



**Ministero della Giustizia**

L'Organismo indipendente di valutazione

# **Capacità amministrativa e gestione del ciclo della performance**

**Prof. Davide Galli**

**davide.galli@giustizia.it**

Dipartimento della Funzione Pubblica

**Avvio del ciclo della performance 2019-2021**


Incontro plenario con le amministrazioni

Roma, 11 dicembre 2018

# La capacità amministrativa

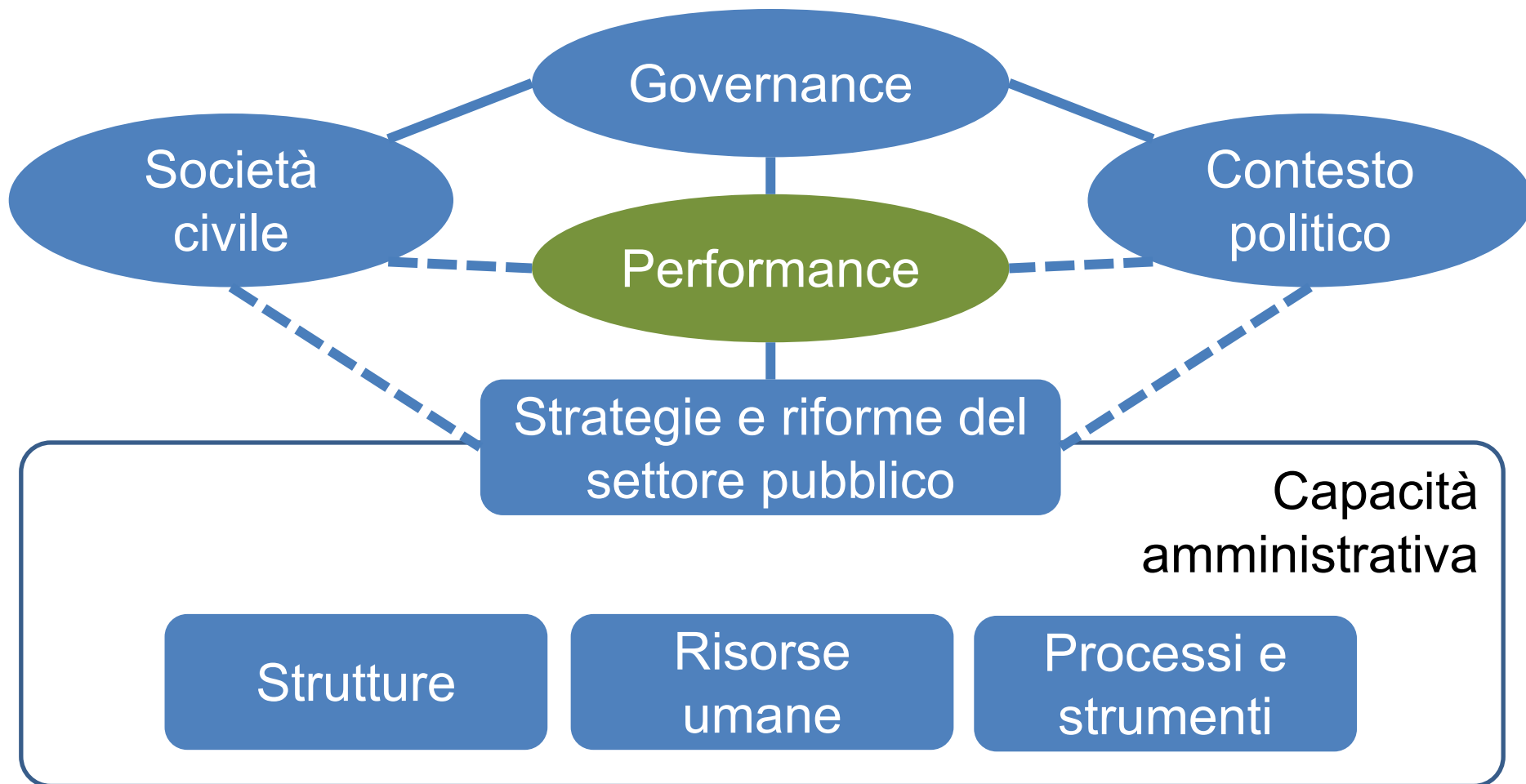


Uffici di  
prossimità: dopo  
Moncalieri, ecco  
Pinerolo



Insinna: teatro in  
carcere? E' un  
viaggio oltre le  
sbarre

# La capacità amministrativa



Consuntivo esercizio 2017  
7.148.505.000 €

Spesa per il personale  
5.604.683.000 €

Personale impiegato  
94.924

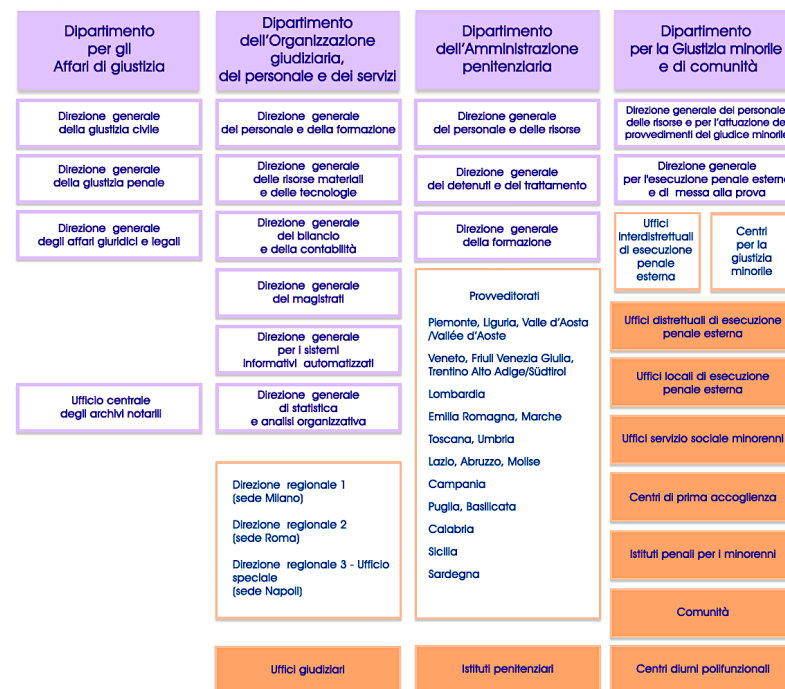
Conferenza  
dei capi dipartimento

Direzione generale  
per il coordinamento  
delle politiche di coesione

Organismo indipendente  
di valutazione della performance

Uffici di diretta collaborazione


- Segreteria particolare del Ministro
- Segreteria dei Sottosegretari di Stato
- Gabinetto del Ministro
- Ufficio legislativo
- Ispettorato generale
- Ufficio per il coordinamento dell'attività internazionale
- Ufficio stampa e informazione



# Quale rapporto esiste tra capacità amministrativa e performance management?

- ❑ Creare un'adeguata capacità amministrativa richiede un certo investimento nella definizione di una **funzione manageriale** dotata di specifiche competenze e risorse in tema di misurazione;
- ❑ Un'amministrazione i cui **manager e dipendenti** sono interamente presi da attività operative e non dedicano tempo all'analisi delle diverse dimensioni di performance è un'amministrazione che nel tempo perde la possibilità di mantenere una capacità amministrativa;
- ❑ Ogni amministrazione che voglia rafforzare la propria capacità amministrativa deve essere in grado di analizzare i propri **processi** e identificarne il livello di performance.

# Componenti della capacità amministrativa e performance management

- Qualità delle risorse umane;
  - Adeguatezza delle competenze e autonomia dei manager;
  - Stabilità e professionalizzazione;
  - Capacità di gestione negoziale;
  - Capacità di interazione con il proprio ambiente di riferimento (buffering)
- 
- Sistemi di gestione del personale capaci di orientare e premiare;
  - Livello dei risultati e responsabilizzazione;
  - Salute organizzativa e flessibilità;
  - Salute delle relazioni e trasparenza;
  - Identificazione degli impatti e governo degli outcome

# Alcuni ostacoli per la capacità amministrativa

## Strutture

- ❑ Strutture organizzative complesse e poco chiare
- ❑ Definizione poco chiara di compiti e sovrapposizioni
- ❑ Incapacità degli organi di coordinamento di assumere il proprio ruolo
- ❑ Regolamentazioni deboli in materia di *governance*
- ❑ Scarsa capacità di responsabilizzare i soggetti «gestori»
- ❑ Corruzione e indebita influenza politica sulla selezione dei progetti e sulle nomine del personale

# Alcuni ostacoli per la capacità amministrativa

## Risorse umane

- Mancanza di personale adeguatamente qualificato ed esperto
- Alti tassi di rotazione del personale
- Scarsa capacità amministrativa dei destinatari
- Mancanza di know how e difficoltà nel rispettare regole complesse
- Capacità limitata di analisi e programmazione
- Mancanza di sostegno politico per definire strategie orientate ai risultati



# Alcuni ostacoli per la capacità amministrativa

## Processi

- Debole mappatura dei processi esistenti
- Sistemi di monitoraggio insufficienti e qualità dei dati per misurare l'impatto (nuovi requisiti di coesione elettronica)
- Scarso utilizzo delle metodologie esistenti
- Qualità delle valutazioni e / o followup insufficiente a valle di raccomandazioni da parte di organismi indipendenti (OIV, CC, RGS, etc)
- Sfida normativa: conformità VS performance

# I sistemi di misurazione e valutazione della performance: supporto o fardello?

## □ Condizioni abilitanti:

- Definire le responsabilità e la governance relativa al ciclo di gestione della performance
- Rafforzare il sistema di controllo e programmazione e integrare linee strategiche, priorità e obiettivi operativi
- Integrare la gestione delle risorse umane e il capitale organizzativo nel processo di misurazione e valutazione della performance

# I sistemi di misurazione e valutazione della performance: supporto o fardello?

Dirigenti valutati

323

Obiettivi operativi

1.271

Indicatori di «risultato»

1.838

Indicatori di «gestione»

1.563

Dirigenti da valutare

320

Dipendenti da valutare

+/- 32.000

% indicatori monitorati  
informaticamente

1%

# Alcuni indicatori di capacità amministrativa per monitorare lo sviluppo dei sistemi di misurazione

- % di unità organizzative che programmano - monitorano - rendicontano tempestivamente le attività
- % di obiettivi pienamente raggiunti
- % di unità organizzative / dirigenti / dipendenti che sono valutati entro 60 giorni dall'avvio del nuovo ciclo
- % di unità organizzative / dirigenti / dipendenti che rientrano nella fascia di valutazione più ampia
- % di FTE dedicato all'analisi dei risultati
- Spesa pro-capite per formazione
- % di spesa programmata sulla base dell'andamento della performance
- N. di feedback esterni raccolti sui contenuti di rendicontazione proposti

# Alcuni indicatori di capacità amministrativa per monitorare lo sviluppo dei sistemi di misurazione

<b>Classi di risultato</b>	<b>Anno 2017</b>	
	<b>posizioni valutate</b>	<b>percentuale</b>
<b>Eccellente</b>	156	40,00%
<b>Oltre la media</b>	79	20,00%
<b>Distinto</b>	141	37,00%
<b>Adeguito</b>	11	3,00%
<b>Minimo</b>	0	0%
<b>Non adeguato</b>	0	0%
<b>Totale posizioni di titolarità valutate</b>	<b>387</b>	<b>100%</b>

# Gli spunti emersi

- ❑ *Introduzione*: dove stanno le capacità? altri (privati) sono capaci ... coinvolgiamoli...
- ❑ *Crisi applicativa della legislazione vigente*: Siamo capaci? Tecnicamente sì, politicamente no? Normativamente chissà .. o forse è un qui pro quo
- ❑ *Opportunità poste dal nuovo ciclo 2019-2021*: come si sviluppano le capacità? Ora et labora ...
- ❑ *Piani della performance 18-20*: non siamo tanto capaci .. repetita juvant
- ❑ *Indicatori comuni per le funzioni di supporto*: Siamo capaci di usare la stessa lingua?
- ❑ *Programmazione dei fabbisogni di personale*: Siamo in tanti a dover programmare .. ma siamo capaci di programmare quanti e quali siamo?
- ❑ *Innovazione e sistemi informativi per la valutazione*: le tecnologie, sfida o opportunità per la capacità amministrativa?

**Grazie per l'attenzione**

**Davide Galli**