

# Tutta la Puglia che c'è. La differenza si vede

## Premessa

Il processo partecipativo sotto descritto è finalizzato a rendere conto degli impegni assunti nel programma di governo per la XI legislatura e possiede una duplice valenza: consuntiva e programmatica.

Rende conto non solo del valore pubblico prodotto per la comunità regionale di oggi, ma costituisce anche un **processo partecipativo concreto e strutturato**, capace di lasciare un **metodo** certificato di rendicontazione pubblica. Questo approccio sistematico e trasparente mira a strutturare un sistema di controllo strategico che possa rappresentare, all'interno e all'esterno, il valore generato e orientare le future politiche per la comunità di domani, garantendo continuità e miglioramento nell'azione amministrativa.

## Nota metodologica

**Tutta la Puglia che c'è, la differenza si vede** è l'esito del percorso che **dà conto e comunica il senso e il valore generato dall'azione regionale nel corso della XI Legislatura**. Uno strumento di democrazia che supporta una valutazione informata e consapevole da parte di cittadini e stakeholder.

Questo in linea con le **richieste normative di responsabilità pubblica (accountability)** che si sono consolidate negli anni per aumentare efficacia, fiducia e credibilità istituzionale:

- **Direttiva del Ministero della Funzione Pubblica sulla rendicontazione sociale nelle Amministrazioni pubbliche n. 63/2006** che chiede alle istituzioni di rispondere "alle esigenze conoscitive dei diversi interlocutori, siano essi singoli cittadini, famiglie, imprese, associazioni, altre istituzioni pubbliche o private, consentendo loro di comprendere e valutare gli effetti dell'azione amministrativa [...] tramite strumenti di trasparenza, relazione, comunicazione, volti a costruire un rapporto aperto e proficuo"
- **Decreto Legislativo n. 150/2009** che ha introdotto il ciclo di gestione della performance, un sistema di misurazione e valutazione per monitorare e migliorare continuamente prestazioni e servizi
- **Decreto del Ministro dell'Interno di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze del 2013** che ha introdotto l'obbligo di redazione della Relazione di fine mandato per Regioni ed Enti Locali
- **Linee guida sulla valutazione partecipativa nelle Amministrazioni Pubbliche della Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della Funzione Pubblica n. 4/2019** finalizzate a coinvolgere cittadini e stakeholder nel processo di valutazione della performance, trasformandoli da destinatari passivi a co-valutatori



- **Decreto Legislativo n. 80/2021**, convertito con modificazioni dalla Legge n. 113/2021, **per l'istituzione del PIAO - Piano Integrato di Attività e Organizzazione**, Documento unico di programmazione e governance che ha introdotto il concetto di **Valore Pubblico** come "livello complessivo di benessere economico, sociale, ma anche ambientale e/o sanitario, dei cittadini, delle imprese e degli altri stakeholder creato da una singola amministrazione pubblica o da una filiera di Pubbliche Amministrazioni".

La presente nota metodologica descrive il metodo adottato da REFE **Rendersi conto per rendere conto®** per rendere conto agli stakeholders degli impegni descritti nel Programma di Mandato della XI Legislatura. L'obiettivo primario di questo approccio partecipato è stato quello di dotare l'Ente Regione di uno strumento che integri la governance, la gestione e la comunicazione con un metodo che aumenti la consapevolezza e la responsabilità interna sulla capacità di produrre non solo risultati, ma anche effetti e impatti, ovvero cambiamenti positivi per la comunità e il territorio pugliese.

Inoltre, il metodo adottato è coerente con i principi e le finalità della legge regionale che promuove la **partecipazione**, garantendo una maggiore inclusione dei cittadini e degli *stakeholder* nei processi decisionali e di valutazione dell'operato pubblico. La L.R. 28/2017 "Legge sulla partecipazione" ha governato il quadro normativo del processo, orientando la Regione non solo alla **rendicontazione consuntiva** ma anche alla **strutturazione** di un **metodo partecipativo replicabile e sostenibile** per future attività di rendicontazione e programmazione.

Il risultato riportato nel portale coniuga comunicazione istituzionale, rendicontazione e dialogo con gli stakeholder, qualificando la rendicontazione di fine mandato come una operazione innovativa di accountability

Tutta la Puglia che c'è, la differenza si vede **amplia la platea dei soggetti raggiunti** e, in prospettiva, facilita l'aggiornamento, aumentando attualità e significatività delle informazioni. Inoltre, assicura un **approccio sostenibile** in termini sia ambientali che economici, con un risparmio di risorse naturali (carta, acqua, energia) e di costi per stampa e diffusione.

## Un buon bilancio richiede metodo

Il progetto è stato realizzato sulla base del **metodo Rendersi conto per rendere conto®** ideato e applicato da oltre 20 anni da Refe - società esperta di sostenibilità, *accountability* e partecipazione - che ha accompagnato la Regione Puglia nel misurare e comunicare l'efficacia dell'azione amministrativa. Il percorso si è articolato in più fasi.

Il metodo utilizza lo schema interpretativo della **catena di senso**, adottato in ambito accademico e sul campo, che connette in modo chiaro la visione politica dichiarata negli impegni di mandato, le risorse e le attività messe in campo, i risultati raggiunti e i cambiamenti prodotti su comunità e territori.



## Gli attori coinvolti

Per un'efficace governance del progetto è stata costituita una **Cabina di regia**, punto di riferimento per la supervisione e il coordinamento delle attività progettuali.

Refe, in *Rendersi conto per rendere conto*<sup>®</sup>, stabilisce che ci si interfacci con il committente (rappresentato nella Cabina di Regia) per individuare i soggetti da coinvolgere. Nello specifico, il modello organizzativo regionale MAIA 2 è stato fondamentale per definire gli attori interni da coinvolgere: Dipartimenti, Agenzie Regionali, Partecipate. Stabilendo, così, i principali referenti per la ricognizione di dati, informazioni, immagini e testimonianze sull'operato amministrativo.

La fase del *rendersi conto* ha **coinvolto i 10 Dipartimenti e le Agenzie regionali in più di 50 workshop** per dare conto di come gli impegni assunti nel programma di governo si sono tradotti in politiche, attività e progetti e costruire, a partire dalla già ricca base dati di Regione, il sistema di indicatori di risultato, effetto e impatto, **evidenziando la differenza tra situazione di partenza e quella a fine legislatura, in linea con il claim "Tutta la Puglia che c'è. La differenza si vede"**.

Il *rendere conto* ha attivato una **comunicazione innovativa e digitale** che rende l'azione regionale accessibile e chiara anche ai non addetti ai lavori, tramite strumenti online e offline.

# Le fasi del processo

## Assessment e struttura di rendicontazione, metodo REFE

Si è effettuata un'approfondita **istruttoria documentale** per mappare gli **impegni assunti** verso cittadini e stakeholder nel Programma di governo all'inizio della XI Legislatura e **verificare come gli impegni si sono concretizzati in obiettivi di programmazione strategica e azioni** analizzando i principali documenti programmatici dell'Ente.

Su questa base, è stata definita **la struttura di rendicontazione - conforme alle Linee guida ministeriali per la rendicontazione nelle PAA - organizzata in Aree di rendicontazione e Temi chiave** che non ricalcano la struttura organizzativa interna, ma connettono l'azione regionale ai bisogni di cittadini e stakeholder. Rispetto alle 11 Aree del Programma di Governo e della programmazione strategica dell'Ente, sono state apportate alcune semplificazioni arrivando a **6 Aree di rendicontazione** per evitare la frammentazione dell'azione regionale e aumentare la leggibilità da parte degli stakeholder.

In questa fase è stato definito il format di rendicontazione di Aree e Temi chiave ed è stata elaborata un'**Area pilota**, completa di tutti gli elementi, sottoposta prima alla validazione del Presidente e poi presentata al Management Board.



## TUTTA LA PUGLIA CHE C'È - NOTA METODOLOGICA

All'interno di ciascuna Area si trovano:

- **La differenza si vede** – Risultati, effetti e impatti generati dall'azione regionale
- **Temi chiave** – Temi di immediata comprensibilità per i cittadini, che organizzano la rendicontazione degli impegni
- **Sfide aperte** – Impegni non pienamente raggiunti, corredati da una breve motivazione.

Le Aree sono state organizzate in **Temi chiave** che restituiscono:

- **Impegni** del Programma di Governo
- **Risultati e cambiamenti** più significativi prodotti per gli stakeholder
- Principali **azioni** realizzate nel corso della XI legislatura
- La rendicontazione è stata integrata con le due strategie mainstream che hanno caratterizzato la XI Legislatura, trasversali a tutte le politiche dell'Ente: la **Strategia regionale per lo Sviluppo Sostenibile** – che nel 2023 ha recepito e declinato sul territorio pugliese gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030 ONU – e la **Strategia per la Parità di Genere**, che dimostra la centralità per Regione Puglia del tema pari opportunità.

Infine, la rendicontazione è completata da:

- **Progetti in primo piano** – Progetti ad elevato impatto per comunità e territori che sono approfonditi in una pagina dedicata, accessibile anche dalla homepage
- **Investimenti sul territorio** – Rappresentazione georeferenziata delle risorse dedicate ai territori

Per un'efficace governance del progetto è stata costituita una **Cabina di regia** punto di riferimento per la supervisione e il coordinamento delle attività progettuali.

È stato impostato anche il **set di metriche e KPI – Key Performance Indicators multidimensionali** per misurare non solo le risorse impiegate e i risultati raggiunti (input e output), ma anche gli effetti e - ove possibile – gli impatti (outcome), ossia i cambiamenti generati dall'azione regionale sui destinatari diretti di politiche e attività e sulla collettività in generale.

Per assicurare massima solidità metodologica ai dati presentati, sono state utilizzate molteplici **fonti esterne**, indicate all'interno della rendicontazione:

- EUROSTAT
- Istat
- Istat, Indicatori Benessere Equo Sostenibile (BES)
- MUR Anagrafe Nazionale Studenti



- Ministero delle Imprese e del Made in Italy
- ISPRA – Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale
- SNPA - Sistema nazionale per la protezione dell'ambiente
- Terna S.p.A.
- Assaeroporti
- Monitoraggio dei LEA attraverso il Nuovo Sistema di Garanzia
- Report BIT – Borsa Internazionale del Turismo
- Credit Opinion Region of Puglia Italy Update – Moody's Ratings
- RGS - Ragioneria Generale dello Stato
- InfoCamere
- ATECO
- AGCOM – Autorità per le garanzie nelle comunicazioni
- UIBM – Ufficio Italiano Brevetti e Marchi.

## “Rendersi Conto” (Analisi Interna e Co-costruzione)

Questa fase ha avuto l'obiettivo di raccogliere, analizzare e sistematizzare le informazioni relative all'azione regionale, coinvolgendo attivamente le strutture interne dell'Ente.

- **Coinvolgimento delle Strutture:** Sono stati coinvolti 10 Dipartimenti e le Agenzie regionali, con la partecipazione di Direttori, Dirigenti e referenti.
- **Workshop di Co-costruzione:** Sono stati organizzati oltre 50 workshop dedicati alla co-costruzione dei contenuti e alla definizione del sistema di indicatori. Questi incontri hanno permesso di:
  - Dare conto di come gli impegni assunti nel Programma di Governo si sono tradotti in politiche, attività e progetti.
  - Costruire, a partire dalla ricca base dati già disponibile in Regione, un sistema di indicatori di risultato, effetto e impatto.
  - Evidenziare la differenza tra la situazione di partenza (inizio legislatura) e quella a fine legislatura, in linea con il *claim* “Tutta la Puglia che c'è. La differenza si vede”.
- **Definizione del Sistema di Misurazione:** È stato elaborato un set di KPI (Key Performance Indicators) multidimensionali, che misurano non solo le risorse impiegate e i risultati raggiunti (input e output), ma anche gli effetti e, ove possibile, gli impatti (*outcome*), ovvero i cambiamenti generati dall'azione regionale sui destinatari diretti delle politiche e sulla collettività in generale.
- **Fonti dei Dati:** I dati sono stati raccolti da fonti interne (*Programma del governo regionale – 2020, Strategia per lo Sviluppo Sostenibile – Regione Puglia, Agenda di Genere – Strategia Regionale per la Parità di Genere in Puglia, Smart Puglia 2030, Strategia di Specializzazione intelligente / S3* • PIAO 2022-2024, PIAO 2023-2025, PIAO 2023-2025 aggiornamento per l'anno 2024, DEFR 2022-2024, DEFR 2025-2027, Piano della Performance 2021, Piano della Performance 2022, Piano della Performance 2023) e da fonti esterne accreditate (es. EUROSTAT, Istat, MUR, Ministero

delle Imprese e del Made in Italy, ISPRA, SNPA, Terna S.p.A., Assaeroporti, Monitoraggio dei LEA, Report BIT, Credit Opinion Moody's, RGS, InfoCamere, ATECO, AGCOM, UIBM).

- **Periodo di Riferimento:** Le informazioni qualitative si riferiscono al periodo novembre 2020 - maggio 2025. I dati quantitativi e gli indicatori sono aggiornati al 31/12/2024. Ove non disponibili, sono stati utilizzati i più recenti a disposizione. L'anno di confronto (baseline) è stato individuato nel 2019 per le politiche non influenzate dal contesto emergenziale (es. Covid-19). Per politiche avviate nel precedente mandato e proseguite nella XI Legislatura, sono stati presentati dati cumulati o trend di più ampio respiro.
- **Validazione Interna:** Le schede di rendicontazione, impostate da Refe, sono state validate dai Direttori dei Dipartimenti e delle Agenzie regionali nell'ambito dei workshop dedicati.

## Il "Rendere Conto" (Comunicazione e Dialogo Esterno)

Questa fase ha riguardato la comunicazione innovativa e digitale dei risultati dell'azione regionale, rendendola accessibile e chiara anche ai non addetti ai lavori.

- **Strumento Digitale:** Il principale strumento di rendicontazione e comunicazione è stato un portale digitale dedicato, che amplia la platea dei soggetti raggiunti, facilita l'aggiornamento delle informazioni e assicura un approccio sostenibile (risparmio di risorse naturali e costi di stampa/diffusione).
- **Struttura dei Contenuti:** La rendicontazione è stata strutturata in due macro-sezioni:
  - **Regione Puglia si presenta:** Descrive le caratteristiche distintive della regione (dati di contesto su territorio, popolazione, economia), gli elementi qualificanti della *governance* regionale, dati di attività di Giunta e Consiglio, profilo e politiche del personale e politiche di gestione delle risorse economico-finanziarie.
  - **Dagli impegni ai risultati:** Presenta la visione politica dell'Amministrazione a partire dagli impegni assunti nel Programma di Governo, organizzata in 6 Aree di rendicontazione e 27 Temi chiave. Questi non ricalcano la struttura organizzativa interna, ma connettono l'azione regionale ai bisogni di cittadini e *stakeholder*.
    - All'interno di ciascuna Area di rendicontazione si trovano: "La differenza si vede" (indicatori di risultato, effetto e impatto), "Temi chiave" (di immediata comprensibilità per i cittadini), e "Sfide aperte" (impegni non pienamente raggiunti con breve motivazione).
    - I Temi chiave presentano: Impegni del Programma di Governo, Risultati e cambiamenti più significativi prodotti per gli *stakeholder*, e Principali azioni realizzate.
- **Integrazione con Strategie Trasversali:** La rendicontazione è stata integrata con le strategie *mainstream* della XI Legislatura: la Strategia regionale per lo Sviluppo Sostenibile (che ha recepito gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030 ONU) e la Strategia per la Parità di Genere.
- **Focus Aggiuntivi:** La struttura di senso è stata completata da due *focus*:
  - **Progetti in primo piano:** Progetti ad elevato impatto per comunità e territori, approfonditi in pagine dedicate. Il documento originale menziona 18 Progetti in Primo piano.
  - **Investimenti sul territorio/Opere più rilevanti:** Rappresentazione georeferenziata delle risorse dedicate ai territori.



# Flusso di lavoro



In coerenza con il metodo Refe, si illustrano le fasi di lavoro per costruire la rendicontazione partecipata di tutte le politiche dell'Ente Regione.

- **Definizione del perimetro di rendicontazione e degli Obiettivi Strategici:** La Regione Puglia ha fornito le fonti normative, delineato gli obiettivi politici e strategici della XI Legislatura e creato il quadro di riferimento per la rendicontazione.
- **Definizione della cabina di regia:** Definizione delle persone coinvolte nel processo di supervisione e guida del processo ovvero il Direttore della Struttura Speciale Comunicazione Istituzionale, il consigliere del Presidente per l'attuazione del programma, il responsabile della Strategia di Sviluppo Sostenibile e il dirigente dell'ufficio statistico regionale nonché il referente per l'attuazione della Legge sulla Partecipazione.
- **Supporto Metodologico:** REFE ha fornito il metodo proprietario "Rendersi Conto per Rendere Conto®", guidando l'intero processo di misurazione e comunicazione.
- **Impostazione delle schede di rendicontazione:** REFE ha definito la struttura e i contenuti delle schede di rendicontazione, fungendo da framework per la raccolta delle informazioni. Queste schede sono state concepite per guidare i Dipartimenti e le Agenzie nella raccolta organizzata dei dati e delle narrazioni, includendo campi specifici per:
  - *Impegni del Programma di Governo:* Riferimento agli obiettivi e alle priorità dichiarate.
  - *Azioni Realizzate:* Descrizione delle attività concrete intraprese per raggiungere gli impegni.
  - *Risultati e Cambiamenti Significativi (Output/Outcome/Impact):* Quantificazione dei risultati diretti, degli effetti generati sui destinatari e, ove possibile, degli impatti a lungo termine sulla comunità e sul territorio.
  - *Fonte dei Dati:* Indicazione delle fonti interne ed esterne utilizzate per la validazione dei dati.
  - *Sfide Aperte:* Identificazione degli impegni non pienamente raggiunti, con una breve motivazione e, se

del caso, le azioni correttive o le prospettive future.

- **Coinvolgimento delle Strutture Interne:** La Regione Puglia ha assicurato la partecipazione attiva dei 10 Dipartimenti e delle Agenzie regionali, stabilendo i principali referenti per la ricognizione di dati, informazioni, immagini e testimonianze sull'operato amministrativo.
- **Accompagnamento Tecnico:** Ha supportato la Regione nell'organizzazione e conduzione degli oltre 50 workshop di co-costruzione, facilitando la raccolta e l'elaborazione dei dati.
- **Validazione dei Contenuti:** I Direttori e i Dirigenti regionali hanno validato i contenuti e gli indicatori co-costruiti, garantendo l'accuratezza e la coerenza delle informazioni rendicontate.
- **Sviluppo del Sistema di Indicatori:** Ha collaborato alla costruzione del set di KPI multidimensionali, assicurando la solidità metodologica e la capacità di misurare risultati, effetti e impatti.
- **Supervisione della coerenza delle schede di rendicontazione:** ha supportato la Regione Puglia nella conformità della rappresentazione dei materiali sulla piattaforma.
- **Comunicazione Istituzionale:** Ha supervisionato il processo catalogando i materiali, curato la diffusione e la comunicazione del Bilancio di Fine Mandato tramite una strategia digitale online attraverso un portale, canali social ed editoria per raggiungere un'ampia platea di *stakeholder*.

## Conclusioni

L'adozione di un approccio partecipativo e l'utilizzo di un sistema di misurazione multidimensionale hanno permesso di realizzare un Bilancio di Fine Mandato che va oltre la mera rendicontazione finanziaria, offrendo una visione completa degli impatti generati dall'azione regionale e promuovendo una maggiore trasparenza e *accountability* nei confronti dei cittadini e degli *stakeholder*.

