



RELAZIONE

Validazione della Relazione sulla performance del Ministero degli Affari esteri e della cooperazione internazionale per l'anno 2022.

Con Appunto n. 109912 del 22 giugno 2023, è stata trasmessa la Relazione sulla performance del Ministero degli Affari esteri e della cooperazione internazionale per l'anno 2022, 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 2022-2024.

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 2022-2024.

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, occorre premettere che, al fine di contestualizzare la correttezza e la coerenza da un punto di vista metodologico dell'operato dell'Amministrazione, esso non può prescindere dal fatto che l'azione del MAECI sia in parte contraddistinta dal carattere di "immaterialità" della politica estera, quindi assolutamente peculiare e talvolta difficilmente misurabile. In ogni caso, la verifica della performance avviene attraverso monitoraggi periodici da parte dello scrivente Organismo, 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. Pertanto, si può confermare che la valutazione degli obiettivi di performance organizzativa riportata nella Relazione sia coerente con la medesima valutazione effettuata dall'OIV: la misurazione del livello di raggiungimento degli obiettivi effettuato dall'OIV coincide con quello operato dall'amministrazione.

Inoltre, nel corso degli anni, 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, operando sulla misurabilità degli indicatori e cercando 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 tal senso, si rileva come l'Amministrazione abbia tenuto conto dei risultati ottenuti negli anni precedenti, sia programmando obiettivi, indicatori e target sulla scorta dei risultati ottenuti, sia provando a rendere immediatamente comprensibile il confronto tra le voci monitorate nel precedente e nell'attuale Piano della Performance.

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, 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.

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 2022, 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 degli obiettivi raggiunti nell'anno di riferimento in modo dettagliato, riportando tutti i risultati negli allegati n. 1 e n. 2 alla Relazione.

A tal proposito, lo scrivente OIV evidenzia che il ritorno all'attività lavorativa pre-Covid ha permesso in molti casi di raggiungere obiettivi superiori a quelli programmati: mentre in fase di programmazione degli obiettivi si era tenuto conto dell'impatto degli effetti negativi della pandemia (formulando gli obiettivi in termini che apparivano realistici nel contesto del 2021), con il graduale ritorno alla normalità, invece, i centri di responsabilità hanno potuto agevolmente raggiungere e spesso superare gli obiettivi formulati. Per gli stessi motivi, viste le condizioni esistenti in corso d'anno, taluni centri di responsabilità hanno potuto rimodulare alcuni obiettivi strategici, strutturali ed operativi originariamente prefissati. In rarissimi casi, gli strascichi della pandemia o gli effetti della guerra in Ucraina hanno determinato il mancato raggiungimento degli obiettivi programmati.

In merito al raggiungimento degli obiettivi relativi alla performance individuale, 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 negli allegati n. 3 e 4 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.

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 2022, come del resto negli anni precedenti, attribuisce particolare attenzione alle attività per la prevenzione della corruzione ed alla trasparenza. Quindi, anche nel 2022, 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 anche 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 Generale 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*, per facilitarne la misurazione.

Lo scrivente OIV ritiene che gli indicatori identificati siano – nella maggioranza dei casi - chiari e definiti, ma che soprattutto sia ben identificato il metodo di calcolo per ciascuno di loro e che lo stesso sia stato correttamente utilizzato.

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 dettagliata 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 e la guerra in Ucraina hanno in vario modo influenzato il conseguimento degli obiettivi programmati 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 o la guerra hanno determinato il mancato raggiungimento di alcuni degli obiettivi programmati.

Inoltre, si dà atto che nella stessa Relazione sulla performance viene dato conto della già menzionata 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.

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 conformemente alla normativa applicabile ed alle 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 2022.

Roma, 27 giugno 2023

Cons. Stefano Glinianski