



**Comune di Como**

**Referto del Controllo di gestione**

**Anno 2011**

*A cura del Settore programmazione e controllo di gestione*

## Sommario

|                                                                                                          |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1.- PREMESSA</b>                                                                                      | <b>4</b>  |
| <b>2.- CARATTERISTICHE GENERALI DELL'ENTE</b>                                                            | <b>5</b>  |
| 2.1.- Territorio                                                                                         | 5         |
| 2.2.- Popolazione                                                                                        | 5         |
| <b>3.- IL SETTORE PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO DI GESTIONE: FUNZIONI E STRUMENTI DI CONTROLLO ADOTTATI</b> | <b>7</b>  |
| 3.1.- Funzioni e collocazione organizzativa                                                              | 7         |
| 3.2.- Pianificazione                                                                                     | 8         |
| 3.3.- Programmazione e budgeting                                                                         | 8         |
| 3.4.- Controllo di gestione                                                                              | 8         |
| 3.5.- Controllo strategico                                                                               | 9         |
| 3.6.- Valutazione e sistemi premianti                                                                    | 9         |
| <b>4.- LE RISULTANZE DEL PROCESSO DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO DI GESTIONE</b>                          | <b>10</b> |
| 4.1.- Programmazione – controllo di gestione                                                             | 10        |
| 4.2.- La struttura organizzativa                                                                         | 12        |
| 4.2.1.- Valutazioni performance                                                                          | 13        |
| 4.2.2.- Obiettivi 2011                                                                                   | 15        |
| <b>5.- LE RISORSE ECONOMICO-FINANZIARIE</b>                                                              | <b>20</b> |
| 5.1.- Pressione fiscale e Trasferimenti erariali                                                         | 20        |
| 5.2.- Gestione finanziaria                                                                               | 24        |
| 5.2.1.- Analisi spesa in conto capitale                                                                  | 26        |
| 5.2.2.- Analisi andamento spese investimento in correlazione alle entrate della stessa natura            | 29        |
| 5.2.3.- Manutenzione strade                                                                              | 29        |
| 5.2.4.- Analisi spesa corrente                                                                           | 31        |
| 5.2.5.- Analisi spesa personale                                                                          | 32        |
| <b>6.- CONTROLLO STRATEGICO</b>                                                                          | <b>36</b> |
| 6.1.- Obiettivi di PEG ed obiettivi di Mandato                                                           | 36        |
| 6.2.- Cruscotto strategico                                                                               | 37        |
| <b>7.- VALUTAZIONE</b>                                                                                   | <b>41</b> |
| 7.1.- Valutazione dirigenti                                                                              | 41        |
| 7.2.- Valutazioni dipendenti                                                                             | 44        |
| 7.3.- Incentivi                                                                                          | 46        |
| <b>8.- PERCORSI DI CARRIERA E CRESCITA PROFESSIONALE</b>                                                 | <b>47</b> |
| 8.1.- Progressioni verticali                                                                             | 47        |
| 8.2.- Progressioni orizzontali                                                                           | 47        |
| 8.3.- Spesa di formazione del personale                                                                  | 47        |

|                                                                              |           |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 8.3.1.- Investimenti in formazione suddivisi in settori                      | 48        |
| <b>9.- ANALISI INDICATORI DI ATTIVITÀ</b>                                    | <b>49</b> |
| 9.1.- Polizia locale                                                         | 49        |
| 9.2.- Ambiente                                                               | 50        |
| 9.3.- Asili nido                                                             | 50        |
| 9.4.- Servizi sociali                                                        | 51        |
| <b>10.- SERVIZI A DOMANDA INDIVIDUALE</b>                                    | <b>52</b> |
| <b>11.- ANALISI COSTI-RICAVI</b>                                             | <b>53</b> |
| 11.1.- Analisi servizio prima infanzia del comune di como                    | 56        |
| 11.2.- Analisi dei servizi erogati dalla biblioteca comunale di como         | 58        |
| 11.3.- Analisi impianti sportivi comunali                                    | 61        |
| <b>12.- RAZIONALIZZAZIONE DELLE SPESE</b>                                    | <b>62</b> |
| 12.1.- Certificazione sugli acquisti di beni e servizi                       | 62        |
| 12.2.- Razionalizzazione beni strumentali                                    | 62        |
| 12.3.- Consulenze, studi e ricerche                                          | 67        |
| 12.4.- Spese di rappresentanza                                               | 67        |
| 12.5.- Spese organi politici                                                 | 68        |
| <b>13.- LE PARTECIPAZIONI SOCIETARIE</b>                                     | <b>69</b> |
| <b>14.- SERVIZI PUBBLICI ESTERNALIZZATI</b>                                  | <b>70</b> |
| <b>15.- I DOCUMENTI PER LA PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO NEL COMUNE DI COMO</b> | <b>71</b> |

## **1.- PREMESSA**

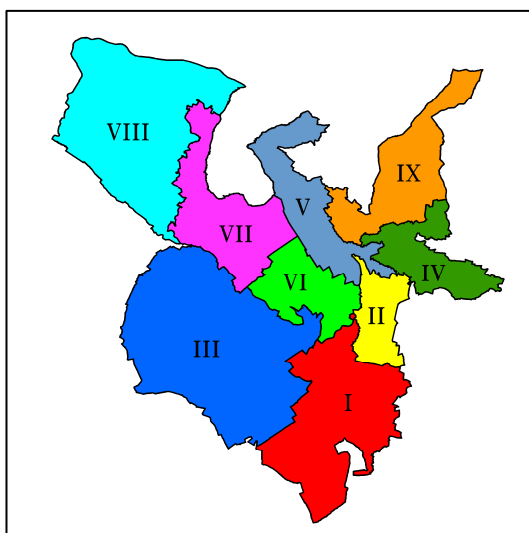
In conformità alle previsioni dell'art. 198 e 198 bis del D.Lgs 267/00, il presente documento ha lo scopo di esprimere le valutazioni sullo stato di attuazione degli obiettivi programmati nonché una valutazione sull'efficacia, efficienza ed economicità dei servizi comunali.

Occorre preliminarmente premettere che il Comune di Como non applica un sistema di contabilità economico-analitico; i dati trattati nel presente referto considerano i valori finanziari così come risultanti dal rendiconto finanziario approvato. Gli indicatori finalizzati a misurare l'economicità della gestione si riferiscono ai dati di spesa e non ai dati desunti dal conto economico.

## 2.- CARATTERISTICHE GENERALI DELL'ENTE

### 2.1.- Territorio

| Superficie                                                                                                                                                                                                                              |                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| intero territorio comunale                                                                                                                                                                                                              | km <sup>2</sup> 37,34 |
| di cui corsi e specchi d'acqua naturali                                                                                                                                                                                                 | km <sup>2</sup> 2,4   |
| Densità abitativa                                                                                                                                                                                                                       |                       |
| abitanti per km <sup>2</sup>                                                                                                                                                                                                            | 2.283                 |
| Rete stradale                                                                                                                                                                                                                           |                       |
| N° totale Km rete stradale urbana                                                                                                                                                                                                       | 218                   |
| N° totale Km piste ciclabili                                                                                                                                                                                                            | 4,75                  |
| Confini Amministrativi                                                                                                                                                                                                                  |                       |
| Comuni di:<br>Maslianico, Cernobbio, Brunate, Cavallasca, Tavernerio, Lipomo, Capiago Intimiano, Senna Comasco, Casnate con Bernate, Grandate, Montano Lucino, Torno, Blevio, S.Fermo della Battaglia, <i>Confederazione Elvetica</i> . |                       |
| Altimetria                                                                                                                                                                                                                              |                       |
| Minima                                                                                                                                                                                                                                  | m. 199 s.l.m.         |
| Massima                                                                                                                                                                                                                                 | m. 1.136 s.l.m.       |
| centro abitato                                                                                                                                                                                                                          | m. 201 s.l.m.         |



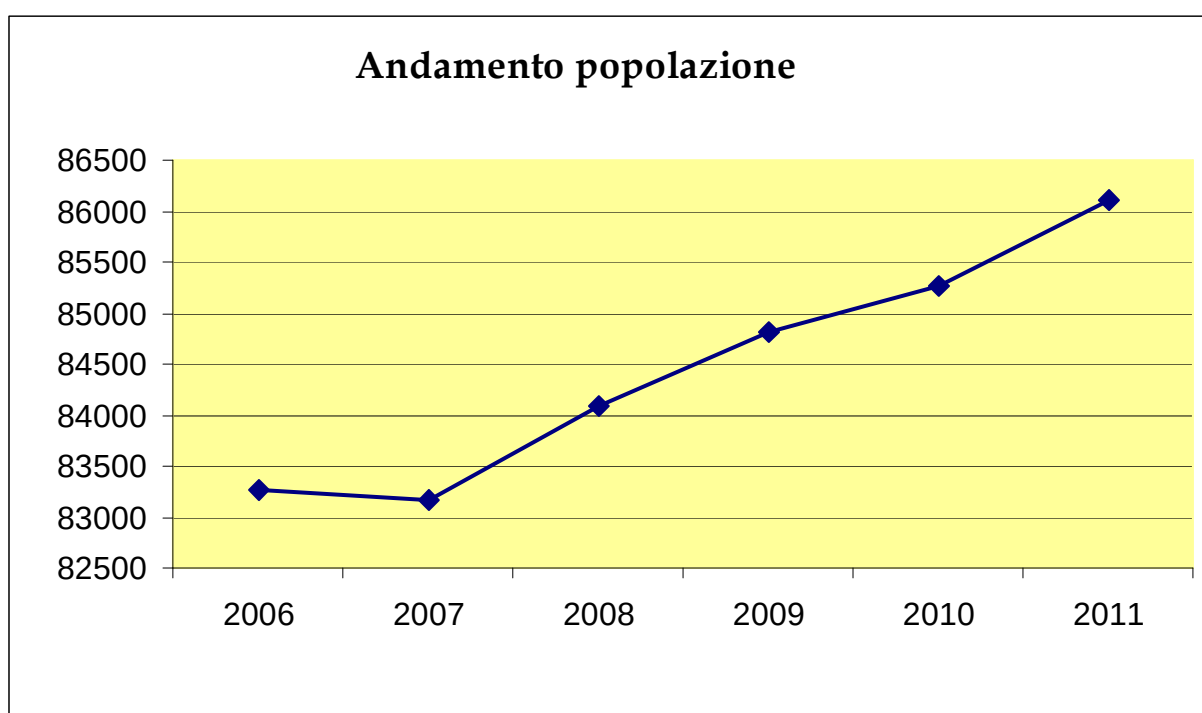
| Circoscrizioni | Quartieri                                       |
|----------------|-------------------------------------------------|
| I              | Albate, Muggiò                                  |
| II             | Lora                                            |
| III            | Camerlata, Rebbio, Breccia, Prestino            |
| IV             | Camnago Volta                                   |
| V              | Como Nord, Como Est                             |
| VI             | Como Borghi                                     |
| VII            | Como Centro, Como Ovest                         |
| VIII           | M.te Olimpino, P.te Chiasso, Sagnino, Tavernola |
| IX             | Garzola, Caviglio                               |

### 2.2.- Popolazione

La tabella sottostante contiene i dati relativi alla popolazione residente al 31/12/2011, il confronto tra i dati relativi al periodo 2006/2011, suddivisi tra maschi e femmine nonché i dati relativi ai nuclei familiari.

|                  | 2006   | 2007   | 2008   | 2009   | 2010   | 2011   |
|------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Abitanti         | 83.265 | 83.175 | 84.085 | 84.812 | 85.263 | 86.116 |
| Maschi           | 39.405 | 39.332 | 39.782 | 40.219 | 40.401 | 40.936 |
| Femmine          | 43.860 | 43.843 | 44.303 | 44.593 | 44.862 | 45.180 |
| Nuclei familiari | 36.809 | 37.050 | 37.618 | 38.376 | 39.020 | 39.793 |

Il grafico sotto riportato descrive l'andamento demografico della popolazione, nel periodo di riferimento 2006/2011.



### 3.- IL SETTORE PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO DI GESTIONE: FUNZIONI E STRUMENTI DI CONTROLLO ADOTTATI

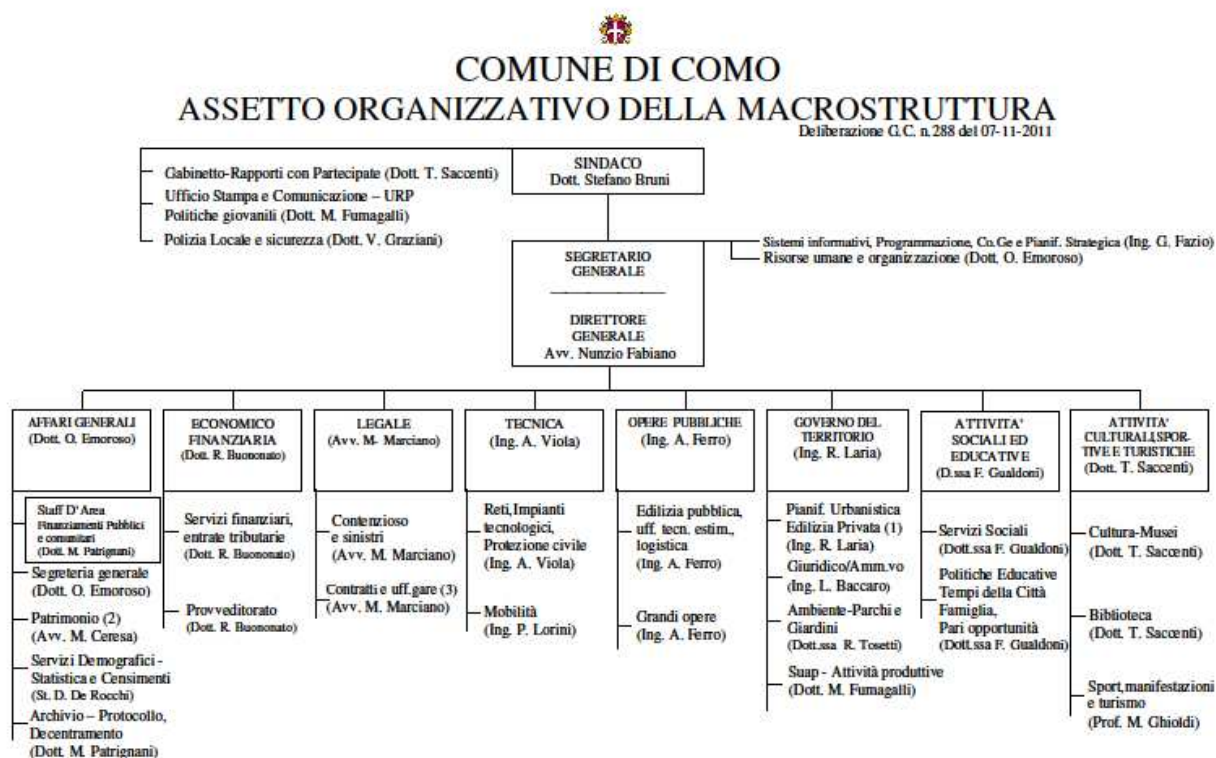
#### 3.1.- Funzioni e collocazione organizzativa

Il Settore Programmazione e Controllo, istituito nel 2002, si occupa di:

- introduzione, consolidamento e gestione strumenti di pianificazione, programmazione, budgeting, controllo;
- introduzione, consolidamento e gestione strumenti di valutazione e retribuzione delle prestazioni e delle posizioni (per dirigenti e posizioni organizzative) coordinati con gli strumenti di programmazione gestione e controllo;
- analisi economico-patrimoniali dei servizi;

Fino al 2002, la programmazione ed il budgeting (PEG) era curata dal Settore Servizi Finanziari e dalla Direzione Generale.

Attualmente, nell'ambito della macrostruttura, il Settore fa parte della Direzione Generale.



(1) Il settore comprende le competenze tanto tecniche quanto amministrative.

(2) L'ufficio sinistri fa riferimento al settore patrimonio.

(3) esclusi i contratti di servizi limitatamente agli incarichi profes. e procedure negoziate senza bando.

La missione del Settore viene perseguita attraverso molteplici attività così suddivise:

### 3.2.- Pianificazione

- allineamento degli strumenti di programmazione, quali la relazione previsionale e programmatica ed il piano esecutivo di gestione, alle linee programmatiche di mandato, approvate dal Consiglio Comunale con delibera n. 20 del 20 settembre 2007;

### 3.3.- Programmazione e budgeting

- rafforzamento del ruolo della Relazione Previsionale e Programmatica quale reale strumento di programmazione di medio-lungo periodo della gestione, migliorando la qualità dell'elaborazione contenuti dei contenuti ed elevando la partecipazione dei dirigenti e degli amministratori alla sua stesura;
- consolidamento del Piano Esecutivo di Gestione quale strumento di programmazione degli obiettivi e di budgeting, propedeutico alla valutazione delle performance di ente e di Settore. Articolazione degli obiettivi di PEG in fasi temporali (obiettivi intermedi) ed esplicitazione di indicatori di obiettivo quantitativi;
- introduzione di sistemi informatici per la gestione delle fasi di elaborazione e gestione del PEG. La gestione del PEG viene effettuata mediante software presente sulla rete intranet aziendale. Il sistema in uso supporta i dirigenti nell'elaborazione del Peg via web, in modo da rendere visibili gli obiettivi, in un'ottica di conoscenza, trasparenza ed integrazione degli obiettivi dei diversi settori, al fine di creare una maggior partecipazione dei dipendenti alla realizzazione degli obiettivi "aziendali";
- programmazione annuale (nell'ambito del PEG, in coerenza con il Piano Triennale delle opere e con l'Elenco Annuale dei lavori) delle fasi progettuali e dei tempi di realizzazione delle opere pubbliche;

### 3.4.- Controllo di gestione

- reportistica infra-annuale e finale relativamente a:
  - obiettivi di PEG e fasi temporali intermedie di attuazione;
  - stato di avanzamento delle progettazioni e dei lavori;
  - livello di utilizzo e di acquisizione delle risorse previste dal bilancio di previsione annuale;
- consolidamento e sviluppo di un sistema di indicatori finalizzato al monitoraggio delle attività c.d. ordinarie e di alcuni servizi erogati, avere per consentire di analizzare l'andamento;
- mappatura funzioni e servizi forniti dagli uffici comunali e identificazione dei servizi potenzialmente esternalizzabili
- elaborazione di conti economici per alcuni servizi a maggior impatto sulla collettività e sul bilancio dell'ente;



### 3.5.- Controllo strategico

- monitoraggio dello stato di attuazione delle Linee Programmatiche di Mandato del Sindaco, mediante confronto sistematico delle stesse con le Relazioni Previsionali e Programmatiche adottate e con i risultati ottenuti in base a quanto rilevato dai report del Piano Esecutivo di Gestione;
- costruzione di un cruscotto strategico con lo scopo di individuare degli indicatori mediante i quali monitorare e verificare il raggiungimento dell'obiettivo di mandato. La valutazione sull'efficacia dell'attività di un ente pubblico non può limitarsi solo alla dimensione operativa e allo svolgimento dei processi interni (efficacia gestionale), ma deve prendere in considerazione anche la capacità di perseguire la propria missione sociale, ovvero di incidere positivamente sui bisogni dei propri interlocutori e sui fenomeni del contesto in cui operano (efficacia sociale).

### 3.6.- Valutazione e sistemi premianti

- aggiornamento metodologie di valutazione delle prestazioni di dirigenti, posizioni organizzative e dipendenti, con eliminazione di automatismi (presenze) e accentuazione dell'incidenza dei risultati di Settore sulla retribuzione accessoria;
- differenziazione marcata della retribuzione di risultato nel sistema premiante dei dirigenti, differenziazione meno evidente nella distribuzione del salario accessorio per i dipendenti, anche in virtù dell'ormai inconsistente budget disponibile per incentivare la produttività dei dipendenti.
- applicazione del regolamento per l'assegnazione degli incentivi previsti dalla Legge Merloni, con contestuale verifica in ordine a ritardi nella progettazione e /o esecuzione delle opere.

## 4.- LE RISULTANZE DEL PROCESSO DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO DI GESTIONE

### 4.1.- Programmazione – controllo di gestione

Lo strumento di programmazione per eccellenza è la Relazione Previsionale e Programmatica approvata dal Consiglio Comunale, organo che svolge attività di indirizzo e di controllo.

A partire dall'esercizio finanziario 2008 è stata modificata l'impostazione della parte descrittiva della Relazione Previsionale e Programmatica in modo da poter consentire la lettura dei programmi e la verifica annuale dello stato di attuazione del programma di mandato sulla base degli obiettivi di mandato e delle strategie dichiarate in sede di approvazione delle linee programmatiche, i cui indirizzi sono stati approvati dal Consiglio Comunale nella seduta del 20/09/2007.

Le innovazioni apportate hanno prodotto quale risultato immediato una maggior responsabilizzazione dei vertici della struttura e hanno fornito uno strumento valido per la definizione del piano degli obiettivi e per la successiva valutazione dei dirigenti tesa alla verifica delle attività gestionali.

Altro segnale indicativo dell'importanza assunta dalla nuova modalità di impostazione della parte descrittiva della relazione previsionale e programmatica proviene dall'accresciuta attenzione che l'organo consigliare attribuisce al documento di programmazione finanziaria ed agli emendamenti proposti alla parte descrittiva della relazione.

Di seguito si riportano le tempistiche di approvazione del Bilancio di Previsione e del Piano Esecutivo di Gestione. I tempi di approvazione del Bilancio di Previsione dipendono in buona parte dall'attitudine, negli ultimi anni costante, del legislatore nazionale nell'introdurre nelle disposizioni finanziarie elementi di novità e di complessità applicativa tali da indurre gli Enti Locali a sfruttare la facoltà di differire i termini di approvazione del documento comunale di programmazione finanziaria ed i tempi di discussione politica in Consiglio Comunale.

| ANNO                                                            | 2005       | 2006       | 2007       | 2008       | 2009       | 2010       | 2011       |
|-----------------------------------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Sedute consiliari dedicate al Bilancio di previsione            | 7          | 5          | 6          | 7          | 6          | 13         | 12         |
| Approvazione bilancio                                           | 17/03/2005 | 06/04/2006 | 16/04/2007 | 05/05/2008 | 27/04/2009 | 26/05/2010 | 17/5/2011  |
| Approvazione PEG                                                | 30/03/2005 | 26/04/2006 | 23/5/2007  | 21/5/2008  | 20/05/2009 | 21/06/2010 | 13/06/2011 |
| Giorni lavorativi intercorrenti tra approvazione Bilancio e PEG | 8          | 11         | 23         | 12         | 16         | 17         | 22         |

L'incertezza sul piano normativo incide profondamente sulla programmazione e sulla capacità di spesa (ad es.: patto di stabilità) influenzando negativamente sulle tempistiche di realizzazione dei vari progetti gestionali.

La situazione sopra descritta produce inevitabilmente riflessi anche sulla valutazione della qualità del processo di controllo di gestione: si assume pertanto quale elemento di riferimento il periodo di tempo intercorrente tra la fine dell'esercizio, la rendicontazione dei risultati e la valutazione delle performance di dirigenti e dipendenti.

| <b>ANNO</b>                                                                     | <b>2006</b>     | <b>2007</b>                  | <b>2008</b>      | <b>2009</b>           | <b>2010</b>                                                                                                                      | <b>2011</b>          |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------------------|------------------|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| Data report PEG (dell'anno precedente)                                          | Inizio febbraio | Inizio febbraio              | Inizio febbraio  | Fine gennaio/febbraio | Inizio febbraio                                                                                                                  | Inizio febbraio      |
| Data incontri dirigenti-Nucleo di Valutazione                                   | 16/17 Febbraio  | 22 e 26 Febbraio<br>14 Marzo | 18 e 20 Febbraio | 2 e 11 Marzo          | 28 marzo – 5 Aprile                                                                                                              | 13 Febbraio- 2 Marzo |
| Mese liquidazione incentivi/indennità di risultato riferito all'anno precedente | aprile          | aprile                       | aprile           | maggio                | Maggio:<br>liquidato 90% a Dipendenti e Po e il restante 10% a Luglio.<br>I dirigenti liquidato 50% a Giugno e restante a Luglio | aprile               |

## 4.2.- La struttura organizzativa

A partire dal 2007, in relazione agli indirizzi forniti dalla Giunta in coincidenza con l'avvio del nuovo quinquennio di mandato amministrativo, l'assetto organizzativo ha subito profondi cambiamenti e l'organigramma comunale è stato ridefinito cinque volte.

Di seguito si elencano i provvedimenti con indicazione delle modifiche apportate alla macrostruttura:

- Con atto n. 189 del 3/8/2007 la Giunta ha approvato il nuovo organigramma apportando delle variazioni significative rispetto alla situazione previgente (delibera G.C. n. 9 del 17/01/2007) non solo per la riduzione del numero di dirigenti ma anche per la riassegnazione di uffici e servizi.
- In data 3/4/2008 (del. G.C. 118) il servizio Politiche Giovanili è stato scorporato dal Settore Servizi Sociali per essere accorpato al Settore Ufficio Stampa, Comunicazione e Urp.
- in data 4/6/2008, con delibera n. 195, la Giunta ha approvato un'ulteriore variazione all'organigramma. Con il provvedimento n° 138 del 29/4/2009, sono state riorganizzate le funzioni e le attività del Settore Attività Produttive mediante l'istituzione del SUAP, procedendo contestualmente ad attribuire all'area Governo del Territorio le relative competenze.
- Due mesi dopo, il 24/6/2009 (del G.C. 238) l'area Governo del Territorio ha subito un'ulteriore articolazione in quanto, nell'ambito dell'area, è stato istituito il nuovo settore "Giuridico/Amministrativo".
- in data 7/11/2011, con delibera n. 288, la Giunta ha approvato un'ulteriore variazione all'organigramma, provvedendo ad unire in un unico settore Ambiente e Parchi e Giardini collocandolo sotto l'area Governo del Territorio .

In seguito all'ultima variazione la macro organizzazione dell'Ente risulta essere suddivisa in 10 aree e 28 Settori a cui sono preposti 18 dirigenti.

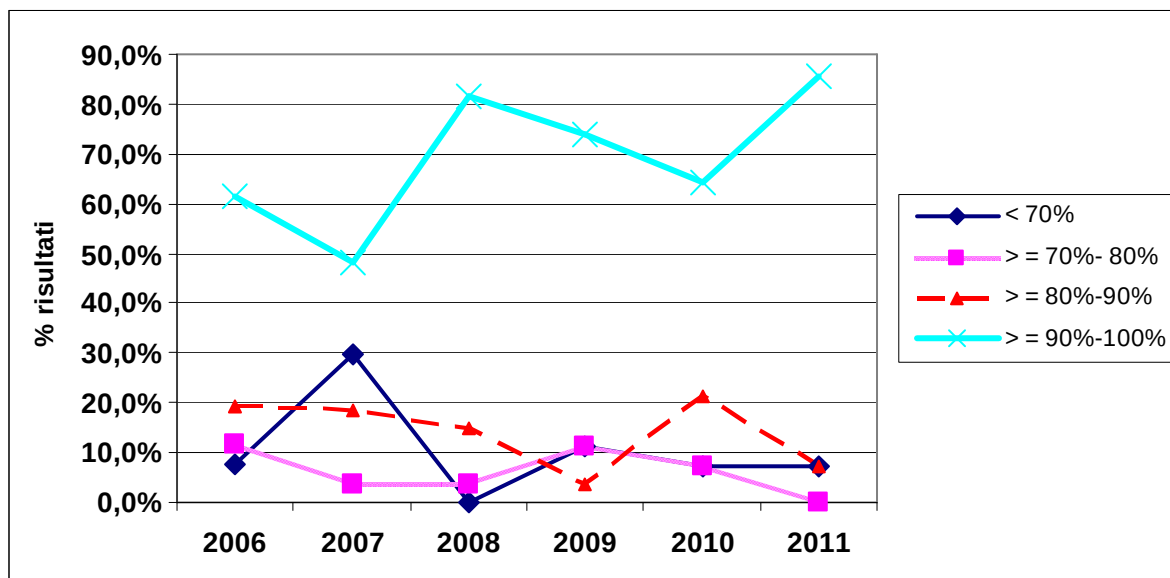
La scelta di ridurre il numero dei dirigenti in servizio ed il contestuale incremento di servizi quale conseguenza di nuove necessità di intervento e di un quadro normativo in continua evoluzione , ha prodotto l'inevitabile necessità di ridisegnare l'organizzazione individuando nuove posizioni organizzative e alte professionalità.

Settori complessi quali i Servizi Sociali, Pianificazione e valorizzazione del territorio ed il Settore Servizi Finanziari hanno affrontato un processo di riorganizzazione in seguito al quale sono state ridefinite le attribuzioni di responsabilità e la riorganizzazione di alcuni servizi.

#### 4.2.1.- Valutazioni performance

| Valutazioni   | % Settori 2006 | % Settori 2007 | % Settori 2008 | % Settori 2009 | % Settori 2010 | % Settori 2011 |
|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| < 70%         | 7,70%          | 29,60%         | 0,00%          | 11,11%         | 7,14%          | 7,14%          |
| Da 70% a 79%  | 11,50%         | 3,70%          | 3,70%          | 11,11%         | 10,71%         | 0%             |
| Da 80% a 89%  | 19,20%         | 18,50%         | 14,82%         | 11,11%         | 17,86%         | 7,14%          |
| Da 90% a 100% | 61,60%         | 48,20%         | 81,48%         | 66,67%         | 64,29%         | 85,72%         |
|               | 100,00%        | 100,00%        | 100,00%        | 100,00%        | 100,00%        | 100,00%        |

Confrontando i risultati raggiunti dai Settori, nel periodo 2006-2011, si ottiene il seguente andamento:



Nel corso del 2008 è stata effettuata una modifica del sistema di valutazione: nello specifico è stata modificata la parte riferita alla capacità di conseguire gli obiettivi. Tale innovazione ha prodotto uno scostamento significativo, rispetto alla media complessiva dei risultati dell'anno 2007, sul sistema di pesatura degli obiettivi e sul sistema di valutazione dei risultati dei dirigenti. (per questo aspetto si rinvia al capitolo relativo alla Valutazione dei dirigenti).

La modifica del sistema di valutazione consente un raffronto coerente per il triennio 2008/2011 essendo omogenei i sistemi di rilevazione e valutazione.

|                                         | 2007 | 2008   | 2009   | 2010   | 2011  |
|-----------------------------------------|------|--------|--------|--------|-------|
| N° obiettivi                            | 198  | 242    | 204    | 130    | 118   |
| Peso medio per obiettivo                | 29,6 | 46,62  | 45,52  | 51,7   | 50,49 |
| Media di raggiungimento degli obiettivi | 81%  | 94,30% | 87,89% | 88,96% | 94%   |

*Fino al 2007 il punteggio massimo per obiettivo era di 60 , dal 2008 con il nuovo metodo di valutazione il punteggio massimo attribuibile è 100 .*

L'analisi della tabella precedente fa emergere il complesso lavoro di adeguamento della struttura alla nuova impostazione data dall'implementazione del programma di mandato quale strumento di lavoro per consentire all'organo consiliare di programmare ed all'organo esecutivo di attuare e verificare l'operato della struttura. Nell'ultimo triennio si contrae notevolmente il numero degli obiettivi, aumento il peso medio ed incrementa la capacità di verifica dei risultati raggiunti per ciascun obiettivo assegnato.

#### 4.2.2.- Obiettivi 2011

Come già ricordato, a partire dal 2008 gli obiettivi assegnati ai dirigenti sono strettamente correlati al programma del Sindaco al fine di rendere leggibili e trasparenti le scelte effettuate nel corso del mandato. Di seguito i principali obiettivi raggiunti nel corso dell'anno 2011:

|                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Attuare il principio di sussidiarietà orizzontale nell'organizzazione dei servizi educativi e dei servizi alla persona | Incremento dei posti nei refettori scolastici                                                                                                                                                                                                                   | Edilizia pubblica e servizi tecn. estim.,logistica                                                                                                    |
|                                                                                                                        | Attivazione di un servizio per Assistenti Familiari e Famiglie dell'Ambito territoriale di Como tramite l'implementazione di una rete per la gestione di uno sportello informativo per assistenti familiari e famiglie, la creazione di un elenco territoriale  | Servizi sociali                                                                                                                                       |
|                                                                                                                        | In ordine alla riorganizzazione di una unità di offerta studiare la fattibilità, implementare gli strumenti e sperimentare le modalità per la costruzione di una risposta di sistema con riferimento specifico ai principi di sussidiarietà e di integrazione   |                                                                                                                                                       |
|                                                                                                                        | Sperimentare un accordo territoriale per riorganizzare il servizio trasporti per disabili al fine di incrementare la risposta al bisogno e razionalizzare le risorse. - DGR 1353 del 25.02.2011                                                                 |                                                                                                                                                       |
|                                                                                                                        | Sperimentazione di forme collaborative con il privato sociale per l'offerta del servizio Centro Estivo per gli studenti delle scuole secondarie di I° grado                                                                                                     | Politiche educative                                                                                                                                   |
| Como città turistica                                                                                                   | Conosci COMO                                                                                                                                                                                                                                                    | Sport, manifestazioni e turismo<br>Grandi opere                                                                                                       |
|                                                                                                                        | Comunicare Como città turistica                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                       |
|                                                                                                                        | Riapertura temporanea della passeggiata a lago nel tratto da piazza cavour ai giardini di ponente                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                       |
| Como città universitaria<br>Cultura: patrimonio locale strumento di sviluppo dell'intera comunità                      | Accoglienza tirocini di formazione studenti con indirizzo turistico                                                                                                                                                                                             | Sport, manifestazioni e turismo                                                                                                                       |
|                                                                                                                        | Grande evento d'arte "Boldini e la Belle Epoque"                                                                                                                                                                                                                | Cultura e musei                                                                                                                                       |
|                                                                                                                        | Cultura come motore di sviluppo. Consolidamento della identità culturale della città attraverso l'organizzazione diretta di grandi eventi d'arte, la promozione di iniziative culturali, la cura di tavoli di confronto e concertazione e la partecipazione a b |                                                                                                                                                       |
|                                                                                                                        | Promozione e valorizzazione delle collezioni museali                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                       |
|                                                                                                                        | Riorganizzazione del servizio di prestito del materiale multimediale per adulti                                                                                                                                                                                 | Biblioteca                                                                                                                                            |
|                                                                                                                        | Promozione della lettura quale strumento di integrazione culturale                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                       |
|                                                                                                                        | Promozione alla lettura rivolta agli adolescenti del territorio di competenza del Sistema                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                       |
|                                                                                                                        | Riordino ed inventariazione informatizzata                                                                                                                                                                                                                      | Archivio - Protocollo, Decentrato<br>Ufficio stampa e comunicazione - URP - Politiche giovanili<br>Ufficio di Gabinetto - Rapporti con le partecipate |
|                                                                                                                        | Progetto IndiCo                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                       |
|                                                                                                                        | Istituzione della "Giornata delle eccellenze giovanili"                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                       |
|                                                                                                                        | Valorizzazione delle realtà locali impegnate nella cooperazione internazionale - bando Rock'n'Folk Festival 2011                                                                                                                                                |                                                                                                                                                       |

| Comune di Como                                            |                                                                                                                                                                                                             | referto controllo di gestione 2011                         |  |
|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|--|
| Garantire le pari opportunità                             | ricerca del Charity Partner                                                                                                                                                                                 |                                                            |  |
|                                                           | Promozione attività a sostegno del gemellaggio con Tokamachi - Giappone                                                                                                                                     |                                                            |  |
|                                                           | Individuazione di nuove modalità di gestione della Comunità alloggio "Il Glicine" che possano garantire un servizio di qualità e allo stesso razionalizzare le risorse                                      | Servizi sociali                                            |  |
|                                                           | Progetto emergenza profughi                                                                                                                                                                                 |                                                            |  |
| Migliorare la qualità e l'efficienza dei servizi comunali | Favorire e sostenere il consolidamento dell'Istituto dell'Amministratore di Sostegno sul territorio di Como attraverso la rete associativa promossa dal progetto ADSCOMO in sinergia con l'Ufficio di Piano |                                                            |  |
|                                                           | Digitalizzazione dei procedimenti amministrativi                                                                                                                                                            | Suap - Attività produttive                                 |  |
|                                                           | Attivazione nuovo sito internet                                                                                                                                                                             | Ufficio stampa e comunicazione - URP - Politiche giovanili |  |
|                                                           | piano di comunicazione 2011 (allegato al bilancio)                                                                                                                                                          |                                                            |  |
|                                                           | Nuovo servizio di navigazione Wifi per gli iscritti informagiovani                                                                                                                                          |                                                            |  |
|                                                           | Nuovo servizio per la gestione delle attività di customer satisfaction                                                                                                                                      |                                                            |  |
|                                                           | Attivazione URP decentrati presso le circoscrizioni                                                                                                                                                         |                                                            |  |
|                                                           | Nuovo servizio "SOLVIT in Comune"                                                                                                                                                                           |                                                            |  |
|                                                           | Attivazione nuovi servizi presso URP                                                                                                                                                                        |                                                            |  |
|                                                           | Definizione di modello di gestione sostenibile per nuovo servizio "Sala Prove"                                                                                                                              |                                                            |  |
|                                                           | Nuovo Portale Comune di Como                                                                                                                                                                                |                                                            |  |
|                                                           | Progetto "Accertamento Fiscale"                                                                                                                                                                             |                                                            |  |
|                                                           | PERFORMANCE: Metodologia Misurazione & Valutazione (d.lgs 150/2009)                                                                                                                                         | Sistemi informativi, Programmazione, Co Ge                 |  |
|                                                           | Analisi modalità di gestione degli Impianti Sportivi                                                                                                                                                        |                                                            |  |
|                                                           | Sviluppo applicativi gestionali di supporto agli uffici                                                                                                                                                     |                                                            |  |
|                                                           | Analisi dell'evoluzione dei profili professionali del personale in servizio                                                                                                                                 |                                                            |  |
|                                                           | censimento ed analisi per richiesta alloggi concessi in diritto di superficie                                                                                                                               | Giuridico / Amministrativo                                 |  |
|                                                           | sviluppo delle attuali procedure per il rilascio delle certificazioni di idoneità alloggiativa                                                                                                              |                                                            |  |
|                                                           | Condonò                                                                                                                                                                                                     |                                                            |  |
|                                                           | Affidamento del servizio di distribuzione del gas                                                                                                                                                           | Reti, impianti tecnologici, protezione civile              |  |
|                                                           | Pubblicazione del bando di gara per la gestione degli impianti illuminazione pubblica                                                                                                                       |                                                            |  |
|                                                           | Approvazione convenzione con Associazione nazionale Alpini, Carabinieri; ecc                                                                                                                                |                                                            |  |
|                                                           | Appalto del servizio di ripristino in emergenza della viabilità post - incidenti                                                                                                                            |                                                            |  |
|                                                           | Realizzare il Censimento della Popolazione                                                                                                                                                                  |                                                            |  |
|                                                           | Realizzare i 4 referendum nazionali con un risparmio del 10% sul monte ore straordinarie assegnate al settore                                                                                               | Servizi Demografici - Statistica                           |  |
|                                                           | Effettuare il Confronto Anagrafe Censimento                                                                                                                                                                 |                                                            |  |
|                                                           | Realizzare l' Archivio dei Numeri Civici e il Censimento degli Edifici                                                                                                                                      |                                                            |  |
|                                                           | Abilitare la Carta Regionale dei Servizi ad uso carta sconto benzina                                                                                                                                        |                                                            |  |
|                                                           |                                                                                                                                                                                                             | Mobilità                                                   |  |
|                                                           | Implementazione nuove modalità di gestione dei flussi documentali ai fini del miglioramento delle performances.                                                                                             | Archivio - Protocollo, Decentramento                       |  |
|                                                           | Sperimentazione URP decentrati                                                                                                                                                                              |                                                            |  |



|                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                           |
|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Migliorare la qualità e l'efficienza dei servizi comunali | Dal decentramento al Comune sussidiario - seconda annualità                                                                                                                                                                                                    |                                                           |
|                                                           | Dalla carta all'elettronica. L'informatizzazione della gestione dei servizi all'utenza: dalle istanze degli interventi di manutenzione ordinaria sul patrimonio edilizio comunale, agli appalti mediante modulistica informatizzata sul sito istituzionale     | Edilizia pubblica e servizi tecn. estim.,logistica        |
|                                                           | Formare e informare. Il nuovo Regolamento di attuazione del Codice dei contratti e la Sicurezza negli ambienti di lavoro : attività di formazione ed informazione svolta dal personale interno del settore e rivolta al personale interno dell'amministrazione |                                                           |
|                                                           | Miglioramento della qualità ed efficienza dei servizi alla prima infanzia.                                                                                                                                                                                     |                                                           |
|                                                           | Ottimizzazione Servizio Ristorazione scolastica                                                                                                                                                                                                                |                                                           |
|                                                           | Introduzione dell'Indicatore della Situazione Economica Equivalente nel servizio Centri Estivi                                                                                                                                                                 |                                                           |
|                                                           | Sperimentazione di nuovi criteri di accesso ai servizi scolastici                                                                                                                                                                                              | Politiche educative, tempi della città, famiglia, Pari op |
|                                                           | Istituzione di 2 nuove offerte all'interno dello Spazio Famiglia : 1) interventi di consulenza e sostegno alla figura genitoriale maschile, 2) interventi di prevenzione, informazione e consulenza sui disturbi della condotta alimentare.                    |                                                           |
|                                                           | attivazione definitiva nuovo software Civilia ed integrazione con il programma IRIDE                                                                                                                                                                           |                                                           |
|                                                           | Predisposizione ed approvazione degli atti necessari per avviare la procedura di gara per l'affidamento del servizio di riscossione di ICI e TARSU (in scadenza al 31/12/2011)                                                                                 |                                                           |
|                                                           | passaggio esclusivo all'ordinativo informatico con archiviazione elettronica del documento                                                                                                                                                                     |                                                           |
|                                                           | integrazione parziale nuovo software di contabilità con il programma paghe                                                                                                                                                                                     |                                                           |
|                                                           | Approvazione progetto per fornitura e posa di nuovi impianti pubblicitari per le pubbliche affissioni ed avvio della procedura di gara                                                                                                                         | Servizi Finanziari, Entrate Tributarie                    |
|                                                           | Avvio procedure per la manutenzione e la messa in sicurezza degli impianti pubblicitari destinati alle pubbliche affissioni                                                                                                                                    |                                                           |
|                                                           | Esame dei residui passivi del Conto capitale, approfondimento circa le ragioni del loro permanere nel bilancio, in particolare in relazione alle funzioni 8 e 9                                                                                                |                                                           |
|                                                           | Recupero evasione tributaria in collaborazione con Agenzia delle Entrate - avvio progetto - presentazione proposta                                                                                                                                             |                                                           |
|                                                           | Miglioramento assetto organizzativo del servizio e della performance della gestione dello stesso                                                                                                                                                               |                                                           |
|                                                           | Ridefinizione dei contratti del servizio di noleggio delle fotocopiatrici                                                                                                                                                                                      | Provveditorato                                            |
|                                                           | affidamento gestione servizi igienici e docce comunali                                                                                                                                                                                                         |                                                           |
|                                                           | creazione ufficio falsi documentali                                                                                                                                                                                                                            |                                                           |
|                                                           | rinnovo affidamento outsourcing ufficio verbali 2012 - 2014                                                                                                                                                                                                    | Polizia Locale                                            |
|                                                           | Aggiornamento professionale degli operatori di Polizia Locale ai sensi dell'art. 139 del d.lgs. 285/92 - del decreti ministeriali 11 agosto 2004, n°246 e 5 gennaio 2005, n°45 - legge regionale 4/2003                                                        |                                                           |
|                                                           | Implementazione nuovo sistema di accesso ai servizi mediante utilizzo della CRS                                                                                                                                                                                | Biblioteca                                                |
|                                                           | Controllo inventariale di un primo lotto di volumi antichi e rari all'interno dei depositi al secondo piano                                                                                                                                                    |                                                           |
|                                                           | Attività di promozione opportunità europee per cultura, turismo, ambiente, cooperazione internazionale                                                                                                                                                         | Staff d'Area Finanziamenti Pubblici e comunitari          |
|                                                           | Collaborazione adempimenti connessi con la realizzazione della autostrada Pedemontana - Tangenziale di Como e della Terza Corsia Autostrada A9                                                                                                                 | Patrimonio                                                |
|                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                           |

|                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| Ricognizione, esame e revisione delle procedure di gestione del patrimonio ad uso diverso dall'abitativo al fine dell'adeguamento ai principi comunitari.                                                                                                       |                                |
| Applicazione a regime dei nuovi canoni ERP con recupero rateizzato del conguaglio anni pregressi nonché avvio esame e ricognizione del patrimonio destinato ad alloggi di custodia, funzionale alle future nuove determinazioni dell'amministrazione comunale.  |                                |
| Prosecuzione procedura di accorpamento al demanio stradale di alcune aree su Via Al Piano\Bassone                                                                                                                                                               |                                |
| Predisposizione bandi di gara per procedure aperte e ristrette e assistenza giuridico-amministrativa nella predisposizione degli affidamenti a procedura negoziata. Aggiornamento bandi di gara, lettere di invito e capitolati secondo D.L. 70/2011 e nuovo Re | Contratti e Uff. gare          |
| Contratto con COMODEPUR. Verifica e studio normativa applicabile - rapporti con gli altri soggetti del Consorzio. Stesura atto.                                                                                                                                 |                                |
| Registrazione prima proroga contratti di locazione ad uso abitativo                                                                                                                                                                                             |                                |
| Predisposizione capitolato e bando di gara per affidamento gestione e manutenzione impianto illuminazione pubblica e predisposizione capitolato e bando di gara fornitura energia elettrica: verifica e studio della normativa e impostazione ex novo elaborati |                                |
| Assistenza legale per la fattispecie "Paratie"                                                                                                                                                                                                                  | Contenzioso e sinistri         |
| Assistenza legale fattispecie "Pedemontana" e terza corsia autostrada                                                                                                                                                                                           |                                |
| Avvio procedure per il recupero del possesso di beni patrimoniali diversi                                                                                                                                                                                       |                                |
| Assistenza legale per l'individuazione delle procedure ad evidenza pubblica e la gestione di impianti sportivi                                                                                                                                                  |                                |
| Regolamento delle Performance e attivazione procedura valutativa per dirigenti- po - dipendenti ai sensi del d.lgs 150/2009                                                                                                                                     | Risorse Umane e Organizzazione |
| Nuovo Regolamento riguardante la disciplina delle posizioni organizzative e alte professionalità                                                                                                                                                                |                                |
| Recepimento e attuazione disposizioni D.Lgs. 150 del 2009 e della legge n. 69 del 2009 ed attività di revisione di regolamenti.                                                                                                                                 | Segreteria generale            |
| Riallineamento delle procedure informatiche e redazione manuale di gestione degli atti                                                                                                                                                                          |                                |
| Predisposizione nuovo piano di zona 2012-2014                                                                                                                                                                                                                   |                                |
| Riorganizzazione degli interventi volti a favorire la domiciliarità di persone non autosufficienti al fine di consentirne una maggior permanenza nel proprio contesto di vita, attraverso la creazione e regolamentazione di diverse unità d'offerta a parità d |                                |
| Implementare, sperimentare e consolidare un sistema di comunicazione interna ed esterna, verso la cittadinanza, di tutti gli strumenti di welfare vigenti e attivi di competenza di enti diversi con lo scopo di favorire nell'utenza l'orientamento tra i bene | Servizi sociali                |
| Costruire, implementare e sperimentare un sistema ed una struttura organizzativa per i controlli sulla veridicità delle autocertificazioni rese per l'accesso a benefici e strumenti diversi di welfare sia preventivi che ex post finalizzate all'incremento d |                                |
| Migliorare la qualità del servizio con azioni che valorizzino le funzioni svolte                                                                                                                                                                                |                                |
| Promozione di un lavoro di rete con le risorse istituzionali e del privato sociale, per sviluppare ed organizzare interventi e progetti condivisi volti a fronteggiare le difficoltà legate al periodo estivo, in linea con le indicazioni regionali.           |                                |

| Comune di Como                                                                |                                                                                                                                                                                                                        | referto controllo di gestione 2011            |
|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Potenziare la funzione educativa, sociale ed economica dell'attività sportiva | Potenziamento promozione sportiva giovani under 14                                                                                                                                                                     | Sport, manifestazioni e turismo               |
|                                                                               | Divulgazione delle attività sportive accessibili ai disabili                                                                                                                                                           |                                               |
| Rendere Como più accessibile                                                  | Risoluzione delle interferenze dei sottoservizi con i lavori del 1° lotto della tangenziale di Como (P edelombarda)                                                                                                    | Reti, impianti tecnologici, protezione civile |
|                                                                               | Coordinamento delle attività che riguardano l'Ente per la realizzazione della Tangenziale di Como nell'ambito del "Collegamento Autostradale Dalmine – Como – Varese – Valico del Gaggiolo ed opere ad esso connesse". | Mobilità                                      |
|                                                                               | Miglioramento servizio assegnazione parcheggi a tariffa agevolata ai residenti nei diversi settori e quartieri urbani.                                                                                                 |                                               |
| Trasformare e qualificare le aree urbane                                      | Nuovi criteri per l'arredo urbano e aggiornamento del regolamento c.o.s.a.p.:                                                                                                                                          | Suap - Attività produttive                    |
|                                                                               | Controllo dell'attività edilizia e tutela del paesaggio                                                                                                                                                                | Pianificazione urbanistica, edilizia privata  |
|                                                                               | Piano Di Governo Del Territorio                                                                                                                                                                                        |                                               |
|                                                                               | Valutazione ambientale strategica PGT                                                                                                                                                                                  |                                               |
|                                                                               | Approvazione perizie n. 2 e n. 3 dei lavori di difesa dalle esondazioni del lago                                                                                                                                       | Reti, impianti tecnologici, protezione civile |
| Tutelare la qualità dell'ambiente e la salute dei cittadini                   | Servizio di nettezza urbana del Comune di Como: nuova procedura di gara                                                                                                                                                | Parchi e Giardini                             |
|                                                                               | Global Service per la manutenzione del verde pubblico: nuova procedura di gara                                                                                                                                         |                                               |
|                                                                               | Gara per la manutenzione delle aree verdi in gestione alle cooperative sociali                                                                                                                                         |                                               |
|                                                                               | Valutazione Ambientale Strategica: gestione delle procedure da parte dell'Autorità Competente secondo quanto disposto dalla nuova normativa regionale                                                                  |                                               |
|                                                                               | Piano di localizzazione degli impianti di telefonia mobile nelle aree comunali e Regolamento per la disciplina di infrastrutture e impianti per la telefonia mobile e la radiodiffusione                               |                                               |
|                                                                               | Qualità dell'aria: effettuazione delle verifiche del 5% degli impianti termici presenti sul territorio comunale                                                                                                        |                                               |
|                                                                               | Concorso internazionale di progettazione per la riqualificazione dei giardini a lago nel contesto dell'area dei monumenti razionalisti e dello stadio                                                                  | Grandi opere                                  |

## 5.- LE RISORSE ECONOMICO-FINANZIARIE

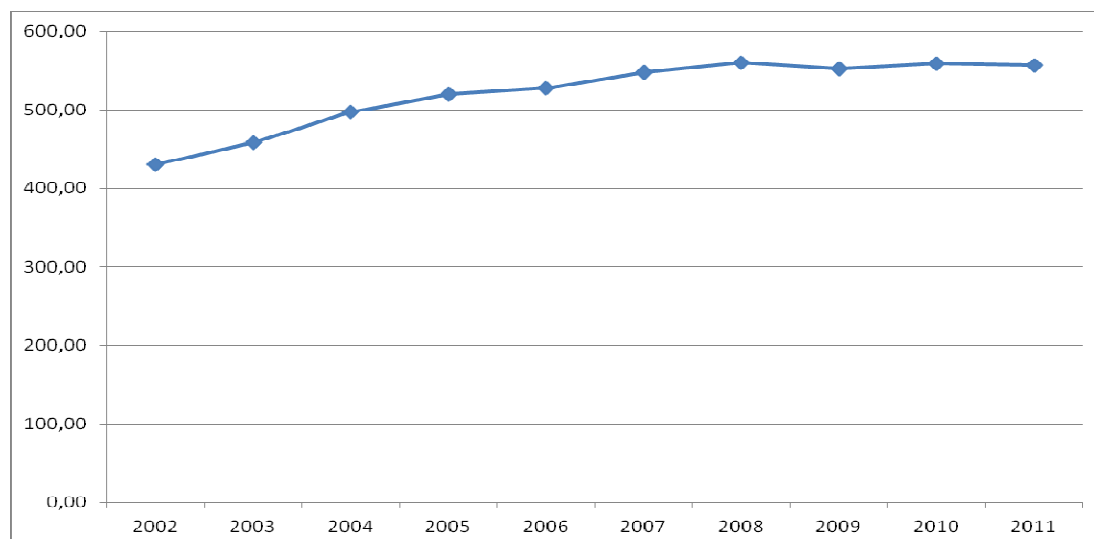
### 5.1.- Pressione fiscale e Trasferimenti erariali

Di seguito si riporta un'analisi storica che descrive l'andamento che la pressione tributaria pro capite ha conosciuto negli ultimi 2 mandati amministrativi.

I dati dei diversi esercizi sono resi omogenei, sterilizzando gli effetti dovuti all'abolizione dell'ICI sulle abitazioni principali a decorrere dall'esercizio 2008, ed all'attuazione del federalismo fiscale che ha comportato la fiscalizzazione di alcuni precedenti trasferimenti erariali a decorrere dall'anno 2011.

| Indicatori finanziari                                                                   |                                                                                                                           | formula                                    | 2002          | 2003          | 2004          | 2005          | 2006          | 2007          | 2008          | 2009          | 2010          | 2011          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Pressione tributaria pro capite<br>(dati omogenei rispetto a compartecipazione IRPEF) * |                                                                                                                           | Entrate tributarie / popolazione residente | 430,87        | 457,76        | 497,14        | 520,25        | 527,41        | 547,85        | 456,68        | 449,06        | 456,78        | 670,76        |
| (+)                                                                                     | ICI I casa (dal 2008 rapporto tra trasferimenti erariali sostitutivi dell'imposta e popolazione)                          |                                            |               |               |               |               |               |               | 103,51        | 102,61        | 102,07        | 101,06        |
| (-)                                                                                     | Trasferimenti da federalismo fiscale imputati al titolo I:<br>Fondo sperimentale di riequilibrio<br>Compartecipazione IVA |                                            |               |               |               |               |               |               |               |               |               | 214,75        |
| (=)                                                                                     | <b>Totale pressione tributaria (dati omogenei a seguito sterilizzazione effetto ICI I casa e Federalismo Fiscale)</b>     |                                            | <b>430,87</b> | <b>457,76</b> | <b>497,14</b> | <b>520,25</b> | <b>527,41</b> | <b>547,85</b> | <b>560,19</b> | <b>551,67</b> | <b>558,85</b> | <b>557,08</b> |

\* Gli indicatori 2002/2006 sono stati rielaborati considerando le entrate tributarie - Titolo I - al netto dei trasferimenti erariali imputati alla voce "compartecipazione IRPEF". Ciò al fine di omogeneizzare i dati rispetto a quelli successivi all'esercizio 2007 (laddove è prevista una diversa contabilizzazione di tali trasferimenti) e consentire un corretto raffronto dell'andamento finanziario.



L'impatto più significativo, sull'incremento entrate tributarie, è certamente portato da una rilevante attività di accertamento e recupero imposte relative ad anni precedenti, testimoniata dalla seguente tabella che evidenzia, a partire dall'anno 2004, gli importi relativi all'imposta ICI recuperata a seguito di emissione di provvedimenti impositivi e sanzionatori, nonché a procedure di riscossione coattiva:

| Recupero evasione ICI<br>(dati dal 2004) |                     |
|------------------------------------------|---------------------|
| ANNO                                     | IMPORTO             |
| 2004                                     | 358.677,77          |
| 2005                                     | 651.535,24          |
| 2006                                     | 521.147,85          |
| 2007                                     | 622.981,63          |
| 2008                                     | 1.014.761,76        |
| 2009                                     | 606.981,22          |
| 2010                                     | 565.134,26          |
| 2011                                     | 803.759,30          |
| <b>TOTALE</b>                            | <b>5.144.979,03</b> |
| <b>Media</b>                             | <b>643.122,38</b>   |

Oltre all'attività di recupero sopra evidenziata, le variazioni registrate sugli accertamenti al titolo I "*Entrate Tributarie*" si riconducono anche ai seguenti effetti:

#### ICI

- aumento dell'aliquota sugli alloggi sfitti avvenuta nel 2002 (passaggio da 6,2 a 6,3 per mille);
- aumento dell'aliquota sulle seconde abitazioni avvenuta nel 2003 (passaggio da 4,6 a 5,6 per mille);
- diminuzione dell'aliquota sulle abitazioni principali (passaggio da 4,20 a 4,00 per mille);
- aumento della base imponibile dovuta a nuove costruzioni.

#### TARSU

- incremento tassa rifiuti, nel 2005, finalizzato al raggiungimento di un più elevato grado di copertura del servizio.

I dati sulla pressione tributaria pro-capite assumono maggiore significatività, considerando che il contenimento del prelievo fiscale è stato mantenuto nonostante il contesto storico di progressiva contrazione dei trasferimenti da parte dello Stato, nei confronti degli Enti locali.

## TRASFERIMENTI ERARIALI

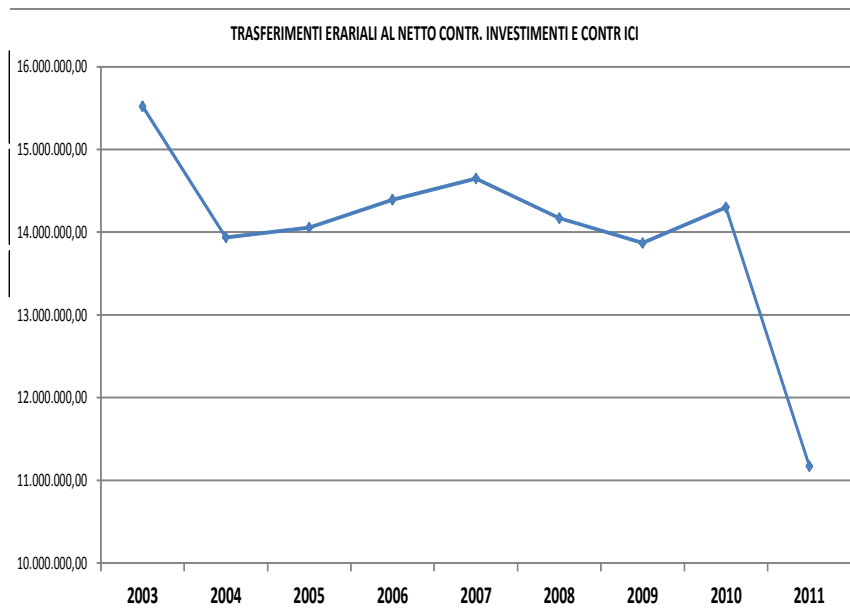
(dati in migliaia di euro)

| SPETTANZE<br>(DA SITO MINISTERO)      | 2003      | 2004      | 2005      | 2006      | 2007      | 2008      | 2009      | 2010      | 2011***   |
|---------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| contributi erariali                   | 17.822,00 | 15.598,85 | 15.650,95 | 15.716,47 | 15.681,90 | 23.717,29 | 23.397,17 | 23.682,34 | 20.251,17 |
| Si ESCLUDONO per omogeneità:          |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| contributi per investimenti *         | 2.300,80  | 1.662,83  | 1.594,23  | 1.323,28  | 1.033,53  | 845,41    | 825,06    | 679,90    | 377,96    |
| ICI I casa**                          |           |           |           |           |           | 8.702,86  | 8.702,86  | 8.702,86  | 8.702,86  |
| senza I CASA<br>e CONTR. INVESTIMENTI | 15.521,20 | 13.936,01 | 14.056,72 | 14.393,19 | 14.648,37 | 14.169,02 | 13.869,26 | 14.299,59 | 11.170,35 |

\* si escludono perché la diminuzione dei contributi per investimenti è motivata dal progressivo rimborso della quota capitale dei mutui, sulla base dei relativi piani di ammortamento

\*\* i trasferimenti ICI prima casa si escludono per omogeneità rispetto ai dati antecedenti all'esercizio 2008 (anno di soppressione dell'ICI prima casa e relativa sostituzione in trasferimento)

\*\*\* Per l'anno 2001, si riportano le assegnazioni spettanti all'Ente a seguito dell'attuazione del Federalismo Fiscale e alla conseguente fiscalizzazione di alcuni precedenti trasferimenti erariali



Il livello dei trasferimenti dallo Stato si dimostra penalizzante, per il comune di Como, anche in termini relativi, rispetto alle altre città capoluogo di provincia lombarde.

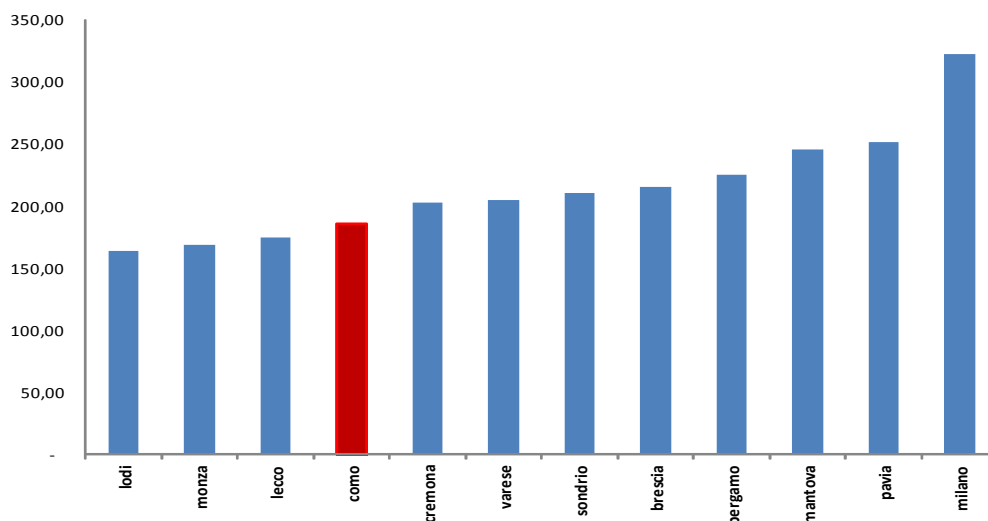
#### MEDIA TRASFERIMENTI PRO CAPITE

ANNI 2003 -2011

(ESCLUSI TRASFERIMENTI COMPENSATIVI ICI PRIMA CASA, INCLUSI CONTRIBUTI PER INVESTIMENTI)

DATI DA ASSEGNAZIONI MINISTERO PUBBLICATE SUL SITO INTERNET DIPARTIMENTO FINANZA LOCALE

| lodi   | monza  | lecco  | como   | cremona | varese | sondrio | brescia | bergamo | mantova | pavia  | milano |
|--------|--------|--------|--------|---------|--------|---------|---------|---------|---------|--------|--------|
| 163,86 | 168,93 | 174,29 | 185,63 | 202,31  | 204,33 | 209,96  | 215,32  | 224,96  | 245,70  | 251,34 | 321,71 |



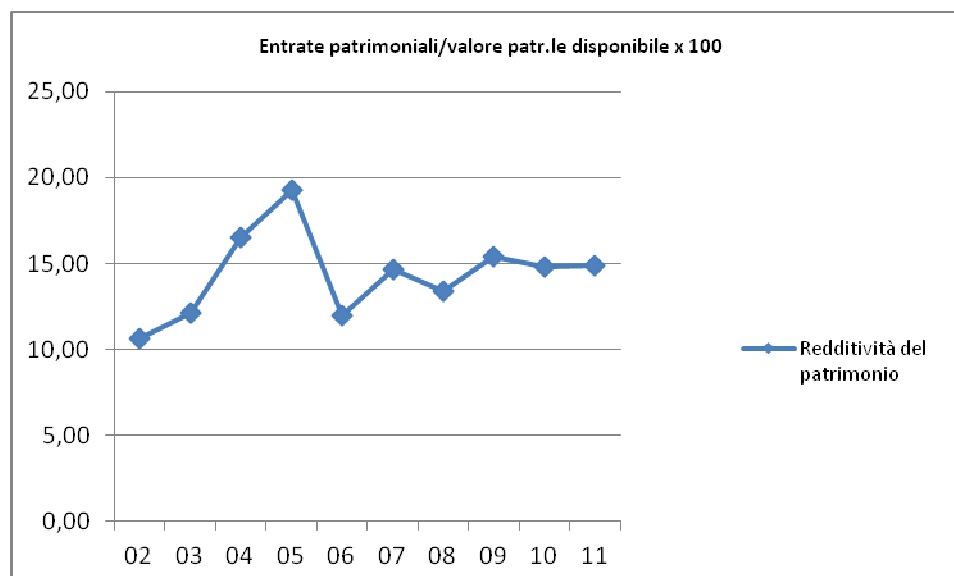
## 5.2.- Gestione finanziaria

Ed è in questo quadro, dunque, che si fanno apprezzare alcuni indicatori che descrivono molto efficacemente alcuni risultati di virtuosità gestionale:

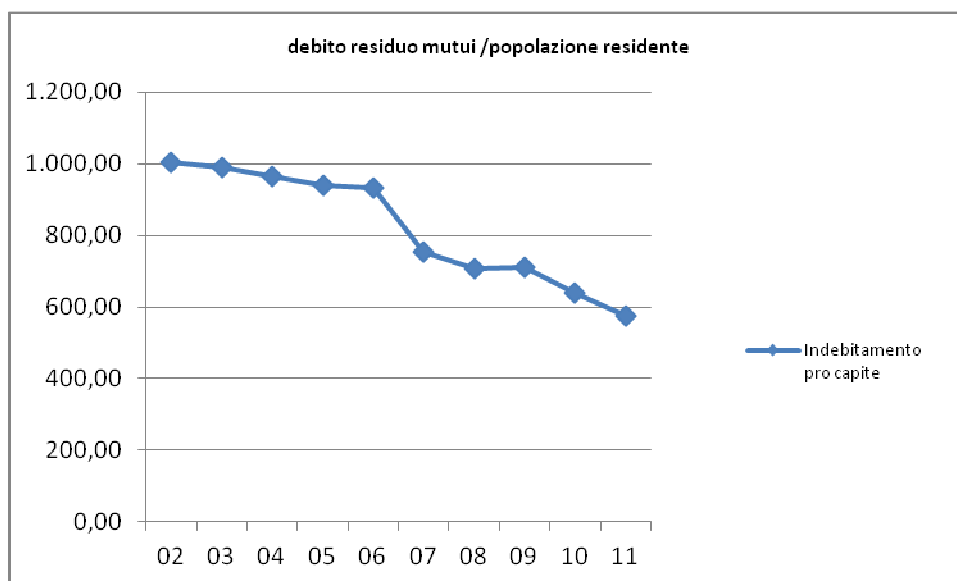
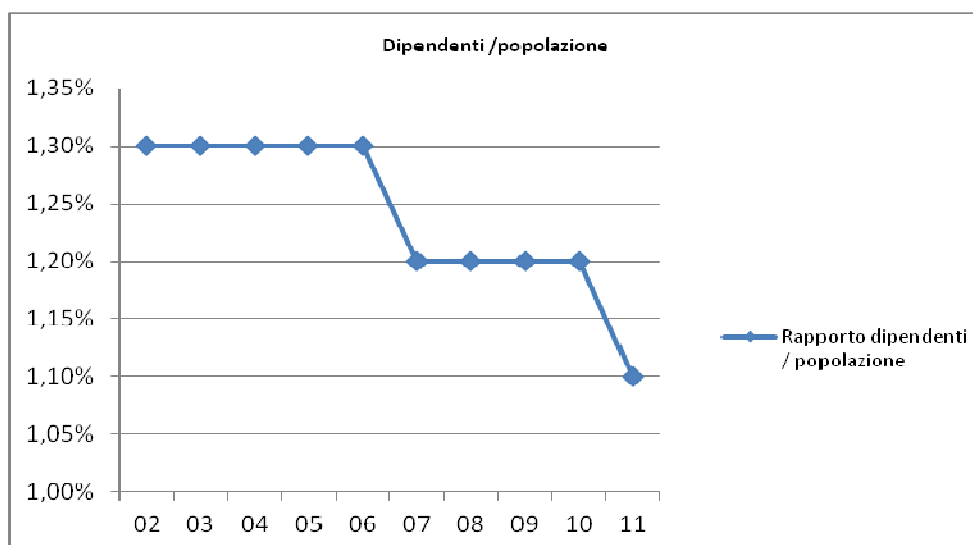
| Indicatori economici generali     | formula                                                  | 02       | 03     | 04     | 05     | 06     | 07     | 08     | 09     | 10     | 11     |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------|----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Redditività del patrimonio        | Entrate patrimoniali/valor e patrim.le disponibile x 100 | 10,64    | 12,10  | 16,53  | 19,30  | 12,00  | 14,65  | 13,42  | 15,40  | 14,81  | 14,87  |
| Indebitamento pro capite          | debito residuo mutui / popolazione residente             | 1.004,56 | 991,16 | 964,20 | 938,11 | 931,02 | 753,08 | 707,27 | 711,12 | 640,66 | 573,33 |
| Rapporto dipendenti / popolazione | Dipendenti/Popolazione                                   | 1,30%    | 1,30%  | 1,30%  | 1,30%  | 1,30%  | 1,20%  | 1,20%  | 1,20%  | 1,20%  | 1,10%  |

### Redditività del Patrimonio:

*L'indicatore descrive come, al realizzarsi di entrate di investimento, queste siano state impiegate per accrescere le infrastrutture e il patrimonio dell'Ente.*





**Indebitamento pro capite:****Rapporto dipendenti/popolazione:**

### 5.2.1.- Analisi spesa in conto capitale

L'analisi dei dati finanziari, in particolare la spesa in conto capitale, fa emergere alcuni dati degni di attenzione:

- Riduzione in termini assoluti sia della previsione assestata che degli impegni di spesa;
- Forte riduzione dei pagamenti in conto competenza e decremento della percentuale di pagamenti in conto residuo
- Aumento (di contro) della capacità di produzione di progetti esecutivi sulla base della disponibilità finanziaria.

Di seguito i dati finanziari relativi al conto capitale risultanti dai conti consuntivi dei seguenti esercizi finanziari:

| <b>Esercizio</b> | <b>prev. assestata</b> | <b>Impegnato competenza</b> | <b>% imp. su prev ass.</b> | <b>mandati anno di competenza</b> | <b>mandati conto di residui</b> | <b>% mandati su residui netti</b> |
|------------------|------------------------|-----------------------------|----------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|
| <b>2006</b>      | 24.806.001             | 21.772.602                  | 87,8%                      | 5.912.525                         | 20.208.189                      | 31,6%                             |
| <b>2007</b>      | 12.527.798             | 10.938.555                  | 87,3%                      | 2.908.108                         | 16.966.538                      | 29,7%                             |
| <b>2008</b>      | 14.560.909             | 14.120.519                  | 97,0%                      | 1.181.982                         | 13.476.087                      | 28,7%                             |
| <b>2009</b>      | 14.616.141             | 12.447.794                  | 85,2%                      | 1.094.030                         | 12.453.857                      | 28,1%                             |
| <b>2010</b>      | 15.888.639             | 13.939.494                  | 87,7%                      | 1.469.781                         | 10.434.893                      | 24,5%                             |
| <b>2011</b>      | 8.061.309              | 5.079.701                   | 63,0%                      | 249.668                           | 8.575.259,36                    | 24,5%                             |

Osservando invece il grado di realizzazione, nel corso degli anni, degli interventi progettati e finanziati, risulta:

|                   | <b>DATO INIZIALE</b>                             | <b>GESTIONE AGGIORNATA AGLI ANNI SUCCESSIVI</b>                   |                                       |                                |
|-------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------|
|                   | <b>Impegnato competenza nell'anno di origine</b> | <b>Impegni al netto delle eliminazioni avvenute nei vari anni</b> | <b>mandati cumulati nei vari anni</b> | <b>% mandati su utilizzato</b> |
|                   |                                                  | <b>a</b>                                                          | <b>b</b>                              | <b>c = b/a</b>                 |
| <b>31/12/2006</b> | 21.772.602                                       | 20.767.487                                                        | 19.798.786                            | 95%                            |
| <b>31/12/2007</b> | 10.938.555                                       | 10.797.232                                                        | 9.801.267                             | 91%                            |
| <b>31/12/2008</b> | 14.120.519                                       | 13.485.578                                                        | 9.959.968                             | 74%                            |
| <b>31/12/2009</b> | 12.447.794                                       | 12.292.270                                                        | 6.320.648                             | 51%                            |
| <b>31/12/2010</b> | 13.939.494                                       | 13.880.557                                                        | 4.479.939                             | 32%                            |

|                   | <b>Impegnato competenza</b> | <b>Pagamenti competenza</b> | <b>% mandati su impegnato</b> |
|-------------------|-----------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
|                   | <b>a</b>                    | <b>b</b>                    | <b>c = b/a</b>                |
| <b>31/12/2011</b> | 5.079.701                   | 249.668                     | 5%                            |

La tabella seguente appare significativa non solo per analizzare l'andamento della spesa in conto capitale nel corso di un arco temporale abbastanza lungo. Nell'arco di undici anni le risorse disponibili sono diminuite del 70,4%, gli impegni di spesa sulla previsione assestata si sono ridotti del 62%, mentre è cresciuta la capacità di impegnare le risorse rispetto al budget assestato .

In termini percentuali, i pagamenti in conto competenza si sono ridotti notevolmente nell'anno 2011.

| Anno         | prev. assestata | impegnato    | % imp. su prev ass. | mandati anno di competenza | % pagamenti in conto competenza su totale mandati | mandati conto residui |
|--------------|-----------------|--------------|---------------------|----------------------------|---------------------------------------------------|-----------------------|
| <b>2000</b>  | 53.631.144      | 36.688.585   | 68,41%              | 3.124.762                  | 13,27                                             | 20.424.240            |
| <b>2005*</b> | 27.451.297      | 21.823.395   | 79,50%              | 3.290.220                  | 14,96                                             | 18.708.734            |
| <b>2010</b>  | 15.888.632      | 13.939.494   | 87,73%              | 1.469.781                  | 12,35                                             | 10.434.893            |
| <b>2011</b>  | 8.061.308,57    | 5.079.700,99 | 63,01%              | 249.668,40                 | 2,83                                              | 8.575.259             |

\* al netto acquisizione B.O.C.

La seguente tabella evidenzia l'anzianità dei residui gestiti nell'anno 2011:

| TITOLO II della spesa       | Gestione parte residui c/to capitale anno 2011 |              |              |              |              |               |               |
|-----------------------------|------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|
|                             | Anzianità residui                              |              |              |              |              |               |               |
|                             | Anni prec. 2006                                | 2006         | 2007         | 2008         | 2009         | 2010          | Totale        |
| Residui 01/01/2011          | 16.331.749,33                                  | 1.214.347,39 | 1.278.425,68 | 4.940.158,19 | 8.355.773,81 | 12.469.713,04 | 44.590.167,44 |
| residui eliminati nell'anno | 404.034,86                                     | 91.642,96    | 23.136,41    | 361.143,93   | 110.610,38   | 58.937,23     | 1.049.505,77  |
| (=) Residui confermati      | 15.927.714,47                                  | 1.122.704,43 | 1.255.289,27 | 4.579.014,26 | 8.245.163,43 | 12.410.775,81 | 43.540.661,67 |
| (-) Pagamenti a residuo     | 1.824.826,28                                   | 154.004,30   | 259.324,41   | 1.053.404,82 | 2.273.541,54 | 3.010.158,01  | 8.575.259,36  |
| Residui da Residui al 31/12 | 14.102.888,19                                  | 968.700,13   | 995.964,86   | 3.525.609,44 | 5.971.621,89 | 9.400.617,80  | 34.965.402,31 |

Per quanto riguarda la gestione di competenza, nella tabella sottostante sono raggruppate le tipologie di interventi finanziate in conto capitale :

| ANALISI PER TIPOLOGIA DI INVESTIMENTO                             | IMPORTO prev assestata | IMPORTO impegnato |
|-------------------------------------------------------------------|------------------------|-------------------|
| NUOVE OPERE PUBBLICHE E MANUTENZIONI STRAORDINARIE                | 5.050.708              | 3.046.881         |
| LAVORI DI SOMMA URGENZA                                           | 577.066                | 327.542           |
| CONFERIMENTI DI CAPITALE                                          | 400.000                |                   |
| ACQUISIZIONE DI BENI                                              | 944.282                | 812.274           |
| INCARICHI PROFESSIONALI E DI STUDIO (finalizzati ad investimenti) | 177.471                | 55.685            |
| RIMBORSO ONERI DI URBANIZZAZIONE                                  | 193.880                | 192.693           |
| ESPROPRI                                                          | 5.000                  |                   |
| ALTRO (accordi di programma, contributi, telecontrollo, software) | 712.902                | 644.626           |
| <b>TOTALE</b>                                                     | <b>8.061.309</b>       | <b>5.079.701</b>  |

I dati relativi agli impegni di spesa in conto capitale fanno emergere con chiarezza che anche nel 2011 sono stati eseguiti prevalentemente interventi urgenti ed indifferibili

Negli ultimi anni, gli investimenti hanno fortemente risentito dei vincoli posti dal legislatore per il rispetto del patto di stabilità essendo stata ridimensionata in modo consistente la capacità di finanziamento dei progetti previsti dal Piano triennale delle opere pubbliche. Vale la pena porre in evidenza che le risorse dedicate agli interventi relativi alle paratie ed all'area ex Ticosa sono

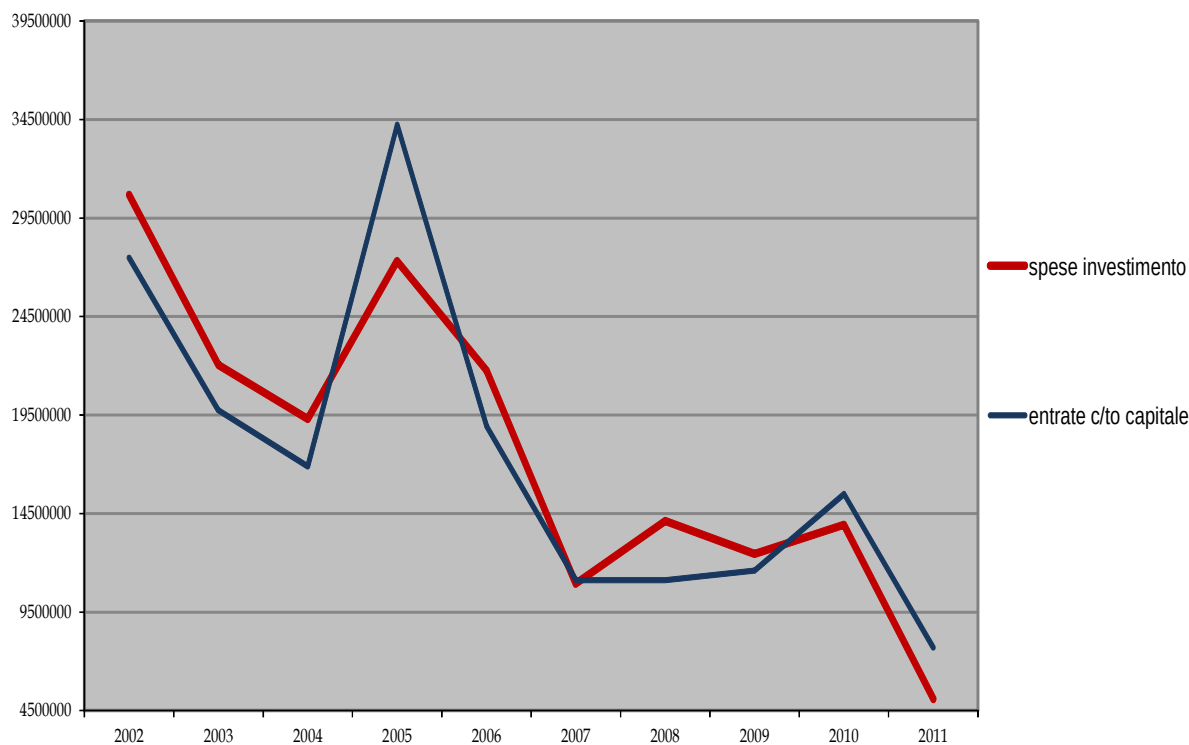
pressoché equivalenti a quelle destinate al finanziamento di nuove opere pubbliche ed alla manutenzione straordinaria del patrimonio comunale.

Stante la contrazione di risorse disponibili e la destinazione di meno della metà dei finanziamenti disponibili per nuove opere o manutenzioni straordinarie, il numero di nuovi progetti, avviati nel 2011, è naturalmente rapportato al budget disponibile:

| PROGETTI                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Progetto per la sistemazione e la messa in sicurezza delle aree giochi interne ai giardini pubblici di Como                      |
| Manutenzione straordinaria e adeguamento impiantistico alloggi comunali                                                          |
| Manutenzione straordinaria del manto di copertura in beola ex chiesa di San Francesco                                            |
| Cimitero di monte Olimpino_scavo di sbancamento in roccia in prossimità del previsto edificio per l'ampliamento cimiteriale      |
| Interventi per cedimento camerette in via Moraglia -                                                                             |
| Interventi Scuola elementare e media di Tavernola - rifacimento parte copertura                                                  |
| Manutenzione straordinaria fontane ornamentali pubbliche anno 2011                                                               |
| Manutenzione straordinaria asfalti anno 2011                                                                                     |
| Manutenzione straordinaria pavimentazioni lapidee anno 2011                                                                      |
| Manutenzione straordinaria impianti ill. pubblica via Anzani - Al Roccolo - Oltrecolle - Sagnino                                 |
| Manutenzione ordinaria segnaletica anno 2011 zona sud e zona sud                                                                 |
| Manutenzione straordinaria impianti illuminazione pubblica vie: Per S. Fermo - Ada Negri - Salita Peltrera                       |
| Manutenzione ordinaria impianti elettrici giardini monumenti e passaggi pedonali                                                 |
| Manutenzione straordinaria segnaletica verticale anno 2011                                                                       |
| Manutenzione straordinaria barriere di protezione stradale anno 2011                                                             |
| Manutenzione straordinaria impianti illuminazione pubblica vie Bellinzona e Sportivi Comaschi                                    |
| Messa in sicurezza e ripristino impianto semaforico via varesina - Badone                                                        |
| Manutenzione straordinaria impianti semaforici anno 2011- opere tecnologiche                                                     |
| Interventi Scuola elementare di via Isonzo - di adeguamento alle normative di sicurezza                                          |
| Manutenzione ordinaria e specialistica Biblioteca comunale via Raimondi                                                          |
| Impianti termici edifici comunali - manutenzione ordinaria e straordinaria. Adeguamento normativo e riqualificazione tecnologica |
| Interventi fabbricato comunale di via conciliazione                                                                              |
| Interventi Ex centro comunale accoglienza minori di via Valleggio - adeguamento a nuova sede                                     |

### 5.2.2.- Analisi andamento spese investimento in correlazione alle entrate della stessa natura

Il grafico descrive l'andamento degli investimenti complessivi dell'Ente, per il periodo considerato. Il volume degli investimenti è fortemente legato dalla disponibilità di risorse in c/to capitale che si realizzano nei diversi esercizi e dunque alla caratteristica di non ripetibilità di alcune entrate di questa natura.

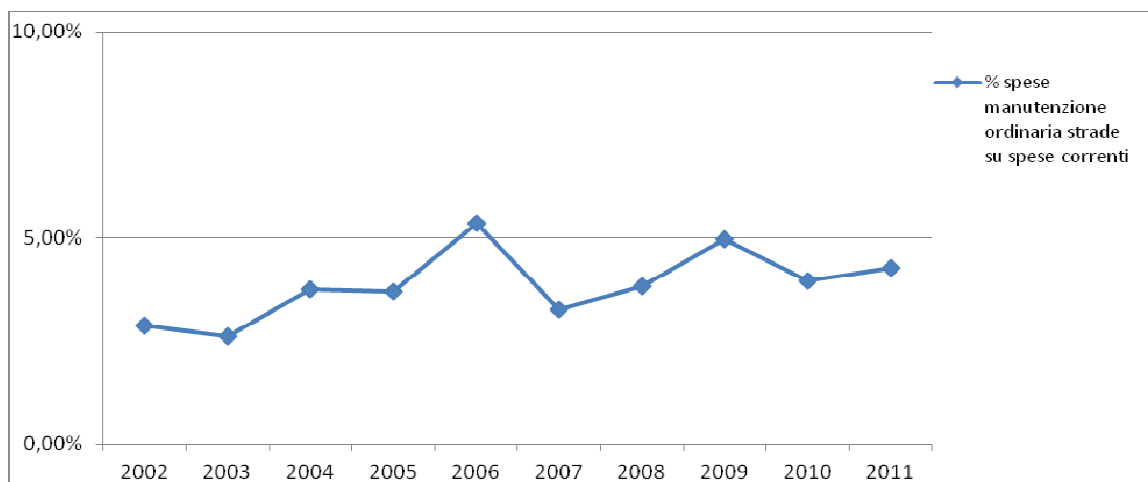
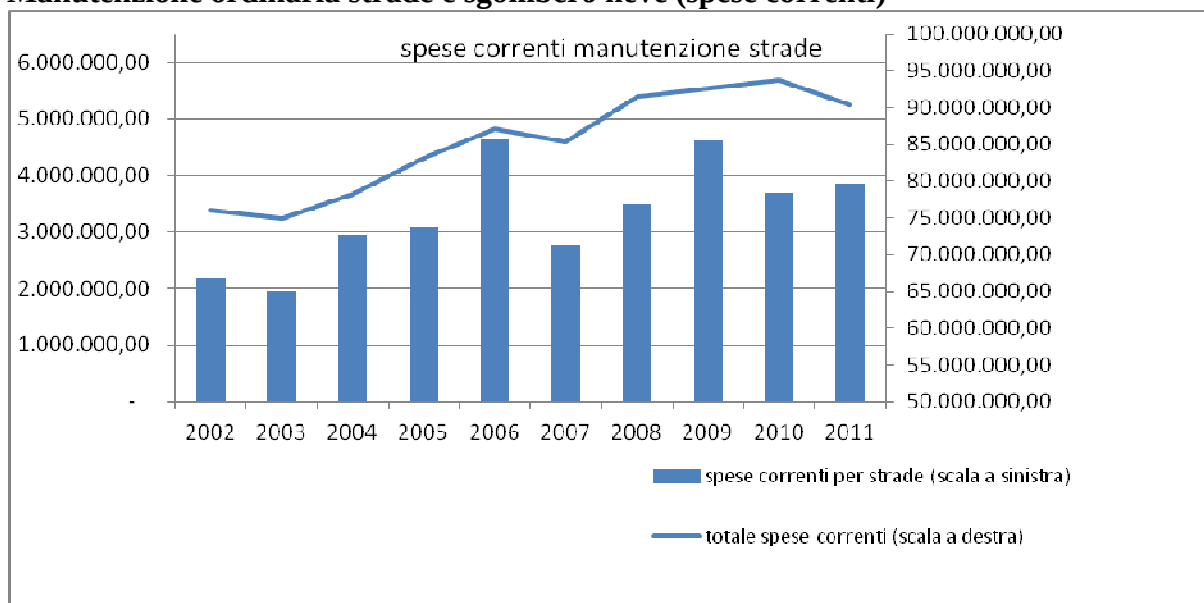


Laddove le spese superano le entrate, la copertura avviene attraverso l'applicazione di avanzo di amministrazione

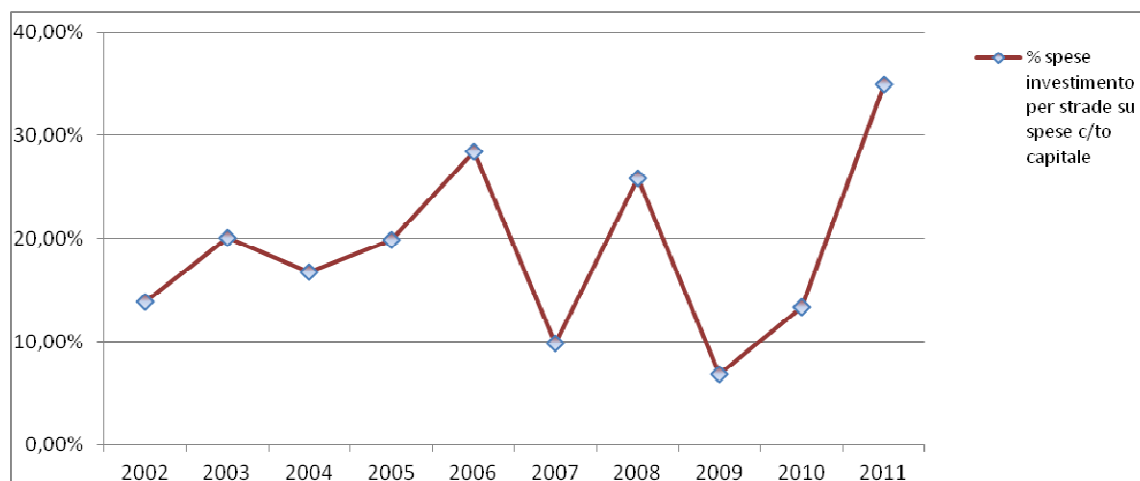
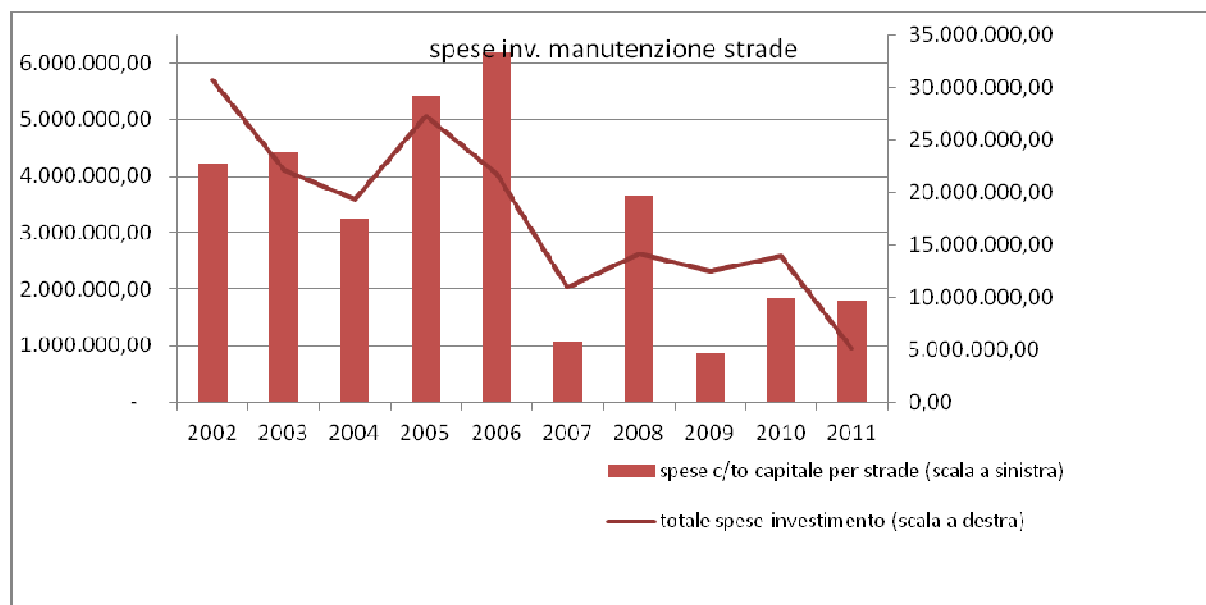
### 5.2.3.- Manutenzione strade

Indagando l'andamento delle spese sostenute per il servizio di manutenzione ordinaria strade e sgombero neve (titolo I della spesa) e per interventi straordinari sulla viabilità (titolo II della spesa), appare evidente la notevole destinazione di risorse disponibili nel tempo, se considerate in rapporto rispettivamente con il totale delle spese correnti e di investimento.

### Manutenzione ordinaria strade e sgombero neve (spese correnti)



### Interventi straordinari sulla viabilità (spese c/to capitale)



#### 5.2.4.- Analisi spesa corrente

Di seguito viene proposta un'analisi storica per funzioni di bilancio nella consapevolezza che il confronto andrebbe fatto per ciascun Settore di riferimento ma che, nonostante ciò, i molteplici interventi di riorganizzazione effettuati nel corso degli anni precedenti e l'assenza di un sistema di contabilità analitica non consentono una diversa ricostruzione coerente ed omogenea di dati.

| % impegni finali rispetto a stanziamenti assestati |       |       |       |       |        |        |
|----------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|
|                                                    | 2006  | 2007  | 2008  | 2009  | 2010   | 2011   |
| Amministr., gestione e controllo                   | 81,72 | 76,33 | 72,86 | 74,27 | 74,79% | 73,39% |
| Giustizia                                          | 93,41 | 95,76 | 97,70 | 92,71 | 96,95% | 97,75% |
| Polizia Locale                                     | 99,06 | 96,99 | 99,37 | 98,99 | 99,39% | 97,92% |
| Istruzione pubblica                                | 99,43 | 99,49 | 99,80 | 99,78 | 99,74% | 99,32% |
| Cultura e beni culturali                           | 95,35 | 97,69 | 97,83 | 98,38 | 97,78% | 98,18% |
| Sport e ricreazione                                | 96,50 | 98,87 | 97,12 | 98,68 | 99,19% | 96,43% |
| Turismo                                            | 92,44 | 97,27 | 98,40 | 98,04 | 98,25% | 99,34% |

|                                |              |              |              |              |               |               |
|--------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|
| Viabilità e trasporti          | 96,82        | 96,64        | 97,59        | 99,06        | 96,69%        | 96,05%        |
| Gestione territorio e ambiente | 99,45        | 98,44        | 98,91        | 99,23        | 98,96%        | 99,12%        |
| Settore Sociale                | 95,91        | 92,69        | 97,22        | 98,96        | 98,51%        | 95,79%        |
| Sviluppo Economico             | 98,35        | 98,80        | 96,96        | 93,89        | 96,01%        | 98,19%        |
| Servizi produttivi             | 99,06        | 99,11        | 96,75        | 96,70        | 97,46%        | 2,12%         |
| <b>TOTALE</b>                  | <b>93,64</b> | <b>90,97</b> | <b>91,37</b> | <b>92,52</b> | <b>92,24%</b> | <b>90,37%</b> |

### 5.2.5.- Analisi spesa personale

La spesa per il personale (intervento 1), al netto dell'Irap, rappresenta il 31,87% della spesa corrente totale.

Nonostante una diminuzione in termini assoluti della spesa di personale, la percentualmente rispetto alle spese correnti risulta crescente a motivo di una riduzione più che proporzionale di quest'ultima, rispetto il triennio precedente.

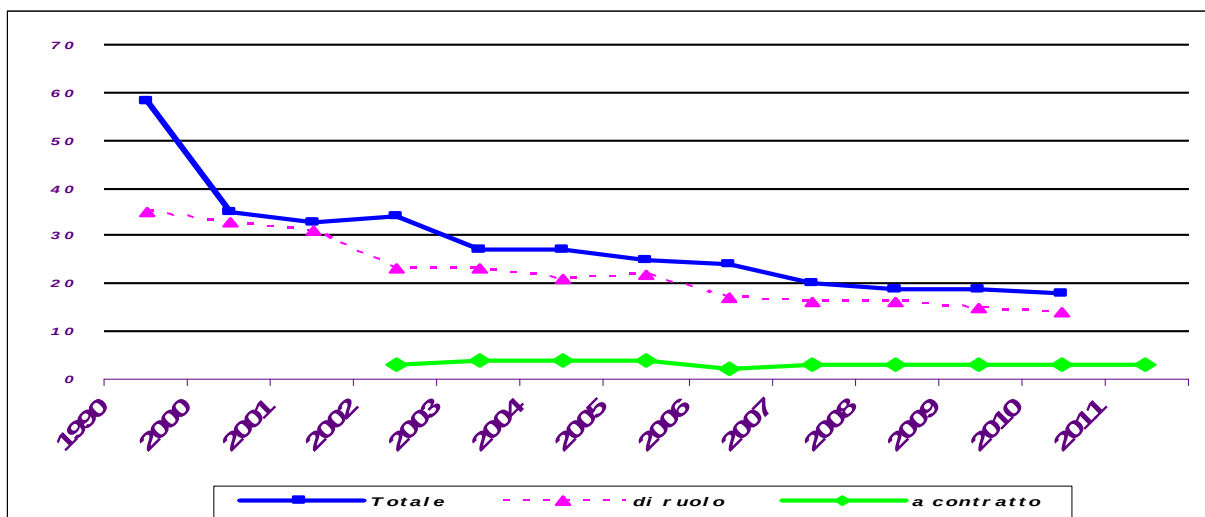
| Anno | Totale generale spese correnti | Costo personale (intervento 01)* | Incidenza % del costo del personale sul totale generale dei costi |
|------|--------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| 2011 | 90.402.885,28                  | 28.809.618                       | 31,87%                                                            |
| 2010 | 93.759.781,13                  | 29.424.719                       | 31,38%                                                            |
| 2009 | 92.661.483,93                  | 29.270.680                       | 31,59%                                                            |
| 2008 | 91.465.946,70                  | 29.476.539                       | 32,23%                                                            |

\*si precisa che nel costo del personale non comprende IRAP

Nell'ultimo triennio il numero dei dirigenti in servizio è sostanzialmente stabilizzato ed indica un'ulteriore riduzione delle posizioni apicali assunte a tempo indeterminato:

| ANNO al 31/12 | Dirigenti                          |
|---------------|------------------------------------|
| 1990          | 58 di ruolo                        |
| 2000          | 35 di ruolo                        |
| 2002          | 34 (di cui 31 indeter.+3 determ.)  |
| 2003          | 27 (di cui 23 indeter.+ 4 determ.) |
| 2004          | 27 (di cui 23 indeter.+ 4 determ.) |
| 2005          | 25 (di cui 21 indeter.+ 4 determ.) |
| 2006          | 24 (di cui 22 indeter.+2 determ.)  |
| 2007          | 20 (di cui 17 indeter.+3 determ.)  |
| 2008          | 19 (di cui 16 indeter.+3 determ.)  |
| 2009          | 19 (di cui 16 indeter.+3 determ.)  |
| 2010          | 18 (di cui 15 indeter.+3 determ.)  |
| 2011          | 17 (di cui 14 indeter.+3 determ.)  |





Al 31 dicembre 2011 il numero complessivo dei dirigenti in servizio è di 17 unità, il 70% circa in meno rispetto a 20 anni fa ed il 50% circa in meno rispetto a 10 anni fa.

L'analisi sulla rappresentanza di genere nei ruoli dirigenziali fa rilevare, sia in termini assoluti che in termini percentuali, una forbice ampia ed una situazione sostanzialmente immutata nel corso di vent'anni: la presenza di donne dirigenti passa dal 12% al 24%, apparentemente in lieve incremento rispetto al 1990 ma in riduzione se si considera quale riferimento l'anno 2000.

| DIRIGENTI     | 1990      |     | 2000      |     | 2005      |     | 2011      |     | % var vs 1990 |
|---------------|-----------|-----|-----------|-----|-----------|-----|-----------|-----|---------------|
| Donne         | 7         | 12% | 9         | 26% | 5         | 20% | 4         | 24% | -43%          |
| Uomini        | 51        | 88% | 26        | 74% | 20        | 80% | 13        | 76% | -75%          |
| <b>Totale</b> | <b>58</b> |     | <b>35</b> |     | <b>25</b> |     | <b>17</b> |     | <b>-71%</b>   |

La riduzione del numero delle posizioni dirigenziali è stata parzialmente compensata dall'incremento nell'ultimo triennio del numero di dipendenti di categoria D ai quali sono state assegnate funzioni di Posizione organizzativa e Alta professionalità.

Nel 2008 sono state rimodulate le indennità di posizione e le indennità di risultato sono contenute in una forbice variabile da un minimo del 10 ad un massimo del 25% dell'indennità di posizione.

|                               | Anno 2006                             | Anno 2007                             | Anno 2008                             | Anno 2009                             | Anno 2010                             | Anno 2011                             | % 2011/2006 |
|-------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|-------------|
| <b>PO</b>                     | 22                                    | 20                                    | 24                                    | 25                                    | 27                                    | 26                                    | +18%        |
| <b>AP</b>                     | 2                                     | 3                                     | 8                                     | 7                                     | 3                                     | 4                                     | +100%       |
| <b>N° P.O./A.P. al 31/12</b>  | <b>24</b>                             | <b>23</b>                             | <b>32</b>                             | <b>32</b>                             | <b>30</b>                             | <b>30</b>                             | <b>+25%</b> |
| <b>Indennità risultato di</b> | € 28.914,17 per un totale di 24 unità | € 27.986,93 per un totale di 23 unità | € 36.404,17 per un totale di 32 unità | € 52.262,35 per un totale di 33 unità | € 49.795,17 per un totale di 36 unità | € 44.356,16 per un totale di 30 unità |             |

Le tabelle sottostanti, riferite all'organico del personale non-dirigenziale, evidenziano una stabilizzazione dell'organigramma della struttura: da un triennio è praticamente immutato il numero dei dipendenti in servizio, il rapporto tra personale di ruolo e assunto a tempo determinato, il numero dei dirigenti e delle posizioni organizzative.

Unica variazione da rilevare è quella rinvenibile nel numero di personale di ruolo appartenente alla categoria A che, per effetto delle selezioni interne per le progressioni orizzontali, sono stati inquadrati nella categoria B a partire dall'1.1.2010

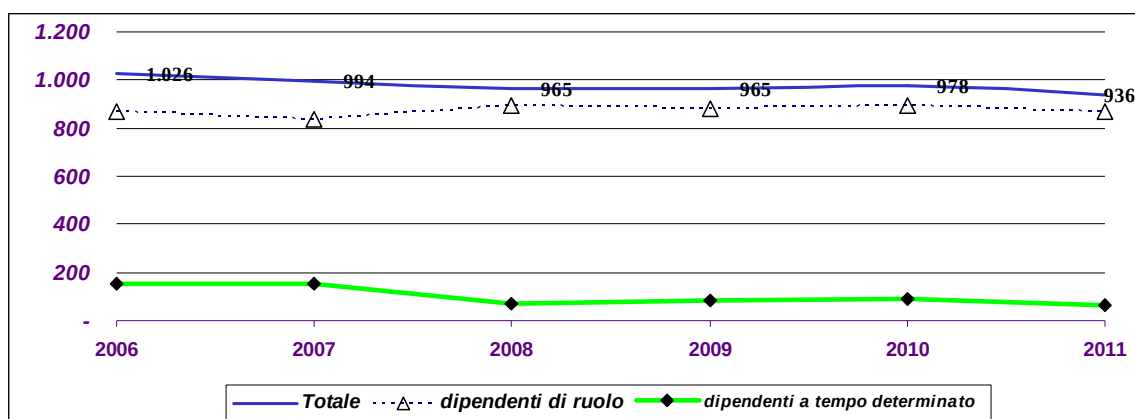
Si rammenta che a partire dal 2008 si è ridotto del 50% la percentuale di personale assunto a tempo determinato rispetto al triennio 2005/2007, questa riduzione è stata prodotta dalla scelta effettuata nel corso del 2007/2008 di stabilizzare 68 dipendenti

| <b>Personale di ruolo</b> | <b>2006</b> | <b>2007</b> | <b>2008</b> | <b>2009</b> | <b>2010</b> | <b>2011</b> |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Categoria A               | 128         | 125         | 159         | 158         | 125         | 123         |
| Categoria B               | 251         | 236         | 234         | 224         | 250         | 232         |
| Categoria C               | 346         | 335         | 349         | 345         | 359         | 358         |
| Categoria D               | 146         | 143         | 152         | 153         | 157         | 156         |
| <b>Totale</b>             | <b>871</b>  | <b>839</b>  | <b>894</b>  | <b>880</b>  | <b>891</b>  | <b>869</b>  |

| <b>Personale non di ruolo</b> | <b>2006</b> | <b>2007</b> | <b>2008</b> | <b>2009</b> | <b>2010</b> | <b>2011</b> |
|-------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Categoria A                   | 91          | 98          | 32          | 37          | 44          | 44          |
| Categoria B                   | 4           | 6           | 6           | 8           | 5           | 5           |
| Categoria C                   | 56          | 49          | 27          | 31          | 29          | 13          |
| Categoria D                   | 4           | 2           | 6           | 9           | 9           | 5           |
| <b>Totale</b>                 | <b>155</b>  | <b>155</b>  | <b>71</b>   | <b>85</b>   | <b>87</b>   | <b>67</b>   |

|                                                                         |             |            |            |            |            |            |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>Totale personale in servizio al 31 Dicembre di ogni anno</b>         | <b>1026</b> | <b>994</b> | <b>965</b> | <b>965</b> | <b>978</b> | <b>936</b> |
| <b>Incidenza personale a tempo determinato sul totale del personale</b> | 15,1%       | 15,6%      | 7,4%       | 8,8%       | 8,96%      | 7,16%      |

|                                                          |      |      |     |     |     |     |
|----------------------------------------------------------|------|------|-----|-----|-----|-----|
| <b>Dirigenti in servizio al 31 Dicembre di ogni anno</b> | 24   | 20   | 19  | 19  | 18  | 17  |
| <b>Totale dipendenti e dirigenti</b>                     | 1050 | 1014 | 984 | 984 | 996 | 953 |



|                                | Anno<br>2006 | Anno<br>2007 | Anno<br>2008 | Anno<br>2009 | Anno<br>2010 | Anno<br>2011 |
|--------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Totale dipendenti e dirigenti  | 1050         | 1014         | 984          | 984          | 996          | 953          |
| Popolazione residente          | 83.265       | 83.175       | 84.085       | 84.812       | 85.263       | 86.116       |
| <b>Abitanti per dipendenti</b> | <b>79</b>    | <b>82</b>    | <b>85</b>    | <b>86</b>    | <b>86</b>    | <b>90</b>    |

Il rapporto dipendenti/popolazione è in lieve miglioramento riconducibile a 2 fattori: un primo fattore determinato da scelte amministrative che ha prodotto una riduzione del personale in servizio mentre l'altro fattore è indipendente ed è riconducibile ad un lieve ma progressivo incremento della popolazione residente degli ultimi anni. Va evidenziato che nel dato numerico del personale sono conteggiate le risorse umane destinate al servizio nido (10 strutture) ed alla refezione scolastica che il Comune di Como gestisce direttamente.

## 6.- CONTROLLO STRATEGICO

L'attività viene condotta, durante il mandato amministrativo, attraverso il monitoraggio dello stato di attuazione delle Linee Programmatiche di Mandato del Sindaco, mediante confronto sistematico delle stesse con le Relazioni Previsionali e Programmatiche adottate negli anni e con i risultati ottenuti in base a quanto rilevato dai report del Piano Esecutivo di Gestione;

### 6.1.- Obiettivi di PEG ed obiettivi di Mandato

La tabella seguente fornisce un quadro complessivo riferito alle scelte gestionali dell'ultimo due triennio fornendo un'idea sia della tipologia di obiettivi contenuti nel Peg, sia dell'attenzione che la Giunta Comunale riserva al miglioramento dei servizi, sia interni che esterni.

Una ulteriore analisi rileva inoltre un' aumento del numero di obiettivi a "costo zero", cioè che non incidono sulla spesa.

| <b>Obiettivi di mandato</b>                                                                                            | <b>Numero obiettivi<br/>peg 2008</b> | <b>Numero obiettivi<br/>peg 2009</b> | <b>Numero obiettivi<br/>peg 2010</b> | <b>Numero obiettivi<br/>peg 2011</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| Migliorare la qualità e l'efficienza dei servizi comunali                                                              | 99                                   | 100                                  | 67                                   | 78                                   |
| Trasformare e riqualificare le aree urbane                                                                             | 33                                   | 17                                   | 10                                   | 5                                    |
| Attuare il principio di sussidiarietà orizzontale nell'organizzazione dei servizi educativi e dei servizi alla persona | 20                                   | 15                                   | 9                                    | 5                                    |
| Tutelare la qualità dell'ambiente e la salute dei cittadini                                                            | 17                                   | 14                                   | 12                                   | 7                                    |
| Cultura: patrimonio locale e strumento di sviluppo dell'intera comunità                                                | 15                                   | 18                                   | 12                                   | 11                                   |
| Rendere Como più accessibile                                                                                           | 12                                   | 8                                    | 3                                    | 3                                    |
| Potenziare la funzione educativa, sociale ed economica dell'attività sportiva                                          | 11                                   | 10                                   | 4                                    | 2                                    |
| Como città più sicura                                                                                                  | 10                                   | 4                                    | 4                                    |                                      |
| Garantire le pari opportunità                                                                                          | 9                                    | 5                                    | 4                                    | 3                                    |
| Como città turistica                                                                                                   | 9                                    | 11                                   | 4                                    | 3                                    |
| Como città universitaria                                                                                               | 3                                    | 2                                    | 1                                    | 1                                    |
| <b>Totale complessivo</b>                                                                                              | <b>238</b>                           | <b>204</b>                           | <b>130</b>                           | <b>118</b>                           |

## 6.2.- Cruscotto strategico

A supporto del controllo strategico, è stato inoltre implementato un “*cruscotto strategico*” con lo scopo di individuare degli indicatori mediante i quali monitorare e verificare il raggiungimento degli obiettivi di mandato, nella convinzione che la valutazione sull’efficacia dell’attività di un ente pubblico non possa limitarsi solo alla dimensione operativa e allo svolgimento dei processi interni (efficacia gestionale), ma debba prendere in considerazione anche la capacità di perseguire la propria missione sociale, ovvero incidere positivamente sui bisogni dei propri interlocutori e sui fenomeni del contesto in cui operano (efficacia sociale).

Tale strumento, utilizzato nel corso del mandato per un’analisi sistematica di alcuni obiettivi di mandato, è stato aggiornato nel corso del 2012 anche grazie alla partecipazione di soggetti esterni all’Ente:

Obiettivo di Mandato: Rendere Como più accessibile

Enti esterni partecipanti: **Navigazione Laghi; Asf Autolinee**

Obiettivo di Mandato: Como città universitaria

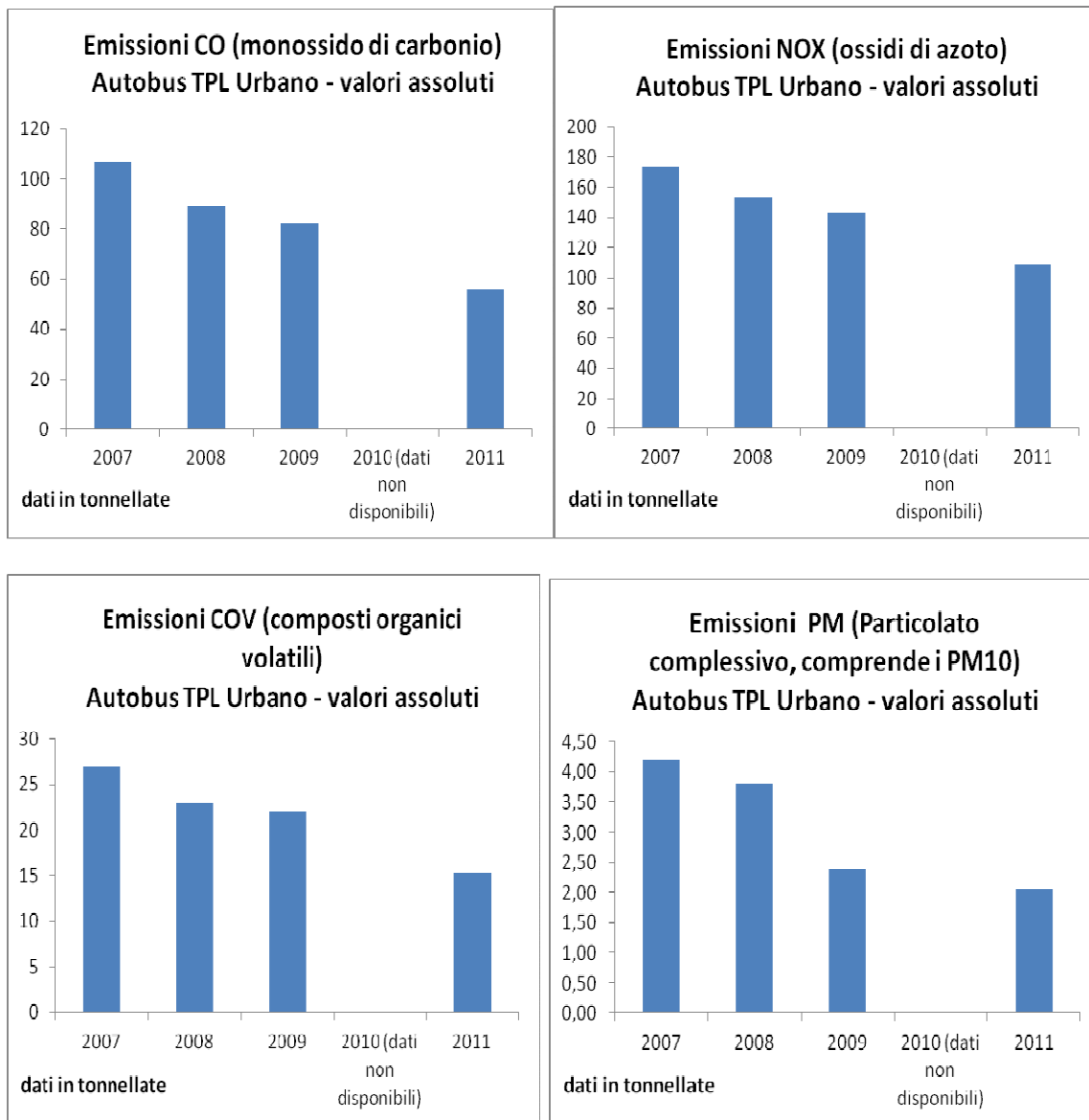
Enti esterni partecipanti: **Politecnico di Milano; Università Insubria di Como**

**Obiettivo di Mandato: Rendere Como più accessibile**

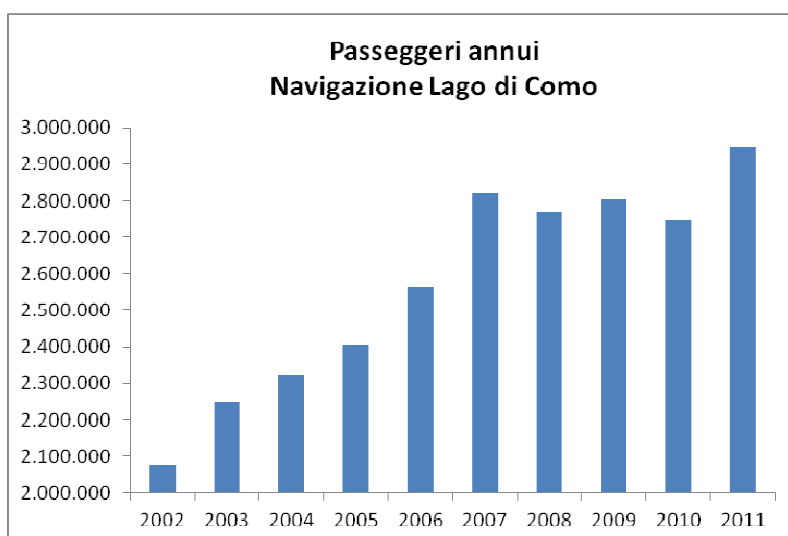
**Rendere più fruibile e concorrenziale il trasporto pubblico:**

| INDICATORI                                   | 2005      | 2006       | 2007      | 2008      | 2009      | 2010 | 2011 |
|----------------------------------------------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|------|------|
| TPL Urbano Domanda - Utenti annui            | 9.844.774 | 10.049.092 | 9.933.760 | 9.994.675 | 9.518.422 | n.d. | n.d. |
| TPL Urbano Domanda - Utenti medi giornalieri | 26.972    | 27.532     | 27.216    | 27.383    | 26.078    | n.d. | n.d. |
| Parcheggi presenti sul suolo comunale        | n.d.      | n.d.       | n.d.      | 9.197     | 9.197     | n.d. | n.d. |

Fonte dati: Ufficio Mobilità e Trasporti comune di Como



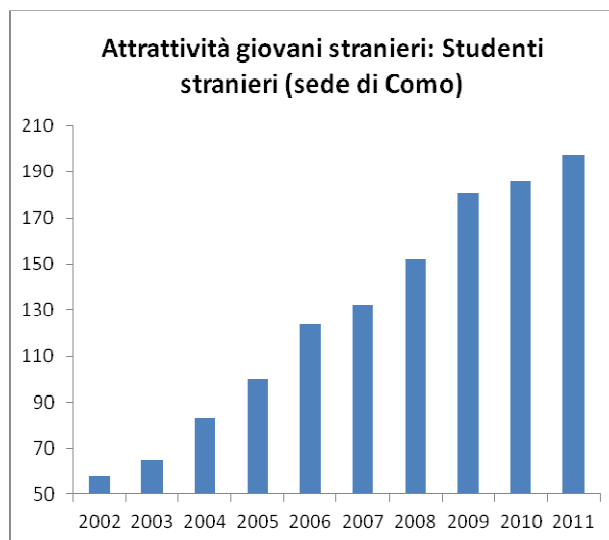
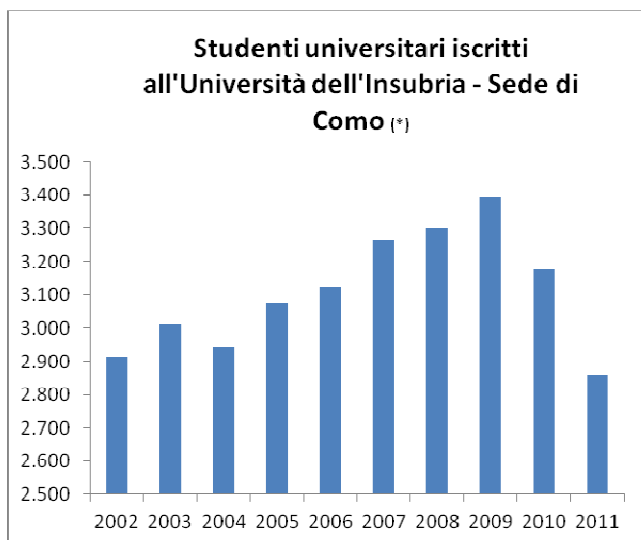
Fonte dati: Asf Autolinee



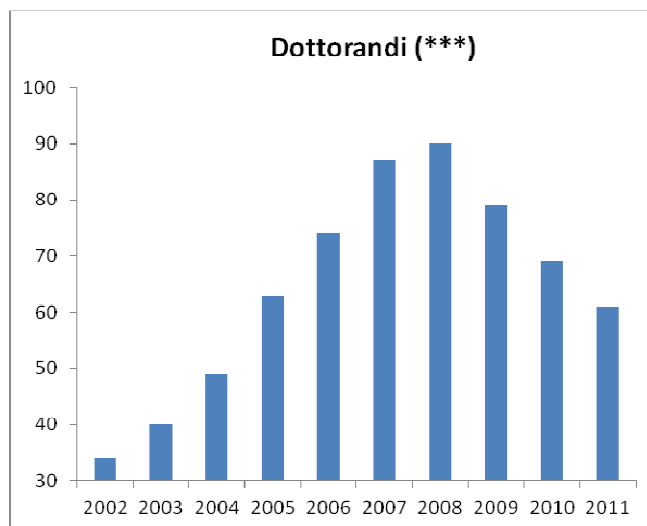
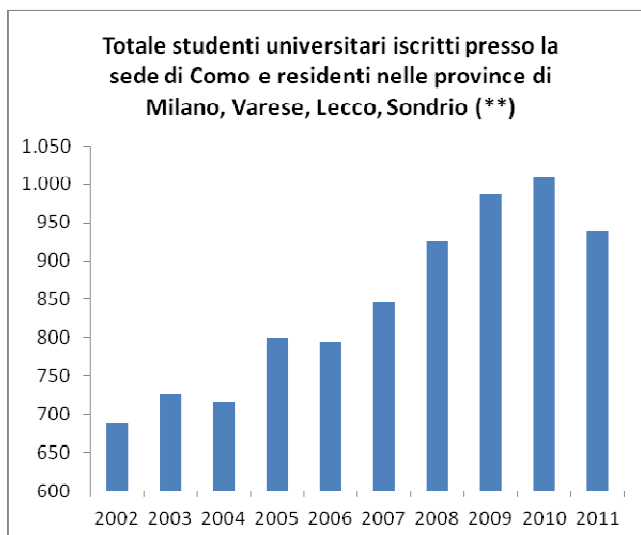
Fonte dati: Azienda Navigazione

**Obiettivo di Mandato. "Como città universitaria"**

I valori fanno riferimento agli anni accademici perciò ciascun anno è da intendersi come anno accademico (es: 2005 = a.a. 05-06)

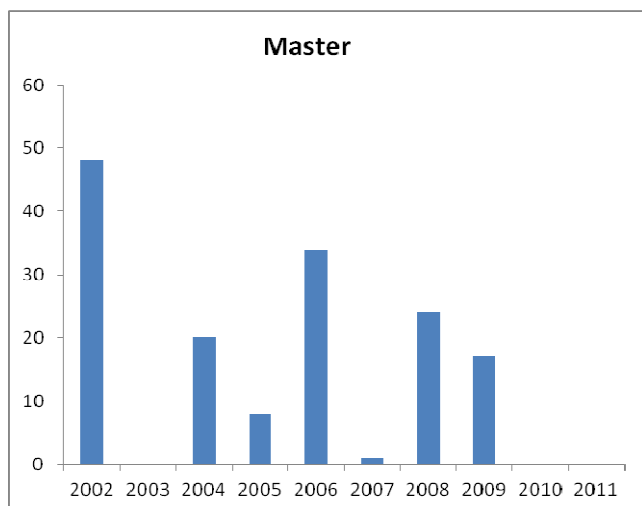
Università Insubria:


(\*) Sono esclusi studenti master e dottorandi



(\*\*) Sono stati considerati gli studenti iscritti presso la sede di Como e residenti in province confinanti con la provincia di Como, risultava impossibile determinare tutti i comuni a meno di 80 km dal comune di Como (MI,VA,LC,SO,MB)

(\*\*\*) Si intendono tutti gli studenti iscritti ad un corso di dottorato per ciascun a.a. (compresi anche i corsi ad esaurimento)



### Università Politecnico:

| Indicatori                                                                                                                | Note                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 2010 | 2011 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|
| Totale studenti universitari iscritti presso la sede di Como e residenti nelle province di Milano, Varese, Lecco, Sondrio | <b>Nota1:</b> sono stati contati i corsi di laurea triennali, specialistiche e magistrali a ciclo unico)<br><b>Nota2:</b> sono stati considerati gli studenti con cittadinanza italiana residenti nelle province di Milano, Lecco, Varese e Sondrio (dati rilevati a maggio 2011 e maggio 2012) | 280  | 263  |
| Studenti stranieri iscritti presso la sede di Como                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 538  | 517  |
| Studenti Master                                                                                                           | Politecnico                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 59   | 49   |



## 7.- VALUTAZIONE

Il Decreto Legislativo 150/2009 ha introdotto innovazioni rispetto al D. Legislativo 165/2001, individuando due categorie di disposizioni applicabili agli Enti Locali: alcune norme recano principi cui gli Enti devono adeguare i propri regolamenti ed altre norme risultano essere di diretta ed immediata applicazione.

Va evidenziato che l'Ente, pur avendo già in vigore strumenti di programmazione e di valutazione dell'operato dei dirigenti e dei dipendenti, ha effettuato la scelta di aderire al progetto di sperimentazione "Performance e Merito" promosso da Anci e Ministero dell'Innovazione (delibera della Giunta Comunale n. 124 del 26.4.2010)

Nelle more dell'adeguamento degli strumenti di valutazione in uso per la futura corresponsione dell'indennità di risultato e del trattamento accessorio, per l'anno 2010 si è fatto ricorso alla metodologia approvata nel 2008 e oggetto di aggiornamento successivo.

Nel corso del 2011 è stato costituito il Nucleo Indipendente di Valutazione (N.I.V.) in seguito all'approvazione del regolamento sul "Ciclo della performance – misurazione e valutazione" che si compone di n 20 articoli e disciplina altresì il cosiddetto NIV( la nomina , la composizione e le competenze)

La valutazione dei dirigenti è stata effettuata dal Nucleo Indipendente di valutazione, costituito da 3 componenti, di cui due esterni:

Avv. Nunzio Fabiano (Segretario/Direttore Generale)

Prof. Luca Bisio (componente esterno)

Dott. Amedeo Bianchi (componente esterno)

### 7.1.- Valutazione dirigenti

Il sistema di valutazione dell'operato dei dirigenti e la quantificazione della corresponsione della retribuzione di risultato è stata effettuata in base alla metodologia adottata nel 2008 e perfezionata in occasione della valutazione relativa al 2009 , impostata secondo i seguenti criteri di valutazione:

- A) La valutazione della capacità di programmazione e dell'adeguata identificazione di obiettivi strategici in attuazione degli obiettivi di mandato del Sindaco (20%);
  - B) La valutazione degli obiettivi strategici (50%);
  - C) La valutazione delle attività gestionali ordinarie (30%).
- La capacità di programmazione e l'adeguata identificazione degli obiettivi strategici, in attuazione degli obiettivi di mandato del Sindaco, è stata valutata secondo i seguenti fattori: Rilevanza e adeguata numerosità degli obiettivi strategici (max 10 pti). Chiarezza espositiva e misurabilità/controllabilità degli obiettivi proposti nel PEG (max 5 pti); Corretta rendicontazione sullo stato di attuazione nel corso dell'esercizio ed utilizzo della stessa per predisposizione delle variazioni di PEG (max 5 pti).
  - Gli obiettivi strategici, sono stati oggetto di preventiva analisi e "pesatura" da parte del Sindaco, su proposta tecnica del Nucleo di Valutazione, sulla base di criteri quali:
    - La complessità amministrativa, tecnica e gestionale (F1: valore da 1 a 20);
    - La rilevanza strategica (F2: valore da 1 a 30);
    - Il grado di innovazione (F3: valore da 1 a 10);
    - La rilevanza dell'impatto generato sulla situazione economica dell'ente (F4: valore da 1 a 20);
    - L'impatto sulla utenza esterna (F5: valore da 1 a 20).

La suddetta pesatura è stata utilizzata nella attribuzione dei punteggi (max 50 punti) in merito alla valutazione della percentuale di realizzazione degli obiettivi strategici assegnati ad ogni Dirigente. Al fine di valutare il corretto utilizzo della capacità erogativa dei servizi di un settore, rappresentata dagli obiettivi proposti, è stato applicato alla pesatura di ogni obiettivo ottenuta con i sopra indicati criteri, un fattore correttivo FC ( $0 < FC \leq 1$ ).

- La valutazione delle attività gestionali (max 30 pti) è suddivisa in due sottocategorie:
  - Management attività gestionale (20 punti) con cui vengono valutate le azioni del dirigente relative agli ambiti di :
    - Miglioramento in termini di qualità ed efficienze della gestione ordinaria (max 10 pti);
    - Complessità relazionale e competenze professionali esercitate dal Dirigente (max 10 pti);
  - Attività gestionale di settore (10 punti) con cui vengono valutate le performance del settore e che producono riflessi sulla valutazione dei dipendenti assegnati dall'organigramma al settore diretto dal dirigente valutato

Il Nucleo valuta gli obiettivi proposti dai Dirigenti , così come recepiti dal PEG, i report prodotti in corso d'anno ed a fine esercizio dal Controllo di Gestione, ed effettua colloqui con i Direttori di Settore ed i Direttori di Area.

La valutazione del Direttore Generale si basa sul report di fine anno del Controllo di Gestione, sui colloqui con i Direttori di Area e sulle considerazioni del Nucleo di Valutazione.

Il Sindaco valuta invece i comportamenti dirigenziali e/o manageriali e, sentita la Giunta Comunale, esprime considerazioni nel merito delle modalità con cui sono stati raggiunti gli obiettivi e con cui è stata condotta la normale gestione dei servizi.

I fattori di valutazione presi in considerazione dal Sindaco sono stati i seguenti:

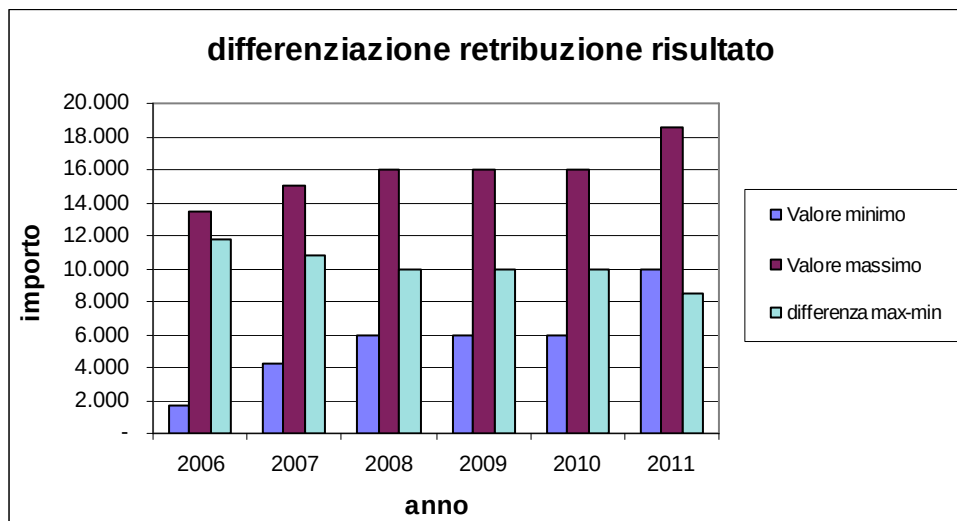
- 1) leadership riconosciuta;
- 2) capacità di sintesi /integrazione fra indirizzi ricevuti e conduzione direttiva esercitata;
- 3) capacità di valorizzare gli ambienti, le competenze, le risorse gestite;
- 4) capacità di evolvere il proprio assetto organizzativo al maggiore soddisfacimento delle esigenze dell'utenza;
- 5) capacità di interrelazione con la componente politico-amministrativa;
- 6) capacità di commisurare la propria conduzione direttiva alle evoluzioni culturali, scientifiche e tecniche del periodo considerato.

Ogni anno, il Sindaco può attribuire ai 6 fattori, diverso peso di incidenza e diverse gradazioni di punteggio. La sommatoria dei singoli punteggi garantisce l'espressione del livello complessivo di valutazione dei comportamenti manageriali.

#### Differenziazione retribuzioni di risultato dirigenti

| 7.1.1.1.1.1.1 ANNO        | 2005   | 2006   | 2007   | 2008   | 2009   | 2010   | 2011   |
|---------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>Valore medio</b>       | 8.252  | 9.292  | 8.817  | 10.905 | 11.868 | 11.200 | 14.083 |
| <b>Valore minimo</b>      | 1.500  | 1.700  | 4.200  | 6.000  | 6.000  | 6.000  | 10.000 |
| <b>Valore massimo</b>     | 13.500 | 13.500 | 15.000 | 16.000 | 16.000 | 16.000 | 18.500 |
| <b>differenza max-min</b> | 12.000 | 11.800 | 10.800 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 8.500  |
|                           | 800%   | 694%   | 257%   | 167%   | 167%   | 167%   | 85%    |

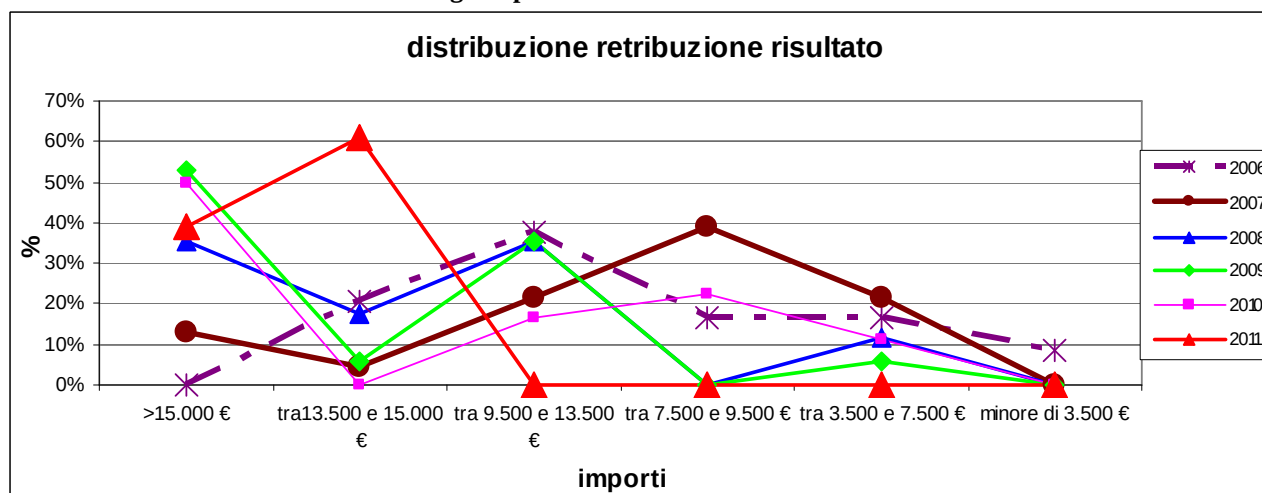
## Differenziazione retribuzioni di risultato dirigenti



## Distribuzione indennità di risultato dirigenti per fasce di retribuzione

| ANNO                  | 2006    | 2007    | 2008    | 2009    | 2010    | 2011    |
|-----------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| >=15.000 €            | 0%      | 13%     | 35%     | 53%     | 50%     | 39%     |
| tra 13.500 e 15.000 € | 21%     | 4%      | 18%     | 6%      | 0%      | 61%     |
| tra 9.500 e 13.500 €  | 38%     | 22%     | 35%     | 35%     | 17%     |         |
| tra 7.500 e 9.500 €   | 17%     | 39%     | 0%      | 0%      | 22%     |         |
| tra 3.500 e 7.500 €   | 17%     | 22%     | 12%     | 6%      | 11%     |         |
| minore di 3.500 €     | 8%      | 0%      | 0%      | 0%      | 0%      |         |
|                       | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% |

## Distribuzione indennità di risultato dirigenti per fasce di retribuzione



Va segnalato che l'incremento medio dell'entità delle indennità di risultato è riconducibile al fatto che il fondo delle risorse destinate al salario accessorio dei dirigenti è rimasto inalterato nonostante la riduzione del numero dei dirigenti nel corso degli anni; ciò ha determinato, a parità di costi a carico del bilancio comunale, un incremento delle risorse disponibili, e dunque risorse erogate, ad un numero inferiore di beneficiari.

## 7.2.- Valutazioni dipendenti

Dal 2003 è in vigore la metodologia per la valutazione delle prestazioni dei dipendenti, sulla cui base avviene la liquidazione degli incentivi per la produttività. Le prestazioni individuali (e la relativa indennità) sono determinate dall'interrelazione tra:

- prestazioni individuali, espresse mediante specifici comportamenti organizzativi, valutate da ciascun dirigente per i propri collaboratori;
- risultati conseguiti dell'intero settore di appartenenza, espressi in percentuale sugli obiettivi individuati con il PEG, valutati dal Nucleo di Valutazione;
- modalità di svolgimento e livelli di attività ordinaria, espressi mediante indicatori di attività, la cui valutazione è espressa dal Direttore Generale.

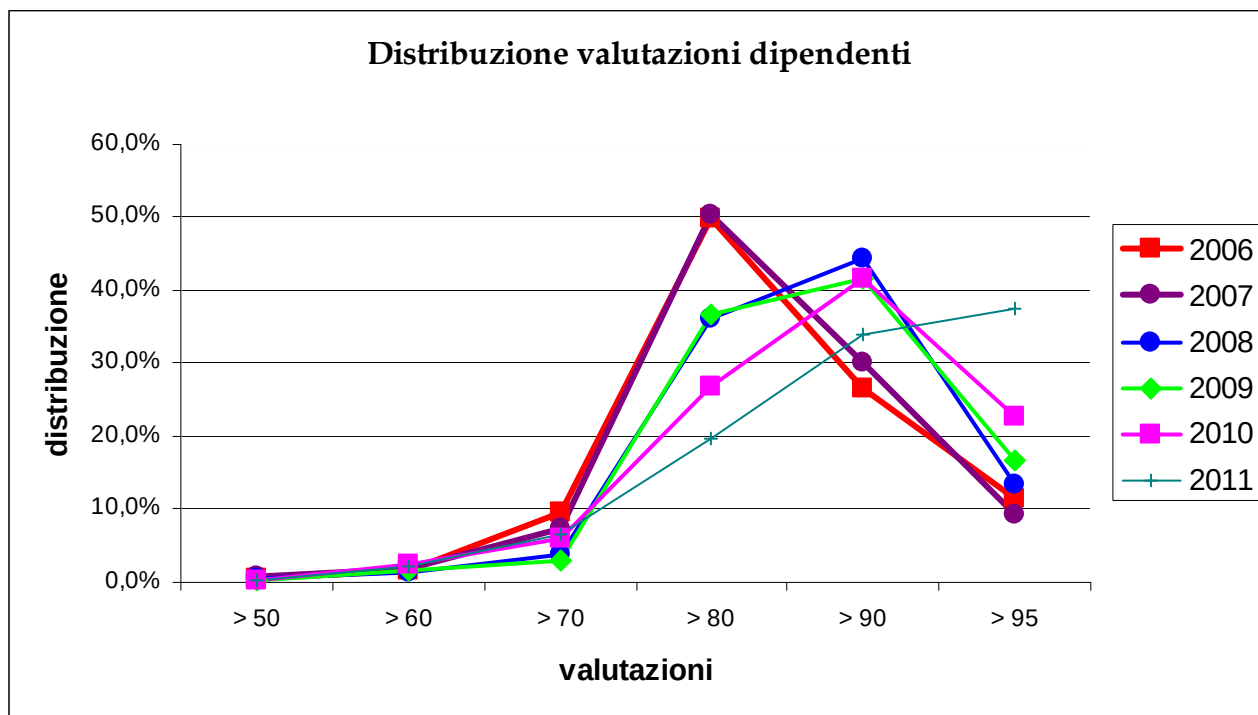
Va rilevato che la valutazione della quota relativa alle attività gestionali dei dirigenti si ripercuote sulla valutazione del personale : minore è la ripercussione sulle figure di categoria bassa (A e B), progressivamente incrementa nelle figure professionali di categoria superiore ( C e D) .

L'applicazione della metodologia in uso da diversi anni consente di effettuare una comparazione tra i dati:

Distribuzione dei dipendenti, per fascia di valutazione

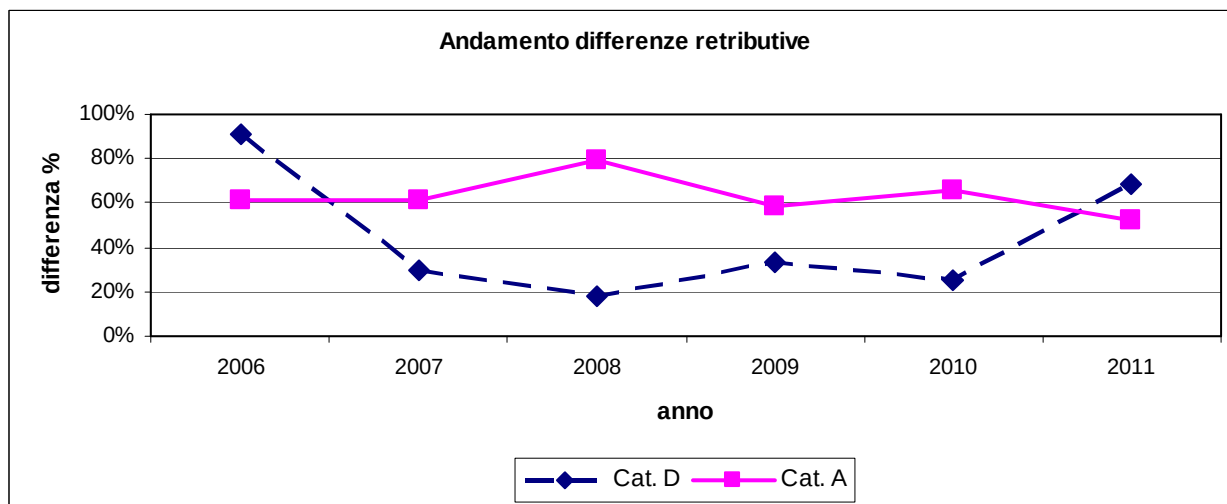
| <b>valutazioni</b>           | <b>N°<br/>dip.ti<br/>2006</b> | <b>% 2006</b> | <b>N°<br/>dip.ti<br/>2007</b> | <b>% 2007</b> | <b>N°<br/>dip.ti<br/>2008</b> | <b>% 2008</b> | <b>N°<br/>dip.ti<br/>2009</b> | <b>% 2009</b> | <b>N°<br/>dip.ti<br/>2010</b> | <b>% 2010</b> | <b>N°<br/>dip.ti<br/>2011</b> | <b>% 2011</b> |
|------------------------------|-------------------------------|---------------|-------------------------------|---------------|-------------------------------|---------------|-------------------------------|---------------|-------------------------------|---------------|-------------------------------|---------------|
| <b>tra 50 e 60<br/>punti</b> | 6                             | 0,6%          | 8                             | 0,8%          | 6                             | 0,6%          | 2                             | 0,2%          | 2                             | 0,2%          | 2                             | 0,2%          |
| <b>tra 60 e 70<br/>punti</b> | 15                            | 1,5%          | 19                            | 2,0%          | 14                            | 1,5%          | 14                            | 1,5%          | 22                            | 2,4%          | 19                            | 2,1%          |
| <b>tra 70 e 80<br/>punti</b> | 94                            | 9,7%          | 71                            | 7,3%          | 37                            | 3,9%          | 27                            | 3,0%          | 55                            | 6,0%          | 59                            | 6,6%          |
| <b>tra 80 e 90<br/>punti</b> | 485                           | 49,8%         | 490                           | 50,5%         | 342                           | 36,2%         | 337                           | 36,8%         | 245                           | 26,9%         | 177                           | 19,7%         |
| <b>tra 90 e 95<br/>punti</b> | 260                           | 26,7%         | 292                           | 30,1%         | 418                           | 44,3%         | 382                           | 41,7%         | 380                           | 41,6%         | 306                           | 34,0%         |
| <b>&gt; 95 punti</b>         | 113                           | 11,6%         | 90                            | 9,3%          | 127                           | 13,5%         | 153                           | 16,7%         | 209                           | 22,9%         | 337                           | 37,4%         |
| <b>Totale<br/>dipendenti</b> | <b>973</b>                    |               | <b>970</b>                    |               | <b>944</b>                    |               | <b>915</b>                    |               | <b>913</b>                    |               | <b>900</b>                    |               |

Distribuzione dei dipendenti, per fascia di valutazione



Il grafico seguente evidenzia l'andamento della forbice retributiva per la categoria più bassa (cat. A) e per quella più alta (cat. D senza incarico di posizione organizzativa e alta professionalità).

E' significativa l'analisi relativa al periodo 2006/2010 che evidenzia l'andamento delle retribuzioni della categoria A (la più bassa) e la categoria D, la più elevata.



### 7.3.- Incentivi

Le tabelle sottostanti riportano i dati riferiti agli incentivi Merloni- ici- avvocatura erogati con la produttività degli ultimi 3 anni ; confrontando i dati si evince una diminuzione del 15% degli incentivi del 2001 rispetto all'anno precedente poiché nel corso dell'anno 2010 sono stati liquidati anche incentivi per atti pianificatori per un importo di € 13. 755,71 e un acconto per la redazione del piano del governo del territorio per un importo di € 77.501 (al netto di oneri e irap)

Si rammenta che la disciplina degli incentivi alla progettazione interna per i tecnici della pubblica amministrazione, ai sensi dell'art. 92 comma 5 del D. Lgs. 163/2006, è stata modificata (art. 18, comma 4 sexies D.L. n. 185/2008 convertito in Legge n. 2/2009), prevedendo, con decorrenza 1° gennaio 2009, la corresponsione dello 0,5% dell'importo posto a base di gara, come incentivo per il responsabile del procedimento e gli incaricati della redazione del progetto.

La legge n. 183/2010 all'art. 35, comma 3, ha abrogato la sopra citata norma, di modo che con effetto 24.11.2010 l'importo da erogare per incentivi è ritornato alla misura originariamente prevista (2%).

| Incentivi<br>( al netto di oneri e irap) | Anno 2009           |                | Anno 2010 (*)       |                | Anno 2011           |                |
|------------------------------------------|---------------------|----------------|---------------------|----------------|---------------------|----------------|
|                                          | Importo             | N° beneficiari | Importo             | N° beneficiari | Importo             | N° beneficiari |
| Dirigenti                                | 69.943,13           | 6              | 122.725,07          | 14             | 117.930,13          | 10             |
| P.O. /A.P.                               | 56.538,87           | 10             | 82.673,85           | 14             | 29.379,38           | 10             |
| Dipendenti                               | 25.212,98           | 67             | 73.573,36           | 76             | 90.274,60           | 63             |
| <b>Totale</b>                            | <b>€ 151.694,98</b> |                | <b>€ 278.972,28</b> |                | <b>€ 237.584,11</b> |                |

(\*) incremento dovuto in parte al ripristino degli incentivi Merloni al 2%

| Dettaglio incentivi 2011<br>( al netto di oneri e irap) | Dipendenti       | P.O. /A.P.       | Dirigenti         | Totale            |
|---------------------------------------------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|
| Merloni                                                 | 44.715,74        | 18.376,42        | 26.838,96         | 89.931,13         |
| Piano del Governo del Territorio                        | 3.442,10         | 838,93           | 4.617,25          | 8.898,28          |
| Ici                                                     | 10.959,94        | 10.164,02        | 9.252,46          | 30.376,42         |
| Avvocatura                                              |                  |                  | 77.221,47         | 77.221,47         |
| Altro                                                   | 31.156,81        |                  |                   | 31.156,81         |
| <b>TOTALE</b>                                           | <b>90.274,60</b> | <b>29.379,38</b> | <b>117.930,13</b> | <b>237.584,11</b> |

## 8.- PERCORSI DI CARRIERA E CRESCITA PROFESSIONALE

Di seguito si propone l'andamento della spesa per la formazione professionale e l'utilizzo dei percorsi di carriera. Nel corso del quinquennio 2005/2011 sono state effettuati i seguenti percorsi di valorizzazione:

### 8.1.- Progressioni verticali

| Progressioni verticali | Anni 2005-2007 | Anno 2008 | Anno 2009 | Anno 2010 | Anno 2011 | Totale    |
|------------------------|----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Da A → B               | 23             | 6         | 0         | 21        | 0         | 50        |
| Da B → C               | 19             | 3         | 0         | 4         | 0         | 26        |
| Da C → D               | 11             | 5         | 0         |           | 0         | 16        |
| <b>Totale</b>          | <b>53</b>      | <b>14</b> | <b>0</b>  | <b>25</b> | <b>0</b>  | <b>92</b> |

Complessivamente dal 2008 al 2011 n. 39 unità di personale hanno beneficiato di progressioni di carriera.

### 8.2.- Progressioni orizzontali

In attuazione dell'accordo decentrato, siglato con le OO.SS nel 2008, è stata riconosciuta a far tempo dall'1.1.2009 la progressione orizzontale a 185 dipendenti.

Complessivamente le progressioni effettuate a partire dal 2005 interessano il 95,90% del personale in servizio, così suddivisi :

| Categorie     | Anni 2005-2007 | Anno 2009  | n. progr.  | n. dip.    | %            |
|---------------|----------------|------------|------------|------------|--------------|
| A             | 108            | 15         | 123        | 133        | 92,48        |
| B             | 194            | 52         | 243        | 255        | 96,47        |
| C             | 246            | 80         | 326        | 340        | 95,88        |
| D             | 109            | 38         | 147        | 150        | 98,00        |
| <b>Totale</b> | <b>657</b>     | <b>185</b> | <b>842</b> | <b>878</b> | <b>95,90</b> |

### 8.3.- Spesa di formazione del personale

Nel corso del 2011, l'attività di formazione del personale in servizio ha coinvolto talune categorie professionali. In particolare è stato coinvolto

- personale del Settore Politiche Educative impegnato nelle attività educative e di ristorazione;
  - personale di Polizia Locale ed altre figure particolari per il quale le iniziative formative vanno programmate a norma di legge
- figure amministrative di vertice (Dirigenti e Posizioni Organizzative) e di personale con esigenze di qualificazione specialistica;

Nel corso dell'anno 2011 l'investimento per la partecipazione dei dipendenti a corsi di formazione è stato pari a € 59.480 per 121 giornate di formazione .

|                                | 2005      | 2006      | 2007      | 2008      | 2009      | 2010      | 2011     |
|--------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|
| <b>Investimenti formazione</b> | € 133.584 | € 107.849 | € 139.914 | € 148.533 | € 121.592 | € 145.975 | € 59.480 |

**8.3.1.- Investimenti in formazione suddivisi in settori**

Nella tabella seguente viene proposta la ripartizione delle risorse investite per corsi di formazione in base alla categoria di appartenenza:

| <b>ANNO 2011</b>                                                    |              |                        |
|---------------------------------------------------------------------|--------------|------------------------|
| <b>Settore d'appartenenza</b>                                       | <b>Costo</b> | <b>N° partecipanti</b> |
| Politiche Educative, Tempi della Città, Famiglia e Pari Opportunità | 17,55%       | 392                    |
| Polizia Locale e Sicurezza                                          | 41,21%       | 67                     |
| Servizi Sociali                                                     | 3,90%        | 16                     |
| Servizi Finanziari ed Entrate Trivutarie                            | 1,62%        | 5                      |
| Provveditorato                                                      | 4,24%        | 4                      |
| Edilizia Pubblica, Uff. Tecnico Estimativo, Logistica               | 4,96%        | 3                      |
| Ufficio Contenzioso e Sinistri                                      | 7,73%        | 2                      |
| Risorse Umane e Organizzazione                                      | 1,45%        | 2                      |
| Ufficio Stampa, Comunicazioe e U.R.P.                               | 0,42%        | 1                      |
| Segreteria Gen.le (Ufficio Messi)                                   | 0,25%        | 1                      |
| Segreteria generale                                                 | 1,91%        | 1                      |
| Contratti e Ufficio Gare                                            | 1,09%        | 1                      |
| Patrimonio                                                          | 1,91%        | 1                      |
| Reti, Impianti Teconogici e Protezione Civile                       | 0,66%        | 1                      |
| vari                                                                | 11,10%       |                        |
| <b>Totale</b>                                                       | <b>100%</b>  | <b>497</b>             |

| <b>Categoria</b>          | <b>Anno 2008</b> | <b>Anno 2009</b> | <b>Anno 2010</b> | <b>Anno 2011</b> |
|---------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Dirigenti                 | 31%              | 5%               | 5%               | 10%              |
| Posizioni Organizzative   | 20%              | 4%               | 10%              | 5%               |
| categoria D               | 20%              | 18%              | 7%               | 14%              |
| categoria C               | 18%              | 69%              | 50%              | 30%              |
| categoria B               | 5%               | 4%               | 6%               | 5%               |
| categoria A               |                  |                  | 20%              |                  |
| Vari                      | 6%               | 25%              | 2%               | 36%              |
| <b>Totale complessivo</b> | <b>100%</b>      | <b>100%</b>      | <b>100%</b>      | <b>100%</b>      |



## 9.- ANALISI INDICATORI DI ATTIVITÀ

A partire dal 2007 è stato effettuato un monitoraggio periodico su numerosi indicatori al fine di consentire la percezione del livello di efficienza, efficacia ed economicità dell'attività svolta dai vari centri di responsabilità.

In questa Sezione vengono rappresentate alcune delle analisi che possono essere effettuate su selezioni di parametri oggetto del monitoraggio, con distinzione tra i vari centri di responsabilità.

Il numero degli indicatori monitorati è in progressivo incremento e viene continuamente modificato per renderlo sempre più rappresentativo ed oggettivo

### 9.1.- Polizia locale

In merito all'attività del Corpo di Polizia Locale occorre evidenziare il dato relativo ai veicoli circolanti senza assicurazione 192 mentre sono in aumento i conducenti sorpresi a guidare sprovvisti di patente passati da 13 del 2010 ai 23 del 2011, reati che si aggiungono alle 179 patenti ritirate, dato del 30% superiore a quello riscontrato l'anno precedente.

Stessa cosa per i fermi amministrativi di veicoli lievitati da 64 a 141, in diminuzione invece il dato sulle infrazioni legate alla mancata revisione del mezzo che sono diminuiti del 21% rispetto all'anno 2010.

| Indicatore attività                                                   | anno 2009   | anno 2010   | anno 2011   |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Somma incassate per violazioni codice della strada                    | € 3.148.128 | € 3.184.801 | € 3.163.172 |
| Verbalizzati contestati                                               | 67.379      | 67.063      | 67.348      |
| Ricorsi al Prefetto                                                   | 914         | 785         | 570         |
| Opposizioni al Giudice di Pace                                        | 852         | 276         | 174         |
| Patenti di guida ritirate                                             | 117         | 130         | 179         |
| Mancata revisione delle autovetture                                   |             | 687         | 543         |
| Veicoli sotto posti a fermo amministrativo                            | 68          | 64          | 141         |
| Veicoli sequestrati perché sprovvisti di assicurazione RC             | 82          | 193         | 192         |
| Veicoli rimossi per intralcio alla circolazione                       | 740         | 596         | 410         |
| Totale sinistri stradali rilevati                                     | 810         | 739         | 689         |
| Di cui con feriti                                                     | 452         | 532         | 398         |
| Con esito mortale                                                     | 3           | 3           | 4           |
| Omissione di soccorso                                                 | 11          | 5           | 12          |
| Verbalizzati di accertamento per violazioni alle norme amministrative | 218         | 203         | 147         |
| Sequestri di merce a carico di venditori ambulanti abusivi            | 94          | 127         | 87          |
| Controlli presso attività produttive e commerciali a posto fisso      | 327         | 1074        | 723         |
| Permessi annuali rilasciati per la zona a traffico limitato           | 1.315 (*)   | 647         | 986         |
| Aggiornamenti permessi ZTL per cambio targa, residenza ecc            |             | 902         | 852         |
| Permessi giornalieri rilasciati per la zona a traffico limitato       | 1.200       | 1.600       | 2.628       |

|                                              |     |     |     |
|----------------------------------------------|-----|-----|-----|
| Permessi disabili rilasciati durante l' anno | 448 | 437 | 345 |
|----------------------------------------------|-----|-----|-----|

(\*) Numero comprende anche gli aggiornamenti permessi ZTL per cambio targa , residenza ecc

## 9.2.- Ambiente

| indicatore attività                                                                   | anno 2009   | anno 2010   | anno 2011   |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Tonnellate di rifiuti raccolti (tonnellate)                                           | 43.015      | 43.407      | 42.346      |
| Tonnellate di rifiuti differenziati raccolti (tonnellate)                             | 15.953      | 16.756      | 16.839      |
| Spesa per raccolta e trasporto tradizionale                                           | € 7.324.491 | € 7.369.396 | € 7.688.899 |
| Spesa per smaltimento differenziata                                                   | € 1.609.211 | € 1.437.277 | € 1.588.056 |
| Spesa per smaltimento indifferenziata                                                 | € 2.871.139 | € 2.903.787 | € 2.674.843 |
| Spese straordinarie                                                                   | € 289.664   | € 374.046   | € 283.099   |
| Raccolta dei rifiuti urbani indifferenziati RSU                                       | 24.043      | 24.442      | 23.452      |
| Raccolta dei rifiuti ingombranti RSUI                                                 | 1.465       | 1.477       | 1.411       |
| Rifiuti provenienti dallo spazzamento delle strade                                    | 885         | 730         | 645         |
| Produzione procapite tot ( Kg / ab giorno)                                            | 1,39        | 1,39        | 1,35        |
| Interventi di pulizia straordinaria strade e marciapiedi: n°                          | 26          | 17          | 25          |
| N° controlli del Settore Ambiente per raccolta rifiuti urbani e pulizia lago e strade | 2.259       | 2.787       | 2.534       |

## 9.3.- Asili nido

| indicatore attività                                                                                    | anno 2009   | anno 2010   | anno 2011    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|--------------|
| entrate da tariffe                                                                                     | € 968.635   | € 856.124   | € 877.863    |
| n° asili nido                                                                                          | 10          | 10          | 10           |
| n° bambini in lista d'attesa a febbraio ed a novembre                                                  | 92          | 112         | 101          |
| n° utenti/nido<br>( n° max iscritti nell'anno/ in stretta relazione con il personale/bambini disabili) | 470         | 468         | 457          |
| N° totale posti disponibili<br>(capienza gestionale a settembre)                                       | 468         | 457         | 425          |
| valore entrate da Comuni convenzionati                                                                 | € 34.967    | € 21.322    | € 21.332     |
| valore entrate da contributi                                                                           | € 304.467   | € 279.304   | € 260.610    |
| Valore totale spesa impegnata per asilo nido                                                           | € 5.427.621 | € 5.406.086 | € 5.374.0211 |
| Valore totale spesa impegnata per asilo nido<br>(solo titolo I)                                        | € 5.409.221 | € 5.386.103 | € 5.354.211  |
| N totale insegnanti per asili nido<br>(comprende i tempi determinati e part time solo nido)            | 93          | 96          | 96           |
| N di domande presentate nell'anno                                                                      | 397         | 304         | 334          |
| N di ore di servizio medio settimanale                                                                 | 35          | 35          | 35           |
| N giorni medi di apertura                                                                              | 219         | 218         | 219          |
| N medio ore giornaliere di apertura asili nido                                                         | 9,45        | 9,45        | 9,45         |

## 9.4.- Servizi sociali

| attività                     | indicatore attività                                                                | Anno 2009            | Anno 2010 | Anno 2011 |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-----------|-----------|
| <b>MINORI</b>                | n° Richieste di assistenza domiciliare minori                                      | 10                   | 28        | 27        |
|                              | n° Nuclei famigliari richiedenti contributo per assistenza minori                  | 23                   | 17        | 12        |
| <b>DISABILI</b>              | n° Utenti Serra di Mognano                                                         | 19                   | 24        | 24        |
|                              | n° Utenti SAD handicappati                                                         | 24                   | 25        | 36        |
|                              | n° ore di SAD handicappati erogate                                                 | 5.768                | 4.399     | 5.468     |
|                              | n° richieste assistenza scolastica educativa                                       | 78                   | 96        | 81        |
|                              | n° Utenti borse di lavoro                                                          | 2                    | 32        |           |
|                              | n° operatori Comunità di Via Brambilla                                             | 9                    | 10        | 10        |
|                              | n° utenti Comunità di Via Brambilla                                                | 8                    | 8         | 8         |
|                              | n° Utenti beneficiari di contributi a favore di famiglie con portatori di handicap | 24                   | 32        | 28        |
|                              | n° richiedenti contributi a favore di famiglie con portatore di handicap           | 25                   | 32        | 28        |
|                              | n. nuovi ricoveri disabili in Comunità                                             | 11                   | 12        | 6         |
|                              | n° Utenti disabili ricoverati in Comunità                                          | 79                   | 81        | 85        |
|                              | Servizio di formazione all'autonomia: Ammontare retta massima mensile              | € 707,40             | € 864     | € 877,59  |
|                              | Servizio di formazione all'autonomia: Ammontare retta minima mensile               | € 339,67             | €189      | €194,42   |
|                              | N° utenti servizio di formazione all'autonomia                                     | 34                   | 8         | 41        |
|                              | n. utenti beneficiari del servizio pasti a domicilio                               | 12                   | 38        | 53        |
|                              | n° utenti disabili soggiorni climatici                                             | 25                   | 32        | 17        |
| <b>EXTRACOMUNITARI</b>       | n. accessi Centro Servizi Immigrati                                                | 1564                 | 1317      | 254       |
| <b>ANZIANI</b>               | ammontare medio retta annua ricovero in istituto                                   | € 16.958             | € 15.929  | € 18.923  |
|                              | n° utenti ricoverati in istituto                                                   | 120                  | 131       | 134       |
|                              | n° nuovi ricoveri in istituto                                                      | 14                   | 32        | 20        |
|                              | n° utenti Servizio Assistenza Domiciliare (SAD)                                    | 166                  | 140       | 134       |
|                              | n° ore di SAD erogate                                                              | 20.010               | 19.525    | 18.029    |
|                              | n° richieste SAD                                                                   | 23                   | 40        | 22        |
|                              | n° utenti servizio pasti a domicilio                                               | 89                   | 92        | 100       |
| <b>EMARGINATI SOCIALI</b>    | n° utenti Borse lavoro                                                             | 8 di cui 2 minorenni | 7         | 8         |
|                              | n. posti disponibili casa di accoglienza "Luigi Palma"                             | 44                   | 44        | 50        |
|                              | n.medio presenze giornaliere casa di accoglienza "Luigi Palma"                     | 23                   | 19        | 59        |
|                              | n° utenti casa di accoglienza "Luigi Palma"                                        | 38                   | 7         | 447       |
|                              | n° utenti progetto "porta Aperta"                                                  | 1023                 | 7.774     | 6.751     |
|                              |                                                                                    |                      |           |           |
| <b>NUOVE POVERTA'</b>        | n° beneficiari contributi economici                                                | 44                   | 47        | 36        |
| <b>ANDAMENTO DELLA SPESA</b> | % spesa corrente impegnata per i servizi sociali / totale spesa corrente totale    | 15%                  | 16%       | 15%       |

## 10.- SERVIZI A DOMANDA INDIVIDUALE

Il prospetto consuntivo dei servizi a domanda individuale, relativi all'esercizio 2011, pone in evidenza un incremento della copertura dei servizi rispetto alla previsione iniziale

| SERVIZI                       | ENTRATE<br>(consuntivo) | SPESE<br>(consuntivo) | %<br>COPERTURA<br>(consuntivo) | Differenza<br>rispetto alla<br>previsione<br>iniziale |
|-------------------------------|-------------------------|-----------------------|--------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Asili Nido *                  | 1.248.107,49            | 2.787.587,60          | 44,77%                         | 36,38%                                                |
| Impianti Sportivi             | 137.638,75              | 1.158.246,89          | 11,88%                         | 10,18%                                                |
| Refezione scolastica          | 2.277.125,38            | 2.9956.988,66         | 76,01%                         | 70,68%                                                |
| Bagni Pubblici                | 6.489,50                | 158.167,43            | 4,10%                          | 6,33%                                                 |
| Musei                         | 183.457,54              | 1.374.054,47          | 13,35%                         | 4,48%                                                 |
| Servizi funebri e cimiteriali | 985.599,09              | 1.178.918,62          | 83,60%                         | 98,54%                                                |
| Uso di locali                 | 75.815,79               | 61.631,49             | 123,01%                        | 112,65%                                               |
| Altri servizi                 | 261.855,46              | 1.361.284,59          | 19,24%                         | 31,07%                                                |
| <b>Totale</b>                 | <b>5.176.089,00</b>     | <b>11.075.879,75</b>  | <b>46,73%</b>                  | <b>44,12%</b>                                         |

\* Il costo del servizio asilo nido è stato indicato per intero, ma ai fini del calcolo della percentuale di copertura influisce solo per il 50% ai sensi dell'art. 5 della Legge n. 498/1992

Il prospetto successivo illustra la percentuale di copertura dei servizi a domanda individuale ed il trend storico a partire dal 2006. Il complesso dei servizi a domanda individuale sfiora il tetto del 50% di copertura dei costi.

| Dati consuntivi                                                     | 2006          | 2007          | 2008          | 2009          | 2010          | 2011          |
|---------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Asili Nido                                                          | 50,95%        | 51,27%        | 49,28%        | 46,68%        | 47,63%        | 44,77%        |
| Impianti Sportivi                                                   | 8,54%         | 9,03%         | 9,57%         | 11,82%        | 10,55%        | 11,88%        |
| Refezione scolastica                                                | 67,35%        | 71,83%        | 72,42%        | 65,09%        | 79,83%        | 76,01%        |
| Bagni Pubblici                                                      | 4,37%         | 9,17%         | 6,42%         | 2,83%         | 6,73%         | 4,10%         |
| Musei                                                               | 4,69%         | 3,24%         | 3,64%         | 3,25%         | 5,34%         | 13,35%        |
| Servizi funebri e cimiteriali                                       | 53,84%        | 63,80%        | 92,84%        | 98,28%        | 97,81%        | 93,60%        |
| Uso di locali                                                       | 81,59%        | 92,87%        | 196,51%       | 141,60%       | 116,16%       | 123,01%       |
| Altri servizi<br>(corsi extrascolastici- assistenza<br>domiciliare) | 32,85%        | 33,64%        | 22,15%        | 34,90%        | 29,41%        | 19,24%        |
| <b>Totale</b>                                                       | <b>43,67%</b> | <b>45,40%</b> | <b>59,44%</b> | <b>46,00%</b> | <b>49,20%</b> | <b>46,73%</b> |

## 11.- ANALISI COSTI-RICAVI

L'analisi finalizzata all'attività di controllo economico-analitico, indispensabile per l'elaborazione di analisi sui servizi prestati, così come indicato all'art. 197 del TUEL, risulta complessa e non attuabile se non per singoli servizi in quanto l'ente non ha ancora introdotto un sistema di contabilità economico-patrimoniale analitica.

### Sintesi dei Centri di Costo del Comune di Como

| Centri di costo                         | Accertato    | Impegnato    | % accer./ Impegni |
|-----------------------------------------|--------------|--------------|-------------------|
| Ufficio di Gabinetto                    | 16.100,00    | 457.401,10   | 3,52%             |
| Ufficio stampa e comunicazione          | -            | 185.398,70   | 0,00%             |
| Ufficio Relazioni con il Pubblico       |              | 278.744,83   | 0,00%             |
| Grandi opere                            | -            | 80.743,00    | 0,00%             |
| Funz. Polizia Municipale e Sicurezza    |              | 4.148.783,79 | 0,00%             |
| Polizia Locale                          | 4.989.120,77 | 720.248,98   | 692,69%           |
| Polizia Commerciale                     | 11.018,35    |              |                   |
| Direzione Generale                      | 10.019,30    | 300.526,99   | 3,33%             |
| Gestione risorse umane                  |              | 1.333.157,33 | 0,00%             |
| Funz. settore programmaz., contr. gest. |              | 50.677,94    | 0,00%             |
| Rapporti con le aziende partecipate     | 5.448.292,92 | 2.764.266,94 | 197,10%           |
| Sistemi informativi                     | -            | 1.253.852,39 | 0,00%             |
| Legale                                  | 84.439,93    | 464.942,82   | 18,16%            |
| Funz. Segr. Gen., contratti e patrim.   | 15.749,23    | 190.607,06   | 8,26%             |
| Presidenza del Consiglio                |              | 367.931,95   | 0,00%             |
| Affari di Giunta                        |              | 1.062.179,86 | 0,00%             |
| Archivio, protocollo e messi            | -            | 374.955,16   | 0,00%             |
| Contratti                               | 158.391,00   | 1.440.842,42 | 10,99%            |
| Gestione beni demaniali e patrimoniali  | 4.913.729,74 | 2.127.470,25 | 230,97%           |
| Funzionamento settore Servizi Demogr.   |              | 1.171.911,05 | 0,00%             |
| Servizi demografici ed elettorale       | 210.502,36   | 29.191,35    | 721,11%           |
| Decentramento                           | 26.654,42    | 615.930,36   | 4,33%             |
| Statistica                              | 155.557,73   | 364.437,69   | 42,68%            |
| Funz. settore attività produttive       | 142.654,83   | 424.373,69   | 33,62%            |
| Fiere e mercati                         | 555.362,40   | 101.102,40   | 549,31%           |
| Sportello unico attività produttive     |              | 237.894,86   | 0,00%             |
| Edilizia pubblica                       | 60.000,00    | 2.801.571,11 | 2,14%             |

|                                          |              |               |           |
|------------------------------------------|--------------|---------------|-----------|
| Funz. settore reti, imp. tecn., protez.  |              | 973.704,37    | 0,00%     |
| Opere pubbliche stradali e fognature     | 64.235,64    | 6.305.712,75  | 1,02%     |
| Protezione civile e tutela geologica     |              | 400,00        | 0,00%     |
| Servizio distribuzione gas               | 526.800,00   | -             |           |
| Giardini e arredo urbano                 |              | 1.617.170,74  | 0,00%     |
| Ambiente                                 | 204.276,30   | 13.192.533,27 | 1,55%     |
| Supporto amministrativo area tecnica     | 7.250,54     |               |           |
| Funz. settore pianificaz. urban., ediliz | 235.293,36   | 861.623,51    | 27,31%    |
| Mobilita' e studi del traffico           | 5.409.310,18 | 6.658.086,55  | 81,24%    |
| Urbanistica, edil. privata e centri stor | 4.855.238,77 | 20.854,85     | 23281,10% |
| Supporto amministrativo area urbanistica | 464.918,45   | 749.157,80    | 62,06%    |
| Funz. settore servizi sociali e pol. gio | -            | 1.233.722,52  | 0,00%     |
| Interventi per minori                    | 175.298,74   | 2.383.934,48  | 7,35%     |
| Politiche giovanili                      | 123.908,00   | 149.714,45    | 82,76%    |
| Centro diurno per persone con disabilita | 603.337,60   | 1.458.274,46  | 41,37%    |
| Interventi per disabili                  | 213.484,53   | 2.948.942,00  | 7,24%     |
| Interventi per extracomunitari           |              | 116.435,00    | 0,00%     |
| Interventi per anziani                   | 420.723,19   | 1.853.986,98  | 22,69%    |
| Casa albergo e centro diurno via Volta   |              | 10.946,75     | 0,00%     |
| Interventi per emarginati sociali        | 25.345,20    | 333.371,87    | 7,60%     |
| Interventi per nuove poverta'            | 482.227,32   | 706.927,72    | 68,21%    |
| Progetti finanziati con leggi di settore | 1.214.548,99 | 2.012.270,00  | 60,36%    |
| Piani di zona                            | 2.172.953,58 | 2.368.513,21  | 91,74%    |
| Funz. settore sport e manifestazioni     |              | 321.665,75    | 0,00%     |
| Manifestaz. sportive, ricreative e tur.  | 15.575,00    | 315.044,04    | 4,94%     |
| Piscine                                  |              | 180.000,00    | 0,00%     |
| Gestione impianti sportivi               | 142.118,41   | 711.979,92    | 19,96%    |
| Relazioni internazionali                 |              | 44.345,05     | 0,00%     |
| Funz. settore cultura e musei            |              | 241.247,87    | 0,00%     |
| Gestione musei e pinacoteca              | 186.457,54   | 1.173.425,94  | 15,89%    |
| Iniziative culturali                     | 56.375,62    | 660.173,83    | 8,54%     |
| Biblioteca                               | 46.119,23    | 1.056.719,83  | 4,36%     |
| Funzionamento settore Educazione         | 3.900,00     | 711.478,12    | 0,55%     |
| Assistenza scolastica                    | 4.160,80     | 179.000,00    | 2,32%     |

|                                          |                       |                       |                |
|------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
| Refezione scolastica                     | 2.277.125,38          | 2.834.768,83          | 80,33%         |
| Corsi integr., trasp. alunni e centri es | 194.917,87            | 549.602,89            | 35,47%         |
| Asili nido                               | 1.244.207,49          | 5.374.210,14          | 23,15%         |
| Scuola materna                           |                       | 901.149,10            | 0,00%          |
| Istruzione elementare                    |                       | 1.005.701,60          | 0,00%          |
| Istruzione media                         |                       | 844.650,00            | 0,00%          |
| Universita' e altre scuole               |                       | 95.058,34             | 0,00%          |
| Pari opportunita'                        | 4.320,50              | 5.100,00              | 84,72%         |
| Funzion. sett. Contabilita' generale     |                       | 1.019.343,04          | 0,00%          |
| Gestione bilancio                        | 25.589.884,83         | 8.969.049,86          | 285,31%        |
| Gestione economica e previdenz. del pers | 493.113,26            | 282.138,77            | 174,78%        |
| Gestione finanziamenti esterni           | 151.379,46            | 8.198.457,46          | 1,85%          |
| Gestione entrate tributarie e affini     | 43.246.313,79         | 1.359.187,57          | 3181,78%       |
| Funzion. sett. Economato                 |                       | 737.087,23            | 0,00%          |
| Economato                                | 60.416,01             | 847.893,67            | 7,13%          |
| Centro stampa                            | 1.622,67              | 222.909,83            | 0,73%          |
| Laboratorio e Pompe Funebri              | 88.368,65             |                       |                |
| Palazzo di Giustizia                     |                       | 652.269,17            | 0,00%          |
| Servizio necroscopico e cimiteriale      | 1.517.952,33          | 1.050.289,94          | 144,53%        |
| Acquisizione risorse finanziarie         | 1.812.675,00          | 549.985,58            | 329,59%        |
|                                          | <b>111.133.747,21</b> | <b>110.399.360,67</b> | <b>100,67%</b> |

## 11.1.- Analisi servizio prima infanzia del comune di como

Nel 2009 è stata effettuata l'analisi economica dei servizi prima infanzia utilizzando informazioni provenienti dalla banca dati del settore ragioneria. Al termine dell'anno 2010 è stato effettuato un aggiornamento dell'analisi e sottoposto alla Giunta al fine di consentire all'organo esecutivo di poter assumere decisioni in merito.

Tra i servizi dedicati alla prima infanzia rientrano anche il servizio mensa, gestito direttamente, ed il prolungamento facoltativo al mese di luglio .

Le entrate comprendono le rette pagate (compresi centri estivi del mese di luglio e spazio gioco-bimbo), i contributi regionali e i contributi erogati dai comuni limitrofi che hanno stipulato convenzioni per le frequenze di bambini non residenti a Como .

Nella voce spese sono compresi i costi del personale, di funzionamento, generi alimentari, manutenzione attrezzature, utenze, ammortamenti fabbricati, interessi passivi su mutui e manutenzione ordinaria degli immobili.

Il trend storico evidenzia che la percentuale di copertura dei costi subisce oscillazioni che vanno dal 25,60% nel 2005, al 22,40 del 2009 e al 22,90% del 2010; nel 2011 la percentuale è pari al 21,30% poiché gli importi introitati per la fruizione dei servizi e i trasferimenti pubblici risultano in diminuzione rispetto agli anni precedenti .

La spesa di personale, che rappresenta la quasi totalità delle voci di spesa, nel 2011 si è attestata intorno all'83%, in diminuzione lenta ma progressiva dal 2009 .

|                                         | Consuntivo<br>2009 | %            | Consuntivo<br>2010 | %            | Consuntivo<br>2011 | %            |
|-----------------------------------------|--------------------|--------------|--------------------|--------------|--------------------|--------------|
| Contributo funzionamento asili nido     | 304.467,00         | 23,2%        | 279.303,00         | 21,0%        | 260.610,81         | 20,9%        |
| Rette asili nido                        | 972.424,00         | 74,1%        | 1.032.972,00       | 77,5%        | 961.137,75         | 77,0%        |
| Concorso Comuni gestione asili nido     | 34.967,00          | 2,7%         | 20.195,00          | 1,5%         | 26.358,93          | 2,1%         |
| <b>Ricavi</b>                           | <b>1.311.858</b>   | <b>100%</b>  | <b>1.332.470</b>   | <b>100%</b>  | <b>1.248.107</b>   | <b>100%</b>  |
| Spese Personale                         | 4.935.657          | 84,3%        | 4.891.887          | 84,1%        | 4.877.006          | 83,3%        |
| Generi alimentari                       | 120.000            | 2,1%         | 115.828            | 2,0%         | 112.562            | 1,9%         |
| Spese Funzionamento                     | 36.301             | 0,6%         | 69.126             | 1,2%         | 43.224             | 0,7%         |
| Acqua                                   | 11.000             | 0,2%         | 11.000             | 0,2%         | 13.000             | 0,2%         |
| Telefono                                | 4.943              | 0,1%         | 5.691              | 0,1%         | 6.100              | 0,1%         |
| Riscaldamento                           | 273.000            | 4,7%         | 279.472            | 4,8%         | 292.200            | 5,0%         |
| Energia elettrica                       | 48.000             | 0,8%         | 45.000             | 0,8%         | 45.000             | 0,8%         |
| manutenzione attrezzature               | 10.200             | 0,2%         | 12.980             | 0,2%         | 10.000             | 0,2%         |
| Interessi passivi su mutui              | 51.313             | 0,9%         | 41.899             | 0,7%         | 42.337             | 0,7%         |
| Manutenzione ordinaria                  | 78.000             | 1,3%         | 66.660             | 1,1%         | 64.900             | 1,1%         |
| Costi diretti ( Tit 1)                  | 5.568.414,5        |              | 5.539.542,7        |              | 5.506.328,2        |              |
| asili nido - acq. mobili, macchine ecc. | 28.004             | 0,5%         | 25.053             | 0,4%         | 90.343             | 1,5%         |
| Ammortamenti fabbricati                 | 255.128            | 4,4%         | 255.469            | 4,4%         | 255.469            | 4,4%         |
| Costi diretti ( Tit 1)                  | 283.131,8          |              | 280.522,0          |              | 345.812,0          |              |
| <b>Costi</b>                            | <b>5.851.546</b>   | <b>100%</b>  | <b>5.820.065</b>   | <b>100%</b>  | <b>5.852.140</b>   | <b>100%</b>  |
| <b>Ricavi - Costi</b>                   |                    | <b>22,4%</b> |                    | <b>22,9%</b> |                    | <b>21,3%</b> |



E' stato redatto il conto economico di ogni singolo asilo nido con riferimento all'anno scolastico 2010/2011

La ricognizione effettuata evidenzia come il grado di copertura dei costi sia differente tra le diverse strutture: alcune hanno un tasso di copertura pari al 26% (asilo di Albate) mentre altre arrivano a coprire solo il 13% (asilo di Camerlata) . Lo scostamento è da ricondurre prevalentemente alla situazione economica composizione delle famiglie; infatti le rette vengono calcolate sulla base dell'isee e al tasso "di utilizzo" della struttura di riferimento

|                                         | Albate           | Lora             | Monte olimpino   | Giussani         | Palestro         | Passeri          | Sagnino          | Italia libera    | Zeio             | camerlata        |
|-----------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Contributo funzionamento asili nido     | 29.325           | 15.776           | 19.449           | 32.275           | 35.045           | 18.125           | 21.015           | 34.684           | 39.320           | 15.596           |
| Rette asili nido                        | 110.637          | 51.964           | 73.452           | 131.492,62       | 126.681          | 64.140,31        | 74.804,75        | 109.773,84       | 118.605,74       | 35.556,48        |
| varie ( iscrizioni)                     | 1.679            | 1.679            | 1.679            | 1.679            | 1.679            | 1.679            | 1.679            | 1.679            | 1.679            | 1.679            |
| <b>Ricavi</b>                           | <b>141.641</b>   | <b>69.419</b>    | <b>94.581</b>    | <b>165.447</b>   | <b>163.405</b>   | <b>83.944</b>    | <b>97.499</b>    | <b>146.137</b>   | <b>159.606</b>   | <b>52.832</b>    |
| Spese Personale                         | 452.720          | 312.098          | 293.967          | 625.662          | 567.951          | 291.444          | 337.993          | 543.294          | 591.374          | 307.511          |
| Generi alimentari                       | 12.666           | 6.814            | 8.401            | 13.940           | 15.137           | 7.828            | 9.077            | 14.980           | 16.983           | 6.736            |
| Spese Funzionamento                     | 4.863,69         | 2.616,60         | 3.225,81         | 5.353,05         | 5.812,45         | 3.006,10         | 3.485,48         | 5.752,53         | 6.521,53         | 2.586,64         |
| Acqua                                   | 407              | 872              | 573              | 2.103            | 2.614            | 800              | 810,77           | 505,60           | 592,33           | 607,68           |
| Telefono                                | 442              | 410              | 384              | 464              | 441              | 350              | 488,21           | 431,55           | 480,78           | 427,82           |
| Riscaldamento                           | 32.486           | 20.407           | 6.917            | 13.951           | 40.660           | 14.620,87        | 25.251,57        | 17.275,56        | 21.932,84        | 18.394,60        |
| Energia elettrica                       | 4.657            | 3.798            | 4.820            | 7.944            | 5.582            | 4.069            | 6.468,26         | 6.937,89         | 8.418,91         | 6.970,75         |
| manutenzione attrezzature               | 1.125,23         | 605,36           | 746,30           | 1.238,45         | 1.344,73         | 695,47           | 806,38           | 1.330,87         | 1.508,78         | 598,43           |
| Interessi passivi su mutui              | 474,62           | 958,46           |                  | 8.227,15         | 2.136,99         | 2.404,63         | 831,46           | 10.943,46        | 1.145,60         | 15.214,37        |
| Manutenzione ordinaria                  | 6.490            | 6.490            | 6.490            | 6.490            | 6.490            | 6.490            | 6.490            | 6.490            | 6.490            | 6.490            |
| <b>Costi diretti (Tit.1)</b>            | <b>516.330,6</b> | <b>355.070,0</b> | <b>325.523,0</b> | <b>685.374,1</b> | <b>648.168,9</b> | <b>331.708,3</b> | <b>391.702,3</b> | <b>607.941,6</b> | <b>655.447,8</b> | <b>365.537,7</b> |
| asili nido - acq. mobili, macchine ecc. | 9.034            | 9.034            | 9.034            | 9.034            | 9.034            | 9.034            | 9.034            | 9.034            | 9.034            | 9.034            |
| Ammortamenti fabbricati                 | 18.888           | 6.814            | 24.559           | 37.357,78        | 50.747           | 24.447,61        | 26.278,47        | 15.344,05        | 24.754,98        | 26.278,47        |
| <b>Costi diretti (Tit.1)</b>            | <b>27.921,9</b>  | <b>15.848,1</b>  | <b>33.593,6</b>  | <b>46.392,1</b>  | <b>59.781,3</b>  | <b>33.481,9</b>  | <b>35.312,8</b>  | <b>24.378,3</b>  | <b>33.789,3</b>  | <b>35.312,8</b>  |
| <b>Costi</b>                            | <b>544.252</b>   | <b>370.918</b>   | <b>359.117</b>   | <b>731.766</b>   | <b>707.950</b>   | <b>365.190</b>   | <b>427.015</b>   | <b>632.320</b>   | <b>689.237</b>   | <b>400.850</b>   |
| <b>Ricavi - Costi</b>                   | <b>-402.611</b>  | <b>-301.499</b>  | <b>-264.536</b>  | <b>-566.319</b>  | <b>-544.545</b>  | <b>-281.246</b>  | <b>-329.516</b>  | <b>-486.183</b>  | <b>-529.631</b>  | <b>-348.019</b>  |
|                                         | 26,0%            | 18,7%            | 26,3%            | 22,6%            | 23,1%            | 23,0%            | 22,8%            | 23,1%            | 23,2%            | 13,2%            |

## 11.2.- Analisi dei servizi erogati dalla biblioteca comunale di como

Di seguito si propone un'analisi economica, relativa ai servizi erogati dalla biblioteca, a partire dal 2009 fino all'anno 2011.

Risulta subito evidente un forte sbilanciamento tra Costi e Proventi, dove questi 'ultimi sono riferibili quasi esclusivamente a contributi regionali e trasferimenti erogati dai comuni limitrofi che usufruiscono del servizio e, rispetto al complesso della spesa, risultano quasi del tutto irrilevanti in quanto coprono solo l'3% dei costi diretti sostenuti per il servizio biblioteca.

I costi ammontano a poco più di € 1.000.000 di cui quasi il 70% è costituito dal costo del personale mentre le utenze (riscaldamento , energia , telefono e acqua) rappresentano il 16% del totale costi .

Da sottolineare inoltre il fatto che la spesa destinata ad acquisti di materiale bibliografico e' stata drasticamente ridotta nel corso dell'anno 2009 e dell'anno 2010 per poi ristabilizzarsi su una spesa pari a € 70.000,00.

| <b>ANALISI ECONOMICA BIBLIOTECA</b>                                                                          | <b>Consuntivo<br/>2009</b> | <b>Consuntivo<br/>2010</b> | <b>Consuntivo<br/>2011</b> | <b>%</b>     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|--------------|
| Contributo sistema bibliotecario urbano                                                                      | 17.685                     | 36.580                     | 26.430                     | 87,7%        |
| Proventi da uffici diversi (fotocopie)                                                                       | 1.263                      | -                          | 961                        | 0,0%         |
| proventi dei beni dell'ente ( auditorium)                                                                    | 1.900                      | 4.550                      | 5.855                      | 10,9%        |
| Rimborsi e recuperi diversi (tessere smarrite)                                                               | 344                        | 579                        | 873                        | 1,4%         |
| <b>Proventi</b>                                                                                              | <b>21.191,63</b>           | <b>41.709,00</b>           | <b>34.119,23</b>           | <b>100%</b>  |
| <b>A) COSTI DIRETTI DEL SERVIZIO</b>                                                                         |                            |                            |                            |              |
| 1. Spese Personale                                                                                           | 683.480,46                 | 705.885,72                 | 744.840,10                 | 69,9%        |
| 2. Incarichi                                                                                                 | 20.000,00                  | -                          | 4.800,00                   | 0,0%         |
| 3. Spese Funzionamento                                                                                       | 33.466,68                  | 36.930,11                  | 35.269,48                  | 3,7%         |
| 4. Acqua                                                                                                     | 3.526,44                   | 3.155,97                   | 3.138,46                   | 0,3%         |
| 4. Telefono                                                                                                  | 1.194,27                   | 1.169,42                   | 4.800,00                   | 0,1%         |
| 5. Riscaldamento                                                                                             | 86.247,17                  | 91.778,00                  | 98.979,85                  | 9,1%         |
| 6. Energia elettrica                                                                                         | 43.022,00                  | 37.392,00                  | 46.978,00                  | 3,7%         |
| 7. manutenzione attrezzature                                                                                 | 1.990,00                   | 1.500,00                   | 1.275,00                   | 0,1%         |
| 8. attività culturali biblioteca                                                                             | 11.645,90                  | 13.329,00                  | 7.166,50                   | 1,3%         |
| 9. acq. materiale bibliografico, rilegature                                                                  | 14.987,26                  | -                          | 12.288,43                  | 0,0%         |
| 10. sistema bibliotecario urbano                                                                             | 20.825,93                  | 23.181,15                  | 26.430,00                  | 2,3%         |
| 11. imposte e tasse                                                                                          | 878,57                     | 697,96                     | 950,32                     | 0,1%         |
| 12. manutenzione ordinaria                                                                                   | 20.640,00                  | 5.320,69                   | 6.533,14                   | 2,0%         |
| <b>Costi diretti ( Tit 1)</b>                                                                                | <b>941.904,68</b>          | <b>920.340,02</b>          | <b>993.449,28</b>          | <b>92,7%</b> |
| 13. acquisto materiale bibliografico                                                                         | 42.995,83                  | 34.988,45                  | 70.000,00                  | 3,5%         |
| 14. Biblioteca - acq. mobili, macchine ecc.                                                                  | 3.820,69                   | 33.353,30                  | 300,00                     | 3,3%         |
| 16. costo software playlib -catalogo on line del patrimonio librario - soggetto bibliotecario e museo civico | 3.556,00                   | 3.556,00                   | 3.556,00                   | 0,4%         |
| 17. costo software manutenzione sito biblio                                                                  | 1.674,00                   | 1.674,00                   | 1.674,00                   | 0,2%         |
| <b>Costi diretti ( Tit 1)</b>                                                                                | <b>52.046,52</b>           | <b>73.571,75</b>           | <b>75.530,00</b>           | <b>7,3%</b>  |
| <b>Totale Costi Diretti</b>                                                                                  | <b>993.951</b>             | <b>993.912</b>             | <b>1.068.979</b>           | <b>100%</b>  |

I dati del triennio mostrano una sostanziale stabilità. L'analisi dei dati assoluti porta a rilevare che nel corso del 2011 sono diminuiti sia gli utenti che il numero dei prestiti registrando una lieve flessione pari al 3% c.a. rispetto all'anno 2009.

Gli indicatori di efficienza mostrano nel 2011 un lieve decremento del numero di utenti incremento sul 2007 di circa il 2% del numero degli utenti sulla popolazione per poi ristabilizzarsi ed un decremento quasi di pari percentuale tra il 2008 ed il 2009.

| Como                                                                |              |              |           |
|---------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|-----------|
| Indicatori                                                          | 2009         | 2010         | 2011      |
| <b>n. sedi</b>                                                      | 1            | 1            | 1         |
| <b>personale al 31 Dicembre</b>                                     | 24           | 27           | 26        |
| <b>costo personale al 31 Dicembre</b>                               | € 683.480    | € 705.886    | € 744.840 |
| <b>n. utenti</b>                                                    | 7.735        | 7.807        | 7.454     |
| <b>di cui n. nuovi utenti</b>                                       | 3.062        | 2.256        | 3.222     |
| <b>n. utenti 0- 14 anni</b>                                         | 1.747        | 1.698        | 1.725     |
| <b>n. volumi documenti posseduti dal Comune</b>                     | 425.960      | 430.430      | 435.291   |
| <b>n. volumi acquistati - donati - in deposito legale nell'anno</b> | 4.660        | 4.470        | 4.861     |
| <b>n. prestiti volumi</b>                                           | 105.059      | 103.859      | 101.737   |
| <b>n. prestiti a circuito interbibliotecario</b>                    | 4.800        | 5.857        | 9.501     |
| <b>n. prestiti da circuito interbibliotecario</b>                   | 4.392        | 6.963        | 10.348    |
| n. ore apertura settimanali complessive                             | 51           | 51           | 51        |
| n. giorni di apertura                                               | 288          | 285          | 299       |
| n. servizi gestiti                                                  |              | 10           | 11        |
| n. iniziative di promozione alla lettura                            |              | 4            | 76        |
| n. postazioni internet                                              | 9            | 6            | 6         |
| n. accessi internet                                                 | 1.019        | 4.016        | 6.093     |
| n. abbonamenti quotidiani                                           | 13           | 14           | 14        |
| n. abbonamenti periodici                                            | 120          | 148          | 129       |
| n. utenti emeroteca                                                 | n.d.         | non rilevato | 6258      |
| n. consultazioni emeroteca                                          | n.d.         | non rilevato | 6258      |
| n. prestiti video gestiti                                           |              | 36.473       | 18.354    |
| stanziamento annuale per acquisto libri giornali riviste cd dvd     | € 42.996     | € 34.988     | € 70.000  |
| n. manifestazioni sala conferenze                                   | non rilevato | 124          | 158       |
| n. partecipanti alle manifestazioni presso sala conferenze          | non rilevato | 10.372       | 12.336    |
| <b>Popolazione</b>                                                  | 84.812       | 85.263       | 86.116    |
| <b>Popolazione territorio 0-14</b>                                  | 10.654       | 10.425       | 10.887    |

L'indice di copertura finanziaria riflette la condizione finanziaria del servizio che gode di pochi finanziamenti regionali o di fondazioni, erogati sulla base di progetti tematici, mentre le entrate da servizi erogati (diritti di riproduzione) sono da considerare irrilevanti.

| Indicatori gestionali                                     | 2009     | 2010     | 2011     | Scostam<br>2009/2010 |
|-----------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------------------|
| <b>Efficacia</b>                                          |          |          |          |                      |
| <u>n. utenti 0-14 anni</u><br>Popolazione 0-14 territorio | 16,40%   | 16,29%   | 15,84%   | -0,55%               |
| <u>n. utenti</u><br>Popolazione                           | 9,12%    | 9,16%    | 8,66%    | -0,46%               |
| <u>n.prestiti</u><br>utenti                               | 13,58    | 13,30    | 13,65    | 0,07                 |
| <u>prestiti da circuito biblio</u><br>n. prestiti         | 4,18%    | 6,70%    | 10,17%   | 0,06%                |
| <u>prestiti verso circuito biblio</u><br>n. prestiti      | 4,57%    | 5,64%    | 9,34%    | 0,05%                |
| <u>n. nuovi iscritti</u><br>n. iscritti                   | 39,59%   | 28,90%   | 43,23%   | 0,04%                |
| <b>Efficienza</b>                                         |          |          |          |                      |
| <u>Costi diretti del servizio</u><br>N. prestiti          | € 9,05   | € 9,38   | € 9,82   | € 0,77               |
| <u>Costo diretto totale servizio</u><br>n. utenti         | € 122,94 | € 124,79 | € 134,03 | € 11,09              |
| <b>Copertura finanziaria</b>                              |          |          |          |                      |
| <u>Ricavi del servizio</u><br>Costo diretto del servizio  | 2,23%    | 4,28%    | 3,42%    | 1,19%                |

### 11.3.- Analisi impianti sportivi comunali

Di seguito si propone un'analisi economica condotta nel 2011 e relativa ai servizi erogati dal Settore Sport, per il quinquennio 2006/2010.

Da questa analisi risulta un incremento degli introiti negli ultimi 5 anni, grazie ad un:

- maggiore utilizzo dei campi sportivi;
- migliore gestione del Palazzetto di Muggiò che ha ampliato l'orario di apertura. Ad oggi la mattina viene affittata alle scuole superiori vicine che non hanno palestre;
- migliore gestione del campo Coni, affittato alla squadra di rugby per gli allenamenti

I costi ammontano a poco più di € 1.200.000 di cui:

- quasi il 30% è costituito dal costo del personale;
- le utenze (riscaldamento, energia, telefono e acqua) rappresentano il 43% del totale costi;
- il restante 27% è dato da convenzioni per gestione piscina, per custodia impianti sportivi e contributi agli oratori.

|                                                | Cons.<br>2006    | %           | Cons.<br>2007   | %           | Cons.<br>2008    | %           | Cons.<br>2009    | %           | Cons.<br>2010     | %   |
|------------------------------------------------|------------------|-------------|-----------------|-------------|------------------|-------------|------------------|-------------|-------------------|-----|
| Proventi palestre e impianti sportivi          | 84.903           |             | 80.328          |             | 101.627          |             | 129.850          |             | 130.870,03        |     |
| Contributi statali diversi in c/capitale       | -                |             | -               |             | -                |             | -                |             | -                 |     |
| introiti piscina                               |                  |             |                 |             |                  |             |                  |             | 12.720            |     |
| <b>Proventi</b>                                | <b>84.903</b>    | <b>100%</b> | <b>80.328</b>   | <b>100%</b> | <b>101.627</b>   | <b>100%</b> | <b>129.850</b>   | <b>100%</b> | <b>143.590</b>    |     |
| <b>A) COSTI DIRETTI DEL SERVIZIO</b>           |                  |             |                 |             |                  |             |                  |             |                   |     |
| 1. Spese Personale ( quota 66%)                | 292.344          | 28%         | 282.124         | 30%         | 318.168          | 31%         | 337.117          | 32%         | 240.503           | 19% |
| 2. Spese Funzionamento ( quota 66%)            | 1.675            | 0%          | 865             | 0%          | 511              | 0%          | 182              | 0%          | 438               | 0%  |
| 3. Acqua                                       | 45.000           | 4%          | 49.975          | 5%          | 108.000          | 11%         | 73.000           | 7%          | 35.238            | 3%  |
| 4. Telefono                                    | 4.500            | 0%          | 4.795           | 1%          | 1.336            | 0%          | 1.086            | 0%          | 1.077             | 0%  |
| 5. Energia elettrica                           | 90.300           | 9%          | 92.582          | 10%         | 75.000           | 7%          | 92.000           | 9%          | 70.272            | 6%  |
| 6. Riscaldamento                               | 450.682          | 43%         | 344.000         | 36%         | 347.500          | 34%         | 353.200          | 33%         | 597.419           | 48% |
| 7. Convenzione gestione piscina                | -                | 0%          | -               | 0%          | 40.460           | 4%          | 60.000           | 6%          | 180.000           | 14% |
| 8. Manutenzione attrezzature                   | 900              | 0%          | 700             | 0%          | 700              | 0%          | 730              | 0%          | 728               | 0%  |
| 9. Contrib. adeg. impianti sport. oratori parr | 25.000           | 2%          | 25.000          | 3%          | -                | 0%          | 30.000           | 3%          | 10.000            | 1%  |
| 10. Custodia impianti sportivi - convenzione   | 106.972          | 10%         | 113.748         | 12%         | 112.717          | 11%         | 113.144          | 11%         | 113.858           | 9%  |
| 11. Convenzione centri sportivi                | -                | 0%          | -               | 0%          | -                | 0%          | -                | 0%          | -                 |     |
| 12. Contributi manutenz. impianti sportivi     | -                | 0%          | 40.000          | 4%          | 11.850           | 1%          | -                | 0%          | -                 |     |
| 13. Palestre e imp. sportivi - acq. mobili     | 32.000           | 3%          | -               | 0%          | 800              | 0%          | 200              | 0%          | 2.275             | 0%  |
| <b>TOTALE COSTI DIRETTI</b>                    | <b>1.049.373</b> | <b>100%</b> | <b>953.788</b>  | <b>100%</b> | <b>1.017.043</b> | <b>100%</b> | <b>1.060.660</b> | <b>100%</b> | <b>1.251.807</b>  |     |
| <b>Proventi - Totale Costi diretti</b>         | <b>-964.471</b>  |             | <b>-873.460</b> |             | <b>-915.416</b>  |             | <b>-930.810</b>  |             | <b>-1.108.217</b> |     |

Per quanto riguarda lo sviluppo patrimoniale, nell'arco temporale dal 2004 al 2010 l'Ente ha realizzato investimenti nel settore sport per oltre € 5.444.905, di cui più del 47% è stato investito nella piscina Sinigaglia, il 18% per la piscina di Casate e il 28% per i campi da calcio (rifacimento completo del campo di Via Acquanera e di Sagnino).

## 12.- RAZIONALIZZAZIONE DELLE SPESE

### 12.1.- Certificazione sugli acquisti di beni e servizi

In attuazione delle disposizioni finalizzate al contenimento della spesa pubblica sono stati adottati i seguenti provvedimenti aventi ad oggetto l'acquisto di beni e/o servizi rientranti nell'ambito di quelli previsti dall'art. 1 dello stesso Decreto. Sono stati effettuati controlli sulle determinazioni dirigenziali afferenti gli acquisti di beni e servizi.

Di seguito gli acquisti di beni e servizi classificabili in base all'esistenza di convenzioni Consip di riferimento:

| <b>Tipologia di acquisto</b>                                                                                             | <b>Tot.<br/>atti<br/>Anno<br/>2008</b> | <b>Tot.<br/>atti<br/>Anno<br/>2009</b> | <b>Tot.<br/>atti<br/>Anno<br/>2010</b> | <b>Tot.<br/>atti<br/>Anno<br/>2011</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|
| Acquisti effettuati con <b>convenzione</b> Consip                                                                        | 4                                      | 3                                      | 3                                      | 10                                     |
| Acquisti effettuati al di fuori della convenzione Consip in quanto i bandi aperti non fornivano beni e servizi necessari | 125                                    | 33                                     | 53                                     | 30                                     |

Per quanto riguarda gli acquisti effettuati aderendo a convenzioni Consip, le spese impegnate nel 2011 per l'acquisto di beni di consumo e per prestazioni di servizi sono riferite essenzialmente alle seguenti merceologie:

- acquisto abbigliamento per gli addetti al servizio di refezione scolastica (6.406,9 euro);
- acquisto di 6 autovetture per il servizio della polizia locale (126.928,82 euro);
- acquisto di 2 stampanti a colori e server (6.870 euro);
- noleggio a lungo termine (48 mesi )senza conducente di 6 veicoli da adibire ai servizi di Polizia Locale (208.244,69 euro);
- è stata attivata in data 16/09/2011 la Convenzione "Telefonia fissa e connettività IP 4" con massimale in unità ordinabili a favore di Telecom Italia Spa pari € 375.000 con massimale di unità ordinabili a favore di Fastweb Spa pari a € 125.000;

Gli acquisti di carta in risme per fotocopiatrici e stampanti sono stati effettuati con la Centrale Regionale degli acquisti (9.999,36euro).

### 12.2.- Razionalizzazione beni strumentali

**La Legge n. 244 del 24 dicembre 2007 (Legge Finanziaria 2008) ha introdotto disposizioni dirette al contenimento e alla razionalizzazione delle spese di funzionamento delle pubbliche amministrazioni**

In data 07.01.2011 è stato approvato con deliberazione di Giunta Comunale n. 54/2011 il Piano di razionalizzazione relativo al triennio 2012/2014 .

#### PERSONAL COMPUTER (PC)

Quotidianamente operano circa 585 PC, di cui 525 desktop e 37 notebook (assegnati in comodato gratuito a Consiglieri e Assessori per la durata del mandato) in LAN aziendale, 13 desktop esterni alla LAN aziendale ma con accesso ad Internet oltre a 10 PC presso gli asili nido, in rapporto a oltre 950. Tutti i PC connessi alla LAN aziendale sono collegati a oltre 40 server fisici. Ogni postazione può utilizzare la posta elettronica, collegarsi ad internet e scambiare dati con altri PC in rete.

La tecnologia in uso è quella di rete Microsoft Windows, con i relativi servizi di *login di rete*, *identificazione utente ed account di posta elettronica* (circa 712 caselle postali)

Nel corso del 2008 sono stati sostituiti 85 PC, nel 2009 75 PC, nel 2010 40 PC e 13 portatili, nel 2011 56 PC mentre nel triennio 2012-2014 e' necessario provvedere alla sostituzione di n. 231 pc oramai obsoleti.

## STAMPANTI

Il Settore Sistemi Informativi prosegue nell'applicazione dello standard "**1 stampante/10 mq**" per ufficio individuato nel 2008, parametro che rappresenta il riferimento da utilizzare per gli interventi anche nel prossimo triennio.

Lo standard é applicato alle sole stampanti generiche (laser b/n A4) e non di carattere specialistico quali le stampanti a margherita, le stampanti A3.

La razionalizzazione deve tenere conto della distribuzione degli spazi destinati ad uffici e della possibile interoperabilità di un'unica stampante di rete per più postazioni di lavoro. La distribuzione della maggior parte degli spazi, infatti, non consente l'allocazione di una stampante per piano in quanto i corridoi sono aperti al pubblico e si profilerebbero problemi di rispetto della normativa sulla privacy.

Tale policy di razionalizzazione ha prodotto notevole risparmio all'Ente, tanto che si é passati da 280 a 189 stampanti in soli 4 anni di applicazione

|                                           | Anno<br>2008 | Anno<br>2009 | Anno<br>2010 | Anno<br>2011 | %                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pc installati                             | 500          | 508          | 525          | 525          | 5,00%                                                                                                                                                                                               |
| Stampanti installate                      | 280          | 175          | 181          | 189          | -32,56%                                                                                                                                                                                             |
| - di cui di rete                          | 27           | 50           | 69           | 87*          | 222,22%                                                                                                                                                                                             |
| - di cui individuali                      | 253          | 125          | 112          | 102          | -59,68%                                                                                                                                                                                             |
| % di postazioni con stampanti individuali | 0,51         | 0,25         | 0,21         | 0,19         | -61,90%                                                                                                                                                                                             |
| % Pc installati / dipendenti              | 0,52         | 0,52         | 0,54         | 0,53         | Il rapporto di 0,53PC/dipendenti in considerazione del personale non operativo in ufficio (agenti di polizia locale, educatori, personale ausiliario, operai, uscieri) è considerato soddisfacente. |

## TELEFONIA FISSA

Il Comune di Como dal 2005 ha integrato il proprio sistema di telefonia fissa e di connettività internet (BT), secondo il protocollo VOIP (Voce tramite protocollo internet), come previsto anche dal sistema pubblico di connettività.

Tale servizio fornisce la trasmissione fonia/dati tramite connettività IP alle sette sedi urbane (Biblioteca, Musei, Municipio, Polizia Locale, Via Italia Libera, Via Odescalchi, Via Stazzi) ed il collegamento *solo-dati* tramite LAN aziendale ad altre sei sedi (Via Natta, Via Fiume, CDD,

Circoscrizioni 1 – 3 – 7), mentre un semplice collegamento internet ad ulteriori sette immobili (Circoscrizioni 2 – 4 – 5 – 6 – 8 e infopoint di Piazza Matteotti e Piazza Duomo).

Con l'implementazione del nuovo sistema integrato di telefonia fissa è stato possibile dismettere i collegamenti fonia dedicati tra le sedi.

Nel corso dell'anno 2011 si è aderito ad una convenzione CONSIP che ha consentito la migrazione del sistema dal precedente gestore (Fastweb) a Telecom, finalizzata al perseguimento di sempre maggiori risparmi e razionalizzazioni degli apparati della rete, con effetti dal 2012.

Di seguito si riporta un prospetto riepilogativo che descrive una riduzione del 55,50% dei costi della telefonia fissa, nell'arco di 6 anni.

Di seguito un quadro riepilogativo della spesa storica per la telefonia fissa, risultante dai rendiconti di bilancio:

| Anno                        | 2005         | 2006         | 2007         | 2008         | 2009         | 2010         | 2011         |
|-----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Spesa<br>Telefonia<br>Fissa | € 496.428,97 | € 371.209,00 | € 284.766,91 | € 252.944,29 | € 218.358,19 | € 215.312,95 | € 220.944,34 |

### TELEFONIA MOBILE

In data 18 maggio 2011, con determina n. 668/2011, si è proceduto alla stipulazione di un nuovo contratto per la telefonia mobile con l'operatore Vodafone, ottenendo condizioni migliorative rispetto alle precedenti che, sulla base dell'andamento dei primi semestri di attivazione, si possono quantificare in circa € 1.500,00/bimestre.

Per assicurare la costante reperibilità e la connessione per dirigenti e personale in reperibilità operativa al fine di velocizzare la condivisione di informazioni e coordinare le conseguenti decisioni operative, sono stati attivati servizi innovativi quali la possibilità di leggere e-mail, la possibilità di sincronizzare gli apparati con i pc in dotazione e la connessione dati navigazione internet GPRS.

Per contenere i costi si è ritenuto opportuno diversificare in classi di abilitazione l'utilizzo degli stessi cellulari, valutando singolarmente le necessità di ogni utente e diversificando anche i modelli di apparecchi (palmare, professional, base).

Per razionalizzare i costi, si è consolidata in via ordinaria la verifica per l'eventuale sostituzione delle SIM in abbonamento che producono ridotto volume di traffico telefonico con SIM prepagate di pari caratteristiche così da evitare i costi derivanti dal pagamento della Tassa di concessione governativa.

A partire dal 2006 sono state convertite in ricaricabili tutte quelle utenze aziendali dichiarate strategicamente non rilevanti e con traffico medio mensile inferiore a € 20,00. Tale scelta ha prodotto un risparmio annuale di circa € 16.500,00 grazie al non-pagamento del canone bimestrale per ciascuna utenza.

Per le classi di abilitazione con traffico soggetto a limitazioni è possibile usufruire del servizio "Codice 9" che consente di individuare e successivamente addebitare ad ogni utente le chiamate personali, usufruendo delle tariffe agevolate previste dal contratto senza costi aggiuntivi per l'Amministrazione.

Ad ogni bimestre di fatturazione, nel rispetto della normativa sulla tutela della riservatezza dei dati personali, viene effettuata la verifica del traffico di ogni utenza per monitorare la spesa complessiva



e verificare che i consumi siano rispondenti alla classe di abilitazione assegnata. Viene comunicato a ciascun utente l'importo che prevede l'addebito sullo stipendio dei seguenti servizi:

- Messaggistica SMS - MMS
- Traffico roaming internazionale
- Servizi a valore aggiunto
- Codice 9

Il Settore Sistemi Informativi, con note del 28 settembre 2010 e 21 dicembre 2011, ha avviato una prima ricognizione di sussistenza delle necessità di servizio, richiedendo a tutti i dirigenti comunali di verificare le utenze assegnate a personale del proprio settore. Ogni dirigente ha provveduto a comunicare, sotto la propria responsabilità, la conferma delle utenze telefoniche assegnate a propri dipendenti e le eventuali dismissioni. La verifica si è conclusa il mese di marzo con il ritiro di 6 SIM.

Nonostante si richieda ai dirigenti di limitare allo stretto indispensabile la richiesta di apparecchi cellulari, sempre più giungono richieste "strettamente necessarie" di nuove dotazioni, ragion per cui il numero di Sim non è diminuito nel corso del 2011.

Attualmente sono in dotazione 116 SIM ricaricabili mentre le SIM in abbonamento sono 64 secondo le seguenti classi di abilitazione:

| classi di abilitazione     | SIM in abbonamento |           |           |           |
|----------------------------|--------------------|-----------|-----------|-----------|
|                            | Anno 2008          | Anno 2009 | Anno 2010 | Anno 2011 |
| classe A (solo ricezione)  |                    | 1         | 0         | 0         |
| classe B (classe limitata) | 1                  | 2         | 2         | 1         |
| classe C (classe limitata) | 5                  | 5         | 5         | 7         |
| classe D (classe limitata) | 2                  | 1         | 3         | 3         |
| classe E (classe aperta)   | 32                 | 27        | 24        | 24        |
| classe F                   | 0                  | 1         | 2         | 1         |
| classe G                   | 20                 | 26        | 28        | 28        |
| Totale                     | 60                 | 63        | 64        | 64        |

#### Attività programmate:

Contrariamente al passato si è deciso di procedere all'acquisto di 60 cellulari di fascia bassa, in considerazione dei noleggi ormai scaduti, tenuto conto della vetustà degli apparecchi telefonici attualmente in circolazione e della sempre maggiore richiesta di rapidità nelle sostituzioni cellulare per guasto.

In continuità con le politiche attuate sino ad ora verranno mantenuti i tradizionali servizi di telefonia mobile di base ed avanzati, di rendicontazione e verifica del traffico telefonico.

Si proseguirà la politica di conversione delle SIM in abbonamento che producono scarso traffico telefonico in SIM ricaricabili, riducendo così ulteriormente i costi dei canoni di abbonamento.

Nel corso del 2011 si provvederà a stipulare un nuovo contratto di telefonia mobile, non appena sarà possibile accedere alle risultanze della nuova gara Consip.

#### FAX E MACCHINE FOTOCOPIATRICI

Sono stati inventariati tutti i beni mobili presenti negli uffici comunali, sia centrali che periferici, circoscrizioni, strutture scolastiche, centri di accoglienza ecc..

Complessivamente risultano presenti

|                                      | Anno 2008 | Anno 2009 | Anno 2010 |
|--------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Fotocopiatrici di proprietà comunale | 54        | 54        | 55        |
| Fotocopiatrici a noleggio            | 9         | 6         | 6         |
| Totale Fotocopiatrici                | 63        | 60        | 61        |
| Totale Fax                           | 78        | 78        | 80        |

Al fine di razionalizzare l'uso delle risorse da parte degli uffici, per l'anno 2011 si vuole utilizzare le fotocopiatrici anche con funzioni di stampanti di rete e di scanner: in questo modo si intende ridurre progressivamente l'uso delle stampanti locali (utilizzabili dal singolo utente per stampe contenute), con risparmio di toner, ed incentivare il ricorso al Centro Stampa del Comune per la gestione delle stampe massive.

Per l'anno 2011 s'intende noleggiare altri n.8 fotocopiatori in aggiunta ai 6 già a noleggio .

Con riferimento ai fax, si provvede alla graduale sostituzione delle apparecchiature più obsolete con nuove dotate di sistemi più avanzati sotto diversi aspetti: risparmio energetico, funzionalità, velocità di trasmissione, etc.

A differenza delle fotocopiatrici, i fax non presentano un elevato costo di acquisto e, pertanto, non si è ritenuto di fare ricorso al noleggio a lungo termine.

### AUTOVEICOLI

Nel corso del 2010 si è proceduto alla rottamazione di 8 veicoli .

I veicoli circolanti da 123 in dotazione nel 2008 sono passati a 114 nel 2010; come risulta dallo specchio i veicoli di proprietà comunale sono diminuiti complessivamente del 7% :

|                               | Anno 2008 | Anno 2009 | Anno 2010 |
|-------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Veicoli di proprietà comunale | 109       | 105       | 101       |
| Veicoli a noleggio            | 9         | 9         | 10        |
| Veicoli in comodato           | 5         | 5         | 3         |
| Totale veicoli circolanti     | 123       | 119       | 114       |

### CONSUMO DI CARTA

Nel 2008 vi è stata – a seguito della razionalizzazione e riorganizzazione del servizio – la riduzione del 33% dell'uso di carta con relativo risparmio economico pari a 8023,66 € rispetto al 2007. Questo grazie all'introduzione di un sistema di controllo della stampa che ha in parte evitato la riproduzione di documenti autonoma per settore e su apparecchiature - quali fotocopiatrici e stampanti a colori - più costose per usura e manutenzione.

Nel 2009 tale riorganizzazione ha consentito un ulteriore risparmio economico sulle forniture di carta pari a 4.883,35 € rispetto al 2008, mantenendo dunque le previsioni. Nel 2010 la cifra è in linea con quella dell'anno precedente e si ritiene di aver raggiunto un livello minimo di consumo oltre il quale diventa complesso garantire il servizio minimo agli uffici a meno di ulteriori processi di digitalizzazione forzata.

La rassegna stampa fino ad ora riprodotta anche su cartaceo è consultabile unicamente on-line. Così facendo vengono stampate 350.000 battute in meno all'anno

| Anno di riferimento | Spesa per consumo carta    |
|---------------------|----------------------------|
| 2007                | 23.811,46 €                |
| 2008                | 19.684,80 €                |
| 2009                | 14.801,45 €                |
| 2010                | Cifra in linea con il 2009 |

### 12.3.- Consulenze, studi e ricerche

L'Ente ha adottato le misure di pubblicità previste per gli incarichi di collaborazione e consulenza, ai sensi dell'art. 3, comma 54, della L. 244/2007 e dell'art. 53, comma 14 del D.lgs. 165/2001.

### 12.4.- Spese di rappresentanza

Al Settore Controllo di Gestione compete la vigilanza sulla corretta applicazione della norma sui limiti di spesa per le missioni all'estero e sulle spese di rappresentanza. Non risultano atti di importo superiore ai € 5.000,00 e pertanto non sono state inviate comunicazioni alla Corte dei Conti, ai sensi dell'art. 1, comma 173, della Legge 266/2005.

Sotto sono elencati le spese di rappresentanza sostenute dagli organi di governo dell'Ente nell'anno 2011.

| Descrizione dell'oggetto della spesa                  | Occasione in cui la spesa è stata sostenuta                                                                                                                                           | Importo della spesa |
|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| Pranzi istituzionali                                  | Incontro con Comune di Yverdon Les Bains                                                                                                                                              | € 198,00            |
| Pranzi istituzionali                                  | Incontro con Camera della moda                                                                                                                                                        | € 180,00            |
| Conferimento cittadinanza onoraria al Vescovo di Como | Acquisto pergamena attestante motivazioni del conferimento cittadinanza onoraria                                                                                                      | € 290,40            |
| Cerimonia assegnazione civiche benemerite             | Cerimonia annuale assegnazione civiche benemerite - Abbondini                                                                                                                         | € 2.520,00          |
| Visita a Como del Presidente della Repubblica Ceca    | Spesa per guida turistica per visita guidata in inglese                                                                                                                               | € 140,40            |
| Acquisto coppe per premiazioni atleti                 | L'Assessorato allo sport è delegato alla premiazione di atleti che si sono distinti per le loro imprese dando lustro e risonanza alla città di Como - manifestazioni sportive diverse | € 1.500,00          |
|                                                       | <b>Totale spese sostenute</b>                                                                                                                                                         | <b>€ 4.828,80</b>   |

## 12.5.- Spese organi politici

Interpretando le direttive in materia di trasparenza, a partire dal 2009 si è ritenuto opportuno estendere la pubblicità dei dati retributivi anche agli emolumenti corrisposti agli organi politici dell'Ente.

L'andamento dei costi della tabella sottostante rispecchia i cambiamenti introdotti nella composizione della giunta comunale in seguito ad avvicendamenti prodotti da dimissioni e revoche. In particolare va rilevato che gli incrementi dei costi dell'indennità del vice sindaco vanno ricondotti alla modifica dello status del nuovo vice sindaco: fino a ottobre 2008 il vicesindaco percepiva il 50% dell'indennità in quanto lavoratore dipendente, da novembre 2008, cambiato il vice-sindaco, è stata invece corrisposta l'intera indennità.

Il dato relativo alla spesa per gli assessori è condizionato, oltre che dalle considerate già riportate per il vice-sindaco, anche dal numero di modifiche nella composizione della Giunta (6 dall'inizio del mandato amministrativo) con una riduzione di 3 assessori ( nel 2007 erano stati nominati 11 assessori oltre al vicesindaco, a fine 2009 la giunta era composta da 8 assessori più vice sindaco).

Per quanto concerne il numero delle sedute e relativo costo in gettoni per i consiglieri comunali, va sottolineato che il dato relativo al 2007 è da considerarsi anomalo in quanto l'attività consiliare e delle relative commissioni è stata sospesa per il rinnovo amministrativo.

Il dato relativo i gettoni ai consiglieri di circoscrizione sono stati erogati fino al 31/05/2010, in conformità alle disposizioni contenute nell'articolo 5, comma 6 del decreto legge 78/2010 che ha introdotto l'obbligo di non erogare i gettoni ai consiglieri di circoscrizione.

Di seguito si riportano i dati relativi all'ultimo triennio 2007-2011

| <b>Spesa Organi politici</b>       | <b>Anno 2007</b> | <b>Anno 2008</b> | <b>Anno 2009</b> | <b>Anno 2010</b> | <b>Anno 2011</b> | <b>% anno 2011 vs anno 2007</b> |
|------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|---------------------------------|
| <b>SINDACO</b>                     | 61.028,49        | 59.948,16        | 59.948,16        | 58.799,15        | 46.160,04        | -24%                            |
| <b>VICE SINDACO</b>                | 21.824,12        | 25.417,84        | 41.339,26        | 22.049,68        | 17.310,00        | -21%                            |
| <b>ASSESSORI</b>                   | 274.429,12       | 323.634,00       | 294.195,13       | 246.956,32       | 178.947,83       | -35%                            |
| <b>PRESIDENTE DEL CONSIGLIO</b>    | 34.918,48        | 35.968,80        | 35.968,80        | 35.279,41        | 27.696,12        | -21%                            |
| <b>GETTONI CONSIGLIO COMUNALE</b>  | 110.263,45       | 197.955,96       | 175.118,86       | 192.006,00       | 172.319,00       | 56%                             |
| <b>N° sedute consigli comunali</b> | 34               | 62               | 58               | 68               | 60               |                                 |

| <b>CIRCOSCRIZIONI</b>  | <b>Anno 2007</b>  | <b>Anno 2008</b>  | <b>Anno 2009</b> | <b>Anno 2010</b> | <b>Anno 2011</b> | <b>% anno 2011 vs anno 2007</b> |
|------------------------|-------------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|---------------------------------|
| IND. CARICA PRESIDENTI | 64.609,25         | 71.554,52         | 67.087,01        | 69.876,44        | 55.772,64        | -13,7%                          |
| GETTONI CONSIGLIERI    | 40.168,80         | 37.685,14         | 33.018,75        | 13.000,16        |                  |                                 |
|                        | <b>104.778,05</b> | <b>109.239,66</b> | <b>99.994,95</b> | <b>82.876,6</b>  | <b>55.772,64</b> | <b>-46,7%</b>                   |

### 13.- LE PARTECIPAZIONI SOCIETARIE

A completamento e integrazione dell'esposizione dei dati di costo e proventi si precisa che al 31/12/2011 risultavano le seguenti partecipazioni societarie :

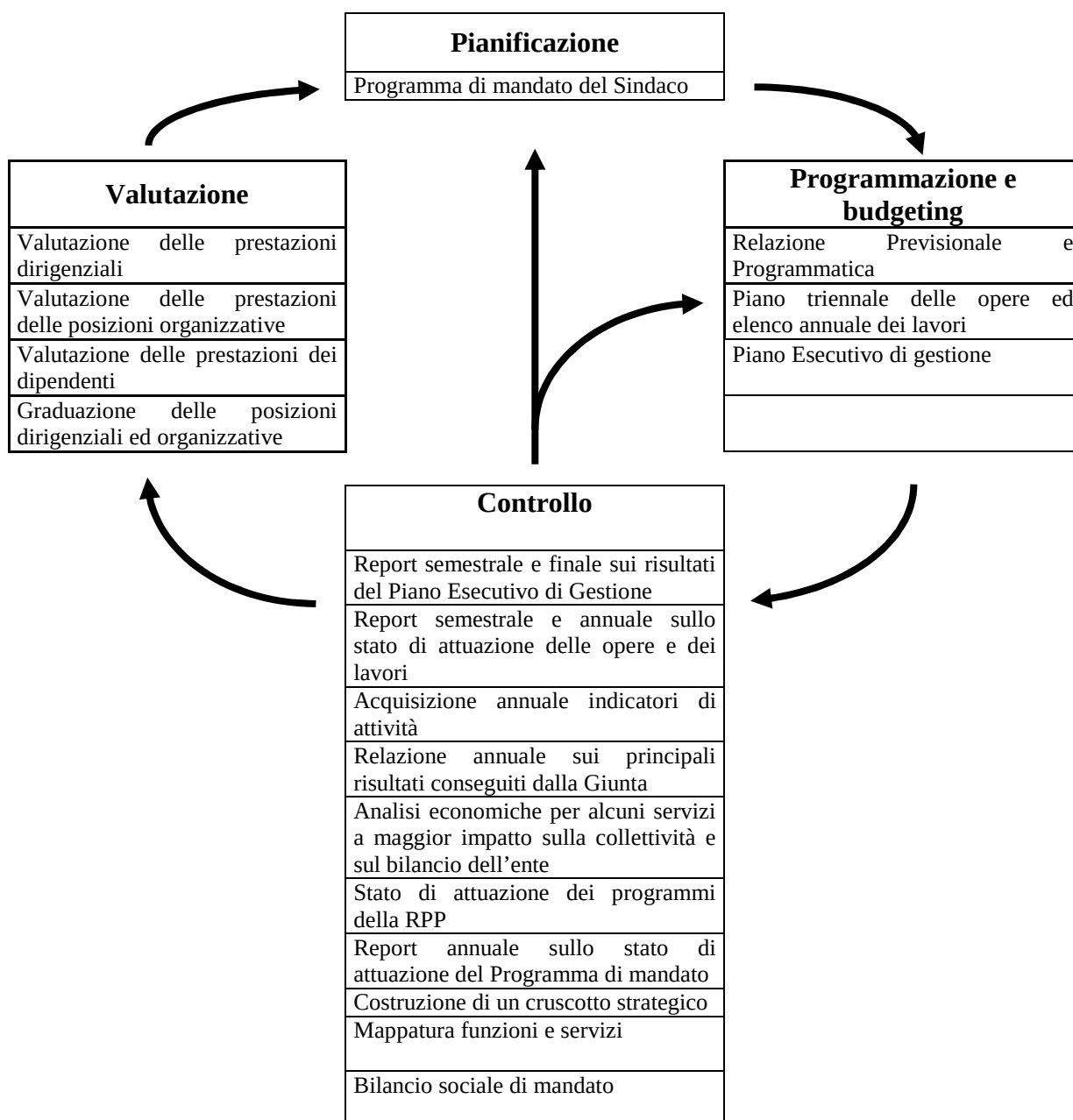
| Soggetto gestore                                    | Anno di costituzione | Quota partecipazione Ente  | Risultati esercizio al 31/12/2011 | di | Dividendi esercizio 2011 |
|-----------------------------------------------------|----------------------|----------------------------|-----------------------------------|----|--------------------------|
| ACSM – AGAM S.p.A                                   | 1997                 | 24,8%                      | Consolidato<br>4.269.000,00       | +  | 569.160,00               |
|                                                     |                      |                            | Utile<br>+649.161,00              |    |                          |
| COMODEPUR S.p.A.                                    | 1974                 | 30,38%                     | Pareggio                          |    |                          |
| CSU S.p.A.                                          | 1997                 | 77,15%                     | Utile<br>+14.603,00               |    |                          |
| SUD SEVESO<br>SERVIZI S.p.A.                        | 2002                 | 1,7%                       | Utile<br>+238.524,00              |    | 3.401,70                 |
| SPT HOLDING SPA                                     | 1989                 | 36.60%                     | Utile<br>+848.299,00              |    |                          |
| VILLA ERBA SPA                                      | 1986                 | 8,482%<br>( al 31.12.2011) | Utile<br>+44.692,00               |    |                          |
| MILANO<br>SERRAVALLE –<br>MILANO<br>TANGENZIALI SPA | 1951                 | 0,20%                      | Utile<br>+17.028.082,00           |    | +27.072,00               |
| SOCIETA' DEL<br>POLITEAMA SRL                       | 1908                 | 81,6325%                   | non ancora<br>approvato           |    |                          |
| CENTRO TESSILE<br>SERICO – soc. cons.<br>p.a.       | 1998                 | 1,02%                      | Utile<br>+ 77.966,00              |    |                          |

## 14.- SERVIZI PUBBLICI ESTERNALIZZATI

| Soggetto gestore                                         | Servizi esternalizzati                                |
|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| ACSM S.p.A                                               | Gas                                                   |
|                                                          | Acqua                                                 |
|                                                          | Incenerimento rifiuti                                 |
| COMODEPUR S.p.A.                                         | Depurazione                                           |
| CSU S.p.A.                                               | Gestione impianti sportivi (piscine)                  |
|                                                          | Gestione impianti e aree di sosta su terra e su acqua |
|                                                          | Gestione Farmacie                                     |
|                                                          | Gestione lampade votive                               |
|                                                          | Gestione eventi culturali                             |
| SUD SEVESO S.p.A.                                        | Depurazione                                           |
| Consorzio depurazione acque bacino imbrifero Alto Seveso | Depurazione                                           |
| ASF Autolinee S.r.l.                                     | Trasporto pubblico Locale                             |
| ATI tra Econord S.p.A. e ACSM Ambiente S.r.l.            | Raccolta e trasporto rifiuti                          |

## 15.- I DOCUMENTI PER LA PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO NEL COMUNE DI COMO

Il ciclo di pianificazione, programmazione, controllo e valutazione del Comune di Como è basato su un sistema di documenti, rappresentativi dei vari step del ciclo stesso, così sintetizzabile:



Gli elementi del sistema di programmazione si ritrovano nei sotto indicati documenti:

Programma di Mandato del Sindaco approvato con delibera del Consiglio Comunale n. 20 del 20/09/2007, recante la denominazione “Approvazione Linee programmatiche relative alle azioni e ai progetti da realizzare nel corso del mandato”

Piano Esecutivo di Gestione Provvisorio 2011 approvato con delibera di Giunta Comunale n. 1 del 12/01/2011

Bilancio di previsione 2011  
Relazione Previsionale e Programmatica 2011/2013  
Bilancio di pluriennale 2011-2013  
Piano Triennale lavori pubblici 2011-2013  
Piano annuale lavori Pubblici 2011

approvato con delibera del Consiglio Comunale n. 24 del 17/05/2011

Piano Esecutivo di Gestione 2011 approvata con delibera di Giunta Comunale n. 168 del 13/06/2011 ed integrato con :

- delibera di Giunta Comunale n 289 del 07/11/2011.
- delibera di Giunta Comunale n 330 del 12/12/2011.

Il sistema di rendicontazione si basa su una pluralità di documenti :

- Il Rendiconto della Gestione 2011 approvato con delibera del Consiglio Comunale n. 32 del 26/04/2012 , per quanto attiene la rendicontazione di natura finanziaria e il resoconto dello stato di attuazione dei programmi.
- Salvaguardia degli equilibri di bilancio ( art. 193 del Tuel): è stato approvato con delibera del Consiglio Comunale n. 46 del 29/09/2011. Il documento contiene il monitoraggio sullo stato di utilizzo delle risorse finanziarie e lo stato d'avanzamento dei programmi.