



Comune di Lecco

IL PIANO DELLA PERFORMANCE 2014/2016





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. 19 |
| 5 - Gli obiettivi strategici | pag. 20 |
| 5.1 Le correlazioni del sistema | pag. 23 |
| 6 - Le macroattività | pag. 25 |
| 7 - Comunicazione del Piano della Performance all'interno ed all'esterno | pag. 26 |





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, successivamente modificato con deliberazioni di C.C. n. 53 del 16/05/2011 e n. 84 del 26/11/2012.

In data 30 giugno 2014 è stato approvato dal Consiglio Comunale il Documento Unico di Programmazione (DUP) comprensivo della Sezione Strategica (SeS) e di quella operativa (SeO) Nella stessa seduta si è altresì proceduto all'approvazione del bilancio di previsione 2014, del bilancio pluriennale 2014/2016 ed atti connessi. Il processo di costruzione del Piano Esecutivo di Gestione 2014 ha avuto avvio in stretta coerenza con i citati fondamentali documenti programmatori.

In tale contesto si inserisce il Piano della Performance, 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. 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 adottato questo strumento al fine di arricchire lo sviluppo di un sistema di controllo strategico coerente con il sistema di controllo direzionale già presente nell'ente. In questo senso il Piano della Performance risulta coerente con i contenuti del ciclo della programmazione di bilancio, specialmente, con il P.G.S. e con il PEG. 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 colta l'occasione di questo 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 Sezione operativa del DUP 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.

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.

Inoltre, a seguito dell'entrata in vigore della Legge 190/2012, vista, altresì, la deliberazione della Civit 6/2013, il Piano della performance risulta adeguato con l'applicazione delle disposizioni previste nella legge citata e, quindi, con il piano della corruzione, contenendo l'obiettivo relativo alle misure previste.



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.



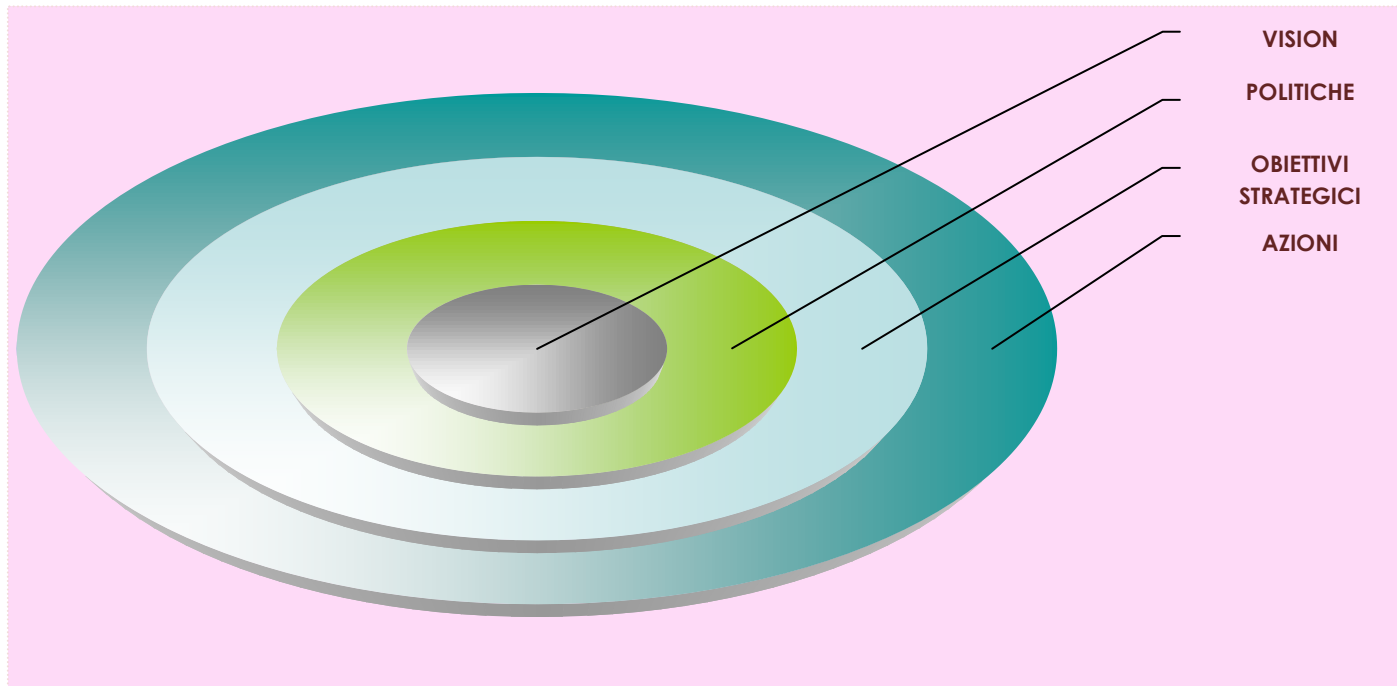


Il Piano Generale di Sviluppo 2010/15 fa proprie cinque visioni strategiche (comuni con le linee guida del PGT) che rappresentano il massimo livello di politiche omogenee e coerenti tra di loro e identificano una direzione specifica ed un orientamento delle azioni conseguenti. A loro volta, le visioni 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 inseriti nella Sezione operativa del Documento unico di programmazione (DUP).

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 Sezione operativa del DUP e nel Piano Esecutivo di Gestione (annuale). Quest'ultimo, abbracciando 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**

| Gestione competenza | | | | | | |
|-------------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| Entrate | | | | | | |
| Titoli | 2011 | | 2012 | | 2013 | |
| | Accertato | Riscosso | Accertato | Riscosso | Accertato | Riscosso |
| Avanzo applicato | | | | | | |
| 1 - Tributarie | € 34.169.982,06 | € 29.944.506,24 | € 35.735.960,70 | € 32.560.125,18 | € 27.291.681,90 | € 23.769.956,01 |
| 2 - Trasferimento Stato | € 11.470.457,73 | € 7.591.268,75 | € 10.959.542,92 | € 8.069.880,80 | € 17.123.997,04 | € 14.279.609,92 |
| 3 - Extratributarie | € 7.674.720,85 | € 6.600.803,86 | € 8.601.570,92 | € 6.367.083,06 | € 9.825.918,24 | € 6.795.655,74 |
| 4 - Alienazioni, trasf., ecc. | € 14.491.777,92 | € 10.186.569,83 | € 3.862.992,08 | € 3.608.628,10 | € 2.436.916,04 | € 2.341.030,19 |
| 5 - Entrate da acc.prestiti | € - | € - | € - | € - | € 978.000,00 | € 978.000,00 |
| 6 - Servizi conto terzi | € 3.637.101,86 | € 3.417.134,82 | € 3.213.634,72 | € 3.168.693,58 | € 3.453.174,47 | € 3.356.020,44 |
| Totale entrate | € 71.444.040,42 | € 57.740.283,50 | € 62.373.701,34 | € 53.774.410,72 | € 61.109.687,69 | € 51.520.272,30 |

| Gestione competenza | | | | | | |
|--------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| Spese | | | | | | |
| Titoli | 2011 | | 2012 | | 2013 | |
| | Impegnato | Pagato | Impegnato | Pagato | Impegnato | Pagato |
| 1 - Spesa corrente | € 53.804.567,66 | € 36.157.289,68 | € 51.965.203,84 | € 38.862.583,76 | € 51.423.008,81 | € 38.547.063,82 |
| 2 - Spese c/capitale | € 14.991.775,13 | € 1.422.416,41 | € 8.280.283,83 | € 296.792,60 | € 4.122.221,96 | € 8.271,14 |
| 3 - Rimborso di prestiti | € 2.526.138,83 | € 2.526.138,83 | € 3.665.581,95 | € 3.665.581,95 | € 2.444.126,28 | € 2.444.126,28 |
| 4 - Servizi conto terzi | € 3.637.101,86 | € 3.391.275,60 | € 3.213.634,72 | € 3.147.024,40 | € 3.453.174,47 | € 3.293.073,00 |
| Totale spesa | € 74.959.583,48 | € 43.497.120,52 | € 67.124.704,34 | € 45.971.982,71 | € 61.442.531,52 | € 44.292.534,24 |





| Gestione residui | | | | | | | |
|----------------------------------|--------------------------|------------------------|-----------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| Titolo | ENTRATE | 2011 | | 2012 | | 2013 | |
| | | accertato | riscossione | accertato | riscossione | accertato | riscossione |
| 1 | Tributarie | € 5.092.584,46 | € 3.558.722,13 | € 5.150.332,36 | € 4.157.068,49 | € 3.841.835,97 | € 2.661.187,27 |
| 2 | Contributi e trasferimen | € 3.186.131,99 | € 1.873.762,44 | € 4.161.223,59 | € 3.462.095,22 | € 3.329.631,93 | € 2.940.342,87 |
| 3 | Extratributarie | € 2.704.216,79 | € 1.319.309,68 | € 2.427.981,16 | € 1.154.079,81 | € 3.346.906,67 | € 2.062.846,54 |
| 4 | Contributi conto capita | € 18.923.755,76 | € 1.651.070,75 | € 21.166.082,41 | € 4.861.662,77 | € 16.347.017,69 | € 2.886.840,72 |
| 5 | Accensioni di prestiti | € 9.160.218,46 | € 896.016,47 | € 8.264.201,99 | € 1.256.206,86 | € 7.007.995,13 | € 582.187,65 |
| 6 | Servizi conto terzi | € 304.383,79 | € 50.696,56 | € 198.383,99 | € 119.412,26 | € 77.834,04 | € 54.635,86 |
| Totale residui su entrate | | € 39.371.291,25 | € 9.349.578,03 | € 41.368.205,50 | € 15.010.525,41 | € 33.951.221,43 | € 11.188.040,91 |

| Gestione residui | | | | | | | |
|--------------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| Titolo | SPESE | 2011 | | 2012 | | 2013 | |
| | | impegnato | pagamenti | impegnato | pagamenti | impegnato | pagamenti |
| 1 | Spese correnti | € 18.658.813,57 | € 12.809.476,96 | € 21.839.638,69 | € 14.029.334,42 | € 18.398.353,45 | € 12.071.395,45 |
| 2 | Spese per investimenti | € 38.462.582,00 | € 6.533.220,75 | € 44.062.199,64 | € 5.962.709,45 | € 43.416.867,66 | € 4.034.687,16 |
| 3 | Rimborso di prestiti | € - | € - | € - | € - | € - | € - |
| 4 | Servizi conto terzi | € 583.064,14 | € 224.865,14 | € 334.547,56 | € 167.227,45 | € 154.936,30 | € 65.923,07 |
| Totale residui su spese | | € 57.704.459,71 | € 19.567.562,85 | € 66.236.385,89 | € 20.159.271,32 | € 61.970.157,41 | € 16.172.005,68 |





| Grado di autonomia finanziaria | | | |
|--|----------|----------|----------|
| Descrizione | 2011 | 2012 | 2013 |
| 1. Autonomia finanziaria | | | |
| <u>Entrate tributarie+ extratributarie</u> | 78,49% | 80,18% | 68,43% |
| Entrate correnti | | | |
| 2. Autonomia impositiva | | | |
| <u>Entrate tributarie</u> | 64,09% | 64,63% | 50,32% |
| Entrate correnti | | | |
| 3. Dipendenza erariale | | | |
| <u>Trasferimenti correnti statali</u> | 1,68% | 0,46% | 10,76% |
| Entrate correnti | | | |
| Grado di rigidità del Bilancio | | | |
| Indicatori | 2011 | 2012 | 2013 |
| 1. Rigidità strutturale | | | |
| <u>Spesa personale+rimborso mutui(cap+int)</u> | 29,90% | 28,36% | 27,91% |
| Entrate correnti | | | |
| 2. Rigidità per costo personale | | | |
| <u>Spesa complessiva personale</u> | 21,80% | 20,38% | 20,30% |
| Entrate correnti | | | |
| 3. Rigidità per indebitamento | | | |
| <u>Rimborso mutui (cap+int)</u> | 8,10% | 9,90% | 7,61% |
| Entrate correnti | | | |
| Pressione fiscale ed erariale pro-capite | | | |
| Indicatori | 2011 | 2012 | 2013 |
| 1. Pressione entrate proprie pro-capite | | | |
| <u>Entrate tributarie+ extratributarie</u> | € 865,81 | € 912,14 | € 770,55 |
| Numero abitanti | | | |
| 2. Pressione tributaria pro-capite | | | |
| <u>Entrate tributarie</u> | € 707,01 | € 735,19 | € 566,57 |
| Numero abitanti | | | |
| 3. Indebitamento locale pro-capite | | | |
| <u>Rimborso mutui(cap+int)</u> | € 843,89 | € 763,65 | € 719,86 |
| Numero abitanti | | | |
| 4. Trasferimenti erariali pro-capite | | | |
| <u>Trasferimenti correnti statali</u> | € 18,49 | € 5,19 | € 121,19 |
| Numero abitanti | | | |





| Capacità gestionale | | | |
|---|--------|--------|--------|
| Indicatori | 2011 | 2012 | 2013 |
| 1. Incidenza residui attivi | | | |
| Residui attivi | 19,18% | 13,79% | 15,69% |
| Totale accertamenti | | | |
| 2. Incidenza residui passivi | | | |
| Residui passivi | 41,97% | 31,51% | 27,91% |
| Totale impegni | | | |
| 3. Velocità di riscossione entrate proprie | | | |
| Riscossioni titoli 1 + 3 | 0,87% | 0,88% | 0,82% |
| Accertamenti titoli 1 + 3 | | | |
| 4. Velocità di gestione delle spese correnti | | | |
| Pagamenti titolo 1 | 0,67% | 0,75% | 0,75% |
| Impegni titolo 1 | | | |

| Indici per analisi finanziaria | | | |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|
| Descrizione | 2011 | 2012 | 2013 |
| Trasferimenti dallo Stato (Entrata Tit. 2, categ. 1) | € 893.434,54 | € 252.513,50 | € 5.837.606,91 |
| Interessi passivi (Spesa Tit. 1, Interv. 6) | € 1.791.981,15 | € 1.810.373,69 | € 1.681.376,11 |
| Spesa del personale (Spesa Tit. 1, Interv. 01) | € 11.620.704,96 | € 11.268.291,39 | € 11.013.755,68 |
| Quota capitale mutui (Spesa Tit. 3) | € 2.526.138,83 | € 3.665.581,95 | € 2.444.126,28 |
| Anticipazioni di cassa | € 0,00 | € 0,00 | € 0,00 |





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.

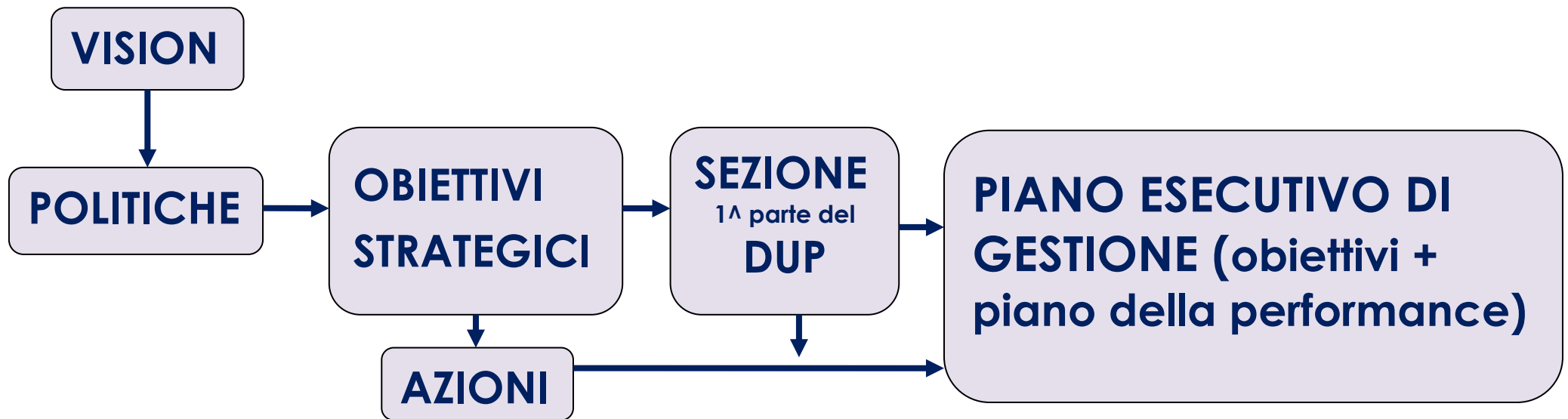
La mission istituzionale è interpretata secondo le priorità contenute nel programma di mandato 2010/2015 e articolate nel Piano Generale di Sviluppo relativo allo stesso mandato amministrativo: in tali documenti è rappresentata l'ipotesi di sviluppo desiderata per la comunità lecchese.

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%).

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 2013 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. 4.247, di queste il 25,48% opera nel settore secondario (soprattutto nel settore manifatturiero e in quello delle costruzioni), il 73,30% nei servizi (soprattutto nel settore commercio e di quello delle attività immobiliari); minimo è invece il peso del settore primario (circa l'1,13%).

L'importante segmento dell'artigianato conta invece la presenza di 1.148 piccole imprese che dal punto di vista settoriale vedono la predominanza delle attività manifatturiere, circa il 25,78% del totale delle imprese artigiane, di cui oltre 1/3 è rappresentato dal settore metalmeccanico, mentre le attività di costruzioni costituiscono il 32,31% del totale delle stesse imprese artigianali.

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, (variazione rispetto al 2012 +4,3 percentuale) che, costituiscono una esigua percentuale rispetto al totale delle aziende.

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. 895 esercizi di vicinato (fino a mq. 250) – alimentari e non alimentari: circa mq. 53.847- 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 | | 2011 | 2012 | 2013 |
| Statali | Km | 5 | 5 | 5 |
| Provinciali | Km | 2 | 2 | 2 |
| Comunali | Km | 110 | 110 | 110 |
| Tot. Km | | | | 117 |

| Popolazione | | | | |
|--|---------------|--------|--------|--------|
| Descrizione | | 2011 | 2012 | 2013 |
| Popolazione residente al 31/12 | | 48.330 | 48.635 | 48.170 |
| di cui popolazione straniera | | 4.685 | 5.077 | 4.831 |
| Descrizione | | 2011 | 2012 | 2013 |
| nati nell'anno | | 395 | 415 | 361 |
| deceduti nell'anno | | 508 | 569 | 591 |
| immigrati | | 1.717 | 1.912 | 1.705 |
| emigrati | | 1.396 | 1.466 | 1.121 |
| Popolazione per fasce d'età ISTAT | | 2011 | 2012 | 2013 |
| Popolazione in età prescolare | 0-6 anni | 3.025 | 3.010 | 2.956 |
| Popolazione in età scuola dell'obbligo | 7-14 anni | 3.467 | 3.524 | 3.525 |
| Popolazione in forza lavoro | 15-29 anni | 6.901 | 7.022 | 7.046 |
| Popolazione in età adulta | 30-65 anni | 23.646 | 23.671 | 23.119 |
| Popolazione in età senile | oltre 65 anni | 11.291 | 11.408 | 11.524 |
| Popolazione per fasce d'età Stakeholders | | 2011 | 2012 | 2013 |
| Prima infanzia | 0-3 anni | 1.686 | 1.689 | 1.602 |
| Utenza scolastica | 4-13 anni | 4.388 | 4.410 | 4.414 |
| Minori | 0-18 anni | 8.237 | 8.302 | 8.240 |
| Giovani | 15-25 anni | 4.992 | 7.073 | 5.114 |

I dati demografici del 2013 rilevano una diminuzione degli abitanti rispetto al trend registrato nel corso degli ultimi anni.

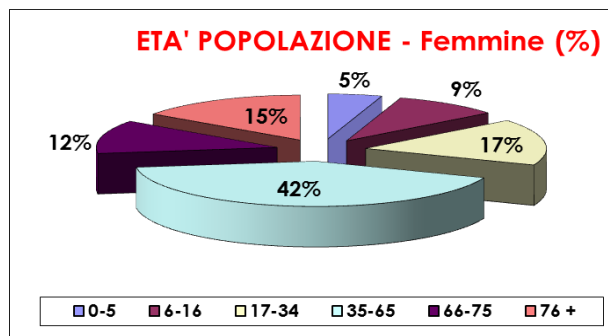
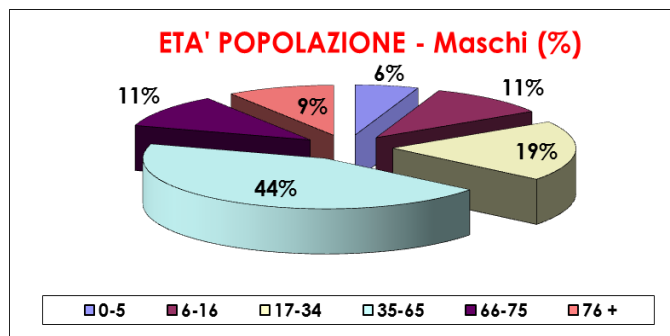
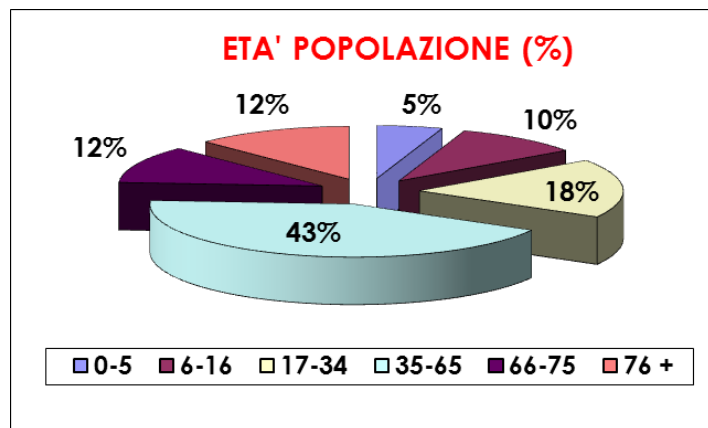
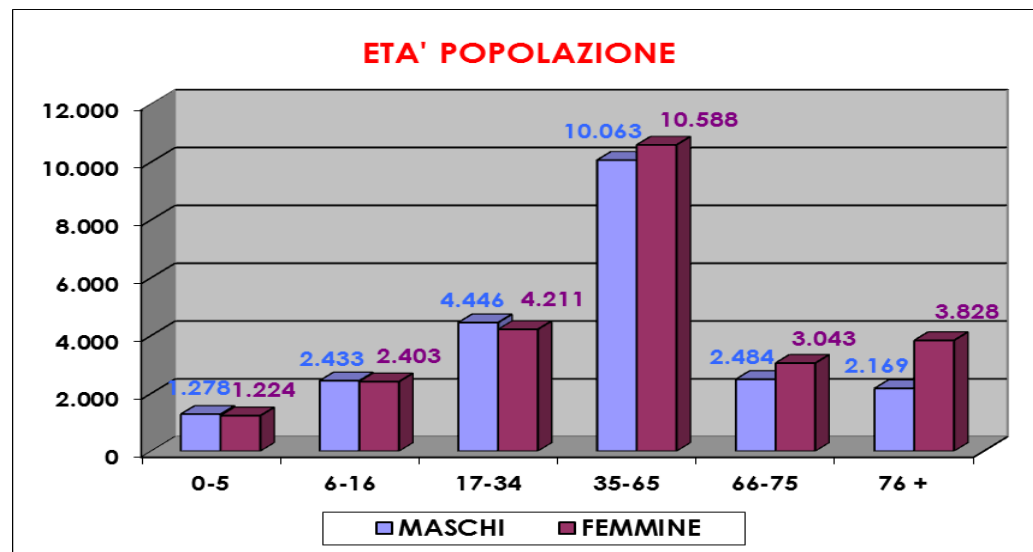
Tra gli stakeholder più sensibili possiamo sottolineare che la popolazione infante o dentro gli anni della formazione (under 25) rimane pressoché invariata.





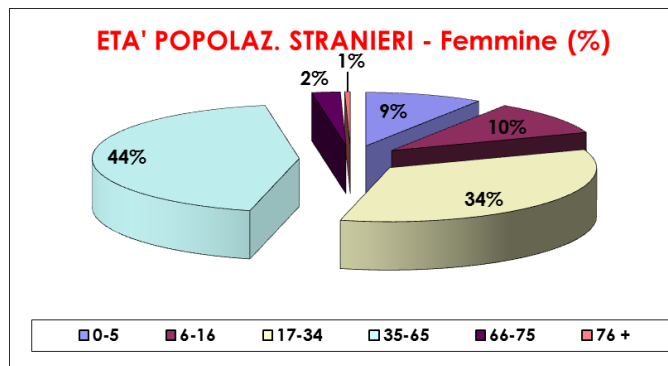
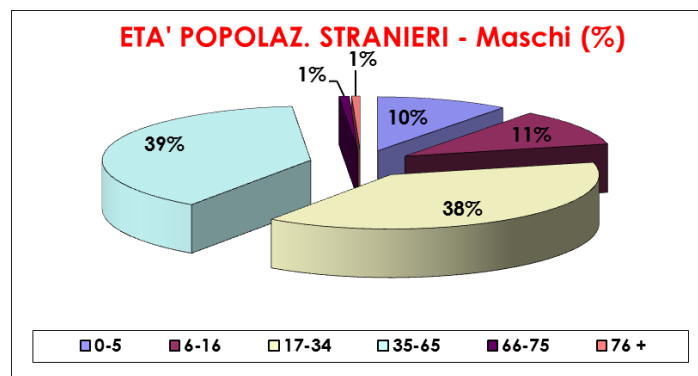
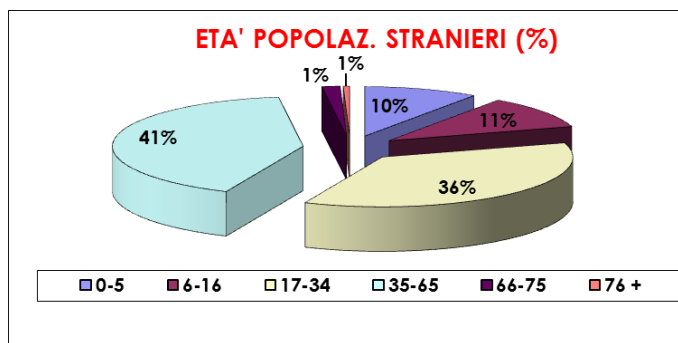
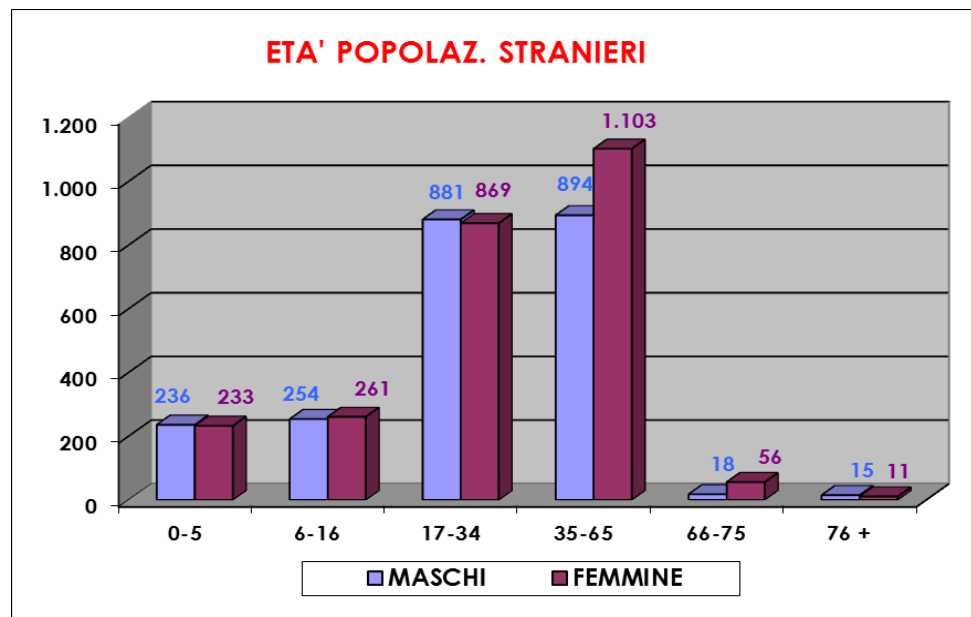
Altro trend consolidato, a livello locale, come a livello nazionale, è quello dell'invecchiamento della popolazione, con una popolazione, secondo le categorie ISTAT, in età senile che comprende ormai quasi un quarto della popolazione.

| ETA' | MASCHI | FEMMINE | TOTALE | %TOTALE |
|---------------|---------------|---------------|---------------|------------|
| 0-5 | 1.278 | 1.224 | 2.502 | 5,36 |
| 6-16 | 2.433 | 2.403 | 4.836 | 9,78 |
| 17-34 | 4.446 | 4.211 | 8.657 | 18,11 |
| 35-65 | 10.063 | 10.588 | 20.651 | 43,28 |
| 66-75 | 2.484 | 3.043 | 5.527 | 11,72 |
| 76 + | 2.169 | 3.828 | 5.997 | 11,75 |
| TOTALE | 22.873 | 25.297 | 48.170 | 100 |





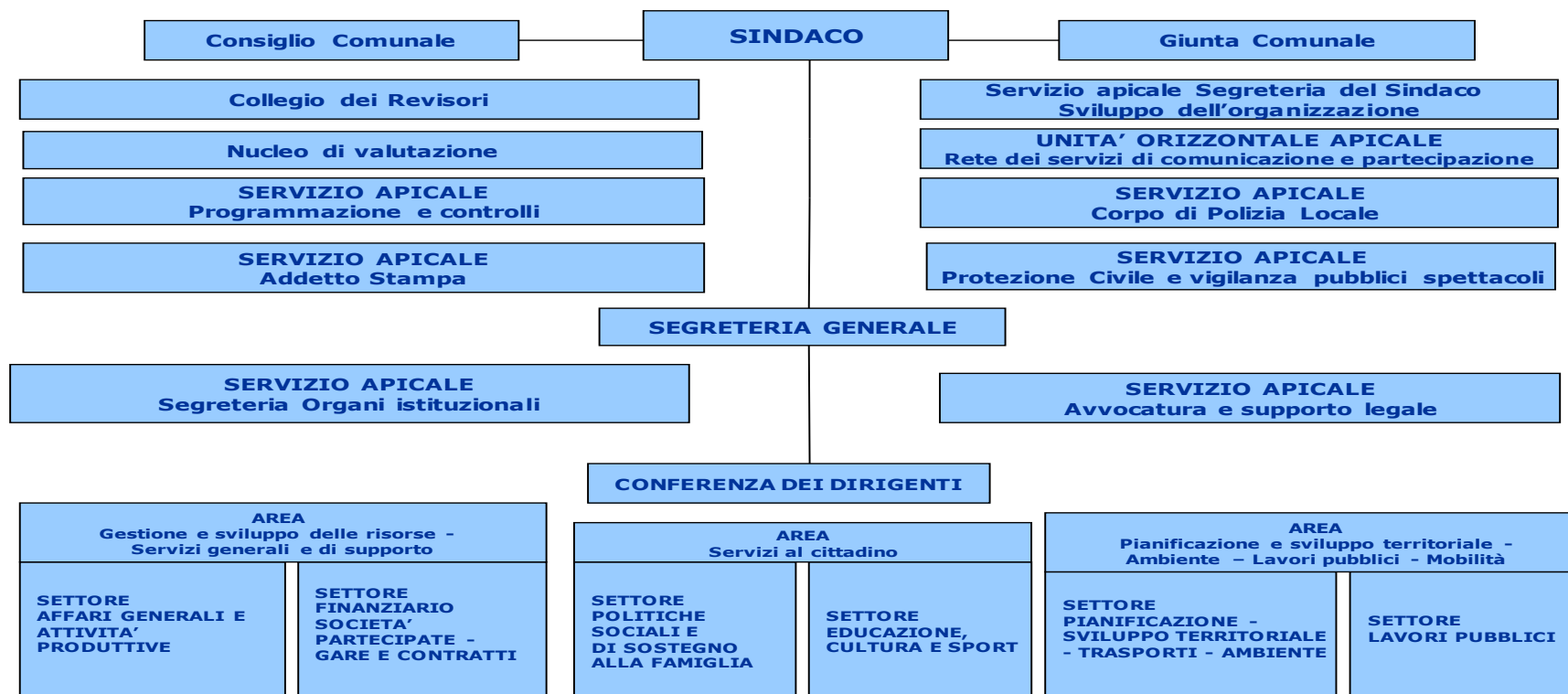
| ETA' | MASCHI | FEMMINE | TOTALE | %TOTALE |
|---------------|--------------|--------------|--------------|------------|
| 0-5 | 236 | 233 | 469 | 9,71 |
| 6-16 | 254 | 261 | 515 | 10,66 |
| 17-34 | 881 | 869 | 1.750 | 36,22 |
| 35-65 | 894 | 1.103 | 1.997 | 41,34 |
| 66-75 | 18 | 56 | 74 | 1,53 |
| 76 + | 15 | 11 | 26 | 0,54 |
| TOTALE | 2.298 | 2.533 | 4.831 | 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, al 31 dicembre 2013, 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 | 2011 | 2012 | 2013 |
| Dirigenti | 6 | 6 | 6 |
| <i>di cui</i> A tempo determinato Art. 110 | 1 | 1 | 1 |
| Posizioni Organizzative | 19 | 20 | 20 |
| <i>di cui</i> Alte Professionalità | 5 | 5 | 5 |
| Dipendenti in servizio | 320 | 311 | 311 |
| <i>di cui</i> ai sensi dell'Art.90 | 5 | 4 | 4 |
| Totale Personale in servizio | 345 | 337 | 337 |
| Indici di assenza (media per dipendente) | | | |
| Descrizione | 2011 | 2012 | 2013 |
| Giorni malattia + Ferie + Altro | 45,97 | 49,72 | 44,56 |
| Giorni malattia + Altro | 19,16 | 20,66 | 18,13 |
| Giorni malattia | 5,54 | 8,23 | 6,06 |
| 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 | 2011 | 2012 | 2013 |
| Spesa complessiva per il personale (importo complessivo che comprende: intervento 1 – spese di personale e intervento 7 - Irap) | € 12.314.889,78 | € 11.949.361,19 | € 11.662.405,68 |
| 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.) | € 11.507.196,83 | € 11.103.934,67 | € 11.011.119,33 |
| Spesa per la formazione (stanziato) | € 10.125,25 | € 10.125,25 | € 9.607,00 |
| Spesa per la formazione (impegnato) | € 10.106,50 | € 9.995,13 | € 9.292,00 |



4.2.3 – SPESA PER IL PERSONALE

| 2.2.3 – SPESA PER IL PERSONALE | | | |
|---|-------------|-------------|-------------|
| Descrizione | 2011 | 2012 | 2013 |
| 1. Incidenza costo personale su spesa corrente | | | |
| <u>Spesa complessiva personale</u> | 21,60% | 21,68 | 21,42 |
| Spese Correnti | | | |
| 2. Costo medio del personale | | | |
| <u>Spesa complessiva personale</u> | € 33.683,20 | € 33.437,07 | € 32.681,77 |
| Numero dipendenti | | | |
| 3. Costo personale pro-capite | | | |
| <u>Spesa complessiva personale</u> | € 240,44 | € 231,82 | € 228,64 |
| Popolazione | | | |
| 4. Rapporto abitanti per dipendenti | | | |
| <u>Popolazione</u> | 140 | 144 | 143 |
| Dipendenti | | | |
| 5. Rapporto dirigenti su dipendenti | | | |
| <u>Numero dipendenti</u> | 58 | 56 | 56 |
| Numero dirigenti | | | |
| 6. Rapporto P.O. su dipendenti | | | |
| <u>Numero dipendenti</u> | 18 | 17 | 17 |
| Numero Posizioni Organizzative | | | |
| 7. Capacità di spesa su formazione | | | |
| <u>Spesa per formazione impegnata</u> | 87,91% | 98,71% | 96,72% |
| Spesa per formazione prevista | | | |
| 8. Spesa media formazione | | | |
| <u>Spesa per formazione</u> | € 29,30 | € 29,65 | € 27,57 |
| Numero dipendenti | | | |



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 13 missioni e 45 programmi nella sezione operativa del documento unico di programmazione. 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. politica | POLITICHE | Num. missione | MISSIONE | Num. progr | PROGRAMMA | | |
|-------------|---|---------------|---|---------------|---|------------|---|----|---|
| 1 | LECCO CITTA' DEL LAVORO, DELL'INNOVAZIONE E DELLA RICERCA | 1.1 | POLITICHE PER LO SVILUPPO ECONOMICO DEL TERRITORIO | 14 | Sviluppo economico e competitività | 02 | Commercio - reti distributive - tutela dei consumatori | | |
| | | | | | | 03 | Ricerca e innovazione | | |
| | | | | 08 | Assetto del territorio ed edilizia abitativa | 01 | Urbanistica e assetto del territorio | | |
| | | | | 07 | Turismo | 01 | Sviluppo e valorizzazione del turismo | | |
| | | | | 10 | Trasporti e diritto alla mobilità | 03 | Trasporto per vie d'acqua | | |
| | | | | | | 05 | Viabilità e infrastrutture stradali | | |
| | | | | | | 04 | Altre modalità di trasporto | | |
| | | 05 | Tutela e valorizzazione dei beni e delle attività culturali | 02 | Attività culturali e interventi diversi nel settore culturale | | | | |
| | | 01 | Servizi istituzionali, generali e di gestione | 11 | Altri servizi generali | | | | |
| 2 | LECCO CITTA' DELLA SOLIDARIETA' | 2.1 | POLITICHE SOCIALI E DI COESIONE | 12 | Diritti sociali, politiche sociali e famiglia | 01 | Interventi per l'infanzia e i minori e per asili nido | | |
| | | | | | | 02 | Interventi per la disabilità | | |
| | | | | | | 03 | Interventi per gli anziani | | |
| | | | | | | 04 | Interventi per soggetti a rischio di esclusione sociale | | |
| | | | | | | 05 | Interventi per le famiglie | | |
| | | | | | | 06 | Interventi per il diritto alla casa | | |
| | | | | | | 07 | Programmazione e governo della rete dei servizi sociosanitari e sociali | | |
| | | | | | | 08 | Cooperazione e associazionismo | | |
| | | | | 01 | Servizi istituzionali, generali e di gestione | 01 | Organi istituzionali | | |
| | | | | | | 08 | Statistica e sistemi informativi | | |
| | | 06 | Politiche giovanili, sport e tempo libero | 02 | Giovani | | | | |
| 3 | LECCO CITTA' PUBBLICA | 3.1 | POLITICHE PER L'EFFICIENZA E L'INNOVAZIONE | 01 | Servizi istituzionali, generali e di gestione | 01 | Organi istituzionali | | |
| | | | | | | 03 | Gestione economica, finanziaria, programmazione e provveditorato | | |
| | | | | | | 04 | Gestione delle entrate tributarie e servizi fiscali | | |
| | | | | | | 08 | Statistica e sistemi informativi | | |
| | | | | | | 11 | Altri servizi generali | | |
| | | 3.2 | POLITICHE PER LA QUALITA' DELLA VITA | 01 | Servizi istituzionali, generali e di gestione | 08 | Statistica e sistemi informativi | | |
| | | | | | | 04 | Istruzione e diritto allo studio | 02 | Altri ordini di istruzione non universitaria |
| | | | | | | | | 05 | Servizi ausiliari all'istruzione |
| | | | | 06 | Diritto allo studio | | | | |
| | | 3.3 | POLITICHE PER LA SICUREZZA URBANA | 05 | Tutela e valorizzazione dei beni e delle attività culturali | 01 | Valorizzazione dei beni di interesse storico | 01 | Polizia locale e amministrativa |
| | | | | | | | | 02 | Attività culturali e interventi diversi nel settore culturale |
| 03 | Ordine pubblico e sicurezza | | | | | | | | |
| | | 11 | Soccorso civile | 01 | Sistema integrato di sicurezza urbana | | | | |
| | | | | | | 01 | Sistema di protezione civile | | |





| Num_ vision | VISIONI | Num_ politica | POLITICHE | Num_ missione | MISSIONE | Num_ progr | PROGRAMMA | | | | |
|-------------|---|---------------|--|---------------|---|------------|--|----|--|----|--|
| 4 | LECCO CITTA' REGIONALE E METROPOLITANA | 4.1 | POLITICHE PER LA MOBILITA' URBANA | 10 | Trasporti e diritto alla mobilità | 01 | Trasporto ferroviario | | | | |
| | | | | | | 02 | Trasporto pubblico locale | | | | |
| | | | | | | 03 | Trasporto per vie d'acqua | | | | |
| | | | | | | 04 | Altre modalità di trasporto | | | | |
| | | | | | | 05 | Viabilità e infrastrutture stradali | | | | |
| | | 4.2 | POLITICHE PER LE INFRASTRUTTURE | 01 | Servizi istituzionali, generali e di gestione | 02 | Giustizia | 05 | Gestione dei beni demaniali e patrimoniali | | |
| | | | | | | | | 06 | Ufficio tecnico | | |
| | | | | | | | | 01 | Uffici giudiziari | | |
| | | | | | | | | 02 | Altri ordini di istruzione non universitaria | | |
| | | | | | | | | 05 | Tutela e valorizzazione dei beni e delle attività culturali | 01 | Valorizzazione dei beni di interesse storico |
| | | | | | | | | 06 | Politiche giovanili, sport e tempo libero | 01 | Sport e tempo libero |
| | | | | | | | | 07 | Turismo | 01 | Sviluppo e valorizzazione del turismo |
| | | | | | | | | 09 | Sviluppo sostenibile e tutela del territorio e dell'ambiente | 02 | Tutela, valorizzazione e recupero ambientale |
| | | | | | | | | 10 | Trasporti e diritto alla mobilità | 04 | Altre modalità di trasporto |
| 05 | Viabilità e infrastrutture stradali | | | | | | | | | | |
| 5 | LECCO CITTA' DELLA QUALITA' E DELLA SOSTENIBILITA' AMBIENTALE | 5.1 | POLITICHE PER IL TERRITORIO E LA QUALITA' URBANA | 01 | Servizi istituzionali, generali e di gestione | 05 | Gestione dei beni demaniali e patrimoniali | | | | |
| | | | | | | 07 | Turismo | 01 | Sviluppo e valorizzazione del turismo | | |
| | | | | | | 08 | Assetto del territorio ed edilizia abitativa | 01 | Urbanistica e assetto del territorio | | |
| | | | | | | 09 | Sviluppo sostenibile e tutela del territorio e dell'ambiente | 01 | Difesa del suolo | | |
| | | | | | | | | 02 | Tutela, valorizzazione e recupero ambientale | | |
| | | | | | | | | 03 | Rifiuti | | |
| | | | | | | 10 | Trasporti e diritto alla mobilità | 05 | Viabilità e infrastrutture stradali | | |



**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 servizi sociali per famiglie | | | | | |
| 6 | Gestire i Servizi per la fragilità | | | | | |
| 7 | Gestire interventi socio-educativi e ricreativi per i giovani | | | | | |
| 8 | Gestire le iniziative per l'opportunità occupazionale | | | | | |
| 9 | Servizi sociali d'ambito e piani di zona | | | | | |
| 10 | Gestire l'edilizia economico popolare e il contributo affitti | | | | | |
| 11 | Gestire la funzione amministrativa-contabile | | | | 3.1 | Politiche per l'efficienza e l'innovazione |
| 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 | | | | | |
| 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 | Politiche per l'efficienza e l'innovazione | AGAP | | | |
| 27 | Erogare i servizi cimiteriali | | | | | |
| 28 | Gestire i sistemi informativi | | | | | |





| 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 | 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 | | | |
| 39 | Gestire i servizi di polizia sul territorio | 4.1 | Politiche per la sicurezza urbana | PCV |
| 40 | Gestire la Protezione civile | | | |
| 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.

