



Città di Lecce

PIANO TRIENNALE DELLE PERFORMANCE

2013 - 2015





Città di Lecce

**PIANO TRIENNALE DELLE
PERFORMANCE**

2013 - 2015

(approvato con delibera di G.C. n. 765 del 13.09.2013)

predisposto a cura del **Team di Progetto***

* Il presente documento è stato elaborato in seno al Progetto “Valutazione della performance” del Dip.to della Funzione Pubblica coadiuvato da FormezPA. Il **Team di Progetto** è costituito dal Segretario Generale Dr. Vincenzo Specchia e da: Dr. Francesco Magnolo (Dirigente Settore AA.II.); Dr. Mauro Martina (Funzionario Settore AA.II. e coordinatore del Servizio Controllo Interno – Monitoraggio PEG); Dr.ssa Maria Ponzi (Segreteria Generale) Dr.ssa Adriana De Pascalis e Dr.ssa Lara Costantini (Servizio Controllo Interno – Monitoraggio PEG); Dr. Tommaso Maggio (Staff del Sindaco); Dr.ssa Annarita Carollo (Stagista).

INDICE

SEZIONE 1

- 1. IL CONTESTO NORMATIVO**
 - 1.1 La *ratio* e i principi ispiratori
 - 1.2 Gli assetti della *performance*
- 2. IL PIANO DELLA PERFORMANCE**
 - 2.1 Nozione
 - 2.2 I protagonisti
 - 2.3 Gli strumenti di misurazione
- 3. L'ALBERO DELLA PERFORMANCE**

SEZIONE 2

- 1. IL COMUNE DI LECCE**
 - 1.1 L'assetto istituzionale
 - 1.2 L'organizzazione amministrativa
- 2. TERRITORIO E POPOLAZIONE**
 - 2.1 Territorio
 - 2.2 Popolazione
- 3. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO ED INTERNO DELL'ENTE: ANALISI SWOT**
- 4. LA GESTIONE DELLA PERFORMANCE: CONCLUSIONI**

SEZIONE 1

1. IL CONTESTO NORMATIVO

1.1. LA *RATIO* E I PRINCIPI ISPIRATORI

Nell'ambito del processo di riforma della Pubblica Amministrazione, con il decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150 (di seguito "Decreto") è stato tracciato il quadro normativo volto allo sviluppo dell'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico nonché dell'efficienza e della trasparenza delle pubbliche amministrazioni.

Particolare rilievo assume il titolo II del decreto - "*Misurazione, valutazione e trasparenza della performance*" - che introduce il ciclo della *performance*, finalizzato al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche e alla crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito, in un contesto caratterizzato dalla trasparenza dei risultati stessi e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

I principi generali ai quali il Decreto si ispira sono:

- valorizzazione del merito, dell'impegno e della produttività di ciascun dipendente;
- razionale allocazione delle responsabilità e delle funzioni;
- trasparenza e pubblicità dei criteri, dei risultati e delle risorse;
- miglioramento della qualità dei servizi forniti nell'ottica della *customer satisfaction*;
- ottimizzazione dell'impiego delle risorse umane e finanziarie;
- cura della formazione e dello sviluppo professionale del personale, garantendo pari opportunità alle lavoratrici e ai lavoratori.

Il "**Ciclo di Gestione della *Performance***" è il processo che collega la pianificazione, la definizione degli obiettivi, la misurazione dei risultati e la valutazione della *performance* con riferimento all'Ente nella sua interezza, alle singole unità organizzative e a ciascun dipendente. Sulla base di quanto disciplinato dall'art. 4 del Decreto, si articola 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 di struttura 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.

Per il **Comune di Lecce**, il “ciclo di gestione della *performance*” non è un mero adempimento formale ma rappresenta un’occasione per:

- rivisitare processi e strumenti di programmazione al fine di renderli omogenei, sviluppando gli obiettivi strategici e gestionali nell’ambito di un piano unitario e condivisibile;
- provvedere ad una progressiva interazione tra i sistemi di programmazione, i sistemi di valutazione delle prestazioni del personale (dirigente e non dirigente) e le procedure di controllo.
- dotare l’Amministrazione di un documento (Piano delle Performance) di effettivo supporto alla gestione attraverso la integrazione tra programmazione di bilancio e ciclo della performance.

Sulla base di tali spinte, l’ Amministrazione comunale ha approvato¹, il “**Regolamento per la valutazione e la premialità della *performance* individuale**” ove, nell’art. 1.3 si prevede espressamente che “*nella misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale il Comune considera i seguenti profili di risultato: efficienza, efficacia interna ed esterna, utilizzando a tal fine idonee tecniche di redazione degli obiettivi e di definizione degli indicatori secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell’interesse degli utenti e degli altri gruppi di interesse*” mentre nel successivo art. 1.4 si esplicitano i parametri per consentire lo sviluppo degli obiettivi strategici mediante la “*valorizzazione delle capacità dirigenziali dei responsabili di struttura adottando, come criteri di valutazione, la capacità di raggiungere sia gli obiettivi strategici sia quelli relativi all’attività ordinaria, nonché la valutazione del possesso delle qualità/abilità proprie di chi, per ruolo, è chiamato al più efficiente ed efficace utilizzo delle risorse finanziarie, umane e strumentali, che gli vengono affidate*”.

1.2. GLI ASSETTI DELLA *PERFORMANCE*

L’articolo 3, comma 2, del Decreto dispone che le amministrazioni pubbliche sono tenute a misurare ed a valutare la “*performance* organizzativa e individuale”: si tratta di concetti tipici

¹ Delibera giunta comunale n. 601 del 15.07.2013

delle aziende private, la cui introduzione nel settore pubblico risponde all'esigenza di conferire garantire, anche in tale contesto, l'efficienza, l'efficacia e l'economicità dell'*agere* all'agire della Pubblica Amministrazione ed evitare i (fisiologici) processi di deresponsabilizzazione.

A tal fine il “**Piano della performance**” esplicita gli obiettivi strategici ed operativi del Comune, focalizzandosi, pertanto, sulla “**performance organizzativa**” che si riferisce all'ente nel suo complesso o alle singole aree di responsabilità che lo costituiscono.

2. IL PIANO DELLA PERFORMANCE

2.1. NOZIONE

Il “Piano della Performance” è il documento programmatico triennale in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi, gli indicatori ed i *target* su cui si baserà la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della *performance* dell'Amministrazione comunale ed è redatto con lo scopo di assicurare la qualità, la comprensibilità e l'attendibilità della rappresentazione della *performance*.

Nella sua stesura sono stati rispettati i seguenti principi:

- trasparenza e semplificazione;
- partecipazione dei protagonisti del ciclo della *performance*;
- immediata intelligibilità attraverso la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo;
- analisi approfondita delle cause degli scostamenti;
- coerenza interna ed esterna anche mediante l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della *performance* con gli strumenti finanziari;
- verificabilità e monitoraggio continuo della *performance* dell'amministrazione, anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio *ex* articolo 6 del Decreto;
- pluriennialità.

2.2. I PROTAGONISTI

Gli **Organi di vertice politico-amministrativo** avviano il processo di programmazione, misurazione e valutazione della *performance*.

Il **Segretario Generale** sovrintende il processo per la realizzazione degli obiettivi di *performance* e rappresenta il principale punto di connessione tra gli organi di vertice politico-amministrativo e gli attori coinvolti nel ciclo.

Al Segretario Generale è attribuito il controllo strategico in un rapporto di stretta collaborazione con il Consiglio Comunale e la Giunta, svolgendo nei confronti di entrambi gli organi compiti di supporto mediante l'elaborazione di report informativi. L'attività è svolta con il supporto del **Servizio di Controllo Interno – Monitoraggio PEG**, posto sotto la sua direzione, ed è disciplinata dal Capo II, Titolo II del Regolamento sui Controlli Interni (adottato con D.C.C. n. 1 del 11.01.2013).

I **Dirigenti** sono i responsabili dell'attuazione dei programmi predisposti dal vertice politico-amministrativo perciò adottano gli atti necessari alla gestione amministrativa e finanziaria in modo da realizzare gli obiettivi pianificati. Ad essi, inoltre, è attribuito il compito di:

- applicare la metodologia di misurazione e valutazione prevista nel Sistema;
- assegnare gli obiettivi al proprio personale ed eseguire la valutazione dello stesso;
- collaborare con il Segretario Generale nella definizione degli atti di programmazione nonché nell'elaborazione del Piano della *Performance* e della successiva Relazione.

Il **Nucleo di valutazione** (art. 23 del Regolamento per la valutazione e la premialità della *performance* individuale) svolge principalmente il compito di progettare il sistema di misurazione e valutazione della *performance* dell'ente. Esso ha il compito di:

- applicare il sistema di misurazione e valutazione delle *performance* sia organizzativa che individuale adottata a cura della Giunta Comunale;
- procedere alla valutazione della performance dei Dirigenti, con lo scopo di valutare l'adeguatezza delle scelte compiute nella fase di attuazione dei piani, dei programmi e di altri strumenti di determinazione degli organi di indirizzo politico-amministrativo, in relazione alla congruenza tra risultati conseguiti ed obiettivi predefiniti;
- fare proprie considerazioni sull'andamento della gestione, al fine di offrire agli organi di direzione politico-amministrativa utili riferimenti per eventuali interventi di indirizzo alla struttura;
- riferire al Sindaco degli eventuali fattori ostativi o di scostamento al raggiungimento degli obiettivi e suggerire eventuali rimedi possibili sulla base delle attività di analisi, preventive e successive.

- verificare che i Dirigenti dei Settori adottino qualora vi sia utenza esterna rilevante, sistemi di *customer satisfaction*.

Il **Gruppo Performance** è un apposito gruppo di lavoro costituito dal Segretario Generale, visto che il Ciclo di gestione della Performance è obiettivo di sua esclusiva competenza, e dai seguenti dirigenti:

- Dirigente del Settore Servizi Informativi;
- Dirigente del settore Servizio Economico e finanziario;
- Dirigente del Settore Sviluppo Organizzativo e Gestione Risorse Umane;
- Dirigente del Settore Affari Generali;
- Dirigente del Settore Legale e contratti;

Il Gruppo Performance ha l'obiettivo di porre in essere ogni adempimento necessario ad adeguare l'ordinamento interno dell'Ente ai principi generali contenuti nel D. Lgs. 150/2009.

Il **Team di Progetto** è costituito dal Segretario Generale Dr. Vincenzo Specchia e dai seguenti soggetti:

- Dr. Francesco Magnolo (Dirigente Settore AA.II.);
- Dr. Mauro Martina (Funzionario Settore AA.II. e coordinatore del Servizio Controllo Interno – Monitoraggio PEG);
- Dr.ssa Maria Ponzi (Segreteria Generale);
- Dr.ssa Adriana De Pascalis (Servizio Controllo Interno – Monitoraggio);
- Dr.ssa Lara Costantini (Servizio Controllo Interno – Monitoraggio);
- Dr. Tommaso Maggio (Staff del Sindaco);
- Dr.ssa Annarita Carollo (Stagista).

Il Team di Progetto ha operativamente provveduto alla stesura del Piano triennale delle performance 2013-2015.

2.3. GLI STRUMENTI DI MISURAZIONE

Il Piano della *performance* non costituisce uno strumento per introdurre logiche avulse dai sistemi di programmazione o controllo istituzionale, ma rappresenta un notevole impulso per rafforzare e migliorare la qualità e l'efficacia dei processi di sviluppo e assicurare l'omogeneità tra tutti i livelli istituzionali.

E' quindi necessario, prima di esplicitare l'articolazione della *performance* all'interno del Comune di Lecce, richiamare i diversi livelli di pianificazione e programmazione partendo dalle **linee programmatiche di mandato dell'ente** e, attraverso i **documenti di programmazione economico finanziaria**, giungere sino agli **obiettivi** che costituiscono il

punto cardine del piano della *performance*. Ai fini di una corretta individuazione del livello di conseguimento di ciascun obiettivo, è necessaria la preventiva individuazione d'indicatori di risultato e, ove possibile, l'indicazione di *target*, ovvero livelli di risultato che indichino preventivamente il traguardo da raggiungere (*rectius* superare) affinché l'obiettivo possa considerarsi pienamente raggiunto.

Il presente Piano è strutturato nel rispetto dell'albero della performance descritto nel paragrafo successivo.

3. L'ALBERO DELLA PERFORMANCE

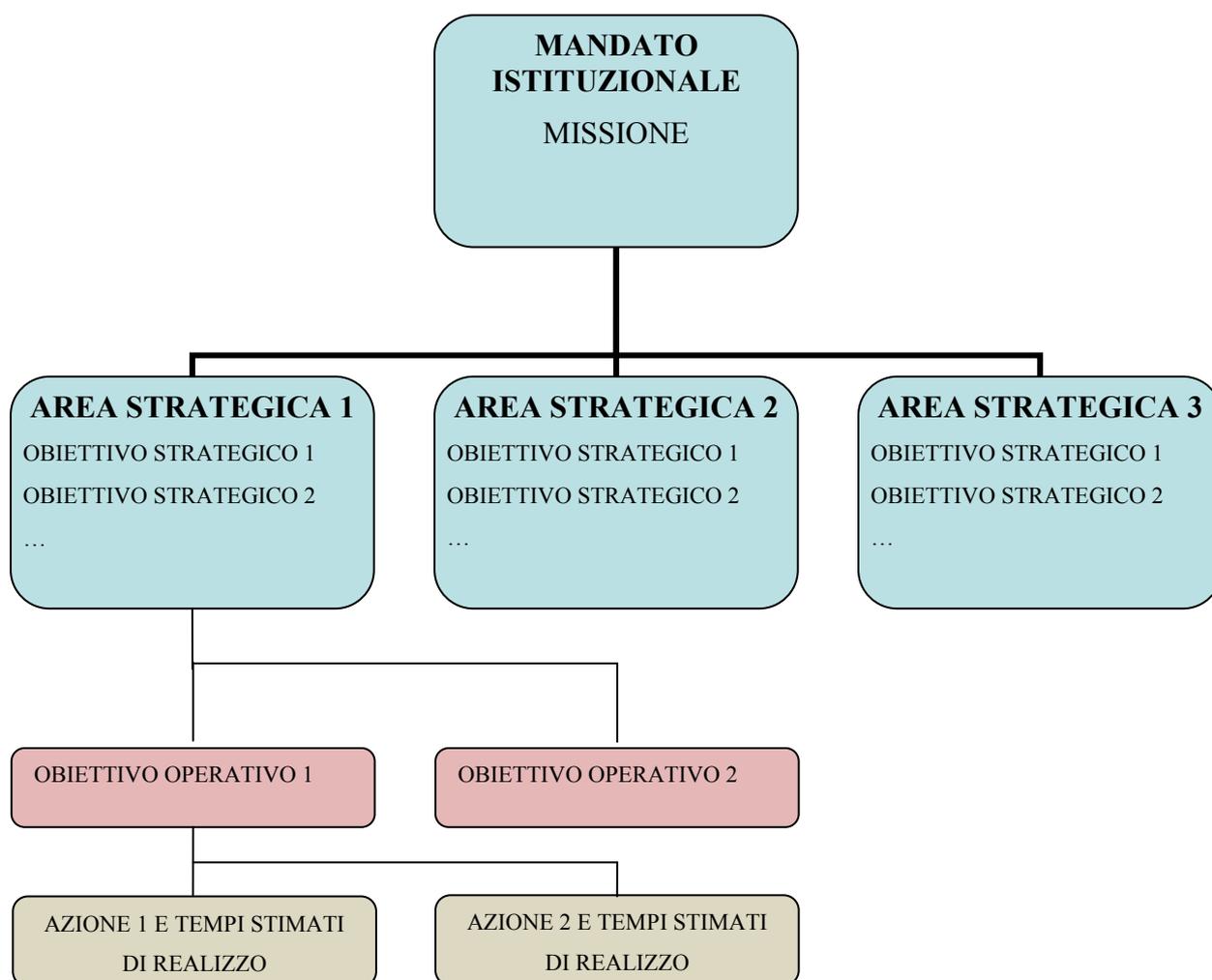
Nella logica dell'“Albero della performance” (Delibera Civit n. 112/2010), il “Mandato istituzionale” e la “Missione” dell'Ente locale sono articolati in “aree strategiche”. In particolare, le aree strategiche costituiscono i principali campi di azione entro cui l'Ente locale intende muoversi nella prospettiva di realizzare il proprio “Mandato istituzionale” e la propria “Missione”.

L'albero della *performance* si basa sull'individuazione di:

- obiettivi strategici;
- obiettivi operativi intermedi (PEG/PDO) validi per ogni anno del triennio, che costituiscono tappe di avvicinamento all'obiettivo finale;
- gli *stakeholders* interessati a ciascun obiettivo strategico;
- azioni e fasi per il raggiungimento degli obiettivi.

Gli obiettivi sono, dunque, il parametro principale per misurare e valutare la *performance*. Essi sono definiti a livello decisionale e in base ai soggetti che li elaborano, è possibile distinguere:

- gli obiettivi definiti al massimo livello decisionale (Sindaco/Consiglio) sono detti “**aree strategiche**”;
- gli obiettivi definiti a livello decisionale intermedio (Sindaco/Consiglio/Giunta/) sono detti “**obiettivi strategici**”;
- gli obiettivi definiti a livello funzionale (Assessori/Dirigenti) sono detti “**obiettivi operativi**”, e si distinguono in sviluppo o mantenimento.



L'Albero della performance - collegamento fra mandato istituzionale-missione e aree strategiche

L'**area strategica** costituisce il principale “campo di azione” entro cui l’Ente locale intende muoversi nella prospettiva di realizzare il proprio “Mandato istituzionale” e la propria “Missione”.

Ciascuna area strategica contiene uno o più **obiettivi strategici** da conseguire attraverso adeguate risorse e piani d’azione previsti dalle missioni e definiti nei documenti programmatici di bilancio (in particolare si ricollegano all’attuazione dei programmi triennali) e rappresentano il “risultato immediato” atteso dai programmi stessi. Generalmente, hanno durata pari a quella dell’intero mandato amministrativo (e ciò giustificherebbe il loro collegamento diretto con gli *outcome*) e sono riferiti all’Ente nel suo complesso e ai suoi “grandi progetti”.

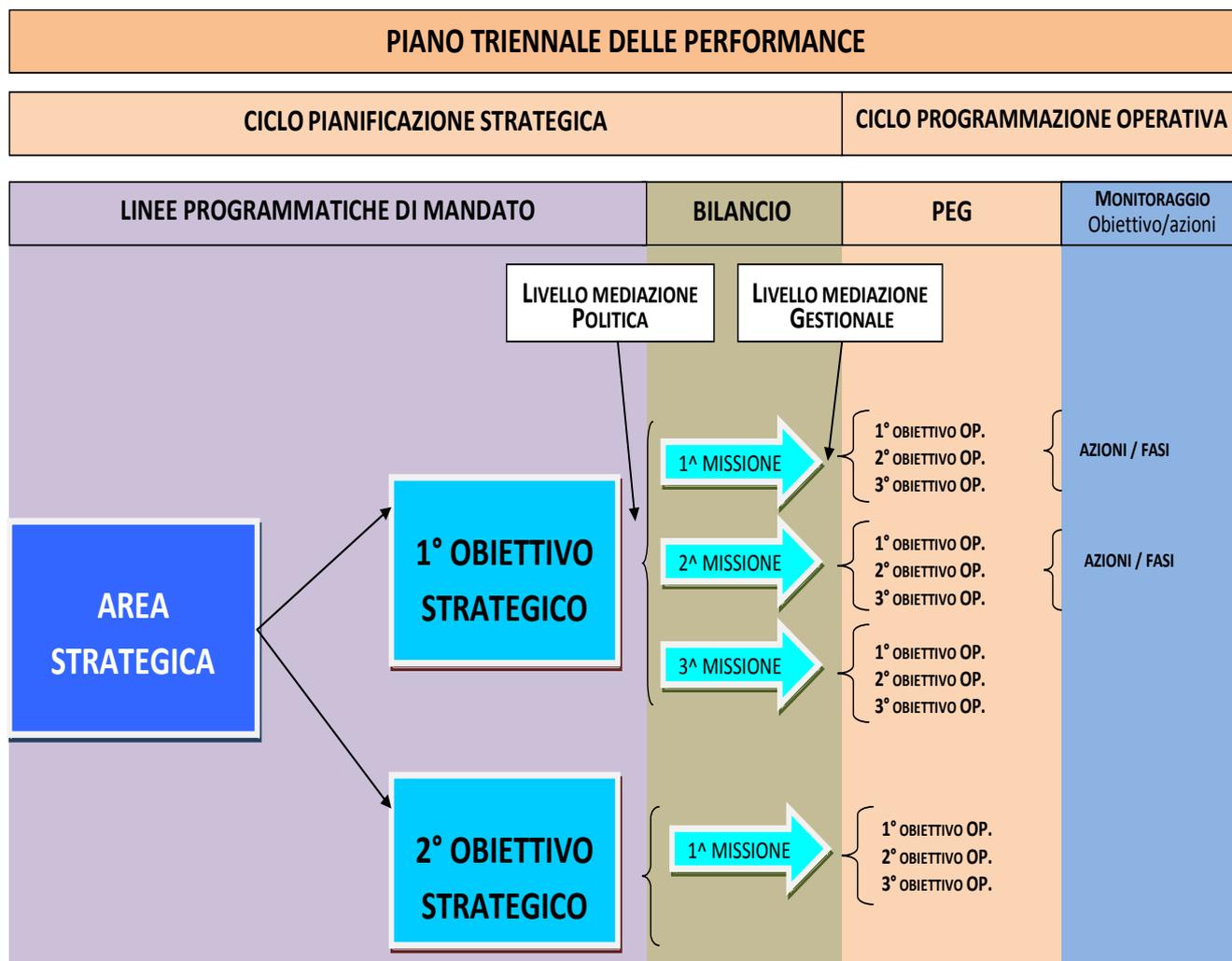
Il conseguimento dell’obiettivo strategico ha come premessa necessaria, ma non sempre sufficiente, l’efficace realizzazione delle attività programmate mediante il conseguimento degli **obiettivi operativi**. Essi rappresentano di norma specificazioni degli obiettivi strategici. Sono, dunque, funzionali al raggiungimento degli obiettivi strategici e devono essere declinati dai

responsabili dei centri di responsabilità amministrativa nell'ambito delle rispettive missioni di bilancio.

Detti obiettivi devono essere specifici, misurabili, ragionevolmente realizzabili e collegati a precise scadenze temporali, ad ogni obiettivo deve essere associato almeno un indicatore. Una corretta caratterizzazione degli indicatori deriva dallo schema (all.1) riportato nella Del.n.89/2010 della CIVIT- *Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di misurazione e valutazione della performance* (articoli 13, comma 6, lett. d) e 30, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150).

Gli **indicatori di performance** consentono di valutare l'impatto delle politiche pubbliche (indicatori di *outcome*) mentre i livelli di attuazione dei piani strategici ed operativi sono **indicatori di efficacia ed efficienza**.

RAPPRESENTAZIONE GRAFICA DELL'INTEGRAZIONE TRA CICLO DELLE PERFORMANCE E BILANCIO



SEZIONE 2

1. IL COMUNE DI LECCE

1.1. L'ASSETTO ISTITUZIONALE

Il Comune di Lecce è l'Ente che rappresenta la comunità dei cittadini organizzata ed ordinata sul suo territorio e, nel rispetto dei principi sulla sussidiarietà, ne rappresenta e cura i diritti nei diversi settori quali Ambiente, Arte, Cultura, Educazione, Giustizia, Igiene, Religione, Salute, Sicurezza, Storia, Territorio, Tradizione, Tradizioni Popolari.

L'organo di governo del Comune è la **Giunta comunale**. Essa collabora con il Sindaco nell'attuazione degli indirizzi generali del Consiglio ed opera attraverso deliberazioni collegiali. Essa compie tutti gli atti rientranti, ai sensi dell'art. 107, commi 1 e 2, del D.Lgs. n. 267 del 2000, che non siano riservati dalla legge al Consiglio e che non ricadano nelle competenze, previste dalle leggi o dallo Statuto, del Sindaco o degli organi di decentramento.

Attualmente la Giunta Comunale (decreto n. 11 del 16.06.2012) è composta dal Sindaco e da 9 Assessori:

- Paolo PERRONE (Sindaco);
- Carmen TESSITORE (Vicesindaco) con delega alle Politiche Sociali, Politiche Educative, Pubblica Istruzione, Politiche delle Famiglia, Politiche di Genere;
- Luciano BATTISTA con delega allo Sviluppo Economico, Attività produttive e Commerciali, Servizi Demografici;
- Luigi COCLITE con delega al Turismo, Marketing Territoriale, Spettacoli ed Eventi, Affari Generali, Contenzioso;
- Alessandro DELLI NOCI con delega alla Innovazione Tecnologica, Politiche Comunitarie, Politiche Giovanili, Politiche del Lavoro, Formazione Professionale;
- Andrea GUIDO con delega alle Politiche Ambientali, Protezione Civile, Igiene, Randagismo;
- Severo MARTINI con delega alla Pianificazione del Territorio, Urbanistica;
- Gaetano MESSUTI con delega ai Lavori Pubblici, Verde Pubblico, Servizi Cimiteriali, Edilizia Scolastica, Edilizia Sportiva, Contratti di Quartiere, Fascia Costiera;
- Attilio MONOSI con delega al Bilancio, Programmazione Economica, Tributi, Patrimonio, Edilizia Residenziale Pubblica e Politiche abitative, Politiche Energetiche, Rapporti con le Società Partecipate, Personale;
- Luca PASQUALINI Polizia Locale, Sicurezza, Traffico e Mobilità.

Il **Consiglio comunale**, invece, è l'organo di indirizzo e di controllo politico-amministrativo; ha competenza ad adottare deliberazioni esclusivamente nelle materia previste dall'art.42 del D.Lgs. 18-8-2000 n. 267, testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali. Il suo funzionamento è disciplinato dal Capo I del vigente Statuto Comunale e da apposito Regolamento.

Attualmente è composto da 32 consiglieri oltre il Sindaco nonché dal consigliere aggiunto in rappresentanza dei cittadini stranieri.

Le **Commissioni Consiliari**, istituite ai sensi dell'art. 59 del vigente Statuto Comunale, sono articolazioni interne del Consiglio, costituite nel suo seno con criterio proporzionale, cioè in modo da rispecchiare la presenza delle forze politiche nell'organo assembleare.

Ai sensi dell'art. 70 del Regolamento sul funzionamento del consiglio comunale e delle sue articolazioni., le Commissioni “esercitano le loro funzioni concorrendo ai compiti d’indirizzo e di controllo politico-amministrativo, allo stesso attribuiti mediante la valutazione preliminare degli atti di programmazione, di pianificazione operativa e finanziaria e l’approfondimento dei risultati periodici del controllo della gestione corrente e degli investimenti. Ferme restando le competenze degli altri organi dell’Amministrazione, svolgono l’attività preparatoria, istruttoria e redigente su atti”.

1.2. L'ORGANIZZAZIONE AMMINISTRATIVA

L'organizzazione del Comune di Lecce è articolata in diverse strutture ovvero in Settori, Servizi e Uffici. I primi sono unità organizzative volte alla realizzazione di specifici obiettivi (linee funzionali) attribuiti dalla Giunta nell'ambito del Piano Esecutivo di gestione (PEG), su proposta del Segretario Generale. Essi si configurano quali aggregati di competenze omogenee funzionali al conseguimento degli obiettivi propri del programma di governo dell'ente.

Attualmente, il Comune di Lecce conta 20 Settori ovvero L'organizzazione del Comune di Lecce è articolata in 20 Settori ciascuno dei quali è affidato ad un Dirigente responsabile:

Cdr 1 - Affari Generali e Istituzionali

Cdr 2 - Gabinetto Del Sindaco

Cdr 3 - Servizio Economico e Finanziario

- Cdr 4 - Tributi e Fiscalità Locale
- Cdr 5 - Programmazione Strategica e Comunitaria
- Cdr 6 - Lavori Pubblici
- Cdr 7 - Servizi Demografici e Statistici
- Cdr 8 – Avvocatura
- Cdr 9 - Polizia Locale
- Cdr 10 - Istruzione Pubblica
- Cdr 11 - Cultura, Beni Culturali, Turismo e Spett., Sport.
- Cdr 12 - Patrimonio Mobiliare e Immobiliare
- Cdr 13 - Traffico, Mobilità, Viabilità e Segnaletica
- Cdr 14 - Pianificazione e Sviluppo Del Territorio
- Cdr 15 - Servizi Sociali, Piano Di Zona, Istituzione
- Cdr 16 - Sviluppo Economico e Attività Produttive
- Cdr 17 - Settore Servizio Edilizia Scol. Imp. Sportiva e Serv. Cimit.
- Cdr 18 - Sviluppo Organizzativo e Gestione Risorse Umane
- Cdr 19 - Sistemi Informativi
- Cdr 20 - Ambiente - Igiene Pubblica e Protezione Civile

Al vertice della struttura si trova il Segretario Generale, attualmente il Dr. Vincenzo Specchia, il quale assicura lo svolgimento di compiti di collaborazione e funzioni di assistenza giuridico-amministrativa, predispone il PDO, presenta il PEG alla Giunta Comunale per il tramite del Sindaco e provvede ad attuare gli indirizzi e gli obiettivi stabiliti dagli organi istituzionali.

Le articolazioni interne, invece, sono i Servizi e gli Uffici, affidati alla responsabilità di un dirigente che svolge le funzioni conferitegli con autonomia operativa in piena coerenza con gli obiettivi, i piani ed i programmi definiti dagli organi di governo.

Attualmente, il numero dei DIRIGENTI è di 16 unità tra cui 4 donne. Il numero complessivo dei dipendenti, invece, è di 513 tra cui 258 donne. L'età media del personale è di 40/45 anni.

2. TERRITORIO E POPOLAZIONE

2.1 TERRITORIO

Il Comune di Lecce si estende su una superficie complessiva di 238,4 kmq.

Frazioni di Lecce sono le marine di Frigole, Torre Chianca, Torre Rinalda, San Cataldo, amministrato in parte dal comune di Vernole, e il paese di Villa Convento, amministrato in parte dal comune di Novoli. Fino al 4 febbraio 2010 era frazione del capoluogo anche Casalabate.

2.2 POPOLAZIONE

La popolazione residente è di 95.520. Suddividendo la popolazione per fasce di età, si ottiene il seguente schema, utile ai fini dell'individuazione dei potenziali stakeholders dell'amministrazione.

Censimento 2011 indicatori Popolazione									
Totale Popolazione				Totale Popolazione straniera			Totale Popolazione Italiana		
	totale mf	maschi	femmine	totale mf	maschi	femmine	totale mf	maschi	femmine
Età media	44,8	42,9	46,4	33,2	32,1	34,1	45,3	43,4	47,0
Indice di ricambio generazionale	53,7	67,9	44,0	433,3	527,9	361,3	51,1	64,5	41,9
Bambini per 100 anziani	17,7	22,0	14,8	161,7	195,1	136,3	16,7	20,7	14,0
Indice di vecchiaia	186,1	147,3	227,1	23,1	18,9	27,7	195,7	155,0	238,4
Indice di dipendenza dei giovani	18,9	20,6	17,5	18,3	21,1	16,0	19,0	20,5	17,6
Indice di dipendenza degli anziani	35,3	30,3	39,7	4,2	4,0	4,4	37,1	31,9	41,9
Indice di dipendenza Totale	54,2	50,9	57,2	22,6	25,1	20,4	56,1	52,4	59,4
Indice di sostituzione dei ritirati dal lavoro	66,2	73,9	59,9	250,5	309,5	208,5	63,2	70,3	57,3
Età di riferimento per gli asili nido (0-3anni)	2.901	1.458	1.443	187	94	93	2.714	1.364	1.350
Età di riferimento per le scuole dell'infanzia (4-5 anni)	1.431	738	693	79	40	39	1.352	698	654

Età di riferimento per le scuole elementari (6-10 anni)	3.789	1.951	1.838	195	102	93	3.594	1.849	1.745
Età di riferimento per le scuole medie (11-13 anni)	2.175	1.136	1.039	108	58	50	2.067	1.078	989
Età di riferimento per le scuole superiori e formativo (14-19 anni)	4.895	2.479	2.416	295	158	137	4.600	2.321	2.279
Area d'ingresso nel mondo del lavoro ed età adulta (20-29 anni)	9.442	4.660	4.782	783	365	418	8.659	4.295	4.364
Area di stabile costituzione della famiglia (30-39anni)	12.394	5.940	6.454	1.006	464	542	11.388	5.476	5.912
Area di progressione professione (40-49 anni)	14.100	6.613	7.487	782	354	428	13.318	6.259	7.059
Area di progressione e modifica familiare (50-59 anni)	11.970	5.439	6.531	409	173	236	11.561	5.266	6.295
Area fuoriusciti dal mondo del lavoro (60-69 anni)	11.754	5.303	6.451	152	62	90	11.602	5.241	6.361
Età anziana e assistenza generazioni precedenti (70-84 anni)	12.368	5.048	7.320	81	39	42	12.287	5.009	7.278
Età anziana con problemi di autosufficienza (85 e più anni)	2.697	834	1.863	9	2	7	2.688	832	1.856

3. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO ED INTERNO DELL'ENTE: ANALISI SWOT

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<ul style="list-style-type: none"> • buona qualità della vita, reale e percepita. • bassi fenomeni di criminalità con conseguente alto livello di sicurezza. • impiego proficuo dei finanziamenti esterni. • presenza di un'importante e dinamico polo universitario nonché centro di eccellenza post-universitaria. • Presenza rilevante di beni storico – architettonici ed archeologici. • Vivacità dell'imprenditoria ricreativo-culturale. • Disponibilità di strutture e spazi dismessi o inutilizzati da recuperare e utilizzare come contenitori di iniziative produttive, terziarie, sociali, culturali. • Elevato tasso di “turisticità” e buona permanenza turistica media. 	<ul style="list-style-type: none"> • scarsa valorizzazione delle risorse naturali e investimenti insufficienti nelle marine. • gestione raccolta rifiuti. • Inadeguatezza del sistema di mobilità urbana e scarsi collegamenti con le periferie.
OPPORTUNITA'	MINACCE
<ul style="list-style-type: none"> • Posizione strategica territoriale. • Presenza lavoro qualificato. • Implementazione green jobs e sfruttamento aree per energia rinnovabile. • Modelli di sviluppo sostenibile. • Attenzione verso l'uso di prodotti locali; • Estesa area industriale • Esistenza di politiche regionali di rigenerazione urbana e di recupero del patrimonio edilizio esistente 	<ul style="list-style-type: none"> • Emigrazione giovanile. • Frammentazione produttiva. • Disoccupazione. • Conflitto tra sviluppo infrastrutturale e turistico. • Opere di urbanizzazione di incisivo impatto ambientale.

4. LA GESTIONE DELLA PERFORMANCE: CONCLUSIONI

La redazione del Piano delle performance del Comune di Lecce si è realizzata attraverso il lavoro di un team interno, guidato dal Segretario Generale ed affiancato da un esperto territoriale (messo a disposizione nell'ambito del progetto "Valutazione della Performance, benchmarking e partecipazione dei cittadini per il miglioramento dei servizi pubblici – Linea "Disseminazione di strumenti e Know-how per l'attuazione del CGP- attività 201. 1 2 202.2" promosso dal Dipartimento della Funzione Pubblica con il supporto operativo di Formez PA). Nella prima fase, avviata nel Gennaio 2013, il gruppo ha rilevato gli strumenti utilizzati e utilizzabili per la misurazione della performance, ha definito il contesto (interno ed esterno) ove l'Amministrazione è destinata ad operare e ha definito le aree strategiche sulla base di tale analisi e delle linee programmatiche del Sindaco.

Nella seconda fase, il gruppo ha supportato i Dirigenti dell'Ente nella definizione della strategia e di obiettivi strategici ed operativi in modo da poter stabilire, in maniera condivisa, le relative azioni.

Il presente Piano nasce dalla volontà di dotare l'Amministrazione di un documento di effettivo supporto alla gestione, con una sensibilità verso la tematica dell'integrazione fra Ciclo della Performance e Ciclo di Programmazione finanziaria. Il Comune di Lecce è, infatti, tra i primi enti locali ad aver sviluppato la suddetta tematica in quanto ente sperimentatore del nuovo sistema di Bilancio ex L. 196/2009.

E' stato valorizzato, inoltre, un approccio trasversale nella definizione degli obiettivi strategici, in considerazione della fisiologica ampiezza e poliedricità di alcuni di essi.

Le schede descrittive, di facile e pronta consultazione, rendono un quadro chiaro ed esaustivo dell'intero processo di misurazione e dei relativi parametri di riferimento.

L'obiettivo, in questa prima esperienza ma perseguibile nei prossimi processi di elaborazione, è di rendere la sfera dirigenziale maggiormente autonoma nella definizione di programmi ed obiettivi nell'ottica di una efficace utilità operativa di tale documento, in modo che esso possa diventare la *Magna Charta* della gestione dell'Ente.