprese che dal punto di vista settoriale vedono la predominanza delle attività manifatturiere, circa il 27,3% del totale delle imprese artigiane, di cui 1/3 è rappresentato dal settore metalmeccanico che, sempre a fine settembre 2010, conta n. 128 aziende attive, mentre le attività di costruzioni costituiscono circa il 32% del totale delle stesse imprese.

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. 49 che, come detto, costituiscono, una esigua percentuale del totale delle aziende.





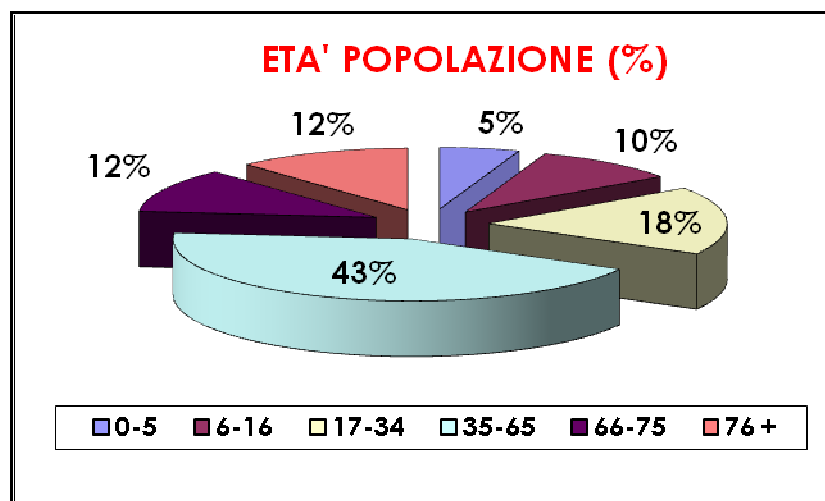
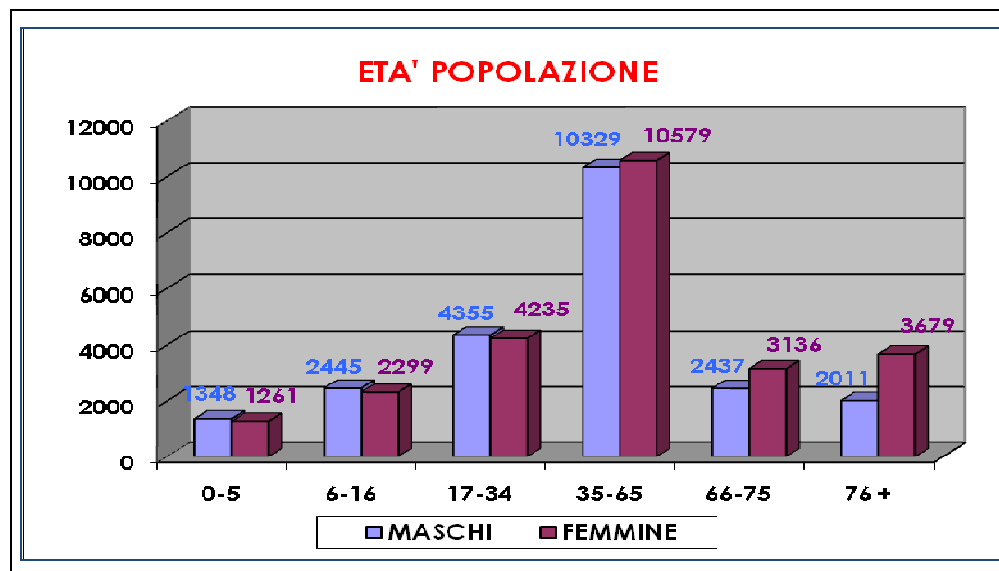
Territorio				
Superficie in Kmq		46		
Risorse idriche				
Laghi		1		
Fiumi/Torrenti		10		
Viabilità				
Strade		2008	2009	2010
Statali	Km	5	5	5
Provinciali	Km	2	2	2
Comunali	Km	110	110	110
				Tot. Km 117

Popolazione				
Descrizione		2008	2009	2010
Popolazione residente al 31/12		47.529	47.791	48.114
di cui popolazione straniera		3.637	3.984	4.388
Descrizione		2008	2009	2010
nati nell'anno		432	434	417
deceduti nell'anno		459	560	549
immigrati		1.619	1.579	1.783
emigrati		1.388	1.191	1.283
Popolazione per fasce d'età ISTAT		2008	2009	2010
Popolazione in età prescolare	0-6 anni	2.927	2.962	3.019
Popolazione in età scuola dell'obbligo	7-14 anni	3.408	3.421	3.452
Popolazione in forza lavoro	15-29 anni	6.588	6.707	6.797
Popolazione in età adulta	30-65 anni	23.500	23.487	23.583
Popolazione in età senile	oltre 65 anni	11.106	11.214	11.263
Popolazione per fasce d'età Stakeholders		2008	2009	2010
Prima infanzia	0-3 anni	1.720	1.726	1.750
Utenza scolastica	4-13 anni	4.171	2.065	3.631
Minori	0-18 anni	4.376	3.922	8.223
Giovani	15-25 anni	4.701	2.311	4.917

La popolazione residente al 31 dicembre 2010 è costituita da 48.114 abitanti, così distribuita tra maschi e femmine e per classi d'età:

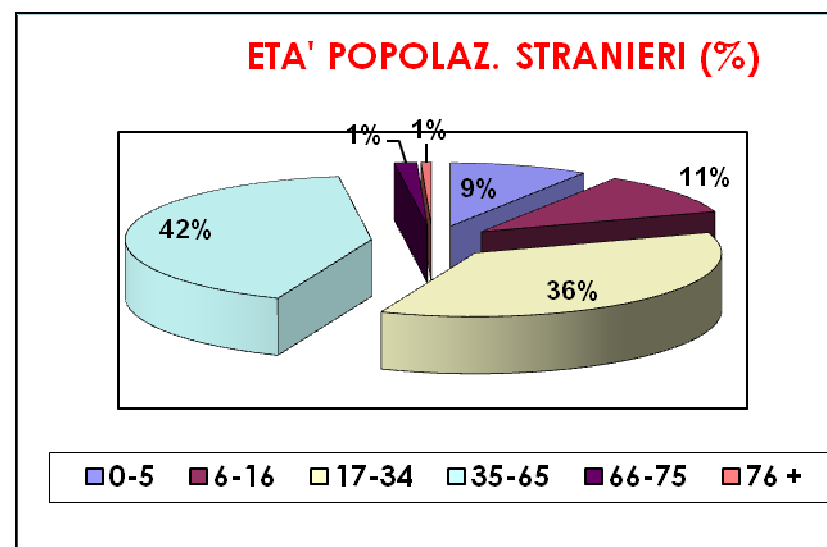
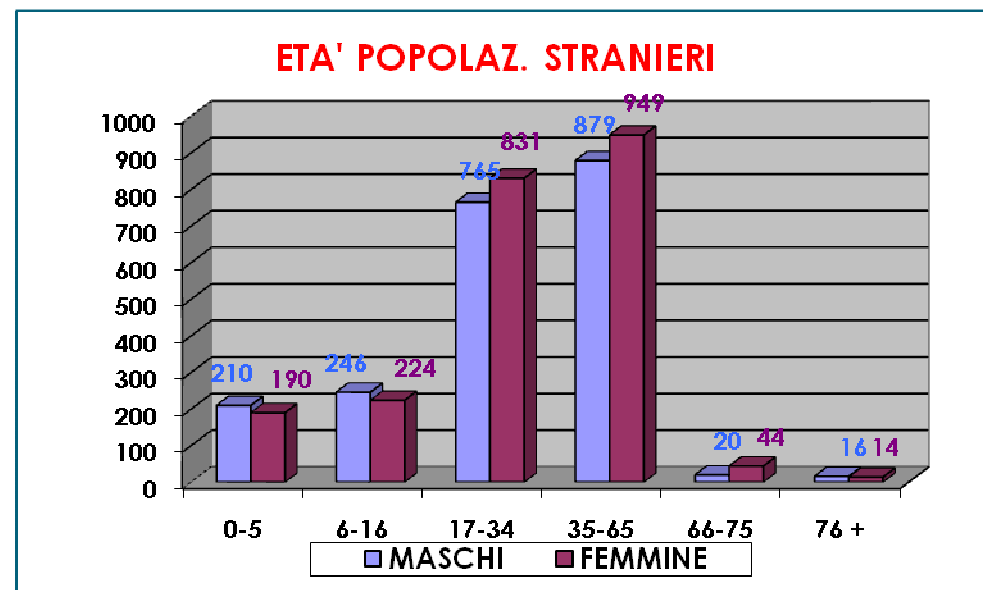


ETA'	MASCHI	FEMMINE	TOTALE	% TOTALE
0-5	1.348	1.261	2.609	5,36
6-16	2.445	2.299	4.744	9,78
17-34	4.355	4.235	8.590	18,11
35-65	10.329	10.579	20.908	43,28
66-75	2.437	3.136	5.573	11,72
76 +	2.011	3.679	5.690	11,75
TOTALE	22.925	25.189	48.114	100



Per quanto riguarda la città di Lecco i cittadini stranieri sono 4.388 e rappresentano l'9,12% (nel 2009 era l'8,33%) della popolazione residente. Risultano suddivisi come di seguito indicato:

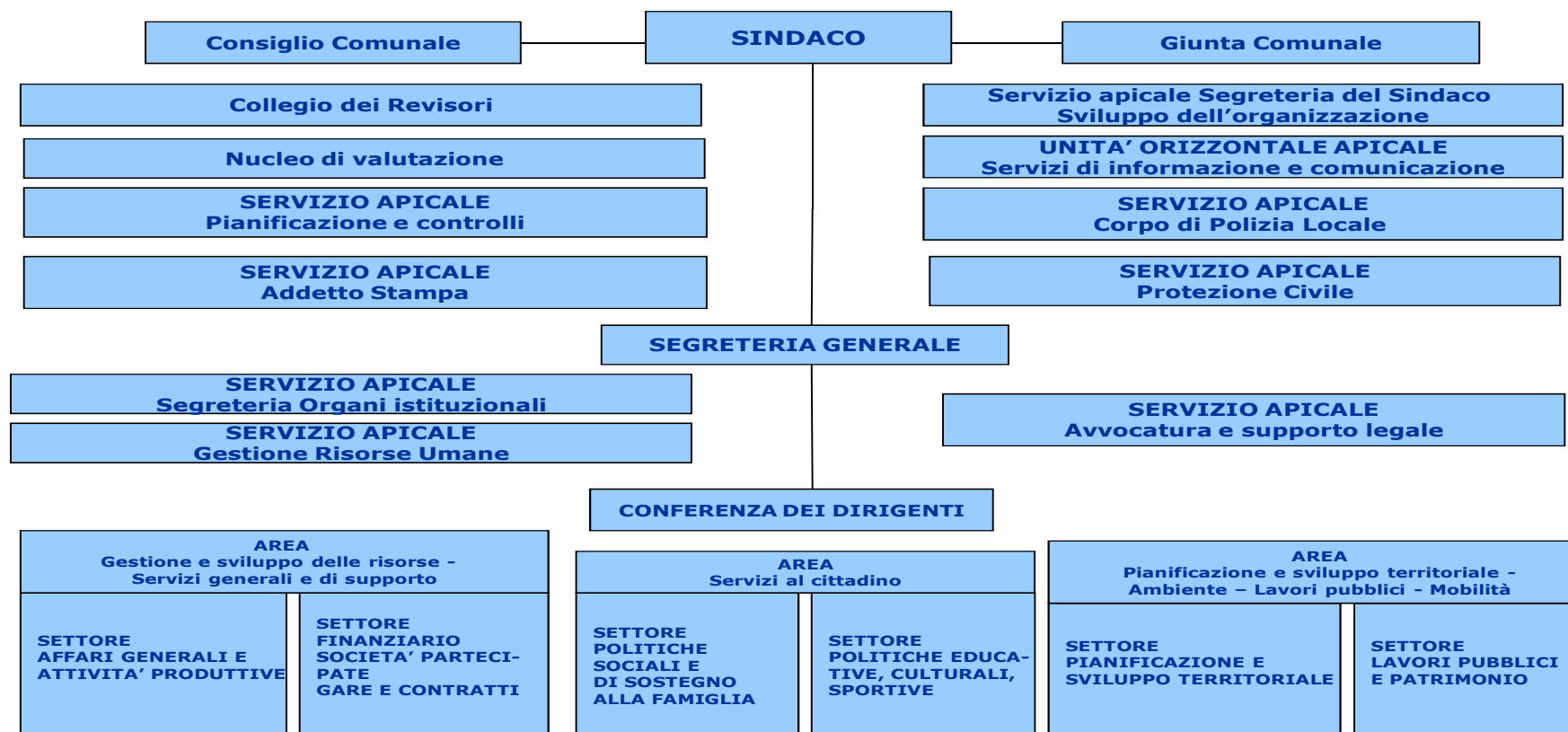
ETA'	MASCHI	FEMMINE	TOTALE	% TOTALE
0-5	210	190	400	9,12
6-16	246	224	470	10,71
17-34	765	831	1.596	36,37
35-65	879	949	1.828	41,66
66-75	20	44	64	1,46
76 +	16	14	30	0,68
TOTALE	2.136	2.252	4.388	100



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	2008	2009	2010
Dirigenti di ruolo e non di ruolo	9	9	6
Posizioni Organizzative	24	20	15
Dipendenti di ruolo	312	329	328
Dipendenti non di ruolo	5	2	5
Totale Personale in servizio	350	360	354
Indici di assenza (media per dipendente)			
Descrizione	2008	2009	2010
Giorni malattia + Ferie + Altro	37,6	58,92	49,28
Giorni malattia + Altro	35,97	32,08	20,35
Giorni malattia	9,36	9,41	5,67
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	2008	2009	2010
Spesa complessiva per il personale (importo complessivo che comprende: intervento 1 – spese di personale e intervento 7 - Irap)	€ 12.455.137,10	12.32.7387,24€	€ 12.751.515,08
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.)	€ 10.121.479,67	€ 10.110.450,10	€ 10.087.544,59
Spesa per la formazione (stanziato)	€ 26.000,00	€ 31.436,00	€ 75.000,00
Spesa per la formazione (impegnato)	€ 25.991,00	€ 18.791,00	€ 75.000,00

Analisi caratteri qualitativi/quantitativi

Indicatori	2008	2009	2010
Età media del personale (anni)	45,2	45,5	45
Età media dei dirigenti (anni)	50,2	51,2	49,8





% personale di ruolo a part time	22%	20,28%	21,47%
Tasso di variazione unità di personale rispetto all'anno precedente	- 3,59%	+ 2,86 %	- 1,67 %
% di dipendenti in possesso di laurea	20 %	20,73 %	20 %
% di dirigenti in possesso di laurea	100 %	100 %	100 %
Turnover del personale cessato/assunto nell'anno	43,75 %	192,31 %	50%

Analisi Benessere organizzativo

Indicatori	2008	2009	2010
% personale cessato nell'anno	4,58 %	3,62 %	5,08%
Tasso di infortuni	3,72 %	3,06 %	4,24 %
Stipendio medio percepito dai dipendenti	€ 33.750,17	€ 32.981,60	€ 34.236,93
N. personale assunto a tempo indeterminato	2 %	6,95 %	2,54%

Analisi di genere

Indicatori	2008	2009	2010
% di dirigenti donne sul totale personale dirigenziale	22,22 %	22,22 %	33,33 %
% di donne rispetto al totale del personale a tempo indeterminato e dirigente	59,53 %	60,05%	60 %
% di personale donna assunto a tempo indeterminato sul totale assunzioni nell'anno	70,14 %	60 %	44,44%
Età media del personale femminile (distinto per personale dirigente e non)	Dirigenti: 52,5 Altre donne: 44,4	Dirigenti: 53,5 Altre donne: 44,9	Dirigenti: 54,5 Altre donne: 44
% di personale donna laureato rispetto al totale personale femminile	21,84 %	22,79 %	22 %
% di personale donna laureato rispetto al totale del personale laureato	65,21%	64,86%	68,42%



2.3 – SPESA PER IL PERSONALE

Descrizione	2008	2009	2010
1. Costo personale su spesa corrente <u>Spesa complessiva personale</u> Spese Correnti	22,59%	22,37%	22,35%
2. Costo medio del personale <u>Spesa complessiva personale</u> Numero dipendenti	€ 34.052,06	€ 32.464,91	€ 34.449,57
3. Costo personale pro-capite <u>Spesa complessiva personale</u> Popolazione	€ 247,17	€ 243,19	249,88
4. Rapporto dipendenti su popolazione <u>Popolazione</u> Numero dipendenti	137,76	133,49	137,86
5. Rapporto dirigenti su dipendenti <u>Numero dipendenti</u> Numero dirigenti	38,33	39,78	58,17
6. Rapporto P.O. su dipendenti <u>Numero dipendenti</u> Numero Posizioni Organizzative	14,38	17,90	19,39
7. Capacità di spesa su formazione <u>Spesa per formazione impegnata</u> Spesa per formazione prevista	99,97%	59,78%	100%
8. Spesa media formazione <u>Spesa per formazione</u> Numero dipendenti	75,34	52,49	214,90
9. Costo formazione su spesa personale <u>Spesa per formazione</u> Spesa complessiva personale	0,22	0,16	0,62



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 (n. 99). 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_progr.	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 SOSTENIBILITA' AMBIENTALE	5.1	POLITICHE PER IL TERRITORIO E LA QUALITA' URBANA	17	TERRITORIO
				16	AMBIENTE

Nelle pagine che seguono sono riportati in senso discendente i flussi sopra sinteticamente illustrati mediante apposite tavole sinottiche.



5.2 - LE TAVOLE SINOTTICHE

n_vis	VISIONI	n_pol	POLITICHE	n_obj	OBIETTIVI STRATEGICI
1	Lecco, città del lavoro, dell'innovazione e della ricerca	1.1	Politiche per lo sviluppo economico	1.1.1	Servizi al cittadino e all'impresa: attività produttive
				1.1.2	Formazione di poli tecnologici e centri di eccellenza
				1.1.3	Riqualificazione area della "ex Piccola Velocità"
				1.1.4	Riqualificazione aree industriali
				1.1.5	Centri commerciali naturali: il distretto del commercio come leva di sviluppo urbano
				1.1.6	Marketing territoriale
				1.1.7	Inserimento della città di Lecco nel mercato MICE (Meeting, Incentive, Congress and Exhibition)
				1.1.8	Interventi di valorizzazione del patrimonio paesaggistico, architettonico, naturalistico e ricettivo
				1.1.9	Inserimento della città di Lecco nel circuito promozionale dell'EXPO
				1.1.10	Rivitalizzazione dell'identità manzoniana della città
				1.1.11	Le donne nel mondo del lavoro
2	Lecco, città della solidarietà	2.1	Politiche sociali e di coesione	2.1.1	Progetto lavoro
				2.1.2	Recupero spazio e nuova destinazione d'uso beni confiscati alla mafia
				2.1.3	Nuova forma di Gestione Associata per la realizzazione del sistema integrato dei servizi sociali
				2.1.4	Adozione regolamento per l'integrazione delle rette in RSA/RSD
				2.1.5	Last Minute Market e integrazione/sviluppo con esperienze esistenti
				2.1.6	Coprogettazione di interventi innovativi e sperimentali nel settore dei servizi sociali e delle politiche familiari



n_vis	VISIONI	n_pol	POLITICHE	n_obj	OBIETTIVI STRATEGICI
2	Lecco città della solidarietà	2.1	Politiche sociali e di coesione	2.1.7	Potenziamento del lavoro di rete nei servizi per la prima infanzia
				2.1.8	Partecipazione e consolidamento del progetto Diapason
				2.1.9	Carta Famiglia
				2.1.10	Custode Sociale e iniziative analoghe
				2.1.11	Messa a punto di un piano di comunicazione e diffusione che mantenga attivi più canali e consenta un contatto diretto tra l'amministrazione e i giovani
				2.1.12	Costituzione di un gruppo di lavoro intersettoriale con il compito di curare una programmazione trasversale di servizi e opportunità rivolte ai giovani
				2.1.13	Avvio di una consultazione permanente con i gruppi, anche informali, e le associazioni giovanili che veda protagonisti i giovani
				2.1.14	Consolidamento del servizio informagiovani
				2.1.15	Offerta ai giovani di spazi di espressività che concorrano a riqualificare aree della città
				2.1.16	Conoscere la pubblica amministrazione
				2.1.17	Promozione dell'housing sociale
				2.1.18	Sviluppo dei servizi rivolti alla disabilità
				2.1.19	Attuazione iniziative tese a favorire l'inserimento lavorativo di cittadini in difficoltà sociale ed economica
				2.1.20	Valorizzazione del privato sociale





n_vis	VISIONI	n_pol	POLITICHE	n_obj	OBIETTIVI STRATEGICI
3	Lecco città pubblica	3.1	Politiche per l'efficienza e l'innovazione	3.1.1	Piano generale di sviluppo (PGS)
				3.1.2	Revisione dell'assetto organizzativo e adeguamento ai sensi del Dlgs 150/2009
				3.1.3	Piano della performance - Dlgs 150/2009
				3.1.4	Riprogettazione del sistema dei controlli interni
				3.1.5	Bilancio sociale di mandato
				3.1.6	Completamento del progetto di riorganizzazione interna del Settore Lavori Pubblici
				3.1.7	Certificazione del sistema di qualità relativo alle attività di supporto svolte dai Servizi Amministrativo e Servizio Controllo di Gestione
				3.1.8	Miglioramento dello standard qualitativo del servizio reso dagli uffici di front office
				3.1.9	Processi di semplificazione amministrativa
				3.1.10	Dematerializzazione atti amministrativi
				3.1.11	Informazione e comunicazione interna
				3.1.12	Informazione e trasparenza
				3.1.13	Piano di comunicazione
				3.1.14	Ufficio Relazioni con il Pubblico
				3.1.15	La partecipazione dei cittadini
				3.1.16	Piano territoriale dei tempi e degli orari (PTO)
				3.1.17	Piano di sviluppo tecnologia informatica
				3.1.18	Trasparenza rapporti con fornitori
				3.1.19	Agevolazione rapporti con utenza inerenti il Settore Politiche di Finanza e fiscalità locale
				3.1.20	Gestione Tributi Comunali



n_vis	VISIONI	n_pol	POLITICHE	n_obj	OBIETTIVI STRATEGICI
3	Lecco città pubblica	3.1	Politiche per l'efficienza e l'innovazione	3.1.21	Partecipazione del Comune alla lotta statale all'evasione fiscale
				3.1.22	Istituzione nuovi tributi comunali a seguito dell'introduzione del federalismo fiscale
				3.1.23	Creazione Albo fornitori per le acquisizioni in economia di beni e servizi
				3.1.24	Piani triennali razionalizzazione telefonia mobile, parco automezzi e dotazioni strumentali, immobili ad uso abitativo
3	Lecco città pubblica	3.2	Politiche per la qualità della vita	3.2.1	Pianificazione delle attività teatrali e culturali
				3.2.2	Recupero del ruolo del Teatro della Società quale spazio per la sperimentazione di nuovi linguaggi art.
				3.2.3	Riqualificazione degli spazi teatrali del Centro civico di Germanedo
				3.2.4	Iniziative di aggregazione nei rioni
				3.2.5	Incremento dei servizi offerti dalla Biblioteca
				3.2.6	Ricollocazione dei fondi storici dell'archivio comunale
				3.2.7	Definizione spazi per collocazione provvisoria materiali espositivi di villa Manzoni
				3.2.8	Predisposizione progetti per ridefinizione spazi e allestimenti a villa Manzoni
				3.2.9	Allestimento nuovi spazi espositivi
				3.2.10	Rilettura in chiave contemporanea della tradizione manzoniana
				3.2.11	Diffusione della conoscenza della storia industriale lecchese
				3.2.12	Rivitalizzazione delle culture alpinistica e lacustre
				3.2.13	Sostegno all'associazionismo attraverso la condivisione di comuni progetti



n_vis	VISIONI	n_pol	POLITICHE	n_obj	OBIETTIVI STRATEGICI
3	Lecco città pubblica	3.2	Politiche per la qualità della vita	3.2.14	Riqualificazione degli impianti sportivi
				3.2.15	Sostegno e diffusione dei valori etici e sociali dello sport
				3.2.16	Piano di sviluppo del sistema dell'offerta formativa
				3.2.17	Attuazione del processo di verticalizzazione delle istituzioni scolastiche statali
				3.2.18	Ristorazione scolastica, aziendale e sociale
				3.2.19	Civico Istituto Musicale Giuseppe Zelioli
		3.3	Politiche per la sicurezza urbana	3.3.1	Lecco si-cura
				3.3.2	Un territorio da preservare
4	Lecco città regionale e metropolitana	4.1	Politiche per la mobilità urbana	4.1.1	Mobilità sostenibile
				4.1.2	Trasporto Pubblico
				4.1.3	Parcheggi pubblici e privati ad uso pubblico: apertura e gestione
		4.2	Politiche per le infrastrutture	4.2.1	Manutenzione della città
				4.2.2	Riqualificazione patrimonio stradale cittadino con particolare attenzione alla mobilità pedonale e ciclabile e all'eliminazione delle barriere architettoniche
				4.2.3	Riqualificazione e incremento del patrimonio immobiliare cittadino
				4.2.4	Cimiteri cittadini
				4.2.5	Polo Logistico
				4.2.6	Impianti di pubblica illuminazione
				4.2.7	Ricognizione e valorizzazione del patrimonio immobiliare comunale
				4.2.8	Manutenzione del patrimonio immobiliare e adeguamento delle strutture esistenti alle normative vigenti



n_vis	VISIONI	n_pol	POLITICHE	n_obj	OBIETTIVI STRATEGICI
5	Lecco città della qualità e della sostenibilità ambientale	5.1	Politiche per il territorio e la qualità urbana	5.1.1	Approvazione Piano di Governo del Territorio (PGT)
				5.1.2	Sviluppo equilibrato per un territorio vivibile
				5.1.3	Programmazione che "vive" con la città
				5.1.4	Nuovi strumenti per nuove esigenze
				5.1.5	Il lago come patrimonio da valorizzare
				5.1.6	Risparmio energetico e fonti rinnovabili
				5.1.7	Mappatura amianto edifici privati e pubblici (non comunali)
				5.1.8	Ciclo delle acque
				5.1.9	Agenda 21 e le buone prassi
				5.1.10	Raccolta rifiuti
				5.1.11	Riqualificazione parchi e giardini pubblici e gestione del verde cittadino
				5.1.12	Interventi su aree a rischio di dissesto idrogeologico

Nell'allegato 1 A) si riporta la suddivisione degli obiettivi strategici all'interno dei programmi della RPP 2011/2013.

Nell'allegato 1 B) è riportata la declinazione degli obiettivi strategici del PGS in obiettivi annuali del Peg 2011.



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 (allegato 1 C).

N	ELENCO MACROATTIVITA'	N. POLITICA	SETTORE
1	Gestire lo Sportello Unico	1.1	Politiche per lo sviluppo economico del territorio
2	Gestire i servizi alla prima infanzia e alla famiglia	2.1	Politiche sociali e di coesione
3	Gestire i servizi per i minori		AGAP
4	Gestire i servizi di assistenza a soggetti disabili		FSP
5	Gestire i servizi sociali per adulti		FSP
6	Gestire i Servizi di Assistenza agli anziani e sussidi ricoveri		FSP
7	Gestire interventi socio-educativi e ricreativi per i giovani		FSP
8	Gestire iniziative per l'opportunità occupazionale		FSP
9	Servizi sociali d'ambito e piani di zona		FSP
10	Gestire l'edilizia economico popolare e gestire il contributo affitti		LP
11	Gestire la funzione amministrativa-contabile	3.1	Politiche per l'efficienza e l'innovazione
12	Gestire la programmazione e il controllo economico-finanziario		FIN
13	Gestire la contabilità del personale		FIN
14	Gestire le entrate, i tributi locali e il catasto		FIN
15	Gestire acquisti di beni, servizi e forniture (Economato)		FIN
16	Gestire gare, contratti e assicurazioni		FIN
17	Gestire i rapporti ed i controlli con le Società Partecipate		FIN
18	Gestire la programmazione e i controlli		SG
19	Gestire la segreteria e dare supporto agli organi istituzionali		SG
20	Gestire l'attività di sviluppo delle risorse umane e l'organizzazione		SG
21	Fornire supporto legale all'Ente		SG
22	Gestire la comunicazione istituzionale		COM
23	Gestire le relazioni esterne		COM
24	Gestire la partecipazione		COM
25	Gestire i servizi generali, il protocollo e l'archivio		AGAP
26	Gestire i servizi demografici		AGAP
27	Erogare i servizi cimiteriali		AGAP
28	Gestire i sistemi informativi		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 al 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	3.3	Politiche per la sicurezza urbana PL
37	Concedere patrocini e contributi alle associazioni culturali, ricreative, sportive		
38	Gestire i servizi di prevenzione e controllo della sicurezza stradale e di sicurezza urbana	4.1	Politiche per la sicurezza urbana PCV
39	Gestire i servizi di vigilanza sul territorio		
40	Gestire la Protezione civile	4.2	Politiche per la mobilità urbana APST
41	Gestire i trasporti pubblici locali		
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)		
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.

