



## RELAZIONE

### **Validazione della Relazione sulla performance del Ministero degli Affari esteri e della cooperazione internazionale per l'anno 2021.**

Con Appunto n. 101238 del 21 giugno 2022, è stata trasmessa la Relazione sulla performance del Ministero degli Affari esteri e della cooperazione internazionale per l'anno 2021, predisposta a cura dell'Unità di coordinamento della Segreteria Generale, con il contributo delle Direzioni Generali e dei Servizi del Ministero. Essa illustra a consuntivo i risultati organizzativi ed individuali raggiunti nell'anno di riferimento rispetto agli obiettivi programmati nel Piano della Performance 2021-2023.

La Relazione è stata redatta ai sensi dell'articolo 10, comma 4, del d.lgs. 150/2009, come novellato dal d. lgs. 74/2017, ed è articolata secondo la struttura delineata dalle Linee Guida per la Relazione Annuale sulla Performance n. 3/2018 del Dipartimento della Funzione Pubblica.

\*\*\*\*\*

Lo scrivente OIV, sulla base della documentazione acquisita e dei colloqui intercorsi, evidenzia quanto segue.

a) Con riferimento alla **coerenza tra i contenuti della Relazione e i contenuti del Piano della Performance**, l'OIV ritiene che, nella stesura della Relazione sia stato soddisfatto questo criterio, in quanto nella Relazione sono riportati i risultati raggiunti in merito agli obiettivi programmati e inseriti nel Piano della performance 2021-2023.

**b) Relativamente alla coerenza tra la valutazione della performance organizzativa complessiva effettuata dall'OIV e le valutazioni degli obiettivi di performance organizzativa riportate dall'Amministrazione nella Relazione**, l'OIV premette che, al fine di contestualizzare la correttezza e la coerenza da un punto di vista metodologico dell'operato dell'Amministrazione, esso non può prescindere da quelle che sono le caratteristiche proprie dell'azione amministrativa del MAECI, oggettivamente peculiare e che non sempre si presta agevolmente alla misurabilità. Nonostante, quindi, il carattere di "immaterialità" della politica estera, il Ministero ha progressivamente affinato obiettivi, indicatori e target del proprio Piano della performance per riuscire ad esprimere in maniera sempre più accurata il contributo di ogni struttura e di ogni dipendente ai risultati raggiunti. Inoltre, l'OIV rileva che la Farnesina ha tenuto conto dei risultati ottenuti negli anni precedenti, sia programmando obiettivi, indicatori e target sulla scorta dei risultati ottenuti nel 2020, sia provando a rendere immediatamente comprensibile il confronto tra le voci monitorate nel precedente e nell'attuale Piano della Performance. Il MAECI ha, altresì, operato sulla misurabilità degli indicatori ed ha tentato di rendere immediatamente intellegibile, anche ai non addetti ai lavori, sia la descrizione degli obiettivi e degli indicatori, sia i relativi target, formule di calcolo e *baseline*, avendo sempre cura di garantire la massima coerenza tra ciclo della programmazione e ciclo di bilancio.

In questo contesto, si rileva come, a ciascun livello, la performance sia stata misurata con accuratezza nell'immissione dei dati rilevanti, utilizzando evidenze già disponibili da parte dell'Amministrazione, verificabili anche da strutture di controllo (oltre all'OIV, l'Ispettorato Generale e, nelle sue funzioni di coordinamento, la Segreteria Generale). A parere dello scrivente, infatti, il MAECI ha articolato un processo di misurazione e valutazione della performance in cui ogni fase risulta propedeutica alla successiva e, pertanto, l'OIV esprime una valutazione di piena adeguatezza in merito al funzionamento dell'impianto descritto.

La verifica della performance avviene, poi, attraverso monitoraggi periodici, sulla base dell'inserimento da parte dei singoli Centri di responsabilità dei dati relativi all'avanzamento degli obiettivi (indicatori e target) in apposite piattaforme informatizzate (c.d. "controllo strategico") a cadenza variabile, a seconda delle diverse tipologie di obiettivi ed indicatori.

L'OIV, tra l'altro, in coordinamento con la Segreteria Generale e la Direzione Generale per l'Amministrazione e l'Informatica, ha anche avviato un progetto di miglioramento delle piattaforme informatiche dedicate al monitoraggio dei target, a partire da quella relativa al "controllo strategico".

Per l'anno 2021, quindi, le valutazioni dell'OIV e quelle riportate dall'amministrazione risultano essere formalmente coerenti: infatti, la misurazione del livello di raggiungimento degli obiettivi effettuato dall'OIV coincide con quello operato dall'amministrazione.

**c) In merito alla presenza nella Relazione dei risultati relativi a tutti gli obiettivi, sia di performance organizzativa che individuale, inseriti nel Piano**, l'OIV rileva quanto segue.

Con riferimento agli obiettivi relativi alla performance organizzativa, stante la premessa di cui sopra in merito al fatto che l'attività di politica estera del MAECI si esplica, spesso, attraverso azioni e prodotti c.d. "immateriali" che, in quanto tali, come detto, non si prestano agevolmente alla misurabilità, si sottolinea ancora una volta come il Ministero abbia progressivamente affinato obiettivi, indicatori e target del proprio Piano della performance, al fine di esprimere in maniera sempre più accurata i risultati raggiunti.

Inoltre, nell'ambito dell'attività portata avanti dal MAECI, esistono anche settori altrettanto importanti, i quali - pur essendo egualmente soggetti all'alea delle dinamiche internazionali - presentano un maggior grado di misurabilità oggettiva, come ad esempio il rilascio dei visti di ingresso in Italia per gli stranieri, i servizi di concessione della cittadinanza, il rilascio dei passaporti e delle carte di identità, la protezione consolare dei cittadini italiani, l'attività di sostegno alle imprese italiane, la promozione della lingua e della cultura italiana, la cooperazione allo sviluppo.

L'OIV, pertanto, nello svolgimento dei propri compiti di misurazione e valutazione complessiva dei molteplici aspetti in cui si sviluppa l'azione del MAECI, ha tenuto conto di tutti gli aspetti predetti e, anche per il 2021, si è potuto registrare - da parte dei vertici dell'Amministrazione - un costante impegno nella ricerca ed attivazione di meccanismi sempre più adeguati ed efficaci al fine di misurare la performance organizzativa, pur se naturalmente permangono spazi di ulteriore miglioramento di tali strumenti.

Ciò premesso, va detto che il MAECI ha dato conto dei risultati raggiunti nell'anno di riferimento, in particolar modo negli allegati n. 1 e n. 2 alla Relazione.

A tal proposito, lo scrivente OIV evidenzia che, quanto ai risultati raggiunti nel 2021, l'emergenza pandemica dovuta al Covid-19 ha in vario modo influenzato il conseguimento degli obiettivi prefissati in sede di previsione.

Infatti, la situazione da essa generata ha portato alla rimodulazione di alcuni obiettivi strategici, strutturali ed operativi originariamente prefissati. In rari casi la pandemia ha determinato il mancato raggiungimento degli obiettivi programmati, mentre in altri casi i valori si sono rivelati superiori rispetto agli indicatori prefissati.

In merito al raggiungimento degli obiettivi relativi alla performance individuale, poi, si ricorda che in base al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del MAECI, i dirigenti sono responsabili degli obiettivi assegnati alle strutture cui sono preposti. In questo modo, si collega in maniera chiara la performance individuale con quella delle strutture di appartenenza, favorendo una maggiore responsabilizzazione dei dirigenti per i risultati delle strutture affidate alla loro cura.

Per quanto concerne, invece, i dirigenti preposti a strutture dirigenziali generali, essi sono responsabili dei risultati complessivamente conseguiti dalla struttura sottoposta alla loro supervisione.

Il personale diplomatico e dirigenziale riceve una lettera di obiettivi dal proprio superiore gerarchico, basati sul Piano della Performance, e viene valutato in base al grado di raggiungimento degli stessi, con effetti sulla retribuzione di risultato.

La performance dei singoli uffici viene monitorata attraverso il controllo di gestione e contribuisce alla determinazione dell'importo spettante a ciascun dipendente per la produttività, costituendo uno dei criteri per l'attribuzione delle risorse del Fondo Risorse Decentrate.

A tal proposito, l'OIV rileva che nell'allegato n. 3 alla Relazione vengono evidenziati in dettaglio i punteggi raggiunti dagli uffici a Roma e dalle sedi all'estero nell'ambito del controllo di gestione. Infatti, le strutture dirigenziali di II livello dell'Amministrazione centrale (Uffici e Unità) sono titolari sia di obiettivi operativi derivanti dal controllo strategico, sia di obiettivi riguardanti l'ordinaria amministrazione, monitorati nell'ambito del controllo di gestione. Gli Uffici all'estero (Ambasciate, Uffici consolari, Istituti di Cultura) sono titolari di obiettivi riguardanti l'ordinaria amministrazione, monitorati nell'ambito del controllo di gestione.

In ogni caso, con riguardo al sistema per la misurazione e la valutazione della performance individuale 2021 per dirigenti amministrativi, dipendenti appartenenti alle aree funzionali e personale a contratto a legge italiana in servizio nelle Sedi estere, l'OIV esprime pieno apprezzamento, ferma restando la necessità di una attualizzazione di taluni suoi aspetti. A tal proposito, si evidenzia che è in corso di approvazione il nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance. Infatti, d'intesa con l'OIV e con il coinvolgimento delle strutture competenti, nel 2021 l'Amministrazione ha portato avanti un enorme lavoro di rivisitazione e aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, in modo da poter modernizzare l'intero meccanismo, renderlo maggiormente aderente alla realtà esistente all'interno del MAECI e, più in generale, della Pubblica Amministrazione.

Venendo, dunque, ai risultati relativi al sistema di valutazione individuale, la stessa Relazione segnala che *“Il processo di valutazione si è svolto nei tempi previsti, con 4.012 valutazioni di prima istanza e 38 di seconda istanza (...), su un totale di 4.050 valutazioni complessive”*.

Si sottolinea al riguardo che la differenza tra il numero del personale e quello delle valutazioni effettuate deriva dal fatto che, come previsto dal Sistema di misurazione e valutazione della performance, la valutazione viene effettuata in occasione non solo della cessazione definitiva o a chiusura dell'anno solare, ma anche nel caso di trasferimento ad altro Ufficio del valutato o del responsabile dell'Unità organizzativa (Capo Ufficio o Capo Missione).

**d)** Con riferimento a se **nella misurazione e valutazione della performance si sia tenuto conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza**, si evidenzia che la Direttiva dell'On. Ministro per il 2021, come del resto negli anni precedenti, attribuisce particolare attenzione alle attività per la prevenzione della corruzione. Quindi, anche nel 2021 il Piano della Performance della Farnesina è stato elaborato in stretto raccordo con il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione del Ministero degli Affari Esteri, cosa che si riflette, chiaramente, anche nella Relazione oggetto della presente indagine. Il Piano della Performance, dunque, include numerosi obiettivi nel settore dell'anticorruzione, intesa quest'ultima anche in senso più ampio di quello previsto dalle corrispondenti norme penali ed attratto in una più estesa nozione di *mala administration*, ricomprendendo quindi anche la trasparenza, l'efficacia amministrativa e la razionalizzazione della spesa. Di questi si dà conto negli allegati 1 e 2 (in particolare, vedasi le schede dedicate agli obiettivi dell'Ispettorato e l'attenzione dedicata alle iniziative di formazione in materia di trasparenza e anticorruzione).

**e)** Sulla **verifica del corretto utilizzo del calcolo previsto per gli indicatori**, bisogna ricordare, come già premesso, che l'indeterminatezza che il più delle volte caratterizza il contesto esterno in cui opera la Farnesina influisce sia sulla determinazione degli obiettivi che sui relativi indicatori. In generale, però, il MAECI ha compiuto numerosi sforzi al fine di meglio qualificare ed affinare gli indicatori (e le altre voci a essi connesse). Allo stesso modo, dove si è ritenuto che gli indicatori precedentemente scelti non fossero più qualificanti o significativi (o, ancora, nei casi in cui fossero mutate le circostanze e/o gli obiettivi sottesi alle priorità politiche), sono stati sostituiti del tutto obiettivi e indicatori. In linea, quindi, con i suggerimenti ricevuti dal Dipartimento della Funzione Pubblica, la Farnesina ha cercato di aumentare e differenziare numero e tipologie degli indicatori associati a ciascun obiettivo, affinché ne venisse messo in luce il carattere multidimensionale ed ha operato, al netto delle considerazioni sopra riportate, sulla misurabilità e l'intelligibilità degli indicatori, così come dei relativi target, formule di calcolo e baseline.

Inoltre, lo scrivente OIV ritiene che gli indicatori identificati siano – nella maggioranza dei casi - chiari e definiti.

Pertanto, anche alla luce di ciò, si può considerare positiva la verifica effettuata.

**f) Sull'affidabilità dei dati utilizzati per la compilazione della Relazione**, gli stessi, a parere dello scrivente, possono ritenersi altamente affidabili, in quanto si tratta di dati derivanti per lo più da vari applicativi in uso al MAECI (quali, ad esempio: controllo di gestione, controllo strategico, "Ceri Online", sito Viaggiare sicuri dell'Unità di Crisi), o da molteplici fonti esterne (quali, ad esempio: comunicati dal sito delle Nazioni Unite, delibere dei contributi multilaterali, dichiarazioni condivise con i partner UE, Google Analytics, Relazioni periodiche dei soggetti attuatori dei progetti, ecc.). Sono stati, inoltre, utilizzati i dati derivanti da comunicati stampa, social network, rapporti interni MAECI di resoconto degli esiti degli incontri bilaterali o multilaterali.

**g) In merito all'effettiva evidenziazione, per tutti gli obiettivi e rispettivi indicatori, degli eventuali scostamenti riscontrati fra risultati programmati e risultati effettivamente conseguiti, con indicazione della relativa motivazione**, si segnala che la verifica ha avuto esito positivo.

Come già indicato, il MAECI ha dato chiara evidenza dei risultati raggiunti nell'anno di riferimento negli allegati n. 1 e n. 2 alla Relazione.

In ogni caso, come già evidenziato dallo scrivente OIV proprio nella Relazione, nella parte di propria competenza, l'emergenza pandemica ha in vario modo influenzato il conseguimento degli obiettivi prefissati in sede di previsione. Infatti, a seguito dei radicali e rapidi cambiamenti sia del contesto esterno che sul piano organizzativo interno del MAECI, l'Amministrazione ha dovuto procedere alla rimodulazione di alcuni obiettivi strategici, strutturali ed operativi originariamente prefissati. In alcuni casi i valori si sono rivelati ampiamente superiori rispetto agli indicatori prefissati, mentre in altri – sebbene rarissimi - la pandemia ha determinato il mancato raggiungimento di alcuni degli obiettivi programmati.

Inoltre, si dà atto che nella stessa Relazione sulla performance viene dato conto della predetta circostanza, mentre negli allegati 1 e 2 si possono ritrovare - nella quasi totalità dei casi - anche le singole motivazioni circa le ragioni degli scostamenti tra i risultati attesi e quelli raggiunti a consuntivo.

**h) Venendo, poi, all'adeguatezza del processo di misurazione e valutazione dei risultati descritto nella Relazione anche con riferimento agli obiettivi non inseriti nel Piano**, il giudizio dell'Organismo Indipendente di Valutazione sul processo di funzionamento del sistema è complessivamente positivo.

L'OIV sottolinea come il punto di forza del sistema messo in campo sia sicuramente rappresentato dall'azione sinergica effettuata a vari livelli, vedendo la partecipazione del vertice politico e dell'alta dirigenza, in stretta collaborazione con l'OIV, allo scopo di individuare di volta in volta le priorità politiche nel ciclo della performance, declinando gli obiettivi triennali, strategici o strutturali, per il triennio di riferimento e gli obiettivi annuali.

Partendo, quindi, dalla Direttiva dell'On. Ministro per l'azione amministrativa, ogni Centro di Responsabilità ha individuato un unico obiettivo triennale per ciascuna azione (intesa in termini di bilancio) a esso attribuita, in maniera coerente con le priorità politiche indicate dal vertice politico. I medesimi CdR hanno, quindi, declinato ciascun obiettivo triennale in un numero contenuto di obiettivi annuali, intesi come "traguardi intermedi" da raggiungere al fine di assicurare il conseguimento dell'obiettivo triennale cui si riferiscono, specificando i risultati attesi in termini quantitativi (espressi quindi con un set di indicatori e relativi target).

Quindi, a parere dello scrivente OIV, il MAECI ha sicuramente messo in atto un processo di misurazione e valutazione della performance in cui ogni fase risulta propedeutica alla successiva e, pertanto, la valutazione non può che essere di piena adeguatezza in merito al funzionamento dell'impianto sopra delineato: a ciascun livello, la performance è stata misurata con accuratezza nell'immissione dei dati rilevanti, utilizzando evidenze già disponibili da parte dell'Amministrazione, verificabili anche da strutture di controllo.

La programmazione, sin dalle sue prime fasi, è stata effettuata con il coinvolgimento dell'OIV. Difatti, l'individuazione e la definizione di obiettivi, indicatori e target è stata oggetto di riunioni organizzate dall'Unità di coordinamento della Segreteria Generale con il supporto dell'Organismo Indipendente di Valutazione, al fine di rendere gli obiettivi quanto più possibile aderenti ai servizi erogati dal MAECI e di affinare gli indicatori e i target, evidenziando per quanto possibile la componente qualitativa degli stessi.

La verifica della performance avviene, come già detto, attraverso monitoraggi periodici, sulla base dell'inserimento da parte dei singoli CdR dei dati relativi all'avanzamento degli obiettivi (indicatori e target) in apposite piattaforme informatizzate.

Si segnala, infine, che - d'intesa con l'OIV e con il coinvolgimento delle strutture competenti - nel 2021 l'Amministrazione ha lavorato sull'aggiornamento del proprio Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, in modo da attualizzare l'intero meccanismo.

**i)** Sulla **conformità della Relazione alle disposizioni normative vigenti e alle linee guida del DFP**, l'OIV prende atto che la stessa è stata redatta ai sensi dell'art. 10, comma 1, lett. b), del d. lgs. n. 150 del 2009 e delle Linee Guida per la Relazione Annuale sulla Performance n. 3/2018 del Dipartimento della Funzione Pubblica.

**j) e k)** In fine, passando alla valutazione circa **la sinteticità, la chiarezza e la comprensibilità della Relazione**, l'OIV esprime ampio apprezzamento per lo sforzo compiuto dal MAECI in tal senso. Infatti, il documento evidenzia in maniera chiara, sintetica e comprensibile per tutti, cittadini e *stakeholder*, l'ambito esterno di riferimento in cui si muove l'Amministrazione, i risultati organizzativi ed individuali raggiunti, le difficoltà riscontrate nel perseguimento degli obiettivi e il quadro di bilancio, rinviando ai documenti allegati le informazioni di maggior dettaglio.

\*\*\*\*\*

Tutto ciò premesso, l'OIV

**VALIDA**

la Relazione annuale sulla Performance 2021.

Data, 23 giugno 2022

Cons. Stefano Glinianski