

COMUNE DI MANFREDONIA



Città di Manfredonia

REPORT ANNUALE DEL CONTROLLO STRATEGICO.

ANNO 2025

Approvato con deliberazione della Giunta Comunale n. 122 del 26/05/2026

Sommario

PREMESSA	4
QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO	5
STRUTTURA DEL REPORT	7
METODOLOGIA E PROCEDURA DEL CONTROLLO STRATEGICO	7
CAPITOLO 1 – IL CONTESTO DI RIFERIMENTO E LA PROGRAMMAZIONE STRATEGICA DEL COMUNE DI MANFREDONIA	8
1.1 Le linee programmatiche di mandato del Comune di Manfredonia.....	8
1.2 Il Documento Unico di Programmazione quale strumento di pianificazione strategica	8
1.3 Il raccordo tra DUP e Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)	9
1.4 Il sistema degli obiettivi strategici di mandato del Comune di Manfredonia.....	9
1.5 Il presidio del Controllo Strategico nel Comune di Manfredonia.....	10
1.6 Il ciclo della programmazione e del controllo strategico	11
CAPITOLO 2 – MATRICE DI RELAZIONE E STATO DI ATTUAZIONE DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI DI MANDATO	12
2.1 Inquadramento della matrice di monitoraggio	12
2.2 Linea di Mandato 1 – Sviluppo economico sostenibile	13
2.3 Linea di Mandato 2 – Pianificazione, rigenerazione urbana, ambiente	13
2.4 Linea di Mandato 3 – Inclusione sociale e servizi ai cittadini.....	14
2.5 Linea di Mandato 4 – Cultura e turismo	14
2.6 Linea di Mandato 5 – Legalità e sicurezza	16
2.7 Linea di Mandato 6 – Manutenzione e infrastrutture.....	16
2.8 Linea di Mandato 7 – Bilancio sostenibile.....	17
Sintesi grafica dello stato di attuazione degli obiettivi strategici.....	17
2.10 Lettura trasversale dello stato di attuazione delle Linee di Mandato	19
CAPITOLO 3 – LETTURA STRATEGICA DEGLI ESITI DEL CONTROLLO STRATEGICO	20
3.1 Ruolo e finalità della lettura strategica	20
3.2 Coerenza tra indirizzi di mandato e azione amministrativa	20
3.3 Punti di forza dell’azione amministrativa	20
3.4 Aree di attenzione e criticità di carattere strategico.....	21
3.5 Valutazione strategica di sintesi.....	21
3.6 Esiti del controllo strategico e apprendimento per il ciclo di programmazione	22
CAPITOLO 4 – ANALISI DELLA GESTIONE ECONOMICO-FINANZIARIA	23
4.1. Premessa	23
4.2. Entrate correnti (Titoli I–III).....	23
4.2.1 Analisi.....	23
4.2.2 Grafici	23

4.3. Entrate in conto capitale (Titolo IV)	24
4.3.1 Analisi	24
4.3.2 Grafici	25
4.4. Spesa corrente (Titolo I)	25
4.4.1 Analisi	25
4.4.2 Grafici	26
Grafico A: Spesa corrente (€ milioni)	26
Grafico B – Composizione della spesa per Missioni	26
4.5. Spese in conto capitale (Titolo II)	27
4.5.1. Analisi:	27
4.5.2. Grafici	27
Grafico A: Spese in conto capitale (€ milioni)	27
Grafico B: Composizione della spesa in conto capitale per missioni	28
Conclusioni	28
CAPITOLO 5 – CONTROLLO STRATEGICO SUGLI INVESTIMENTI	29
5.1 Finalità e ruolo degli investimenti nel controllo strategico	29
5.2 Quadro programmatico e finanziario degli investimenti	29
5.2.1 Quadro di sintesi del ciclo degli investimenti	30
5.2.2 Distribuzione degli investimenti per Missione	30
5.2.3 Capacità di attuazione e dinamica dei pagamenti	31
5.2.4 Lettura strategica di sintesi	32
5.3 Lettura per ambiti di impatto e valore pubblico	32
5.3.1 Investimenti per il welfare e l'inclusione sociale	32
5.3.2 Investimenti per la scuola e il capitale umano	33
5.3.3 Investimenti per l'ambiente e la qualità urbana	33
5.3.4 Investimenti per energia, sostenibilità e infrastrutture	33
5.3.5 Lettura complessiva degli impatti	34
CONCLUSIONI	35

PREMESSA

Il presente **Report annuale sul Controllo Strategico** è redatto ai sensi dell'art. 147-ter del Decreto Legislativo 18 agosto 2000, n. 267 (TUEL), nell'ambito del sistema dei controlli interni dell'Ente, così come disciplinato dalla normativa vigente e dal Regolamento comunale sui controlli interni.

Nelle pubbliche amministrazioni il controllo strategico svolge un ruolo di **sollecitatore e facilitatore dei processi di adattamento e di innovazione strategica**, concorrendo a garantire la coerenza dell'azione amministrativa con gli indirizzi politici e programmatici definiti dagli organi di governo dell'Ente.

L'attuale sistema dei controlli interni degli enti locali, come delineato dagli articoli 147 e seguenti del TUEL, prevede il controllo strategico quale strumento finalizzato a **valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, dei programmi e degli altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico**, in termini di congruenza tra gli obiettivi predefiniti e i risultati conseguiti.

Il controllo strategico analizza, altresì, gli aspetti economico-finanziari connessi ai risultati ottenuti, secondo quanto previsto dal **Principio contabile applicato concernente la programmazione di bilancio** (Allegato 4/1 al D. Lgs. 118/2011 e successive modificazioni), il quale stabilisce che, con cadenza annuale, **gli obiettivi strategici contenuti nella Sezione Strategica (SeS) e gli obiettivi operativi contenuti nella Sezione Operativa (SeO) del Documento Unico di Programmazione (DUP) siano oggetto di verifica in ordine al loro stato di attuazione**, potendo essere eventualmente riformulati, previa adeguata motivazione, in funzione delle risultanze emerse dal monitoraggio.

Il presente Report si colloca, pertanto, **all'interno del ciclo della programmazione e del controllo**, assumendo quale quadro di riferimento:

- le **Linee Programmatiche di Mandato**;
- il **Documento Unico di Programmazione (DUP)**, come aggiornato nel corso dell'esercizio;
- il **Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)**, quale strumento unitario di pianificazione strategica e operativa dell'Ente;
- il **Sistema di misurazione e valutazione della performance**.

Attraverso il controllo strategico, l'Ente è chiamato a verificare la **coerenza complessiva del sistema di programmazione**, nonché la capacità dell'organizzazione di tradurre gli indirizzi politici in politiche pubbliche, obiettivi strategici e programmi operativi, monitorandone lo stato di avanzamento e individuando eventuali criticità e ambiti di miglioramento.

Il Report annuale sul Controllo Strategico costituisce, quindi, uno strumento essenziale di **valutazione strategica dell'azione amministrativa**, funzionale al supporto dei processi decisionali, al rafforzamento della responsabilità amministrativa e al miglioramento della qualità dell'azione di governo dell'Ente.

QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO

Il sistema dei controlli interni degli enti locali è disciplinato dagli articoli 147 e seguenti del Decreto Legislativo 18 agosto 2000, n. 267 (TUEL), come modificati dal D.L. 174/2012, convertito con modificazioni dalla Legge 7 dicembre 2012, n. 213.

In tale ambito, l'art. 147-ter del TUEL individua il **controllo strategico** quale strumento finalizzato alla verifica dello stato di attuazione degli indirizzi politici e dei programmi dell'Ente, nonché alla valutazione dell'adeguatezza delle scelte compiute dall'Amministrazione in relazione agli obiettivi predefiniti.

Il controllo strategico si inserisce nel più ampio sistema di programmazione e controllo dell'Ente, trovando specifica declinazione nel **Principio contabile applicato concernente la programmazione di bilancio** (Allegato n. 4/1 al D. Lgs. 118/2011 e ss.mm.ii.), il quale stabilisce che gli enti locali assicurino una **verifica periodica e sistematica dello stato di attuazione degli obiettivi strategici e operativi** contenuti nel Documento Unico di Programmazione (DUP), con particolare riferimento alla Sezione Strategica (SeS) e alla Sezione Operativa (SeO).

Il quadro normativo generale è inoltre integrato:

- dall'art. 148 del TUEL, relativo ai controlli esterni esercitati dalla Corte dei conti sul funzionamento del sistema dei controlli interni;
- dalle **Linee guida della Corte dei conti – Sezione delle Autonomie**, emanate ai fini della redazione delle relazioni annuali sul funzionamento del sistema integrato dei controlli interni.

Con specifico riferimento al Comune di Manfredonia, il controllo strategico trova fondamento e disciplina nel **Regolamento del sistema dei controlli interni**, approvato con deliberazione del Consiglio Comunale n. 6 del 2013 (aggiornato con Deliberazione del Consiglio Comunale n. 75 del 29.12.2025), il quale, al **Capo IV**, disciplina in modo puntuale il controllo strategico, definendone:

- le finalità;
- la funzione;
- l'unità organizzativa di controllo;
- gli strumenti operativi per la sua attuazione.

In particolare, gli articoli dal 14 al 19 del citato regolamento individuano il controllo strategico come strumento volto alla **verifica della coerenza tra risultati conseguiti e obiettivi strategici approvati nel DUP**, che costituisce il presupposto di tutti gli altri strumenti di programmazione dell'Ente.

Il sistema di controllo strategico del Comune di Manfredonia è strutturato secondo un modello di amministrazione orientato al risultato, nel quale la pianificazione definisce il risultato atteso e impegna l'Amministrazione al suo conseguimento, rendendo i responsabili delle strutture organizzative direttamente coinvolti nei processi di monitoraggio e valutazione degli obiettivi strategici.

Al fine di garantire una gestione integrata e unitaria del **Ciclo della Performance** e del **Controllo Strategico**, la struttura interna di controllo si avvale di strumenti informatici dedicati, che consentono la gestione degli obiettivi, degli indicatori e delle attività di monitoraggio periodico e di consuntivazione ex post.

Il controllo strategico si raccorda, inoltre:

- con il **Documento Unico di Programmazione (DUP) 2025-2027**, approvato e aggiornato dall'Ente;
- con il **Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2026-2028**, quale strumento unitario di pianificazione strategica e operativa;
- con il **Sistema di misurazione e valutazione della performance**, in un'ottica di coerenza e integrazione tra programmazione strategica, organizzativa e gestionale.

Il presente Report sul Controllo Strategico è redatto nel rispetto del suddetto quadro normativo, ponendosi quale strumento di analisi e valutazione sistematica dello stato di attuazione degli obiettivi strategici dell'Ente e di supporto ai processi decisionali dell'Amministrazione comunale.

STRUTTURA DEL REPORT

Il presente Report annuale sul Controllo Strategico è strutturato in modo da offrire una lettura progressiva e integrata dell'azione amministrativa del Comune di Manfredonia, coerente con il ciclo della programmazione e del controllo previsto dall'ordinamento degli enti locali.

In particolare, il documento si articola nelle seguenti parti:

- una sezione introduttiva dedicata al quadro normativo, al contesto di riferimento e agli strumenti di programmazione strategica dell'Ente;
- un'analisi del sistema degli obiettivi strategici di mandato e del loro stato di attuazione, attraverso la matrice di monitoraggio per Linee di Mandato;
- una lettura strategica di sintesi, finalizzata all'individuazione dei principali punti di forza e delle aree di attenzione dell'azione amministrativa;
- un'analisi della gestione economico-finanziaria, letta in chiave strategica, quale supporto alla valutazione della capacità attuativa delle politiche pubbliche.

La struttura del Report è finalizzata a garantire chiarezza, coerenza e leggibilità, favorendo una comprensione integrata dei risultati conseguiti e delle dinamiche sottese all'attuazione delle politiche di mandato.

METODOLOGIA E PROCEDURA DEL CONTROLLO STRATEGICO

L'attività di Controllo Strategico del Comune di Manfredonia è stata svolta secondo una metodologia coerente con quanto previsto dall'art. 147-ter del TUEL e dai principi della programmazione integrata introdotti dal Documento Unico di Programmazione e dal Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO).

La procedura adottata si fonda su un approccio sistematico e multilivello, che ha previsto:

- l'analisi degli strumenti di programmazione strategica dell'Ente (Linee Programmatiche di Mandato, DUP, PIAO);
- la ricostruzione del sistema degli obiettivi strategici articolati per missioni;
- il monitoraggio dello stato di attuazione delle politiche attraverso indicatori qualitativi e quantitativi;
- l'analisi dei risultati economico-finanziari quale supporto alla valutazione della capacità attuativa delle scelte strategiche;
- l'elaborazione di una lettura valutativa di sintesi, finalizzata a evidenziare coerenze, scostamenti e aree di miglioramento.

Il controllo strategico non è orientato alla misurazione della performance individuale, ma alla verifica della congruenza tra indirizzi politici, azione amministrativa e risultati conseguiti, in un'ottica di supporto ai processi decisionali e di miglioramento continuo dell'azione di governo dell'Ente.

CAPITOLO 1 – IL CONTESTO DI RIFERIMENTO E LA PROGRAMMAZIONE STRATEGICA DEL COMUNE DI MANFREDONIA

1.1 Le linee programmatiche di mandato del Comune di Manfredonia

Le **Linee Programmatiche di Mandato del Comune di Manfredonia**, come esplicitate nella Sezione Strategica del Documento Unico di Programmazione 2025-2027, costituiscono il riferimento politico e strategico dell'azione amministrativa dell'Ente e rappresentano il presupposto dell'intero sistema di programmazione e controllo.

L'Amministrazione comunale ha individuato un insieme articolato di priorità strategiche, orientate allo sviluppo sostenibile del territorio, al miglioramento della qualità della vita della comunità locale e al rafforzamento della capacità amministrativa dell'Ente. In particolare, le principali linee di intervento riguardano:

- il **consolidamento della legalità, della sicurezza urbana e del presidio del territorio**, attraverso il rafforzamento delle attività di controllo, prevenzione e tutela della convivenza civile;
- la **pianificazione e la rigenerazione urbana**, con attenzione alla riqualificazione degli spazi pubblici, alla riduzione del degrado urbano e alla valorizzazione del patrimonio esistente;
- la **tutela dell'ambiente e la promozione della sostenibilità**, con riferimento alla gestione del ciclo dei rifiuti, alla tutela delle risorse naturali e alla qualità dell'ambiente urbano e costiero;
- il **potenziamento dei servizi alla persona e delle politiche sociali**, al fine di favorire inclusione, coesione sociale e sostegno alle fasce più fragili della popolazione;
- la **valorizzazione culturale e turistica della città**, intesa come leva di sviluppo economico, identitario e occupazionale;
- il **rafforzamento dell'efficienza amministrativa**, mediante processi di digitalizzazione, innovazione organizzativa e miglioramento della qualità dei servizi erogati;
- il perseguimento di una **gestione finanziaria sostenibile**, funzionale alla realizzazione delle politiche pubbliche e degli investimenti programmati.

Tali linee di mandato orientano l'azione dell'Ente e trovano concreta declinazione nel Documento Unico di Programmazione e negli strumenti operativi di pianificazione, costituendo l'oggetto primario del presente Controllo Strategico.

1.2 Il Documento Unico di Programmazione quale strumento di pianificazione strategica

Il **Documento Unico di Programmazione (DUP)** rappresenta lo strumento centrale della pianificazione strategica e operativa del Comune di Manfredonia e costituisce il riferimento fondamentale per la definizione, l'attuazione e il monitoraggio delle politiche pubbliche.

Il DUP articola gli indirizzi di mandato attraverso:

- la **Sezione Strategica (SeS)**, nella quale sono individuati gli obiettivi strategici dell'Ente in coerenza con le priorità politiche;
- la **Sezione Operativa (SeO)**, che declina tali indirizzi in programmi, obiettivi operativi e risorse.

Nel DUP 2025-2027 del Comune di Manfredonia, gli obiettivi strategici sono strutturati per **missioni**, in coerenza con la classificazione del bilancio, consentendo una lettura integrata tra strategia, programmazione finanziaria e organizzazione dell'azione amministrativa.

Il DUP costituisce, pertanto, il **quadro di riferimento essenziale per il Controllo Strategico**, in quanto individua gli obiettivi di mandato sui quali l'Ente è chiamato a verificare, nel tempo, lo stato di attuazione e la coerenza dell'azione amministrativa.

1.3 Il raccordo tra DUP e Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)

Il **Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)** del Comune di Manfredonia si inserisce nel sistema di programmazione quale strumento di integrazione tra indirizzi strategici, organizzazione amministrativa, performance e risorse umane.

Il PIAO assume gli obiettivi strategici definiti nel DUP quale fondamento dell'azione amministrativa e ne rafforza l'attuazione attraverso:

- la definizione degli **obiettivi di performance**;
- l'organizzazione delle strutture e delle risorse;
- l'integrazione delle misure di trasparenza, prevenzione della corruzione e digitalizzazione.

In tale prospettiva, il raccordo tra DUP e PIAO consente di valorizzare una visione unitaria dell'azione amministrativa orientata al **perseguimento del valore pubblico**, inteso come capacità dell'Ente di rispondere in modo efficace ai bisogni della comunità, migliorando la qualità dei servizi, l'efficienza organizzativa e l'impatto delle politiche pubbliche sul territorio.

Il PIAO non si configura come un documento autonomo rispetto alla programmazione strategica, ma come lo strumento attraverso il quale le linee di mandato e gli obiettivi strategici del DUP sono tradotti in scelte organizzative e gestionali coerenti, rafforzando il legame tra indirizzo politico e capacità attuativa dell'Ente.

1.4 Il sistema degli obiettivi strategici di mandato del Comune di Manfredonia

Il sistema degli **obiettivi strategici di mandato del Comune di Manfredonia** è definito all'interno del Documento Unico di Programmazione 2025-2027 ed è strutturato in modo da garantire la coerenza tra indirizzi politici, programmazione finanziaria e azione amministrativa.

Gli obiettivi strategici sono articolati per **missioni**, secondo la classificazione prevista dall'ordinamento contabile armonizzato, e rappresentano le aree prioritarie di intervento attraverso le quali l'Amministrazione persegue le linee programmatiche di mandato.

In particolare, il Comune di Manfredonia ha individuato un insieme organico di obiettivi strategici riconducibili ai principali ambiti di policy dell'Ente, tra cui:

- **governo del territorio e rigenerazione urbana**, comprendente la pianificazione urbanistica, la riqualificazione del patrimonio pubblico e la valorizzazione delle aree urbane e periurbane;
- **ambiente e sostenibilità**, con riferimento alla gestione dei rifiuti, alla tutela delle risorse naturali e alla qualità dell'ambiente urbano e costiero;
- **sicurezza urbana e legalità**, attraverso interventi volti al presidio del territorio, al rafforzamento delle attività di controllo e al miglioramento della sicurezza percepita;
- **servizi alla persona e politiche sociali**, orientati alla promozione dell'inclusione sociale, al sostegno delle fasce più fragili e al miglioramento dei servizi educativi e socio-assistenziali;
- **sviluppo culturale, turistico ed economico**, finalizzato alla valorizzazione delle risorse culturali e identitarie del territorio e alla promozione dell'attrattività della città;
- **rafforzamento della capacità amministrativa**, mediante processi di digitalizzazione, semplificazione amministrativa e innovazione organizzativa;
- **equilibrio e sostenibilità finanziaria**, quale condizione trasversale per l'attuazione delle politiche e dei programmi dell'Ente.

Ciascun obiettivo strategico è ulteriormente declinato in obiettivi operativi e azioni, consentendo una lettura integrata tra strategia e gestione e garantendo il raccordo con il ciclo della performance e con la programmazione finanziaria.

Il sistema degli obiettivi strategici è supportato da **indicatori di monitoraggio**, definiti al fine di rilevare lo stato di avanzamento delle politiche pubbliche e di verificare la coerenza tra indirizzi programmati e attività svolte dalle strutture comunali.

Il presente Report sul Controllo Strategico assume tale sistema come riferimento per le successive attività di analisi e monitoraggio, che saranno sviluppate nei capitoli seguenti attraverso la rappresentazione delle relazioni tra linee di mandato, obiettivi strategici e indicatori, nonché mediante la verifica dello stato di attuazione delle politiche dell'Ente.

1.5 Il presidio del Controllo Strategico nel Comune di Manfredonia

Il Comune di Manfredonia esercita il Controllo Strategico quale componente qualificante del proprio sistema di programmazione e controllo, nel rispetto delle previsioni normative e regolamentari e in coerenza con un modello di amministrazione orientato al risultato.

Il Controllo Strategico è finalizzato alla **verifica dello stato di attuazione degli obiettivi strategici di mandato** approvati nel Documento Unico di Programmazione e costituisce lo strumento attraverso il quale l'Amministrazione assicura il raccordo tra indirizzi politici, azione amministrativa e risultati attesi.

L'attività di controllo è svolta in forma integrata, con il coinvolgimento delle strutture comunali competenti e sotto il coordinamento della funzione preposta al Controllo Strategico, in raccordo con l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), al fine di garantire coerenza, sistematicità e continuità nel monitoraggio delle politiche pubbliche.

Il presidio del Controllo Strategico si fonda sull'individuazione degli obiettivi strategici del DUP quali elementi centrali della verifica e sull'utilizzo di indicatori idonei a rappresentare lo stato di avanzamento delle azioni e delle politiche dell'Ente. Tale impostazione consente una lettura complessiva e trasversale dell'azione amministrativa, superando una visione meramente settoriale degli interventi.

Il sistema adottato è orientato a favorire:

- la **trasparenza delle scelte strategiche**;
- la **responsabilizzazione delle strutture** rispetto al perseguimento degli obiettivi di mandato;
- la **coerenza tra programmazione strategica, organizzazione e performance**.

In tale cornice, il Controllo Strategico assume una funzione di supporto ai processi decisionali dell'Amministrazione, contribuendo all'individuazione di eventuali scostamenti rispetto agli indirizzi programmati e ponendo le basi per l'adozione di azioni correttive o di aggiornamenti della programmazione, in un'ottica di miglioramento continuo dell'azione amministrativa.

1.6 Il ciclo della programmazione e del controllo strategico

Il Controllo Strategico del Comune di Manfredonia si inserisce all'interno di un **ciclo unitario di programmazione, gestione, monitoraggio e valutazione**, finalizzato a garantire la coerenza tra indirizzi politici, azione amministrativa e risultati conseguiti.

Il ciclo prende avvio con la definizione delle **Linee Programmatiche di Mandato**, che esprimono la visione politica dell'Amministrazione e individuano le priorità strategiche del mandato. Tali indirizzi trovano attuazione nel **Documento Unico di Programmazione (DUP)**, che declina gli obiettivi strategici e operativi e li raccorda con la programmazione finanziaria dell'Ente.

La fase attuativa del ciclo è supportata dagli strumenti di programmazione gestionale e organizzativa, in particolare dal **Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)**, che integra obiettivi strategici, performance, organizzazione, risorse umane e misure di prevenzione della corruzione, assicurando una visione unitaria dell'azione amministrativa.

Il **Controllo Strategico** si colloca nella fase di monitoraggio e valutazione del ciclo e svolge la funzione di verificare lo stato di attuazione delle politiche pubbliche e la congruenza delle scelte amministrative rispetto agli indirizzi di mandato. In tale prospettiva, il controllo strategico non si limita alla rilevazione dei risultati, ma consente di evidenziare scostamenti, criticità e ambiti di miglioramento, fornendo elementi utili per l'eventuale aggiornamento della programmazione.

Il ciclo si completa con la fase di rendicontazione, nella quale la **Relazione al Rendiconto della Gestione** e il presente Report di Controllo Strategico rappresentano strumenti complementari di lettura dei risultati, contribuendo al rafforzamento della trasparenza, della responsabilità amministrativa e dell'apprendimento istituzionale.

In tale quadro, il Controllo Strategico assume il ruolo di **cerniera tra programmazione e valutazione**, favorendo una gestione orientata al risultato e al miglioramento continuo dell'azione di governo dell'Ente.

CAPITOLO 2 – MATRICE DI RELAZIONE E STATO DI ATTUAZIONE DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI DI MANDATO

2.1 Inquadramento della matrice di monitoraggio

La presente matrice di relazione e di monitoraggio costituisce lo strumento operativo attraverso il quale il Comune di Manfredonia attua il **Controllo Strategico** ai sensi dell'art. 147-ter del TUEL, con riferimento agli **obiettivi strategici di mandato** approvati nel Documento Unico di Programmazione 2025-2027.

La matrice è costruita assumendo come riferimento:

- le **Linee Programmatiche di Mandato**, quali indirizzi politico-strategici dell'azione amministrativa;
- gli **obiettivi strategici del DUP**, organizzati per missioni;
- il **sistema di indicatori** già adottato dall'Ente nell'ambito delle attività di monitoraggio strategico.

In coerenza con il modello organizzativo del Comune di Manfredonia, il Controllo Strategico non è orientato alla misurazione della performance individuale né alla valutazione puntuale dell'efficienza gestionale, ma è finalizzato a verificare **lo stato di attuazione delle politiche pubbliche** e la **coerenza dell'azione amministrativa** rispetto agli indirizzi di mandato.

La matrice integra, all'interno di un unico quadro sinottico:

- la dimensione **strategica** (linee di mandato e obiettivi di medio periodo);
- la dimensione **operativa** (azioni e interventi riconducibili agli obiettivi);
- la dimensione **di controllo** (indicatori e stati di avanzamento).

Gli indicatori utilizzati sono coerenti con il sistema di rilevazione già in uso presso l'Ente e si articolano in:

- **indicatori qualitativi** (espressi in forma SI/NO);
- **indicatori quantitativi** (valori numerici o percentuali);
- **indicatori di stato**, riferiti all'avanzamento dei procedimenti e delle attività (ad es. "in corso", "in fase di affidamento", "in fase di studio").

I valori riportati nella matrice derivano dalle rilevazioni effettuate dalle strutture comunali competenti e sono stati **ricondotti a una dimensione annuale**, attraverso criteri omogenei di proiezione o mantenimento del valore rilevato, al fine di consentire una lettura complessiva e comparabile dello stato di attuazione degli obiettivi strategici.

La scelta di integrare, all'interno del presente Capitolo, **la matrice e i relativi valori di stato di attuazione** risponde all'esigenza di rendere il Controllo Strategico:

- immediatamente leggibile;
- fondato su evidenze oggettive;
- coerente con le modalità operative effettivamente adottate dal Comune di Manfredonia.

In tale prospettiva, la matrice non rappresenta un mero strumento descrittivo, ma costituisce la **base informativa sostanziale** del Report, sulla quale si fondano le successive valutazioni di sintesi in termini di punti di forza, criticità e indirizzi di miglioramento dell'azione amministrativa.

2.2 Linea di Mandato 1 – Sviluppo economico sostenibile

Obiettivo strategico	Indicatore	Valore rilevato
Promuovere sviluppo economico locale	Iniziative di valorizzazione	Sì
Valorizzare le risorse del territorio	Azioni di promozione	Sì
Marketing territoriale	Attività di promozione	NO
Innovazione e supporto alle imprese	Strumenti attivati	In corso

Dalla matrice emerge un **livello di attuazione complessivamente coerente** con gli indirizzi strategici della Linea di Mandato, in particolare per quanto riguarda le attività di valorizzazione delle risorse territoriali e le iniziative di promozione dello sviluppo economico locale.

Permangono, tuttavia, **ambiti ancora in fase di consolidamento**, in particolare con riferimento alle politiche strutturate di marketing territoriale e agli strumenti di supporto avanzato all'innovazione imprenditoriale, per i quali gli indicatori evidenziano uno stato di attuazione non ancora pienamente definito.

Nel complesso, l'azione amministrativa risulta avviata e coerente con la programmazione, con margini di sviluppo in chiave sistemica e integrata.

2.3 Linea di Mandato 2 – Pianificazione, rigenerazione urbana, ambiente

Obiettivo strategico	Indicatore	Valore rilevato
PEBA – barriere architettoniche	Adozione/attuazione	Sì
Piano di Recupero Centro Storico	Stato del procedimento	In fase di affidamento
Piano delle Coste	Adozione	NO
Rigenerazione urbana	Avvio interventi	In corso

Il monitoraggio evidenzia uno **stato di attuazione differenziato** degli obiettivi strategici afferenti alla pianificazione territoriale e alle politiche ambientali.

Accanto a obiettivi per i quali l'indicatore risulta positivo, quali quelli relativi all'accessibilità e alla riduzione delle barriere architettoniche, si rilevano **azioni ancora in fase procedimentale o non attivate**, con particolare riferimento a strumenti di pianificazione complessa.

Il quadro che emerge è quello di un processo **in evoluzione**, nel quale coesistono risultati consolidati ed elementi che richiedono ulteriori passaggi programmatici e organizzativi per una piena attuazione.

2.4 Linea di Mandato 3 – Inclusione sociale e servizi ai cittadini

Obiettivo strategico	Indicatore	Valore rilevato
Servizi sociali	Continuità servizi	Sì
Politiche di inclusione	Attività attive	Sì
Servizi educativi	Azioni programmate	In corso

Per la Linea di Mandato relativa alle politiche sociali e ai servizi alla persona, la matrice evidenzia un **livello di attuazione complessivamente positivo**, con la conferma della continuità dei principali servizi e delle azioni di supporto alle fasce più fragili della popolazione.

Gli indicatori mostrano la **tenuta del sistema dei servizi**, pur in presenza di obiettivi con stato di avanzamento intermedio, che riflettono la natura continuativa e progressiva delle politiche di inclusione.

Nel complesso, l'azione amministrativa risulta coerente con gli indirizzi programmati, con una gestione orientata alla stabilità e alla risposta ai bisogni emergenti.

2.5 Linea di Mandato 4 – Cultura e turismo

Obiettivo strategico	Indicatore	Valore rilevato
Programmazione culturale	Eventi/Iniziativa	Sì
Valorizzazione patrimonio	Azioni attivate	Sì
Promozione turistica	Strategie strutturate	NO

Dalla matrice emerge un **livello di attuazione selettivo** degli obiettivi strategici riferiti alla cultura e al turismo.

Le azioni legate alla programmazione culturale e alla valorizzazione del patrimonio risultano attive e coerenti con la pianificazione, mentre si evidenziano **ambiti nei quali le strategie di promozione turistica strutturata non risultano ancora pienamente sviluppate**.

Il monitoraggio restituisce un quadro di politiche avviate e operative sul versante culturale, con spazi di rafforzamento nella dimensione strategica del turismo e della promozione territoriale.

Va comunque rilevato, come elemento assai positivo che consente il superamento di ogni considerazione critica circa il mancato sviluppo di strategie di promozione turistica strutturata, che la Giunta Comunale ha provveduto nell'anno 2026 alla approvazione di specifico atto deliberativo (D.G.C. n. 114/2026) che sancisce l'avvio del procedimento amministrativo che ha come obiettivo finale l'adozione del Piano Strategico per la Cultura ed il Turismo, in coerenza con il Piano Strategico della Regione Puglia e con le Linee di Mandato dell'attuale Amministrazione del Comune di Manfredonia.

2.6 Linea di Mandato 5 – Legalità e sicurezza

Obiettivo strategico	Indicatore	Valore rilevato
Contrasto abusivismo	Attività di controllo	Sì
Videosorveglianza	Sistema attivo	Sì
Potenziamento personale	Adeguamento organico	NO

Il monitoraggio della Linea di Mandato dedicata alla legalità e alla sicurezza urbana evidenzia un **livello di attuazione significativo**.

Gli indicatori positivi relativi alle attività di controllo del territorio e ai sistemi di videosorveglianza confermano il presidio delle politiche di sicurezza urbana.

Permane, tuttavia, un **elemento di attenzione** in relazione al rafforzamento strutturale delle risorse dedicate, che incide sulla capacità di consolidamento delle politiche nel medio periodo. Nel complesso, l'azione amministrativa risulta coerente con gli indirizzi programmati.

È da considerare assolutamente positiva la volontà dell'Ente, esplicitata chiaramente nel Piano Triennale di Fabbisogno del Personale 2026-2028, di procedere con rapidità alla assunzione nei ruoli dirigenziali del nuovo Comandante della Polizia Locale (superando così una lunga e non sempre proficua gestione ad interim del Corpo di P.L. registratasi negli ultimi anni) che, è presumibile, molto contribuirà al rafforzamento strutturale ed operativo di tutte le politiche e le attività in materia di "Legalità e Sicurezza" portate avanti dal Comune di Manfredonia.

2.7 Linea di Mandato 6 – Manutenzione e infrastrutture

Obiettivo strategico	Indicatore	Valore rilevato
Manutenzione ordinaria	Interventi effettuati	Sì
Opere pubbliche	Stato avanzamento	In corso
Riviera Sud	Monitoraggio	NO

La matrice evidenzia un **avanzamento eterogeneo** degli obiettivi strategici afferenti alla manutenzione e alle infrastrutture comunali.

Accanto a interventi di manutenzione ordinaria che risultano attivati e continuativi, si riscontrano **azioni infrastrutturali caratterizzate da stati di avanzamento intermedi o non avviati**, con particolare riferimento a interventi complessi e programmatori.

Il quadro complessivo segnala la necessità di un costante coordinamento tra programmazione, risorse e tempistiche attuative.

2.8 Linea di Mandato 7 – Bilancio sostenibile

Obiettivo strategico	Indicatore	Valore rilevato
Equilibri di bilancio	Verifica equilibri	Sì
Controllo partecipate	Azioni di verifica	Sì

Per la Linea di Mandato relativa alla sostenibilità finanziaria, il monitoraggio conferma il **presidio degli equilibri di bilancio** e la continuità delle attività di controllo sugli elementi strutturali della gestione economico-finanziaria.

Gli indicatori positivi attestano l'attenzione dell'Ente alla stabilità finanziaria e al monitoraggio delle partecipate, configurando questa Linea di Mandato come **fattore trasversale** rispetto all'attuazione delle restanti politiche pubbliche.

La sostenibilità finanziaria si conferma pertanto quale condizione essenziale per il perseguimento degli obiettivi strategici complessivi.

Sintesi grafica dello stato di attuazione degli obiettivi strategici

Il presente capitolo riporta una **rappresentazione grafica di sintesi** dello stato di attuazione degli obiettivi strategici di mandato del Comune di Manfredonia, elaborata sulla base dei valori rilevati e analizzati nella matrice di relazione di cui al Capitolo 2.

La rappresentazione grafica affianca e integra la lettura tabellare, consentendo una **visione d'insieme immediata** del livello di avanzamento delle politiche pubbliche e della distribuzione degli esiti per ciascuna Linea di Mandato.

In particolare:

- il grafico di attuazione per Linea di Mandato evidenzia, in termini comparativi, la distribuzione degli obiettivi in stato di attuazione **positivo (Sì)**, **negativo (No)** o **intermedio (In corso)**;
- il grafico di distribuzione complessiva degli esiti restituisce una fotografia sintetica del grado di realizzazione dell'insieme degli obiettivi strategici monitorati, distinguendo tra esiti **Sì / In corso / No**;
- il semaforo sintetico per Linea di Mandato fornisce una lettura immediata del livello medio di attuazione delle politiche, favorendo l'individuazione delle aree maggiormente consolidate e di quelle che presentano margini di rafforzamento. (N.B: Il semaforo è determinato sulla base della prevalenza degli esiti per ciascuna Linea di Mandato (Sì / In corso / No).

Nota metodologica: ai fini della rappresentazione grafica, gli stati procedurali (es. "in fase di affidamento") sono ricondotti alla categoria "In corso", in quanto esiti intermedi di avanzamento.

Grafico 2.1: Attuazione per Linea di Mandato

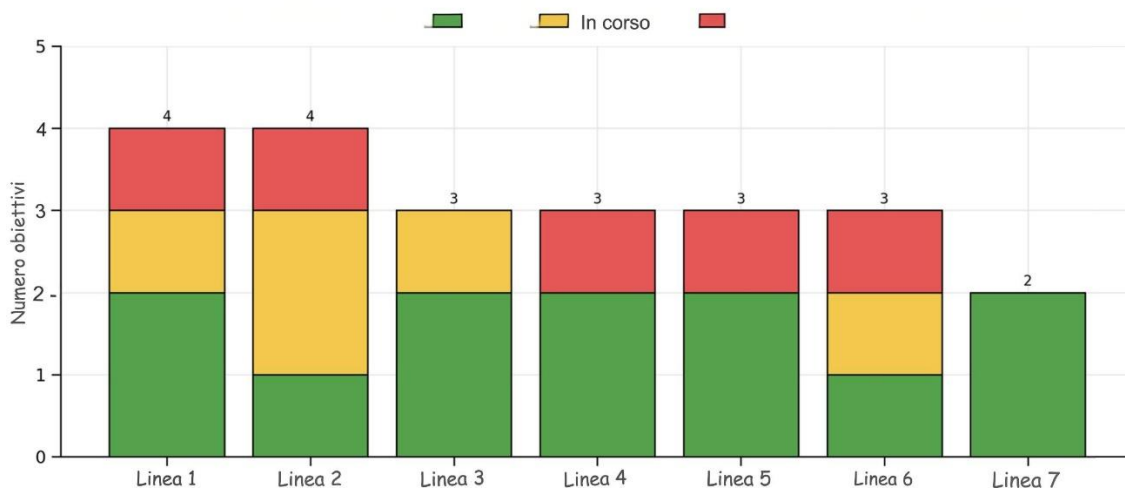


Grafico 2.2 – Distribuzione complessiva degli esiti (DONUT)

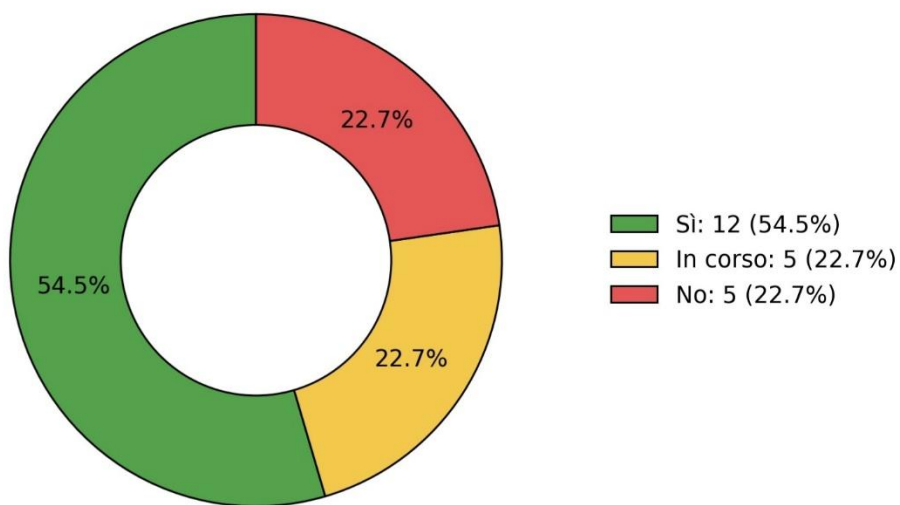
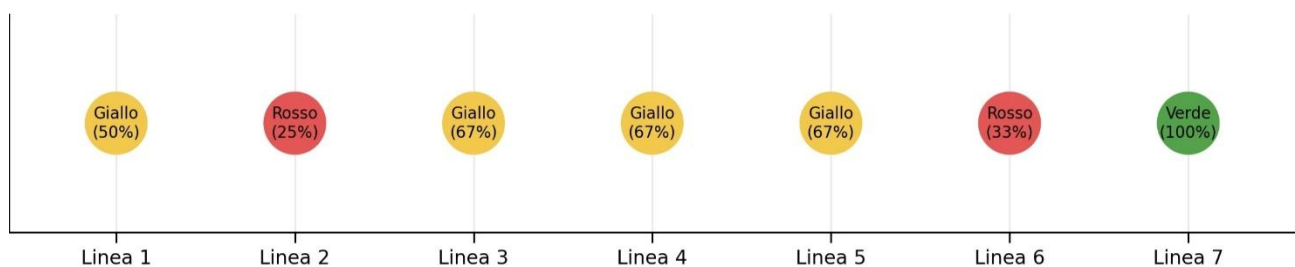


Grafico 2.3 – Semaforo sintetico per Linea di Mandato



2.10 Lettura trasversale dello stato di attuazione delle Linee di Mandato

L'analisi delle singole Linee di Mandato, integrata dalla rappresentazione grafica di sintesi, consente di sviluppare una **lettura trasversale e comparativa** dello stato di attuazione delle politiche strategiche del Comune di Manfredonia, mettendo in relazione gli esiti rilevati nelle diverse Linee di intervento.

Dal confronto emerge come le Linee di Mandato presentino **livelli di avanzamento differenziati**, riconducibili principalmente alla **natura degli obiettivi monitorati**. In particolare, le Linee caratterizzate da interventi a **valenza gestionale e continuativa**, quali quelle riferite ai servizi alla persona, alla sicurezza urbana e alla sostenibilità finanziaria, mostrano una prevalenza di indicatori con esito positivo, a conferma della stabilità e della continuità dell'azione amministrativa in tali ambiti.

Diversamente, le Linee di Mandato che ricomprendono **politiche di pianificazione territoriale, rigenerazione urbana e infrastrutturazione** evidenziano una maggiore incidenza di stati di avanzamento intermedi ("in corso") o non ancora completati. Tali esiti risultano coerenti con la **complessità procedimentale** degli interventi, con la necessità di fasi istruttorie e autorizzative articolate e con una dimensione temporale che si sviluppa necessariamente su più esercizi.

La lettura trasversale evidenzia inoltre come, all'interno della stessa Linea di Mandato, possano coesistere obiettivi in stato di piena attuazione e altri caratterizzati da avanzamenti progressivi o ancora parziali. Questa compresenza non configura una criticità in senso stretto, ma riflette la **diversa maturità operativa** delle politiche e dei singoli interventi, nonché la loro dipendenza da fattori esterni, finanziari e organizzativi.

Nel complesso, il quadro restituisce l'immagine di un sistema di politiche pubbliche **in fase di attuazione graduale e selettiva**, nel quale il Controllo Strategico consente di distinguere tra ambiti consolidati e ambiti che richiedono un ulteriore rafforzamento programmatico e amministrativo. La presente lettura trasversale costituisce, pertanto, un passaggio propedeutico alla successiva lettura strategica di sintesi, finalizzata all'individuazione dei principali punti di forza e delle aree di attenzione dell'azione amministrativa.

CAPITOLO 3 – LETTURA STRATEGICA DEGLI ESITI DEL CONTROLLO STRATEGICO

3.1 Ruolo e finalità della lettura strategica

Il presente Capitolo è finalizzato a fornire una **lettura strategica di sintesi** degli esiti del Controllo Strategico del Comune di Manfredonia, sulla base delle risultanze emerse dalla **matrice di relazione e dallo stato di attuazione degli obiettivi strategici di mandato** illustrati nel Capitolo 2.

La lettura proposta non si limita a una ricognizione descrittiva dei singoli indicatori, ma si concentra sulla **coerenza complessiva dell'azione amministrativa**, sulla capacità dell'Ente di tradurre gli indirizzi di mandato in politiche effettivamente attuate e sulla tenuta del sistema di programmazione e controllo.

In coerenza con i modelli di Controllo Strategico adottati da enti di analoga dimensione, il Capitolo individua **elementi di forza** e **ambiti di attenzione**, evitando sovrapposizioni con le valutazioni di carattere gestionale o contabile, che saranno oggetto delle successive analisi.

3.2 Coerenza tra indirizzi di mandato e azione amministrativa

Dall'esame complessivo delle Linee Programmatiche di Mandato, degli obiettivi strategici del DUP e dei valori di stato di attuazione rilevati emerge una **sostanziale coerenza tra indirizzi politici e azione amministrativa**.

Le politiche attivate risultano, nella maggior parte dei casi, chiaramente riconducibili agli obiettivi di mandato e strutturate secondo una logica per ambiti strategici e missioni, a conferma dell'effettiva integrazione tra programmazione strategica, organizzazione e attività amministrativa.

Il sistema di controllo consente, pertanto, di verificare non solo se le azioni siano state avviate, ma anche **se esse risultino coerenti con le priorità definite dall'Amministrazione**.

3.3 Punti di forza dell'azione amministrativa

L'analisi degli esiti del Controllo Strategico consente di individuare alcuni **punti di forza di carattere strutturale** nell'azione amministrativa del Comune di Manfredonia.

In particolare, emergono:

- una **buona capacità di presidio delle politiche fondamentali**, in particolare nei settori della legalità, della sicurezza urbana e dei servizi alla persona, caratterizzati da livelli di attuazione stabili e coerenti;
- la **continuità nell'erogazione dei servizi essenziali**, che evidenzia la tenuta organizzativa dell'Ente e la capacità di garantire risposte costanti ai bisogni della comunità;
- l'esistenza di un **sistema di monitoraggio strategico funzionante**, basato su indicatori semplici ma idonei a restituire una lettura chiara e immediata dello stato di avanzamento delle politiche;

- il **presidio degli equilibri finanziari**, che si configura come elemento trasversale di supporto all'attuazione delle diverse Linee di Mandato.

Nel loro insieme, tali elementi delineano un'amministrazione orientata alla **coerenza programmatica e alla continuità dell'azione pubblica**.

3.4 Aree di attenzione e criticità di carattere strategico

Accanto ai punti di forza, il Controllo Strategico evidenzia alcune **aree di attenzione**, che non rappresentano necessariamente profili di inefficacia, ma segnalano ambiti nei quali l'attuazione delle politiche risulta più complessa o articolata.

In particolare, si rilevano:

- **criticità procedurali e programmatiche** in relazione alla pianificazione territoriale complessa e all'attuazione di alcuni strumenti urbanistici e regolatori, caratterizzati da stati di avanzamento intermedi o non ancora consolidati;
- una **disomogeneità nei livelli di attuazione delle politiche infrastrutturali**, con la compresenza di interventi avviati, azioni in corso e obiettivi non ancora pienamente attivati, spesso condizionati da fattori esterni e da tempistiche pluriennali;
- una **parziale strutturazione delle politiche di marketing territoriale e turistico**, che risultano attivate sul piano delle iniziative ma non sempre sostenute da un disegno strategico unitario, anche se con l'anno 2026 appare rilanciata l'attività amministrativa dell'Ente, che (con l'avvio del procedimento per l'adozione del Piano Strategico per la Cultura ed il Turismo) pare andare verso una strutturazione omogenea e coerente delle politiche da adottare in materia;
- elementi di attenzione connessi alla **disponibilità e al rafforzamento delle risorse organizzative**, soprattutto nei settori a maggiore esposizione operativa, anche se con l'anno 2026 appare assai rinforzata e rideterminata la volontà dell'Ente di investire nell'acquisizione di risorse ad alta specializzazione (a cominciare dalla programmata assunzione nei ruoli dirigenziali del nuovo comandante della Polizia Locale).

Tali aspetti costituiscono ambiti sui quali il Controllo Strategico svolge una funzione di **segnalazione e supporto alle decisioni future**, in vista del rafforzamento della capacità attuativa dell'Ente.

3.5 Valutazione strategica di sintesi

Nel complesso, il Controllo Strategico restituisce un quadro di **attuazione complessivamente coerente e in progressivo consolidamento** delle Linee Programmatiche di Mandato del Comune di Manfredonia.

L'Ente dimostra una **buona capacità di traduzione degli indirizzi di mandato in politiche e azioni**, affiancata da un sistema di monitoraggio in grado di intercettare le aree di miglioramento e di orientare le successive scelte programmatiche.

Il presente Capitolo costituisce, pertanto, la **cerniera valutativa** tra l'analisi strategica e le successive sezioni del Report dedicate:

- alla **coerenza economico-finanziaria delle politiche di mandato**, sulla base dei dati di Rendiconto;

- alla **capacità realizzativa dell'Ente in materia di opere pubbliche e investimenti**.

3.6 Esiti del controllo strategico e apprendimento per il ciclo di programmazione

Gli esiti del Controllo Strategico delineati nel presente Capitolo costituiscono una base informativa rilevante per l'orientamento delle successive fasi del ciclo di programmazione del Comune di Manfredonia. La lettura integrata dei livelli di attuazione delle Linee di Mandato consente, infatti, di valorizzare le politiche maggiormente consolidate e di individuare gli ambiti che richiedono un rafforzamento in termini programmatici, organizzativi o finanziari.

In tale prospettiva, il Controllo Strategico assume una funzione di **apprendimento istituzionale**, contribuendo a migliorare la qualità della programmazione strategica e a rendere più consapevoli le scelte dell'Amministrazione in fase di aggiornamento del Documento Unico di Programmazione e degli strumenti operativi collegati.

Le evidenze emerse non si configurano come valutazioni di carattere sanzionatorio, ma come **segnali utili per il miglioramento continuo dell'azione amministrativa**, in un'ottica di progressivo allineamento tra indirizzi di mandato, capacità attuativa e risultati conseguiti.

Il presente Capitolo si pone, pertanto, quale **cerniera tra l'analisi degli esiti strategici e la lettura economico-finanziaria**, preparando il terreno alla valutazione della coerenza tra politiche di mandato e gestione delle risorse, sviluppata nel Capitolo successivo.

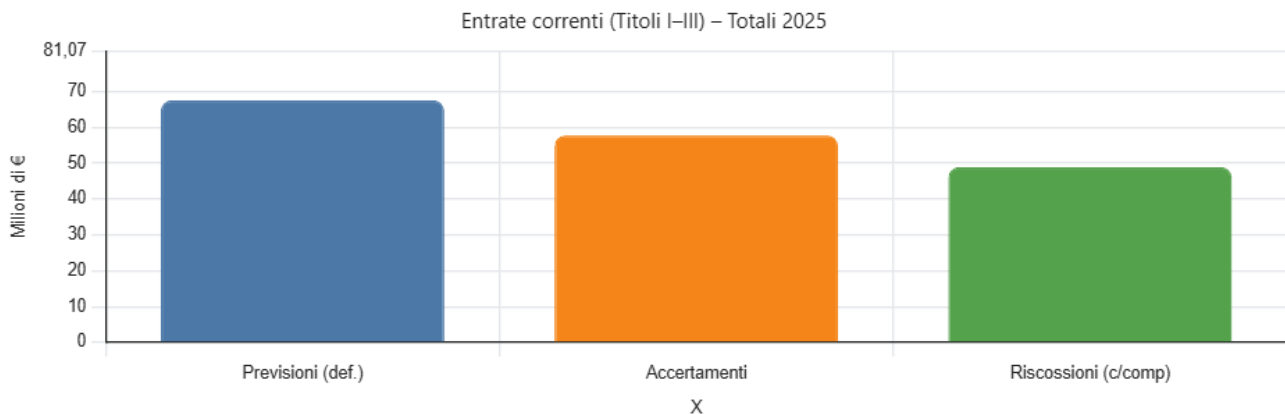
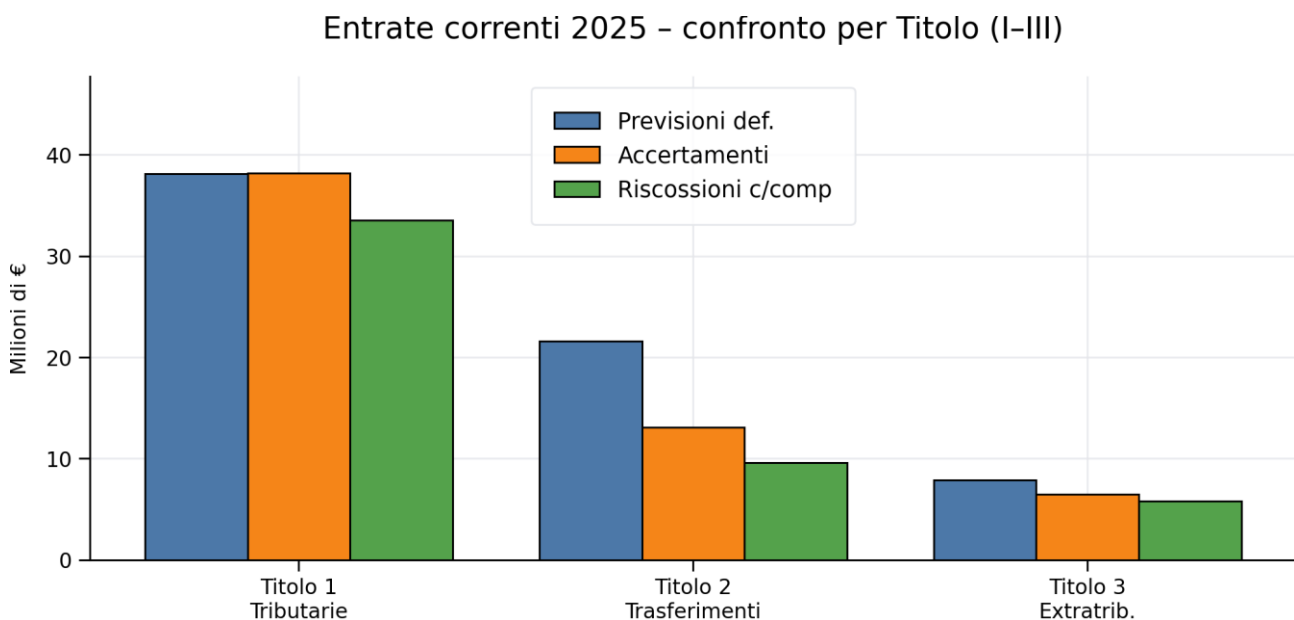


Grafico B – Dettaglio per Titolo (I-III)

Il grafico seguente consente di confrontare i tre titoli della parte corrente con la stessa metrica (previsione/accertamento/riscossione di competenza).



4.3. Entrate in conto capitale (Titolo IV)

- Stanziamento assestato (Previsioni definitive) ██████████ 45,0
- Accertamenti ████████ 8,1
- Riscossioni di competenza (RC) ████ 2,5

4.3.1 Analisi

Le entrate in conto capitale finanziano investimenti e opere pubbliche; la loro dinamica è spesso condizionata da tempi amministrativi e procedurali (contributi, rendicontazioni, stati di avanzamento). Nel 2025, per il **Titolo IV**, le previsioni definitive risultano pari a € **45.030.787,80**, mentre gli accertamenti sono pari a € **8.137.445,22**.

Le **riscossioni di competenza (RC)** del Titolo IV risultano pari a **€ 2.522.989,23** (Tesoriere). Il dato, letto in ottica strategica, segnala che la “maturazione giuridica” (accertamenti) e la trasformazione in disponibilità di cassa (RC) possono svilupparsi su tempi diversi, tipicamente pluriennali.

4.3.2 Grafici

Il grafico seguente rende immediata la distanza tra previsione definitiva e accertamento e, successivamente, tra accertamento e riscossione di competenza (RC), tipica delle entrate per investimenti.



4.4. Spesa corrente (Titolo I)

Voce	Stanziamiento assestato	Impegni	Mandati (Pagamenti)
Spese correnti	€ 59.827.538,10	€ 47.186.575,58	€ 45.324.755,56

4.4.1 Analisi

Gli impegni (**78,87% dello stanziamento**) mostrano un livello di utilizzo delle risorse coerente con la previsione autorizzatoria, con una dinamica della spesa influenzata dai fabbisogni dei servizi essenziali e delle funzioni a maggiore intensità gestionale.

Le missioni che assorbono la quota più rilevante della spesa (lettura per Missioni del bilancio 2025 – **impegni per missione**) sono:

- **Missione 1 – Servizi Istituzionali, generali e di gestione: € 13.449.331,99**

Comprende, tra gli altri, **organi istituzionali, segreteria generale, gestione economico-finanziaria, tributi, ufficio tecnico, anagrafe e servizi generali.**

- **Missione 9 – Sviluppo sostenibile e tutela del territorio e dell’ambiente: € 11.905.549,71**
Include **tutela/recupero ambientale, rifiuti, servizio idrico integrato** (oltre ad eventuali altre componenti della missione).

- **Missione 12 – Diritti sociali, politiche sociali e famiglia: € 10.181.810,20**

Comprende **infanzia e asili nido, disabilità, anziani, famiglie, interventi per soggetti a rischio di esclusione, programmazione rete servizi sociali, servizio necroscopico e cimiteriale.**

4.5. Spese in conto capitale (Titolo II)

Voce	Stanziamiento assestato	Impegni	Mandati (Pagamenti)
Spese in conto capitale	€ 43.246.233,17	€ 9.004.031,26	€ 8.703.197,60

4.5.1. Analisi:

Gli **impegni** della spesa in conto capitale risultano pari a **circa il 20,8% dello stanziamento**, evidenziando un livello di attivazione degli investimenti coerente con la **natura pluriennale** degli interventi e con le tempistiche procedurali tipiche delle opere pubbliche (progettazione, affidamento, esecuzione), spesso distribuite su più esercizi finanziari.

I **pagamenti**, pari a **circa il 96,7% degli impegni**, mostrano una **buona capacità di liquidazione** delle opere effettivamente avviate, segnalando che, una volta attivati gli interventi, l'Ente riesce a garantire una regolare esecuzione finanziaria.

Le **missioni che assorbono la quota più rilevante della spesa in conto capitale** (lettura per Missioni del bilancio 2025 – **impegni**) sono riconducibili agli ambiti strategici legati alla **qualità urbana, ai servizi alla persona e alla mobilità**:

- **Missione 12 – Diritti sociali, politiche sociali e famiglia**

Comprende investimenti destinati a **strutture sociali, servizi socio-assistenziali e interventi a supporto delle politiche di inclusione**, con una rilevante incidenza sul complesso degli investimenti attivati.

- **Missione 10 – Trasporti e diritto alla mobilità**

Include **interventi infrastrutturali sulla viabilità e sulla mobilità urbana**, rappresentando un ambito prioritario in termini di investimenti strutturali.

- **Missione 4 – Istruzione e diritto allo studio**

Comprende **investimenti in edilizia scolastica e adeguamento/miglioramento degli edifici educativi**, con effetti pluriennali sulla qualità dei servizi.

- **Missione 9 – Sviluppo sostenibile e tutela del territorio e dell'ambiente**

Raccoglie interventi di **riqualificazione ambientale e tutela del territorio**, anche se con un peso più contenuto rispetto alle missioni sopra richiamate.

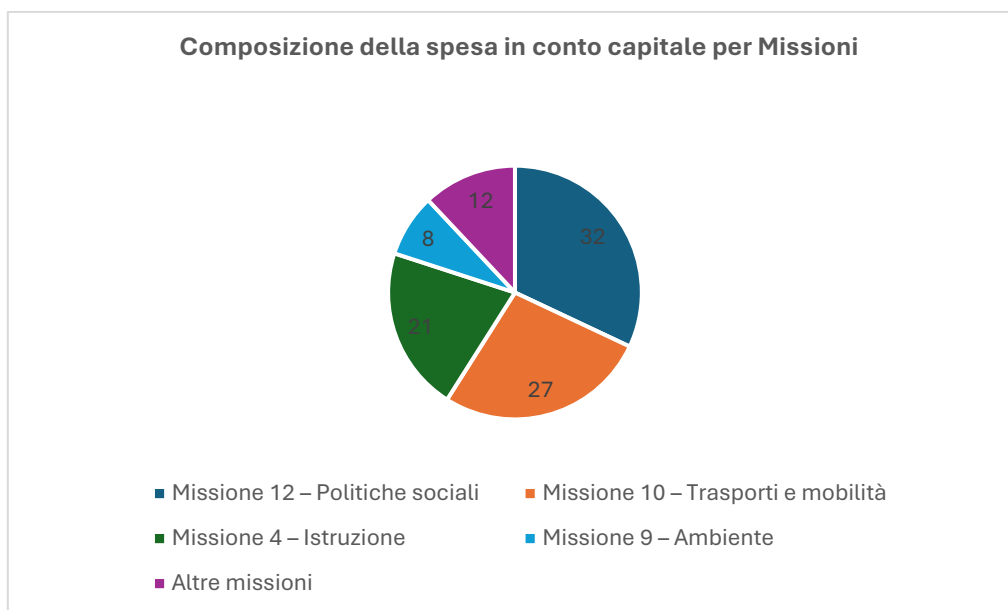
Nel complesso, la distribuzione della spesa in conto capitale evidenzia una **concentrazione degli investimenti su ambiti a elevato impatto strutturale**, coerenti con le linee di mandato e con le politiche di rigenerazione urbana e rafforzamento dei servizi pubblici.

4.5.2. Grafici

Grafico A: Spese in conto capitale (€ milioni)

Stanziato		43,25
Impegnato		9,00
Pagato		8,70

Grafico B: Composizione della spesa in conto capitale per missioni



Il grafico evidenzia la prevalenza degli investimenti concentrati sulle missioni **Diritti sociali, Trasporti e diritto alla mobilità e Istruzione**, seguite dagli interventi in ambito **ambientale** e dalle **altre missioni**, confermando una struttura degli investimenti orientata alla **qualità dei servizi, alle infrastrutture e al welfare locale**.

La composizione della spesa in conto capitale per Missioni mostra una programmazione degli investimenti focalizzata su ambiti con **effetti duraturi sul territorio e sulla comunità**. L'elevata quota di pagamenti rispetto agli impegni segnala una **buona capacità di tradurre gli investimenti attivati in interventi concretamente realizzati**, pur in presenza di una fisiologica distanza tra programmazione

Conclusioni

L'analisi economico-finanziaria sviluppata nel Capitolo 4 consente una lettura integrata della gestione 2025, mettendo in relazione **programmazione, capacità attuativa e utilizzo effettivo delle risorse**. La rappresentazione per titoli e, soprattutto, per **Missioni**, evidenzia una struttura finanziaria orientata prevalentemente alla **continuità dei servizi fondamentali** e alla **realizzazione di investimenti con impatto strutturale sul territorio**.

Sul versante della **gestione corrente**, la concentrazione della spesa sulle missioni di amministrazione generale, ambiente e politiche sociali segnala un assetto caratterizzato da una componente strutturalmente rigida, tipica degli enti locali con un forte impegno nei servizi essenziali. In tale contesto, il controllo strategico assume un ruolo centrale nel presidio della **sostenibilità nel medio periodo**, più che nell'espansione quantitativa della spesa.

Per quanto riguarda la **spesa in conto capitale**, la distanza tra stanziamenti e impegni riflette la fisiologica pluriannualità degli interventi e dei procedimenti di investimento, mentre l'elevata capacità di pagamento rispetto agli impegni evidenzia una buona efficienza nell'attuazione degli interventi effettivamente avviati. La prevalenza delle missioni legate a **servizi alla persona, mobilità e istruzione** conferma una programmazione degli investimenti coerente con le priorità di mandato e con gli obiettivi di miglioramento della qualità urbana e dei servizi pubblici.

Nel complesso, la gestione finanziaria 2025 appare coerente con una strategia orientata alla **stabilità della gestione ordinaria** e alla **selettività degli investimenti**, fornendo una base informativa solida per

le valutazioni di merito che saranno sviluppate nel capitolo successivo in termini di **punti di forza e aree di criticità** dell'azione amministrativa.

CAPITOLO 5 – CONTROLLO STRATEGICO SUGLI INVESTIMENTI

5.1 Finalità e ruolo degli investimenti nel controllo strategico

Gli investimenti in conto capitale rappresentano una delle principali leve attraverso cui l'Amministrazione comunale traduce gli indirizzi di mandato in **azioni strutturali sul territorio**, con effetti che si distribuiscono nel medio-lungo periodo e incidono sulla qualità dei servizi, sull'assetto urbano e sulla coesione sociale.

Nell'ambito del **Controllo Strategico**, l'analisi degli investimenti non è finalizzata a una verifica puntuale dell'avanzamento delle singole opere, bensì alla valutazione della **coerenza complessiva** tra le scelte di investimento assunte dall'Ente, le priorità strategiche definite nelle Linee di Mandato e gli effetti attesi in termini di valore pubblico.

Il controllo strategico sugli investimenti si fonda, pertanto, su una lettura integrata di tre dimensioni fondamentali:

- le **decisioni programmatiche**, espresse attraverso gli impegni di spesa, che qualificano le priorità politiche e settoriali dell'Amministrazione;
- la **capacità attuativa**, rilevabile mediante i pagamenti effettuati nell'esercizio, quale indicatore dell'effettiva trasformazione degli indirizzi in azione amministrativa;
- la **dimensione pluriennale** degli interventi, evidenziata dalla gestione dei residui, che riflette la complessità procedimentale e la natura strutturale delle opere pubbliche.

In questa prospettiva, gli investimenti non sono considerati esclusivamente come grandezze finanziarie, ma come **politiche pubbliche materializzate**, la cui distribuzione per Missioni consente di leggere le scelte dell'Ente in termini di orientamento strategico: rafforzamento dei servizi alla persona, tutela dell'ambiente, sviluppo infrastrutturale, sicurezza e sostenibilità.

Il presente Capitolo si inserisce nel quadro complessivo del Report di Controllo Strategico con l'obiettivo di **valorizzare il ruolo degli investimenti quale strumento di attuazione delle politiche di mandato**, contribuendo a una valutazione integrata della coerenza tra programmazione, gestione e risultati, in linea con i principi di efficacia, trasparenza e responsabilità dell'azione amministrativa.

5.2 Quadro programmatico e finanziario degli investimenti

L'analisi degli investimenti del Comune di Manfredonia riferita all'esercizio 2025 consente di sviluppare una lettura integrata del **ciclo programmatico e attuativo delle politiche di investimento**, mettendo in relazione le decisioni assunte, la capacità di realizzazione nell'anno e l'avanzamento degli interventi a carattere pluriennale.

Nel complesso, gli **impegni in conto capitale** assunti nel 2025 ammontano a circa **9,0 milioni di euro**, delineando il quadro delle scelte di investimento operate dall'Amministrazione nel periodo di riferimento. A fronte di tali decisioni programmatiche, i **pagamenti complessivi** (comprensivi della competenza e dei residui) risultano prossimi agli **8,7 milioni di euro**, evidenziando una significativa movimentazione finanziaria degli investimenti e una continuità del processo attuativo.

La distribuzione dei pagamenti tra **competenza** e **residui** appare sostanzialmente equilibrata, confermando la **natura pluriennale degli investimenti pubblici** e la compresenza, nello stesso esercizio, di nuove attivazioni e di interventi già avviati negli anni precedenti e giunti nel 2025 a una fase di avanzamento o di completamento.

5.2.1 Quadro di sintesi del ciclo degli investimenti

A fini di sintesi, la tabella seguente riepiloga i principali aggregati finanziari relativi agli investimenti del 2025.

TAB. 5.1 – Sintesi degli investimenti 2025 (Titolo II)

Grandezza	Totale 2025
Impegni (Titolo II)	€ 9.004.031,26
Pagamenti c/competenza (Titolo II)	€ 4.397.093,54
Pagamenti c/residui (Titolo II)	€ 4.306.104,06
Pagamenti totali (competenza + residui)	€ 8.703.197,60

Dal confronto tra gli aggregati emerge come l'esercizio 2025 si caratterizzi non solo per l'assunzione di nuovi impegni, ma anche per un'intensa attività di pagamento riferita a opere già programmate, a conferma di un ciclo degli investimenti **in fase di consolidamento**, oltre che di programmazione.

5.2.2 Distribuzione degli investimenti per Missione

L'analisi della distribuzione degli **impegni** per Missione consente di individuare con maggiore chiarezza l'**orientamento strategico delle politiche di investimento** adottate dall'Ente.

Una quota rilevante delle risorse si concentra nella **Missione 1 – Servizi istituzionali, generali e di gestione**, evidenziando l'importanza degli investimenti connessi alla struttura amministrativa, al patrimonio e alle funzioni tecniche, che svolgono un ruolo abilitante per l'attuazione complessiva delle politiche di mandato.

Assumono inoltre un peso significativo le Missioni riferite allo **sviluppo sostenibile e alla tutela del territorio e dell'ambiente**, nonché all'**istruzione e al diritto allo studio**, ambiti nei quali gli investimenti si configurano come interventi strutturali sul territorio e sul capitale umano, con effetti distribuiti su più annualità. In posizione rilevante si collocano anche le Missioni afferenti all'**energia**, alle **politiche sociali**, all'**assetto del territorio** e alla **mobilità**, seppur con volumi più contenuti.

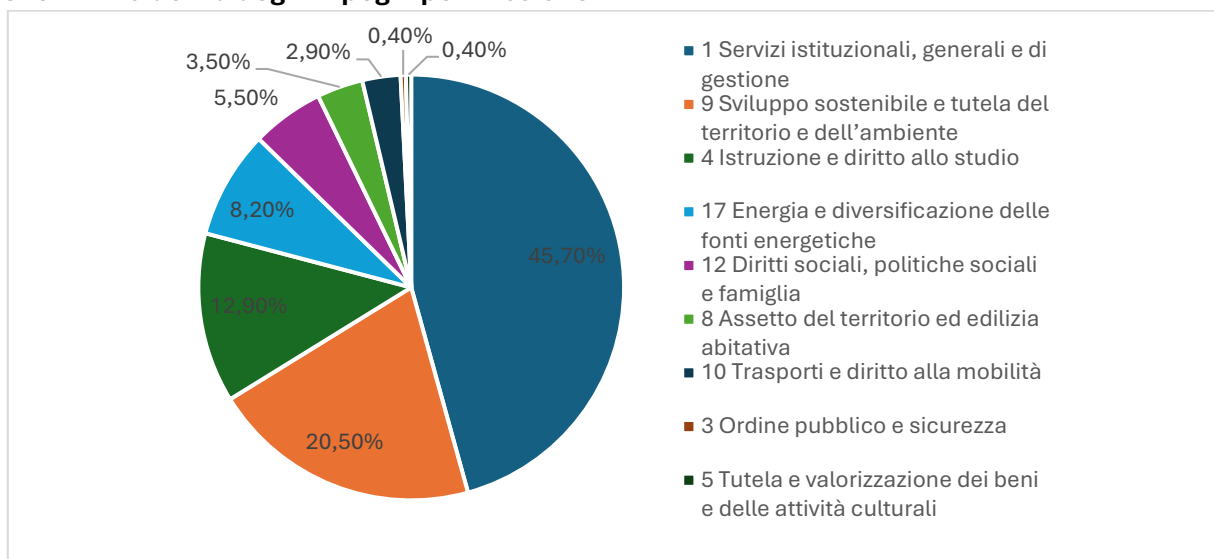
TAB. 5.2 – Investimenti 2025: impegni per Missione

Missione	Denominazione	Impegni	Quota su totale impegni
1	Servizi istituzionali, generali e di gestione	€ 4.118.471,29	45,7%
9	Sviluppo sostenibile e tutela del territorio e dell'ambiente	€ 1.847.186,70	20,5%
4	Istruzione e diritto allo studio	€ 1.158.424,82	12,9%
17	Energia e diversificazione delle fonti energetiche	€ 736.543,00	8,2%
12	Diritti sociali, politiche sociali e famiglia	€ 495.073,64	5,5%
8	Assetto del territorio ed edilizia abitativa	€ 312.822,63	3,5%
10	Trasporti e diritto alla mobilità	€ 262.783,75	2,9%

3	Ordine pubblico e sicurezza	€ 37.866,37	0,4%
5	Tutela e valorizzazione dei beni e delle attività culturali	€ 34.859,06	0,4%

Questa distribuzione evidenzia una chiara focalizzazione delle scelte di investimento su ambiti strategici riconducibili a **ambiente, scuola, welfare e sostenibilità**, in coerenza con le Linee di Mandato e con le priorità del Documento Unico di Programmazione.

FIG. 5.1 – Incidenza degli impegni per Missione



5.2.3 Capacità di attuazione e dinamica dei pagamenti

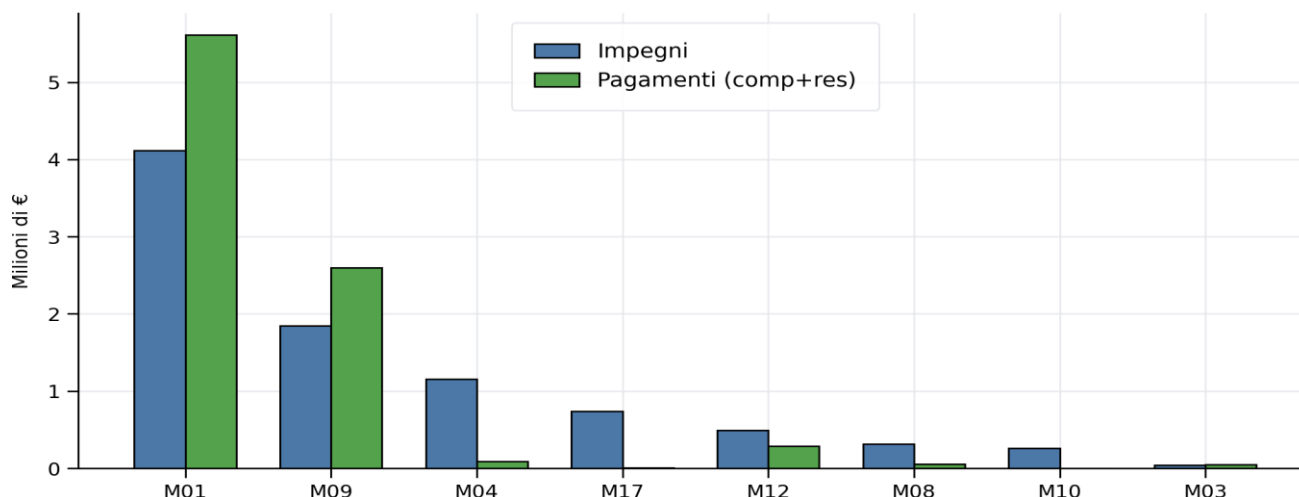
L'osservazione dei **pagamenti di competenza** consente di valutare la capacità dell'Ente di trasformare gli impegni assunti nel corso dell'anno in spesa effettiva. Nel 2025, una quota significativa dei pagamenti di competenza si concentra nelle Missioni caratterizzate da una maggiore maturità progettuale e amministrativa, in particolare nei servizi generali e negli interventi ambientali.

Parallelamente, i **pagamenti su residui** testimoniano l'avanzamento di investimenti avviati in esercizi precedenti, soprattutto nelle Missioni legate all'ambiente, all'istruzione e alle politiche sociali. Tale dinamica non rappresenta un elemento di criticità, ma riflette fisiologicamente le tempistiche degli investimenti pubblici, che richiedono più esercizi per il completamento dei procedimenti tecnici e amministrativi.

Il confronto tra **impegni e pagamenti complessivi** mostra come, in alcune Missioni, l'ammontare dei pagamenti possa risultare superiore agli impegni dell'esercizio, in quanto comprensivo dell'avanzamento di interventi programmati in anni precedenti. Tale aspetto conferma il ruolo del 2025 come **anno di attuazione e consolidamento**, oltre che di nuova programmazione.

FIG. 5.2 – Confronto tra impegni e pagamenti totali per le principali Missioni

Investimenti 2025 – Prime missioni per volume: Impegni vs Pagamenti totali



5.2.4 Lettura strategica di sintesi

Nel loro insieme, i dati restituiscono l'immagine di una programmazione degli investimenti caratterizzata da una **selettività delle priorità** e da una capacità di attuazione coerente con la natura strutturale e pluriennale degli interventi. Il bilanciamento tra nuove attivazioni e avanzamento dei residui suggerisce un ciclo degli investimenti non frammentato, ma progressivo, nel quale le scelte strategiche trovano continuità nel tempo.

Il quadro programmatico e finanziario qui delineato costituisce la base per la successiva lettura degli investimenti in termini di **ambiti di impatto e valore pubblico**, sviluppata nella sezione seguente.

5.3 Lettura per ambiti di impatto e valore pubblico

La lettura degli investimenti per Missione, sviluppata nel paragrafo precedente, può essere ulteriormente arricchita attraverso un'interpretazione trasversale orientata ai **principali ambiti di impatto dell'azione amministrativa**, in coerenza con l'approccio al valore pubblico adottato nel presente Report.

In questa prospettiva, gli investimenti non sono considerati come singoli interventi tecnici, bensì come **strumenti di attuazione delle politiche di mandato**, capaci di incidere sulle condizioni economiche, sociali e ambientali del territorio.

5.3.1 Investimenti per il welfare e l'inclusione sociale

In coerenza con la Linea di Mandato 3 – Inclusione sociale e servizi ai cittadini, gli investimenti riconducibili all'ambito del **welfare e dell'inclusione sociale** sono prevalentemente ascrivibili alla **Missione 12 – Diritti sociali, politiche sociali e famiglia**, che nel 2025 registra impegni pari a circa **0,5 milioni di euro**.

Nel corso dell'esercizio, i pagamenti risultano concentrati principalmente su **residui**, per un importo di circa **0,29 milioni di euro**, a fronte di un'assenza di pagamenti di competenza. Tale configurazione indica che il 2025 rappresenta, per questo ambito, una fase di **avanzamento e consolidamento** di interventi programmati negli esercizi precedenti, coerentemente con la natura strutturale degli investimenti sociali.

TAB. 5.3 – Investimenti per welfare e inclusione sociale

Missione	Impegni 2025	Pagamenti 2025	Prevalente dinamica
----------	--------------	----------------	---------------------

M12 – Politiche sociali	~ € 495.000	~ € 287.000	Avanzamento su residui
-------------------------	-------------	-------------	------------------------

5.3.2 Investimenti per la scuola e il capitale umano

In coerenza con la Linea di Mandato 3 – Inclusione sociale e servizi ai cittadini (dimensione educativa), gli investimenti in **istruzione e diritto allo studio** rappresentano uno degli assi strategici dell'azione amministrativa. La **Missione 4** registra impegni nel 2025 per circa **1,16 milioni di euro**, a conferma dell'attenzione rivolta al patrimonio scolastico e alle infrastrutture educative.

Nel 2025 i pagamenti risultano anch'essi concentrati su **residui** (circa **0,09 milioni di euro**), evidenziando come gli interventi in ambito scolastico seguano un ciclo pluriennale, scandito da fasi progettuali, esecutive e finanziarie che si sviluppano su più esercizi.

Questa dinamica segnala un orientamento alla **realizzazione progressiva di opere strutturali**, i cui effetti si dispiegano nel medio periodo in termini di qualità dei servizi educativi e valorizzazione del capitale umano.

TAB. 5.4 – Investimenti per istruzione e capitale umano

Missione	Impegni 2025	Pagamenti 2025	Prevalente dinamica
M4 – Istruzione	~ € 1.158.000	~ € 90.800	Avanzamento su residui

5.3.3 Investimenti per l'ambiente e la qualità urbana

In coerenza con la Linea di Mandato 2 – Pianificazione, rigenerazione urbana, ambiente, un ambito di particolare rilievo è costituito dagli investimenti per lo **sviluppo sostenibile e la tutela del territorio e dell'ambiente**, ricompresi nella **Missione 9**, che nel 2025 concentra impegni pari a circa **1,85 milioni di euro**, rappresentando uno dei principali poli di investimento dell'Ente.

A differenza di altri ambiti, in questo caso la dinamica dei pagamenti presenta una **combinazione equilibrata** tra pagamenti di competenza (circa **1,47 milioni di euro**) e pagamenti su residui (circa **1,13 milioni di euro**). Tale configurazione evidenzia una contemporanea **attivazione di nuovi interventi** e un **avanzamento di opere già programmate**, segnalando una buona capacità di integrazione tra programmazione e attuazione.

TAB. 5.5 – Investimenti per ambiente e qualità urbana

Missione	Impegni 2025	Pagamenti competenza	Pagamenti residui
M9 – Ambiente e territorio	~ € 1.847.000	~ € 1.467.000	~ € 1.130.000

Gli investimenti ambientali assumono così un ruolo centrale nella produzione di valore pubblico, contribuendo al miglioramento della qualità urbana e alla sostenibilità del territorio.

5.3.4 Investimenti per energia, sostenibilità e infrastrutture

In coerenza con la Linea di Mandato 2 (sostenibilità) e con la Linea di Mandato 6 (infrastrutture), gli investimenti in **energia, assetto del territorio e mobilità** delineano un ulteriore ambito di impatto strategico.

Nel 2025 la **Missione 17** registra impegni per circa € 0,74 milioni, a fronte di pagamenti di competenza ancora contenuti, segnalando una fase iniziale del ciclo di investimento coerente con interventi legati alla transizione energetica. **Le Missioni 8 e 10** presentano volumi più limitati, ma contribuiscono al miglioramento della funzionalità urbana, con **interventi** collocati prevalentemente in una **fase di avvio o progressione graduale**.

TAB. 5.6 – Investimenti per energia e infrastrutture

Missione	Ambito	Impegni 2025	Stato del ciclo
M17	Energia	~ € 736.000	Avvio
M8	Assetto del territorio	~ € 313.000	Progressione
M10	Mobilità	~ € 263.000	Avvio

5.3.5 Lettura complessiva degli impatti

La lettura per ambiti di impatto evidenzia una programmazione degli investimenti orientata a **pochi assi strategici chiave: welfare, scuola, ambiente, sostenibilità energetica ed efficienza dell’assetto urbano**, nei quali si concentra la quota più significativa delle risorse impegnate nel 2025. Nel loro insieme, gli investimenti realizzati e avviati nel corso dell’esercizio concorrono alla produzione di **valore pubblico**, inteso come miglioramento delle condizioni di vivibilità del territorio, rafforzamento dei servizi essenziali e potenziamento della capacità infrastrutturale dell’Ente. La dinamica dei pagamenti, con componenti riferite sia alla competenza sia ai residui, conferma la natura pluriennale del ciclo degli investimenti e il ruolo del 2025 come anno di attivazione e consolidamento. Nel complesso, emerge una strategia di investimento non episodica, ma strutturata e progressiva, coerente con gli indirizzi di mandato e orientata alla costruzione di risultati duraturi nel medio-lungo periodo. Tale impostazione risulta inoltre coerente con i livelli di attuazione delle Linee di Mandato rilevati nel Capitolo 2, evidenziando un allineamento tra programmazione strategica, allocazione delle risorse e sviluppo delle politiche pubbliche.

Il Capitolo ha evidenziato che gli investimenti 2025 si concentrano su assi di impatto coerenti con le Linee di Mandato e con le priorità del DUP, con una dinamica finanziaria che combina nuove attivazioni e avanzamento di interventi pluriennali. La lettura per Missioni e per ambiti di valore pubblico consente di interpretare le scelte allocative come strumenti di attuazione delle politiche, rafforzando la trasparenza e l’accountability del ciclo di programmazione. Le evidenze emerse costituiscono base conoscitiva per orientare gli aggiornamenti programmatori successivi, con particolare attenzione alla maturità attuativa dei principali assi di investimento.

CONCLUSIONI

Il presente Report annuale sul Controllo Strategico del Comune di Manfredonia consente di sviluppare una lettura integrata e sistemica dell'azione amministrativa, mettendo in relazione le **Linee Programmatiche di Mandato**, il sistema degli **obiettivi strategici**, lo stato di attuazione delle politiche pubbliche e la gestione delle risorse economico-finanziarie.

L'impianto complessivo del Report evidenzia come l'Ente si sia dotato di un sistema di programmazione e controllo coerente con il quadro normativo di riferimento e orientato a garantire il **raccordo tra indirizzo politico e azione amministrativa**, favorendo una lettura trasversale e non meramente settoriale delle politiche pubbliche.

Dall'analisi del sistema degli obiettivi strategici emerge, nel complesso, una **sostanziale coerenza tra gli indirizzi di mandato e le azioni effettivamente attuate**, con particolare riferimento agli ambiti nei quali l'attività amministrativa assume carattere continuativo e strutturale, quali i servizi alla persona, la sicurezza urbana e la gestione dei servizi essenziali. Tali ambiti evidenziano livelli di attuazione generalmente stabili e coerenti, confermando la capacità dell'Ente di garantire una risposta costante ai bisogni della comunità.

Parallelamente, la lettura delle politiche caratterizzate da una maggiore complessità procedimentale — in particolare quelle afferenti alla pianificazione territoriale, alla rigenerazione urbana e agli investimenti infrastrutturali — evidenzia una **diversificazione nei livelli di avanzamento**, con la presenza di interventi in fase di attuazione progressiva o ancora in fase di definizione. Tale dinamica appare coerente con la natura pluriennale di tali politiche, che richiedono tempi attuativi più estesi e un'interazione articolata tra risorse finanziarie, capacità amministrativa e fattori esterni.

Dal punto di vista economico-finanziario, il quadro emerso conferma una gestione improntata alla **sostenibilità e alla tenuta degli equilibri**, in grado di supportare l'attuazione delle politiche di mandato pur nel rispetto dei vincoli strutturali propri della finanza locale. In tale contesto, assume rilievo la capacità dell'Ente di mantenere un equilibrio tra la continuità della gestione corrente e la selettività degli investimenti, orientando le risorse verso ambiti a maggiore impatto strategico.

Con specifico riferimento agli investimenti, l'analisi ha evidenziato una programmazione caratterizzata da una **focalizzazione su assi strategici prioritari**, quali il welfare, l'istruzione, l'ambiente, la sostenibilità e il miglioramento dell'assetto urbano. La dinamica dei flussi finanziari, che combina nuove attivazioni e avanzamento di interventi avviati in esercizi precedenti, conferma la natura **pluriennale e progressiva** del ciclo degli investimenti e la capacità dell'Ente di dare continuità alle scelte programmatiche nel tempo.

La lettura trasversale sviluppata nel Report ha inoltre consentito di individuare, accanto ai punti di forza, alcune **aree di attenzione**, connesse principalmente alla complessità attuativa di alcune politiche e alla necessità di ulteriore rafforzamento in termini programmatici e organizzativi. Tali elementi non assumono valenza negativa in senso stretto, ma rappresentano indicazioni utili ai fini del miglioramento dell'azione amministrativa e della maggiore efficacia delle politiche pubbliche.

In questo quadro, il **Controllo Strategico** si conferma quale strumento fondamentale di supporto ai processi decisionali, in grado di fornire una lettura sistematica e consapevole dell'azione amministrativa, evidenziando coerenze, scostamenti e ambiti di sviluppo. La sua funzione non si esaurisce nella rilevazione dei risultati, ma si estende alla capacità di orientare le scelte future, contribuendo alla costruzione di un sistema di programmazione sempre più integrato ed efficace.

Le evidenze emerse dal presente Report costituiscono, pertanto, una base conoscitiva rilevante per il **rafforzamento del ciclo della programmazione**, in una prospettiva di apprendimento istituzionale e miglioramento continuo. In particolare, il confronto tra obiettivi, risultati e risorse impiegate consente di sviluppare una maggiore consapevolezza delle dinamiche amministrative e di orientare in modo più efficace gli aggiornamenti del Documento Unico di Programmazione e degli strumenti operativi collegati.

In conclusione, il Controllo Strategico del Comune di Manfredonia si configura come un sistema in grado di **accompagnare l'Amministrazione nel perseguimento del valore pubblico**, favorendo l'allineamento tra indirizzi politici, capacità attuativa e risultati conseguiti. In tale prospettiva, il rafforzamento continuo degli strumenti di programmazione, monitoraggio e valutazione rappresenta una condizione essenziale per consolidare l'efficacia dell'azione amministrativa e per rispondere in modo sempre più appropriato alle esigenze della comunità locale.