

# IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL LAVORO E DEI RISULTATI NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

di Francesco FERA\*

*Sommario:* 1. Il caso Puglia 2. Programmazione, controllo e valutazione della Regione Puglia - Le criticità riscontrate. 3. Ipotesi/Progetto di miglioramento organizzativo e di sviluppo professionale.

## 1. Il caso Puglia

La misurazione dei risultati e delle prestazioni di lavoro, storicamente, ha avuto un'accezione più prettamente privatistica.

Le imprese, specie le medie e grandi, si sono sempre più organizzate per dotarsi della cosiddetta "cassetta degli attrezzi" con tutti gli strumenti utili ad un "governo consapevole" della pro-

pria azienda. Valutare, misurare, analizzare, controllare un'organizzazione privata significa perseguire i risultati cercando di sfruttare tutte quelle indicazioni che, specie nei momenti di crisi, come tanti ne stiamo vivendo oggi, si possa immediatamente reagire e correggere obiettivi. La valorizzazione delle persone, dei lavoratori, dei dirigenti, avviene, dunque, attraverso un processo di valutazione che rappresenta lo strumento ideale per garantire il merito e, al contempo, per identificare e rimuovere le cause ostative alla pro-

\*Dirigente AR e SS Puglia.

duzione di processi e attività efficaci e performanti.

La gestione delle risorse umane, quindi, nel settore privato viene anche regolata attraverso sistemi di valutazione delle performance che l'azienda adotta per tradurre in risultati concreti gli obiettivi strategico/politici assunti di anno in anno.

È evidente che il concetto di performance o di risultati nel settore privato rende subito l'idea della necessità di raggiungimento dell'obiettivo generale di business dell'azienda che si declina sotto diverse forme: nel miglioramento della qualità della produzione, di processi produttivi più veloci, nell'incremento della sicurezza, nella ottimizzazione del costo di un prodotto per renderlo più competitivo, etc.

Il tema del performance management, invece, da qualche tempo tende ad affermarsi sempre con maggiore efficacia nell'ambito della Pubblica Amministrazione. Anche l'ente pubblico, agendo negli interessi dei cittadini per erogazione di servizi e di strumenti di sviluppo, intende misurarsi e verificare i risultati e gli impatti delle proprie politiche. L'analisi e la misurazione delle performance rientra ampiamente nel *New Public Management* che già dal secolo scorso si è affermato quale approccio innovativo nella gestione dell'ente pubblico.

La c.d. Riforma Brunetta, L. 15/2009 e il D.Lgs n. 150/2009, ha ridisegnato la fisionomia del lavoro pubblico avviando un percorso rivoluzionario di funzionamento della macchina amministrativa pubblica orientata, proprio come l'impresa, ad un aumento della produttività e ad una migliore organizzazione interna nel rispetto dei principi di efficienza e trasparenza.

Successivamente la PA affronta un

nuovo percorso di cambiamento con la c.d. Riforma Madia (D.L. n. 90/2014, conv. In L. n. 114/2014) che risponde da un lato ad esigenze di spending review, dall'altro ad esigenze di semplificazione e di maggiore trasparenza e anticorruzione (Legge delega n. 124/2015 e i suoi decreti correttivi).

Infine, nel 2017, il CdM approva i due decreti legislativi quali provvedimenti che segnano importanti cambiamenti in tema di disciplina lavoristica nella Pubblica Amministrazione: D.Lgs. n. 75/2017 e D.Lgs. n. 74/2017. Entrambi i decreti hanno l'obiettivo generale di ottimizzare la produttività del lavoro pubblico e di garantire una maggiore efficienza e trasparenza delle PA.

In questo quadro, la Regione Puglia presenta una buona vivacità in tema di impegno finalizzato al miglioramento degli strumenti e degli approcci relativi alla valutazione delle performance dell'ente nel suo complesso.

Dall'analisi svolta, infatti, si evince che l'amministrazione regionale definisce correttamente in appositi documenti gli obiettivi e le priorità strategiche dell'ente e, nella fattispecie, nel "Piano di sviluppo regionale" (PSR) previsto dall'art. 8, L.R. 28/2001, e nel "Documento di economia e finanza regionale" (DEF) previsto dall'art. 36, comma 3, d.lgs. 118/2011.<sup>1</sup>

Il modello decisionale previsto dallo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della Regione Puglia<sup>2</sup>, di competenza dell'Organismo Indipendente di Valutazione, ai sensi del

<sup>1</sup> D.Lgs del 23 giugno 2011, n. 118 - Disposizioni in materia di armonizzazione dei sistemi contabili e degli schemi di bilancio delle Regioni, degli enti locali e dei loro organismi, a norma degli articoli 1 e 2 della legge 5 maggio 2009, n. 42

<sup>2</sup> Adottato con DGR n. 87 del 22.01.2019

comma 3, artt. 4 e 6, L.R. n. 1/2011<sup>3</sup>, assicura, inoltre, la chiusura del ciclo della performance che viene comunque garantita dalla struttura del Controllo di Gestione in riferimento alla speditez-

za nelle relazioni e nel recupero delle informazioni dai singoli Dipartimenti.

Nel ciclo della Performance della Regione Puglia, da come si evince dallo SMiVaP, sono previste 6 fasi principali standardizzate per tutte le strutture regionali che caratterizzano il processo e l'attuazione della Performance e che vengono di seguito rappresentate:

<sup>3</sup> Il D.Lgs n. 74/2017 prevede che l'aggiornamento dei Sistemi di Misurazione delle performance siano di competenza delle singole PA, mentre viene rilasciato all'OIV solo il compito di parere vincolante.

FASI	MODALITÀ CARATTERISTICHE	TEMPI	RESPONSABILITÀ ISTRUTTORIA	SOGGETTI COINVOLTI
Predisposizione disgiunta PSR e DEFR	Definizione Politiche regionali	Triennale, con aggiornamento annuale, da effettuarsi prima dell'approvazione della legge di bilancio	Presidenza e Giunta regionale / Segreteria generale della Presidenza / Dipartimento Finanza (Defr)	Presidenza e Giunta regionale / Segreteria generale della Presidenza / Direttori di Dipartimento
Definizione e Assegnazione Obiettivi Strategici triennali e assegnazione risorse	Definizione degli obiettivi strategici ed assegnazione risorse che caratterizzano le attività della Regione	Triennale, con aggiornamento annuale, da effettuarsi entro 15 giorni dall'adozione della legge di bilancio	Presidenza e Giunta regionale / Segreteria generale della Presidenza / Direttori di Dipartimento ed equiparati	Cabina di regia per la programmazione e l'attuazione del programma (art. 11-bis, DPGR 443/2015 e ss.ii.) / Coordinamento dei Dipartimenti.
Elaborazione ed approvazione del Piano della Performance	Elaborazione e approvazione degli obiettivi	Entro 15 giorni dall'approvazione degli obiettivi strategici e comunque entro il 31 gennaio dell'esercizio considerato	Presidenza e Giunta regionale / Segreteria generale della Presidenza / Direttori di Dipartimento ed equiparati	Cabina di regia per la programmazione e l'attuazione del programma (art. 11-bis, DPGR 443/2015 e ss.ii.) / Coordinamento dei Dipartimenti / OIV, quanto agli indicatori  / Controllo di gestione, quanto alla collazione

<b>Monitoraggio e valutazione intermedia</b>	Realizzata secondo quanto previsto dallo SMiVaP	Nel corso dell'esercizio e, a regime, entro il 31 luglio di ogni anno	Giunta/ Direttori di Dipartimento e equiparati / Struttura tecnica permanente	Controllo di Gestione / OIV
<b>Relazione sulla performance</b>	Contiene i risultati organizzativi e individuali, perseguiti e programmati, le risorse, e il bilancio di genere. Il Documento deve essere trasmesso al Dipartimento della Funzione Pubblica.	Entro il 30 giugno di ogni anno.	Direttori di Dipartimento e equiparati / Dirigenti di Sezione e di Servizio / OIV	Controllo di Gestione / Segretario Generale Presidenza / Segretario Generale Consiglio / OIV
<b>Misurazione e valutazione della performance individuale</b>	Report strutturati di valutazione	Entro il 28 febbraio dell'anno successivo a quello di riferimento della valutazione	Direttori di Dipartimento e equiparati / Struttura tecnica permanente	Controllo di Gestione / OIV

Lo SMiVaP dovrebbe essere utile, inoltre, a fornire, con un adeguato approfondimento, una tempistica e/o una periodicità nella predisposizione di report destinati al vertice politico e amministrativo utili a monitorare costantemente il livello di raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi. Al contempo, lo SMiVaP fornisce un buon livello di approfondimento e di chiarezza sulla *compliance*<sup>4</sup> tra Ciclo della Performance e Piano Triennale per la Trasparenza e la Prevenzione della Corruzione (PTPCT) specificando come gli obiettivi individuati nel PTPCT per i responsabili delle unità organizzative debbano essere collegati agli obiettivi

previsti per gli stessi soggetti nel Piano delle Performance. Sostanzialmente essi si traducono (in sede di Piano delle Performance) in obiettivi di performance organizzativa e individuale. L'attuale sistema, pertanto, prevede che l'OIV<sup>5</sup> e i soggetti preposti alla misurazione e alla valutazione della performance utilizzino le informazioni e i dati relativi

<sup>4</sup> La compliance normativa indica il rispetto di specifiche disposizioni impartite dal legislatore, da autorità di settore nonché di regolamentazioni interne agli enti stessi.

<sup>5</sup> *Amministrativamente, Rivista di Diritto Amministrativo, Fascicolo n. 7-9/2015*: [...] "Per quanto concerne gli enti locali stante il mancato rinvio alle previsioni di cui all'art. 16, comma 2, del d.lgs. n. 150/2009, all'art. 14 del medesimo decreto viene previsto che tali enti hanno la facoltà, e non l'obbligo, di costituire l'Oiv, in quanto, nella loro autonomia, possono affidare ad altri organi i compiti previsti dai principi di cui alle disposizioni del d. lgs. n. 150/2009 indicate nel citato art. 16; mentre, qualora intendano nominare l'Oiv, devono individuarne i componenti in conformità all'art. 14 tenendo conto dei requisiti previsti dalla delibera della Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche Civit2, ora Anac, n. 4/20103." -

all'attuazione degli obblighi di trasparenza e anticorruzione per misurare la performance organizzativa e individuale del responsabile e dei dirigenti delle singole strutture. La Regione Puglia, di fatto, ha previsto che ogni Dipartimento avesse almeno un obiettivo derivante dal piano anticorruzione in ottemperanza alle norme vigenti.<sup>6</sup>

Si riscontra, inoltre, come l'amministrazione regionale abbia previsto l'integrazione dei documenti relativi alla programmazione finanziaria e di bilancio senza però indicare chiaramente una selezione/batteria di indicatori, ampia e definita, utili a monitorare lo stato di salute economico-finanziaria. Con tali documenti vengono semplicemente individuate e allineate le risorse agli obiettivi imputandole *ex ante* ed *ex post*.

Dalle analisi effettuate, inoltre, la Regione Puglia, non è dotata di una struttura tecnica "tipica" e formalizzata di supporto all'OIV. Piuttosto è il Controllo di Gestione ad assurgere a tale ruolo garantendo il raccordo tra Organismo Indipendente di Valutazione, Presidenza e Dipartimenti.

Il Controllo di Gestione, infatti, gestisce e monitora tutti i dati relativi al buon funzionamento dello SMiVaP anche con l'ausilio di una piattaforma informativa, denominata GZoom, che permette di gestire il processo di monitoraggio e di valutazione delle prestazioni dell'ente. Si tratta di un applicativo che, seppur ancora in fase evolutiva, intende semplificare, automatizzare e rendere più trasparenti le attività lega-

te alla valutazione dei risultati, alla misurazione delle performance individuali ed al monitoraggio delle fasi attuative dei piani strategici e operativi.

Si riscontra, altresì, un buon livello di coordinamento tra tutte le strutture regionali in tema di gestione delle performance derivante dalla costituzione di una "Rete dei Referenti" identificati in ogni Dipartimento ed in ogni Sezione sotto la regia del Controllo di Gestione. Un network di attori considerati parte attiva nell'attuazione del Piano della Performance, prontamente e costantemente informato e aggiornato su tutte le evoluzioni del sistema e del ciclo della performance regionale.

Il sistema professionale della Regione Puglia è costituito essenzialmente da queste categorie:

- Personale di comparto: Cat. A, B, C, D
- Alte professionalità (AP) e Posizioni Organizzative (PO)<sup>7</sup>
- Dirigenti (di Sezione e di Servizio)
- Direttori (di nomina di Giunta)

In merito al metodo di misurazione e valutazione della performance della dirigenza, in particolare, si rileva che esso si fonda su 3 macro aree di valutazione:

- Risultati ottenuti;
- Competenze e comportamenti organizzativi;
- Attitudine al cambiamento e all'innovazione.

Gli strumenti adottati per la valutazione individuale dei dirigenti sono costituiti da 3 schede di rilevazione che vengono costantemente monitorate dal Controllo di Gestione. È bene precisare, tuttavia, alcuni aspetti relativi ad

<sup>6</sup> D.Lgs n. 97/2016 "Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza", correttivo alla L. 190/2012 e al d.lgs n. 33/2013.

<sup>7</sup> Adeguamento della Regione Puglia al CCNL Funzioni Locali del 21/05/2018 DGR n. 357 del 26.02.2019

eventuali modifiche di obiettivi e/o cambi di dirigenza che possono verificarsi. Nel caso di cambi di dirigenza nel corso dell'anno, al momento della valutazione, si tiene conto esclusivamente del periodo in cui il dirigente è stato responsabile della struttura. Per quanto concerne, invece, eventuali modifiche relative ad un obiettivo, esse possono essere operate entro giugno e, comunque, vengono valutate dall'OIV. Laddove dovessero presentarsi esigenze di modifiche oltre termine si procede con una ratifica a consuntivo.

## 2. Programmazione, controllo e valutazione della Regione Puglia - Le criticità riscontrate

Lo studio dello SMiVaP della Regione Puglia ha messo in rilievo sicuramente molte luci ma altrettante ombre.

Se anzitutto, infatti, l'aspetto legato alla capacità dell'ente regionale pugliese di monitorare e valutare gli obiettivi dell'intero "gruppo" o, se vogliamo, della "holding" del sistema degli enti partecipati o degli enti *in house* non troviamo alcun riferimento chiaro e puntuale ai processi di monitoraggio, controllo e valutazione integrata.

Al contrario di quanto accade in Regione Lombardia dove il sistema di programmazione, controllo e valutazione riporta chiaramente 4 punti chiave del ciclo:

- Integrazione tra Bilancio e Programmazione delle politiche;
- Assetto organizzativo distinto nella fase di Controllo (strategico e di gestione) e la fase di Valutazione;
- **«Governo degli obiettivi di gruppo» - allargato all'intero Sistema Regionale (Sireg);**
- Unificazione dei documenti di programmazione e rendicontazione previsti per legge.

Il Sireg, infatti, risulta essere un elemento cardine di quella che viene definita "*Identità regionale*" ed inserito a pieno titolo del Piano della Performance, degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio della Regione Lombardia<sup>8</sup>. Il documento riporta l'elenco completo di tutti gli enti che a vario titolo forniscono servizi ad utenti esterni ed interni, nonché concorrono al raggiungimento degli obiettivi regionali. Il Sireg partecipa pienamente alla realizzazione del **Programma Regionale di Sviluppo (PRS)**, sia uniformando le proprie scelte strategiche agli indirizzi definiti in tali documenti sia contribuendo direttamente alla realizzazione degli obiettivi. Il PRS, insieme al DEFR, costituisce uno dei documenti di programmazione strategica e segue la seguente *timeline* di approvazione:

- All'inizio di ogni legislatura, entro 60 giorni dal proprio insediamento, la Giunta regionale presenta il Programma Regionale di Sviluppo;
- Il programma regionale di sviluppo determina gli obiettivi, le strategie, le politiche che la Regione si propone di realizzare nell'arco della legislatura, per un equilibrato sviluppo economico-sociale e per la qualificazione dell'assetto territoriale della Lombardia<sup>9</sup>;
- Il Consiglio approva il Programma Regionale di Sviluppo.<sup>10</sup>

È importante, tuttavia, rimarcare come sempre la Regione Lombardia assicuri tutti gli adempimenti di pianificazione e programmazione regionale attraverso un'ampia struttura organiz-

<sup>8</sup> Dgr. n° X/7816 del 29/01/2018

<sup>9</sup> L.R. 34/1978 - «Norme sulle procedure della programmazione, sul bilancio e sulla contabilità della regione» (art. 5 e art. 6)

<sup>10</sup> L.R. 1/2008 «Statuto d'autonomia della Lombardia»

zativa, la Direzione Centrale Programmazione, Finanza e Controllo di Gestione, incardinata presso la Direzione Generale della Presidenza.

Una scelta politica ben precisa che si differenzia dagli orientamenti di altre amministrazioni regionali, specie del Sud Italia, come appunto la stessa Regione Puglia, che, al contrario, intendono rendere più forti le strutture di supporto alle Autorità di Gestione dei fondi strutturali, al fine di potenziarne l'efficacia nell'attuazione delle politiche, anziché puntare su una regia e una *governance* meglio definita che garantisca una programmazione unitaria e integrata interna ed esterna.

In questo quadro, quindi, si inserisce anche l'aspetto legato alla valutazione e al monitoraggio delle performance non solo dell'ente regionale ma anche degli altri enti collegati e partecipati. La Regione Puglia, infatti, diversamente da quanto avviene in Lombardia, mostra una debolezza nel proprio assetto di *compliance*, non prevedendo un sistema integrato di programmazione e, quindi, anche di armonizzazione dei processi di monitoraggio e di valutazione del sistema regionale, lasciando a ciascun ente (partecipato o controllato), Agenzia regionale e Società *in house*, la facoltà di identificare un proprio Organismo Indipendente di Valutazione.

Tale scelta implica, oltre ad una evidente moltiplicazione delle posizioni di componenti degli OIV di ciascun ente regionale, anche una criticità nella coerenza dei Piani delle Performance di ciascuna struttura alle priorità politiche e agli obiettivi strategici dell'ente madre, Regione Puglia, e, quindi, all'efficacia nell'attuazione delle politiche. La Regione Lombardia, invece, individua in un unico OIV, composto da 5 professionisti esterni con incarico

triennale, le operazioni di raccordo con il sistema socio-sanitario sulle politiche di valutazione fornendo supporto nella definizione dei NVP (verifica della professionalità e dell'esperienza dei componenti candidati, coordinamento dei NVP sugli aspetti metodologici e di processo, supporto per questioni specifiche) e intervenendo nel processo di valutazione dei direttori generali degli Enti Sanitari; esso svolge anche funzioni di indirizzo ai NVP del SIReg, attraverso la verifica dei processi e delle metodologie nonché dei risultati del ciclo della performance, al fine di rendere il sistema trasparente e di attivare prassi già da anni in uso.

## Rappresentazione grafica degli Enti controllati dalla Regione Puglia:

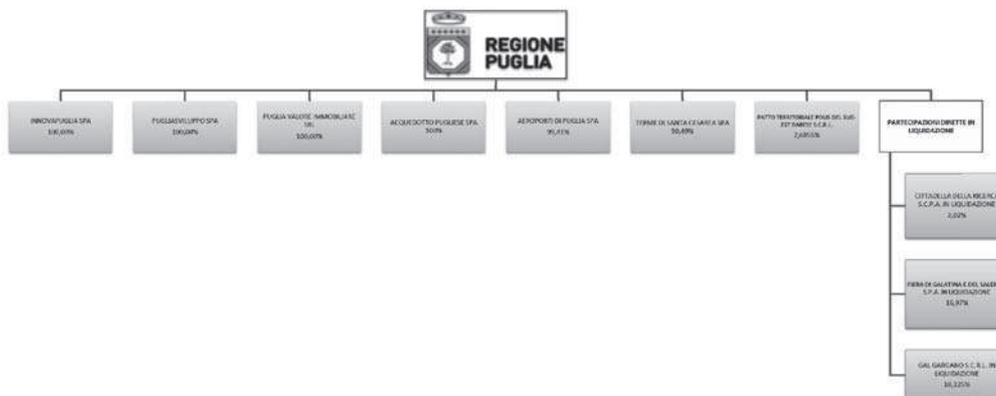
### Agenzie Regionali



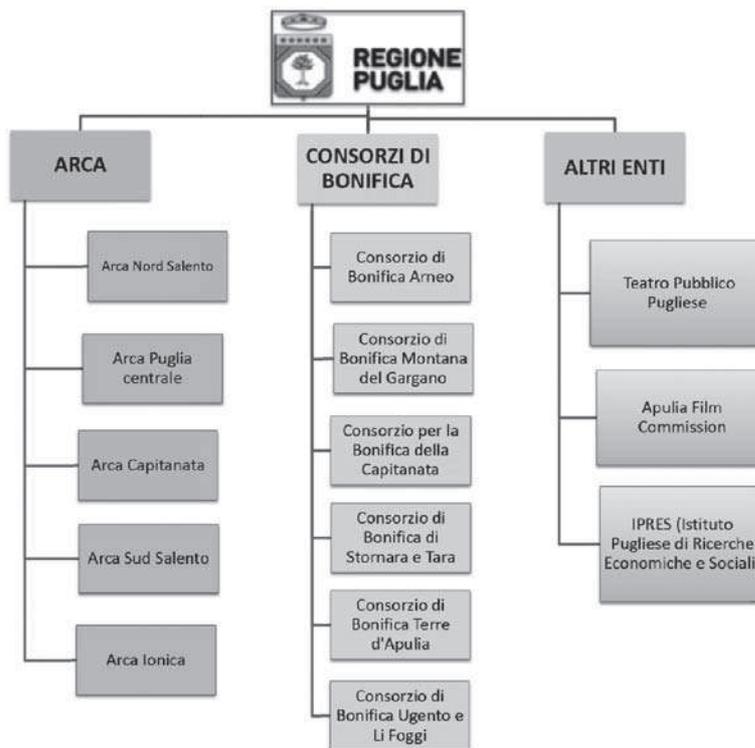
### Società in House



**Partecipazioni dirette**



**Enti controllati**



Alla luce dell'analisi innanzi condotta, suffragata altresì dai grafici prima presentati, atti a validare le scelte politiche dell'ente regionale sull'adozione di una particolare gestione della *governance* istituzionale e della relativa efficacia nell'attuazione delle priorità politiche del governo regionale, è comunque doveroso rimarcare alcuni elementi classificabili come **punti di forza** dello SMiVaP della Regione Puglia. Nella fattispecie l'attuale modello adotta:

- **Una riduzione quantitativa degli obiettivi operativi.** Lo SMiVaP ha alleggerito di molto il sistema semplificando anche la capacità per le varie strutture/uffici di focalizzare l'attenzione su obiettivi operativi più significativi;

- **Una precisa individuazione di Obiettivi migliorativi performanti** sui quali l'OIV effettua una scrematura attenta sugli indicatori in fase preventiva pur non disponendo di una batteria definita di indicatori;

- **Una Rete di Referenti per ogni struttura regionale (Dipartimento e Sezione)** molto forte, in grado di recepire interventi migliorativi relativi al sistema del ciclo delle performance anche grazie ad incontri periodici di formazione ed informazione;

- **Sistema informativo (Gzoom)**<sup>11</sup> in fase di sviluppo e implementazione.

Diversamente alcuni **punti di debolezza** del sistema sono riassumibili qui di seguito:

- L'eliminazione degli obiettivi strategici annuali mette in rilievo una mancanza di collegamento con gli obiettivi operativi annuali. Gli Obiettivi Strategici

<sup>11</sup> Piattaforma informativa di Performance Management attualmente adottata dalla Regione Puglia e in fase di sviluppo e integrazione con ulteriori servizi di Controllo di Gestione e Controllo Strategico. [Soluzione sviluppata da <https://mapsgroup.it>]

Triennali, infatti, sembrerebbero più una enunciazione politica di principio senza una precisa definizione di *outcomes*<sup>12</sup>;

- Assenza di uno strumento capace di rilevare l'apporto delle diverse categorie del personale al raggiungimento degli obiettivi della struttura di afferenza;

- Mancanza di una batteria di indicatori predeterminata e ben strutturata da cui attingere per la valutazione degli obiettivi;

- Mancanza di uno strumento informativo che consenta un controllo esterno costante (in termini anche di trasparenza) con un modello di visualizzazione dello stato di avanzamento degli obiettivi e sul raggiungimento dei risultati sul modello del portale Open Coesione<sup>13</sup>;

- Assenza di una struttura di direzione centrale di programmazione che, invece, viene delegata in parte alle AdG<sup>14</sup> per le competenze dei fondi strutturali e un'altra parte alle Strutture Autonome della Presidenza (Es. Segreteria Generale della Presidenza). Tale criticità determina, come abbiamo già messo in rilievo, una mancanza di una visione unitaria della programmazione;

<sup>12</sup> Nel settore pubblico gli "outcomes" rappresentano i risultati che le organizzazioni intendono conseguire per creare valore pubblico/impatto sul territorio e a favore dei cittadini.

<sup>13</sup> Sul portale [www.opencoesione.gov.it](http://www.opencoesione.gov.it) è possibile ricercare le opportunità di finanziamento rivolte ai potenziali beneficiari, per la realizzazione di progetti di investimento finanziati con le risorse delle politiche di coesione 2014-2020. Esso dispone di una banca dati in continuo aggiornamento con flussi provenienti da autorità di gestione nazionali e regionali. E' la casa di vetro della gestione delle risorse comunitarie a disposizione dei cittadini.

<sup>14</sup> Per AdG si intende Autorità di Gestione dei programmi operativi gestiti, nel caso di specie, dalla Regione Puglia.

- Assenza di una strategia complessiva e unitaria della *compliance* regionale non tanto in termini di trasparenza e anticorruzione quanto in riferimento agli enti in house e partecipati che compongono la holding degli enti regionali.

In considerazione di tali rilievi legati allo SMiVaP della Regione Puglia sono verosimilmente perseguibili uno o più percorsi di miglioramento organizzativo che consentano all'ente pugliese un rafforzamento del proprio sistema.

### 3. Ipotesi/Progetto di miglioramento organizzativo e di sviluppo professionale

Alla base della proposta migliorativa del sistema di misurazione e valutazione delle performance di un ente pubblico c'è sicuramente una verifica dell'organizzazione complessiva delle strutture con responsabilità di programmazione, gestione e controllo. È determinante, infatti, specie per un ente pubblico con ampi poteri legislativi, come le regioni appunto, definire nel proprio modello organizzativo una struttura con un ruolo di programmazione unitaria delle politiche regionali integrandole con tutti gli altri strumenti e interventi derivanti da altre misure nazionali e comunitarie. Vi è di più. Un dipartimento/direzione con ampi poteri programmatori determinerebbe anche in maniera più efficace la formulazione di obiettivi strategici capaci di racchiudere anche la *finalità e l'essenza* degli altri enti a partecipazione pubblica regionale. A tal riguardo, pertanto, la Regione Puglia potrebbe adeguare il proprio modello organizzativo MAIA<sup>15</sup> (Modello Ambide-

stro per l'Innovazione della macchina Amministrativa regionale) rafforzandolo con una chiara identificazione di una struttura di programmazione, gestione e controllo che potrebbe essere anche incardinata presso la Presidenza assumendo ampi poteri di intervento per un indirizzo vincolante della politica.

Accanto a questo passaggio, inoltre, sarebbe auspicabile, al fine di meglio definire gli obiettivi strategici triennali e l'effettiva misurazione degli obiettivi operativi funzionali anche alle agenzie e agli enti partecipati, allineare e rendere maggiormente coerente la *compliance* regionale affidando all'Organismo Indipendente di Valutazione della Regione Puglia l'unico ruolo di valutatore delle performance dell'intero sistema regionale puntando, di fatto, ad alleggerire il complesso e articolato, nonché non sempre efficace, sistema di misurazione e valutazione che attualmente risulta frammentato e disorganico tra gli enti pubblici regionali e la Regione Puglia.

---

regionale, denominato "Modello ambidestro per l'innovazione della macchina amministrativa regionale — M.A.I.A.". Successivamente, con decreto 31 luglio 2015, n. 443, il Presidente della Giunta Regionale ha adottato l'atto di Alta Organizzazione in attuazione del su richiamato modello organizzativo.

---

<sup>15</sup> Con deliberazione della Giunta regionale 31 luglio 2015, n. 1518 è stato adottato il modello organizzativo

## Abstract

*Gli enti pubblici, agendo negli interessi dei cittadini per l'erogazione di servizi e di strumenti di sviluppo, si misurano e verificano i risultati e gli impatti delle proprie politiche. L'analisi e la misurazione delle performance avviene attraverso l'utilizzo di strumenti più o meno complessi che vanno poi a determinare anche il premio di risultato. Le Regioni possono agire in autonomia scegliendo strumenti e organi di valutazione diversificati per ciascun ente appartenente alla propria holding. In alternativa potrebbero assumere un controllo unitario e strategico per tutte le proprie strutture/enti in un'ottica sia di qualità della valutazione degli impatti che di spending review.*

In the interests of citizens for the provision of services and development measures, Public bodies monitor and verify results and impacts of their policies. The analysis and measurement of performance takes place through the use of more or less complex instruments which then also decide the performance bonus for each public employee. The Regions can act in autonomy by choosing different assessment tools and committee of evaluation for each entity belonging to their own holding. Alternatively, they could take on a unified and strategic control of performance for all their structures / bodies from both a quality of impact assessment and a spending review.