



CITTÀ DI SAN GIULIANO TERME

~ MEDAGLIA D'ARGENTO AL MERITO CIVILE ~

Provincia di Pisa

SETTORE ECONOMICO FINANZIARIO

IL SISTEMA DI CONTROLLO DI GESTIONE E DI CONTROLLO STRATEGICO NEL QUADRO DEL CICLO DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

Verifica sullo stato di conseguimento obiettivi dell'anno 2025



IL SISTEMA DEI CONTROLLI, CON LO SPECIFICO RIFERIMENTO AI CONTROLLI DI GESTIONE E STRATEGICO

Il Comune di San Giuliano Terme, per ragioni di osservanza alle disposizioni di legge (Legge 213/2012) si è dotato di un proprio regolamento in materia di controlli interni.

Detto regolamento approvato, con deliberazione consiliare n.5 del 05.03.2013 e modificato con successiva deliberazione consiliare n. 53 del 30.09.2013, definisce le finalità e le caratteristiche delle varie tipologie di controllo, ivi inclusi il controllo di gestione e in controllo strategico.

Entrambi i controlli, nella disciplina regolamentare, vengono configurati all'interno di un sistema tale da garantire che i soggetti e le strutture deputate esperiscano e raccordino le rispettive incombenze in forma integrata.

Più in particolare la disciplina prevista dallo statuto e dai regolamenti comunali in materia, individua metodologie interdisciplinari di pianificazione, rilevamento e valutazione volte ad una stretta correlazione fra controllo di gestione, controllo strategico, misurazione della performance e valutazione dei risultati.

La metodologia dei controlli del Comune di San Giuliano Terme, secondo l'impostazione sopra rappresentata, esprime le esigenze di presidio del sistema amministrativo e prevede la responsabilizzazione della struttura organizzativa nell'ambito di pratiche coerenti e coese.

Il PIAO 2025-2027 è stato approvato dal Comune di San Giuliano Terme con delibera di G.C. n. 18 del 13/02/2025.

Qui di seguito si riassumono schematicamente gli elementi dei processi di controllo:

FASI	ATTIVITA'	RESPONSABILI	STRUMENTI
Pianificazione	- Relazione e analisi dei bisogni dei cittadini e utenti: - Definizione delle strategie	- Organi di indirizzo politico	-Linee programmatiche- Documento unico di programmazione -Bilancio
Programmazione	- Definizione degli obiettivi di performance	- Amministrazione - Dirigenti	- PIAO
Controllo	Verifica periodica	- Dirigenti	- Sistema di



	sullo stato di avanzamento dei progetti e valutazione intermedia al 30 settembre e al 30 novembre	-Valutatori -Vertice direzionale con Controllo di Gestione	misurazione e valutazione della performance
Rendicontazione	- Rendicontazione dei risultati e delle prestazioni	- Dirigenti-Vertice direzionale con Controllo di Gestione - Nucleo Valutazione	- Rendicontazione del controllo di gestione su indicatori di performance - Referto del Controllo di gestione

IL CONTROLLO DI GESTIONE NELLA VERSIONE NOVELLATA DEL T.U.E.L. E I CONSEGUENTI PUNTI DI CONTATTO CON IL CONTROLLO STRATEGICO.

Come noto il Controllo di Gestione, (Legge 213/2012) non è riconducibile ad un'attività di tipo solo contabile, orientata a prendere atto dei flussi finanziari, ma è da intendersi come un vero e proprio processo, che partendo dagli obiettivi, verifica la coerenza delle azioni messe in atto, le risorse utilizzate e i risultati conseguiti, così da rendere informazioni sulla gestione nel suo complesso.

Tale controllo, incontra evidentemente, alcuni punti di contatto con il controllo di regolarità amministrativa, con il sistema di valutazione e con il controllo strategico. L'articolo 147 ter del Tuel (introdotto dal decreto legge 174/2012 convertito dalla legge 213/2012) prevede l'attivazione del controllo strategico mediante una definizione autonoma di specifiche metodologie volte a rilevare uno spettro di informazioni finalizzate alla rilevazione dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi predefiniti, degli aspetti economico -finanziari connessi ai risultati ottenuti, dei tempi di realizzazione rispetto alla previsioni, delle procedure operative attuate confrontate con i progetti elaborati, della qualità dei servizi erogati e del grado di soddisfazione della domanda espressa, dagli aspetti socio-economici.



Si noti che numerosi sono i punti di contatto che porterebbero a considerare il controllo strategico come assorbente del controllo di gestione oltre che del controllo sulla qualità dei servizi.

Per tali motivazioni, questo Ente ritiene impossibile e controproducente trattare separatamente le varie tipologie di controlli interni, giudicando maggiormente significativa una metodologia improntata all'armonico e coordinato incastro di un unico sistema integrato.

Tra gli atti dell'Ente non si potrà quindi individuare un rapporto unidirezionale fra ciascun controllo ed il documento/report che ne documenta l'esecuzione.

Ne consegue che anche quanto riferito nel presente atto può essere riconducibile tanto ad alcune delle operazioni che si possono etichettare quali controllo di gestione, quanto a quelle del controllo strategico etc.

IL CONTROLLO DI GESTIONE ED IL CONTROLLO STRATEGICO NELL'AMBITO DEL SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI DEL COMUNE DI SAN GIULIANO TERME. METODOLOGIE ADOTTATE.

Nel' undicesimo anno di attività dall'avvio del sistema dei controlli interni del Comune di San Giuliano Terme, seguendo l'impostazione della delibera consiliare 5/2013, si è continuato a cercare di potenziare la circolarità di esperienze, fra le varie categorie di attori interni, per meglio strutturare le informazioni raccolte e rendere maggiormente fruibili i dati misurati.

Tra difficoltà di tipo teorico e con la prospettiva di favorire l'accumularsi di saperi, elemento principale del controllo di gestionale è ad oggi il PIAO: documento fondamentale attraverso il quale, in fase consuntiva, risulta possibile pervenire alla misurazione dei risultati con un'articolazione delle voci contabili in centri di responsabilità e centri di costo, oltre che ad assicurare un coordinamento con le previsioni riguardanti Prevenzione della Corruzione e la gestione delle risorse Umane dell'Ente.

Il PIAO del 2025 del Comune di San Giuliano Terme è stato organizzato secondo un'apposita griglia di valutazione, in modo da definire meglio gli obiettivi strategici e quelli gestionali.

La necessità di integrare la programmazione relativa alla performance con altre pianificazioni, ora tutte rientranti nel PIAO, ha richiesto di avviare un coordinamento fra la programmazione di Performance e la programmazione Anticorruzione e Trasparenza, nonché il Piano dei Fabbisogni del Personale e le



altre pianificazioni di competenza delle Risorse Umane, coordinamento che nel corso dell'anno 2025, ha subito una maggiore integrazione rispetto all'anno precedente, ma che richiede un ulteriore sforzo di amministrazione.

In data 17/04/2025 con delibera G.C. n. 81 è stato approvato l'aggiornamento al Piao 2025-2027 Sezione 3.5 Piano del fabbisogno del Personale Triennio 2025-2027.

Successivamente in data 4 Settembre 2025 con delibera G.C. n. 211 è stato approvato il report del monitoraggio degli obiettivi di PIAO al 30/06/2025 con alcune variazioni a seguito di nuovi prodotti e a seguito di controlli effettuati tanto dai dirigenti quanto dall'Ufficio Controlli interno, lo stesso dicasi per il monitoraggio degli obiettivi di PIAO al 30/09/2025 che è stato approvato il 13 novembre 2025 con deliberazione di G.C. n. 274.

Gli indicatori presenti nel PIAO si basano su parametri di controllo delle politiche e, quando non interamente riconducibili a profili economico-finanziari, attengono all'efficacia gestionale dei processi, anche sotto il profilo del rispetto dei tempi.

IL CONTESTO

Il Comune di San Giuliano Terme, specie negli ultimi anni, ha dovuto necessariamente rivedere la propria lista di priorità in relazione ad attività e assetto organizzativo, accompagnandola con l'adozione progressiva di forti misure di contenimento della spesa, ciò principalmente dovuta alla forte crisi economica, alla contrazione dei trasferimenti delle risorse e dell'indeterminatezza sul quadro normativo di riferimento.

Mantenere il costante aggiornamento e allenare la macchina comunale ad adeguarsi alle riforme di volta in volta presentatesi, ha comportato attenzione e importanti sforzi sia a livello politico che amministrativo. In questa fase di grandi e forti cambiamenti, obiettivo costantemente perseguito dal Comune di San Giuliano Terme, è quello di rendere ai cittadini servizi comunque trasparenti ed efficienti, compatibilmente con la carenza di risorse umane.

Il tema del miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dei servizi erogati è stato infatti uno degli aspetti prioritari per l'Amministrazione, per soddisfare l'utenza nell'ambito di un complesso di azioni coordinate, il comune non ha voluto venir meno al proprio ruolo e ha mirato ad ottemperare alle norme di legge espletando compiti e funzioni, nonostante le difficoltà del percorso che la crisi e le riforme annunciate hanno reso oltremodo difficoltoso.



I risultati ottenuti vanno pertanto considerati unitamente alle difficoltà sopra rappresentate, apprezzando la laboriosità con cui si è cercato di operare nel rispetto della legge e per il bene della comunità.

I DOCUMENTI PROGRAMMATICI DEL CICLO 2025 ED I CENTRI DI RESPONSABILITÀ'

In ordine ai centri di responsabilità e visti i due nuovi assetti organizzativi dell'ente approvati con deliberazioni della G.C. n. 238 del 28 settembre 2023, deliberazione G.C. n. 271 del 24 ottobre 2024, deliberazione G.C. n. 64 del 03 aprile 2025 e deliberazione G.C. n. 141 del 09 Giugno 2025, si chiarisce che le attività di cui al presente report riferibile al 2025, sono state poste in essere non solo solo in riferimento agli obiettivi di legge, ma anche in relazione agli obiettivi dell'Amministrazione che si possono ritrovare nei documenti pubblicati sul sito istituzionale dell'Ente.

Si ribadisce che il PIAO rappresenta una base fondamentale per per arrivare a controllare i risultati conseguiti, in quanto si tratta di uno strumento con cui ogni singolo obiettivo viene descritto attraverso l'inserimento di una programmazione temporale e viene dettagliato con l'individuazione di appositi indicatori finalizzati alla misurazione dei risultati.

ANALISI DEL MODELLO 2025

Obiettivo principale del controllo strategico, è quello di valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di programmazione da parte dell'Amministrazione sotto l'aspetto della della conformità tra i risultati conseguiti e gli obiettivi predefiniti.

Nell'anno 2025 il comune di San Giuliano Terme ha provveduto ad una nuova riorganizzazione della struttura interna intervenuta con la deliberazione n. 141 del 9 giugno 2025, sia in ragione di tutte le evoluzioni intervenute tanto dall'ambiente esterno quanto in quello interno dell'Ente (con le cessazioni di personale intervenute nell'anno 2025 8 dipendenti cessati a fronte di 3 dipendenti assunti), sia in conformità al programma elettorale del Sindaco ed in funzione dell'esigenza di attivare forma di razionalizzazione delle strutture amministrative intermedie, al fine di assicurare economicità, efficacia, efficienza e rispondenza al pubblico interesse dell'azione amministrativa.



La scelta che è stata fatta è quella di predisporre un report specifico finalizzato al controllo strategico e dal punto di vista metodologico questo è il risultato di una elaborazione sintetica dei documenti programmatici con un unico filo conduttore.

Si parte dall'extrapolazione di specifiche linee strategiche contenute nella relazione di inizio mandato, per ciascuna aerea vengono individuati gli Obiettivi Strategici e ad esse vengono correlati, rispettivamente i Programmi e i Progetti contenuti nel Documento Unico di Programmazione (DUP) e gli Obiettivi del Piano Esecutivo di Gestione, che sviluppano concretamente gli obiettivi di mandato e che risultano pertanto, significativi ai fini del controllo strategico.

Mentre i programmi individuati nel DUP vengono citati sinteticamente per soli titoli, gli obiettivi contenuti nel PIAO, identificati per settore di appartenenza e per unità organizzativa vengono riprodotti con le finalità, gli indicatori di risultato e la verifica finale, secondo la parte descrittiva contenuta nella scheda standardizzata utilizzata per il Report Finale degli obiettivi predisposta dai Dirigenti/Responsabili apicali. A completamento delle schede riassuntive, vengono altresì riportati la percentuale di raggiungimento ottenuta dall'obiettivo ed il suo stato di completamento.

L'ESITO DELLE AZIONI COMPIUTE

Si riportano in allegato le stampe che rappresentano il centro del documento.

Le stesse riproducono l'esito delle azioni compiute ai fini del conseguimento di ciascuno degli obiettivi inseriti nel PEG e nel Piano della performance, indicando per ognuno di essi la percentuale di raggiungimento.

L'analisi dettagliata sugli obiettivi sarà esposta nell'ambito della Relazione sulla performance 2025 .