

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE
DEL MINISTERO DEGLI AFFARI ESTERI E DELLA COOPERAZIONE
INTERNAZIONALE**

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

1. INTRODUZIONE

L'adozione di un Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance aggiornato deriva dalla necessità di corrispondere a specifiche disposizioni normative, nonché dall'esigenza di dotare il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale di un sistema ottimale di gestione delle risorse umane e finanziarie, in attuazione del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e successive modificazioni ed integrazioni.

In particolare, il SMVP persegue il fine di:

- verificare il conseguimento degli obiettivi;
- informare e guidare i processi decisionali;
- gestire in maniera più efficace sia le risorse che i processi organizzativi;
- fornire la base di un sistema incentivante per premiare il merito, l'impegno e la produttività di ciascun dipendente;
- promuovere processi di miglioramento delle prestazioni in termini di qualità;
- valorizzare le competenze e le potenzialità, individuando i fabbisogni formativi del personale, nonché incoraggiando l'arricchimento dell'esperienza lavorativa nelle sue dimensioni orizzontale (diversificazione dei compiti) e verticale (incremento delle responsabilità);
- condividere gli obiettivi dell'Amministrazione con il personale, promuovendo strumenti di interazione e dialogo tra i dipendenti e la dirigenza;
- promuovere l'emersione di professionalità particolarmente qualificate, al fine della loro valorizzazione, anche nel quadro degli strumenti individuati nel titolo III del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150.

A tal scopo, come precisato dallo stesso D. Lgs. n. 150/2009 e dalle successive integrazioni e modifiche, il SMVP individua:

1. le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
2. le procedure di conciliazione, a garanzia dei valutati, relative all'applicazione del sistema;
3. le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti;
4. le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) illustrato nel presente documento pone quale obiettivo principale il desiderio di un miglioramento costante dell'organizzazione e delle persone che vi lavorano. In particolare in questa sede si intende porre l'accento sulla gestione della performance organizzativa all'interno del Ministero, attraverso gli strumenti del controllo strategico e del controllo di gestione e della programmazione integrata introdotta con il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO). Per quanto riguarda la performance individuale si rimanda a separati documenti.

2. RIFERIMENTI NORMATIVI

Il Decreto Legislativo 30 luglio 1999, n. 286 - come modificato dal D. Lgs. n. 150/2009, a sua volta modificato e integrato dal D. Lgs, 25 maggio 2017, n. 74 - contempla un'organica disciplina dei controlli interni, ridisegnandone contenuti e competenze e prevedendo un sistema articolato nel quale si vanno a collocare le verifiche di regolarità amministrativa e contabile, la valutazione dei dirigenti e del restante personale, nonché

il controllo strategico e il controllo di gestione.

Come stabilito dall'art. 1, comma 1, del citato D. Lgs. n. 150/2009, le disposizioni si applicano ai dipendenti delle Amministrazioni di cui all'art. 2, comma 2, del D. Lgs. 30 marzo 2001, n. 165, fermo quanto previsto dall'art. 3 dello stesso D. Lgs. n. 165/2001. In base a tale norma, dunque, le disposizioni si applicano al personale, anche dirigenziale, in regime di contratto privatistico.

L'art. 6, primo comma, del D. Lgs. n. 150/2009, come modificato dal D. Lgs. n. 74/2017, fissa, in tema di monitoraggio della performance, il principio secondo cui:

“Gli Organismi indipendenti di valutazione, anche accedendo alle risultanze dei sistemi di controllo strategico e di gestione presenti nell'amministrazione, verificano l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento e segnalano la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio all'organo di indirizzo politico-amministrativo, anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'amministrazione .”

L'art. 7, primo comma, del D. Lgs. n. 150/2009, ha introdotto un articolato sistema di misurazione e valutazione della performance, stabilendo, come modificato dal D. Lgs. n. 74/2017, che *“Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tale fine adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione, il Sistema di misurazione e valutazione della performance”*.

L'art. 7, secondo comma, del D. Lgs. n. 150/2009, sul medesimo sistema di valutazione della performance, specifica come modificato dal D. Lgs. n. 74/2017, che:

“La funzione di misurazione e valutazione delle performance è svolta:

- a) dagli Organismi indipendenti di valutazione della performance di cui all'art. 14, cui compete la misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice ai sensi del comma 4, lettera e), del medesimo articolo;*
- b) dai dirigenti di ciascuna amministrazione, secondo quanto previsto agli articoli 8 e 9;*
- c) dai cittadini o dagli altri utenti finali in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione, partecipando alla valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione, secondo quanto stabilito dagli articoli 8 e 19-bis.”*

L'art. 7, comma 2-bis, del D. Lgs. n. 150/2009, come modificato dal D. Lgs. n. 74/2017, stabilisce che *“Il Sistema di misurazione e valutazione della performance, di cui al comma 1, è adottato in coerenza con gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica ai sensi dell'articolo 3, comma 2 ...”*

L'art. 45, comma 3 del D. Lgs. n. 165/2001, come modificato dall'art. 57 del D. Lgs. n. 150/2009, prevede che *“I contratti collettivi definiscono, in coerenza con le disposizioni legislative vigenti, trattamenti economici accessori collegati: a) alla performance individuale; b) alla performance organizzativa con riferimento all'amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'amministrazione [...]”*.

L'articolo 2, comma 32, della legge finanziaria 2009, ha disposto che *“a decorrere dall'anno 2009 il trattamento economico accessorio dei dipendenti delle pubbliche amministrazioni è corrisposto in base alla qualità, produttività e capacità innovativa della prestazione lavorativa”*.

L'art. 19 del D. Lgs. n. 150/2009, definisce, come modificato dal D. Lgs. n. 74/2017, i criteri per la differenziazione delle valutazioni, specificando (comma 1) che *“Il contratto collettivo nazionale, nell'ambito delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance ai sensi dell'articolo 40,*

comma 3-bis, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, stabilisce la quota delle risorse destinate a remunerare, rispettivamente, la performance organizzativa e quella individuale e fissa criteri idonei a garantire che alla significativa differenziazione dei giudizi di cui all'articolo 9, comma 1, lettera d), corrisponda un'effettiva diversificazione dei trattamenti economici correlati”.

Inoltre, il comma 2 del medesimo art. 19 dispone che *“Per i dirigenti, il criterio di attribuzione dei premi di cui al comma 1 è applicato con riferimento alla retribuzione di risultato”.*

Ai sensi dell'art. 10 del D. Lgs. n. 150/2009, *“al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance, le amministrazioni pubbliche redigono e pubblicano sul sito istituzionale ogni anno: a) entro il 31 gennaio, il Piano della performance [...]”* che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori.

Il D.P.R. 24 giugno 2022, n. 81, ha disposto per le amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, con più di cinquanta dipendenti, la soppressione del Piano della performance in quanto assorbito nel Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), il cui contenuto è stato definito con il Decreto del Ministro per la pubblica amministrazione n. 132 del 30 giugno 2022.

3. PRINCIPI GENERALI ED AMBITO DI APPLICAZIONE

Come delineato da varie disposizioni (D. Lgs. n. 150/2009, D. Lgs. n. 165/2001, Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica del 24 marzo 2004, CCNL dell'Area Funzioni Centrali nonché CCNL comparto Funzioni Centrali), i principi generali cui il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance si ispira sono:

- *valorizzazione del merito, dell'impegno e della produttività di ciascun dipendente;*
- *trasparenza e pubblicità dei criteri e dei risultati;*
- *partecipazione al procedimento della persona sottoposta a valutazione;*
- *diffusione della cultura della partecipazione, quale presupposto all'orientamento al risultato, al posto della cultura dell'adempimento, per accrescere il senso di responsabilità, la lealtà e l'iniziativa individuale;*
- *migliore qualità complessiva dei servizi forniti;*
- *migliore impiego delle risorse umane;*
- *cura della formazione (nel caso specifico del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, anche per il personale in servizio all'estero) e dello sviluppo professionale del personale, garantendo pari opportunità alle lavoratrici e ai lavoratori.*

Il presente SMVP è strumentale al perseguimento degli anzidetti principi generali e finalità, tenuto anche conto sia del D. Lgs. 11 aprile 2006, n. 198, che del Codice di comportamento dei dipendenti pubblici di cui al D.P.R. 16 aprile 2013, n. 62 nonché - nello specifico del MAECI - del Codice di Comportamento approvato con D.M. 1759 del 18 settembre 2014.

Come previsto dal D. Lgs. n. 150/2009, e successive modificazioni ed integrazioni, la misurazione della performance riguarda sia l'andamento della performance della struttura organizzativa in cui il singolo lavora, sia la performance individuale in senso stretto.

Ai sensi dell'art. 8 del D. Lgs. n. 150/2009, la **performance organizzativa** concerne:

- a. *l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività;*
- b. *l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi,*

nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;

- c. la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d. la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e. lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- f. l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g. la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h. il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

4. GLI ELEMENTI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

4.1 Le finalità del sistema di misurazione e di valutazione della performance organizzativa

Ai sensi del D. Lgs. n. 150/2009, come modificato dal D. Lgs. n. 74/2017, la performance rappresenta il contributo che un soggetto (organizzazione o struttura) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance, in coerenza con gli indirizzi emanati dal Dipartimento della Funzione Pubblica ([Linee guida n. 2/2017](#)), descrive le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa, le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema, le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

La misurazione della Performance Organizzativa si pone molteplici finalità elencate all'art.8 del D. Lgs. n. 150/2009, per le quali si rimanda alla sezione 3.

4.2 Impianto metodologico della performance organizzativa: obiettivi e indicatori

4.2.1 *Gli obiettivi*

Il nuovo testo del d.lgs. 150/2009 introduce le categorie degli **obiettivi generali** e degli **obiettivi specifici**.

Gli obiettivi generali determinati con apposite linee guida, sono adottati su base triennale con un decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri. Gli obiettivi specifici sono definiti invece da ciascuna amministrazione nel PIAO, in coerenza con le priorità politiche espresse dal Ministro e con il quadro di riferimento nel quale l'amministrazione è chiamata ad agire nell'anno e nel triennio successivo.

Per favorire una maggiore integrazione tra ciclo della performance e ciclo di bilancio, gli obiettivi specifici presentati nel PIAO su base triennale orientano al contempo i contenuti della Nota integrativa al bilancio e quelli della Direttiva generale per l'attività amministrativa e per la gestione (quest'ultima deve essere emanata

entro 10 giorni dall'approvazione della Legge di Bilancio). La Direttiva rappresenta l'atto formale con il quale - ai sensi del D.lgs. 286/99 e del D.lgs. 279/97 - sono assegnati ai diversi Centri di Responsabilità gli obiettivi - oggetto del controllo strategico - direttamente riconducibili all'attuazione delle priorità politiche espresse dall'Atto di indirizzo del Ministro e le risorse ad essi collegate.

È opportuno ricordare che il Piano e la Nota integrativa rivestono una diversa funzione: gli obiettivi di bilancio incorporano l'informazione rivolta al Parlamento sulla finalità ultima della spesa statale, mentre quelli del Piano sono funzionali sia a orientare l'azione dell'amministrazione, sia a favorire l'*accountability* nei confronti dei cittadini.

Grafico 1: Il collegamento tra ciclo della performance e ciclo di bilancio



Gli **obiettivi specifici** possono essere "**strategici**" se direttamente collegati ad una priorità politica definita con lettera dell'On. Ministro al Segretario Generale, oppure "**strutturali**" se connessi ad attività ordinarie dell'amministrazione. La **Tabella 1** – riportata alla fine del presente paragrafo – illustra a titolo esemplificativo gli obiettivi del MAECI, definiti sulla base delle priorità politiche approvata dal Ministro per il triennio 2024-2026.

Ogni Centro di Responsabilità è chiamato a individuare un unico obiettivo triennale per ciascuna "azione" (intesa in termini di bilancio) a esso attribuita, in maniera coerente con gli obiettivi generali del Governo e con le priorità politiche indicate dal Ministro. Si segnala che ad un obiettivo possono essere associate più azioni (c.d. obiettivi trasversali), mentre ad un'azione può essere associato un solo obiettivo.

I Centri di Responsabilità declinano poi 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 anche le "attività" (strutturali e ricorrenti) e/o eventuali "progetti" (strategici e a termine) da realizzare e i risultati attesi in termini quantitativi (espressi quindi con un set di indicatori e relativi target).

Gli obiettivi, ai sensi del D. Lgs. n. 150/2009, devono essere:

- rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;

- specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- riferibili ad un arco temporale determinato;
- commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Come indicato nelle Linee Guida sul Piano della Performance, nella definizione del numero di obiettivi specifici, occorre prestare particolare attenzione alla multidimensionalità di questi, valutando i pro e contro:

- **un numero ristretto e chiaro di obiettivi facilita la comunicazione** (interna ed esterna) e la focalizzazione dell'azione; per contro il focus su pochi obiettivi potrebbe escludere alcune attività dell'amministrazione;
- **un numero più ampio di obiettivi favorisce sicuramente una maggior copertura delle attività dell'amministrazione**; per contro troppi obiettivi rischiano di essere percepiti (all'interno o all'esterno) come una mancanza di priorità.

Nel caso del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, mentre la definizione degli obiettivi strategici e strutturali per l'anno ed il triennio successivo avviene a livello di Centri di Responsabilità/Strutture Dirigenziali di I livello (Direzioni Generali e Servizi) in linea con le priorità politiche definite annualmente dal Ministro, 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).

Ove ritenuto utile per portare avanti specifiche iniziative di particolare rilevanza per più uffici o più direzioni generali, è possibile attribuire **obiettivi trasversali**. Tali obiettivi possono essere individuati dal Direttore Generale, quando coinvolgono più uffici appartenenti alla stessa struttura dirigenziale generale, o dal Segretario Generale, quando coinvolgono più uffici appartenenti a strutture dirigenziali generali diverse.

TABELLA 1

TABELLA 1: PRIORITA' POLITICHE DEL MAECI E OBIETTIVI (TRIENNIO 2024-2026)			
CDR	PRIORITA' POLITICA* <i>(Laddove indicato l'obiettivo è di tipo strategico)</i>	OBIETTIVI TRIENNALI STRATEGICI / STRUTTURALI	OBIETTIVI ANNUALI
CERI		Gestione efficace ed efficiente con procedure prevalentemente informatizzate degli affari protocollari e di cerimoniale, inclusi le visite di personalità e i vertici internazionali	Sostegno all'attività internazionale del Presidente della Repubblica
			Sostegno all'attività internazionale in Italia del Presidente della Repubblica
SEGR		Attuazione della Legge 185/1990 sul controllo degli armamenti e cooperazione internazionale nel quadro della Direttiva UE 43/2009 sui trasferimenti all'interno dell'Unione dei prodotti per la difesa.	Contributo alla redazione del rapporto annuale dell'Unione Europea sull'esportazione di materiale di armamento.

		Attuazione della disciplina (D. Lgs 221/2017) relativa ai prodotti a duplice uso (prodotti, inclusi il software e le tecnologie, che possono avere un utilizzo sia civile sia militare), alle merci soggette al regolamento anti-tortura ed ai prodotti listati per effetto di misure restrittive unionali.	Organizzazione e gestione riunioni del Comitato consultivo interministeriale sui prodotti a duplice uso, sulla base dell'art. 5 D. Lgs 221/2017
		Informare i connazionali sui fattori di rischio e sulle situazioni di crisi in tutti i Paesi del mondo. Monitorare e mappare la presenza di connazionali all'estero. Attività di prevenzione, ed interventi a favore di connazionali in contesti a rischio o in situazioni di emergenza	Diffusione presso il pubblico della APP gratuita dell'Unità di Crisi per dispositivi mobili (smartphone e tablet)
		Assistere il Ministro nell'elaborare indirizzi e programmi, e assicurare coerenza generale e coordinamento, anche sul piano giuridico interno e internazionale, all'attività del MAECI.	Attività di difesa giuridica nel contenzioso internazionale da parte del SGCT (contributi alla formazione di atti e indirizzi di coordinamento) Garantire la coerenza dell'attività del MAECI e dell'azione internazionale del Governo.
DGAI	*Riforma e razionalizzazione dell'Azione amministrativa, Valorizzazione delle risorse umane e Digitalizzazione dei servizi	Miglioramento della gestione amministrativa delle Sedi estere e incremento delle iniziative per la conservazione, valorizzazione e razionalizzazione del patrimonio immobiliare	Interventi di valorizzazione del patrimonio immobiliare di proprietà in Albania, Austria, Germania, Kenya, Svizzera e Tanzania.
		Promozione di azioni di conciliazione dei tempi di vita privata e di lavoro del personale	Incremento percentuale degli accessi alla bacheca informatica degli annunci del ministero
	*Riforma e razionalizzazione dell'Azione amministrativa, Valorizzazione delle risorse e Digitalizzazione dei servizi	Digitalizzazione e ammodernamento tecnologico del MAECI	Adeguamento applicativi Elezioni Europee 2024
			Installazione presso la rete estera delle 125 postazioni del nuovo sistema crittografico del Maeci
		Sicurezza informatica: "Asset Inventory" delle postazioni di lavoro informatiche presenti presso la rete estera	
DGAP	*Mediterraneo e Africa	Tutelare gli interessi nazionali dell'Italia nel bacino del Mediterraneo allargato, area di importanza cruciale per la sicurezza del Paese, anche attraverso la promozione e la tutela dei diritti umani.	Partecipazione dell'Italia alle missioni civili della Politica di Sicurezza e Difesa Comune e alle Missioni di Osservazione Elettorale dell'Unione Europea

			Promozione delle priorità dell'Italia in materia di diritti umani
	*Alleanza Atlantica e sicurezza	Rafforzare l'azione nel settore di sicurezza e diritti e proseguire le iniziative diplomatiche e umanitarie per prevenire e risolvere le crisi nel nostro vicinato, con particolare riferimento ai fronti orientale e meridionale, rendendo più incisiva l'azione degli organismi e dei processi multilaterali.	Non proliferazione e disarmo
			Sostenere la presenza di personale italiano nell'OSCE.
DGCS		Assicurare il coordinamento della dimensione multilaterale di cooperazione allo sviluppo, sia a livello globale che in ambito europeo. Contribuire a definire gli indirizzi di attività dei fondi, agenzie e programmi delle Nazioni Unite, delle Organizzazioni Internazionali e dell'Unione Europea, attraverso la partecipazione alle riunioni dei loro organi direzionali, il dialogo diretto e il finanziamento delle loro attività "core" o di loro specifici programmi.	"Engagement" con le OO.II. tramite dialogo diretto, partecipazione nei loro organi direttivi e finanziamento delle loro attività "core" o su progetti specifici tramite contributi volontari
		Valutare l'impatto degli interventi di cooperazione allo sviluppo in itinere ed ex post per verificarne la coerenza con gli indirizzi approvati dal Comitato Interministeriale per la Cooperazione allo Sviluppo (CICS) e trarne indicazioni per la futura programmazione.	Avvio dei processi di valutazione per un importo a base di gara pari al 65% delle risorse assegnate per valutazioni di impatto sul cap. 2155
			Coordinamento dell'esercizio di elaborazione della Relazione annuale sull'attuazione della politica di cooperazione allo sviluppo ai sensi dell'art. 12, comma 4 della Legge n. 125 del 2014
	*Aiuto allo sviluppo	Assicurare una efficace e razionale programmazione degli interventi a dono di cooperazione allo sviluppo.	Riunioni del Comitato Congiunto
			Fronteggiare in tempi rapidi le crisi umanitarie
			Fronteggiare i bisogni umanitari nei contesti di crisi protratta
DGIT	*Collettività italiane all'estero, servizi consolari e assistenza ai connazionali in difficoltà	Migliorare l'efficienza dei servizi consolari	Miglioramento e maggior utilizzo dei servizi consolari fruibili direttamente on line
	*Fenomeni Migratori	Aumento del numero di domande visto trattate dalla rete diplomatico-consolare italiana	Garantire la rapida trattazione delle domande di visto strategiche

DGMO			Valorizzare l'azione italiana in ambito G20 e G7, anche alla luce della presidenza italiana di questo foro nel 2024.
		Contribuire all'efficacia della governance globale, in particolare in ambito economico finanziario ed energetico e ambientale e in materia di transizione ecologica.	Contribuire ad affrontare le sfide globali in tema di clima, ambiente, energia e promuovere la sicurezza energetica nazionale, anche alla luce delle ripercussioni conseguenti all'aggressione russa all'Ucraina.
			Contribuire a promuovere, nei fori competenti, la posizione italiana sull'attuazione dei regimi sanzionatori internazionali (UE, ONU), in raccordo con amministrazioni e operatori economici, a tutela degli interessi nazionali.
	*Sfide Globali	Rafforzare la cooperazione con i Paesi dell'Africa sub-sahariana, dell'Asia e Oceania e dell'America Latina e i Caraibi sia sul piano bilaterale che in ambito multilaterale - anche alla luce della crescente rilevanza dell'Indo-Pacifico - contribuendo alla tutela degli interessi nazionali e alla promozione della pace e della sicurezza in tali regioni	Rafforzare la cooperazione bilaterale con i Paesi dell'Africa Sub-sahariana, nel più ampio focus del Mediterraneo allargato, con particolare riferimento alla regione Saheliana
			Rafforzare la cooperazione con i Paesi dell'Asia e Oceania
			Rafforzare la cooperazione con i Paesi dell'America Latina e i Caraibi
DGRI		Ottimizzare l'impiego delle risorse umane e finanziarie disponibili per garantire la funzionalità della rete diplomatico-consolare in Italia e all'estero, anche in termini di pari opportunità	Monitoraggio delle misure di attuazione del ciclo ordinario di lavoro agile presso i Centri di Responsabilità di questa Amministrazione.
		Assicurare un'efficace attività di formazione del personale, soprattutto nell'ottica del servizio all'estero	Garantire adeguata formazione linguistica del personale al fine di assicurarne una più efficace presenza nei Paesi extra UE.
DGUE	*Unione europea	Promuovere la visione italiana del	Promuovere gli interessi italiani nelle fasi

		processo di integrazione europea partecipando ai vari negoziati in ambito UE.	di negoziazione della riforma della governance economica in considerazione della disattivazione della Clausola di salvaguardia a partire dal 2024 e nella procedura di revisione di medio termine del Quadro Finanziario pluriennale. Assicurare assistenza economica all'Ucraina in ambito europeo nel breve e medio periodo. Monitorare i processi di attuazione dei PNRR dei Paesi membri nella cornice del Dispositivo di Ripresa e Resilienza (RFF).
			Promuovere la partecipazione italiana ai programmi di gemellaggio amministrativo ("Twinning") ed ai progetti di assistenza tecnica ("TAIEX") in ambito UE.
			Partecipazione al coordinamento nazionale nella fase ascendente delle politiche settoriali dell'UE.
			Partecipazione dell'Italia alle iniziative di pace ed umanitarie in sede internazionale - (Progetti approvati ex art 23 ter DPR 18/67 come da L.145/2018)
		Rafforzare i rapporti bilaterali con i Paesi Europei, membri e non dell'Unione Europea, per promuovere gli interessi nazionali e sviluppare sinergie sui temi europei.	Percentuale dei contributi destinati ad Organismi Internazionali e, compatibilmente con il richiesto rifinanziamento 2021 per il triennio 2022-2024, agli interventi ai sensi delle Leggi 72 e 73 del 2001 (interventi per esuli e minoranze italiane in Slovenia, Croazia e Montenegro)
GABI		Miglioramento della capacità di attuazione delle disposizioni legislative del Governo	
		Miglioramento efficacia controllo strategico	
ISPE	*Riforma e razionalizzazione dell'Azione amministrativa, Valorizzazione delle risorse umane e Digitalizzazione dei servizi	In raccordo con le altre competenti strutture del Ministero ed Enti esterni promuovere la sicurezza del MAECI e della sua rete estera e vigilare sulla regolarità e trasparenza dell'azione amministrativa, anche mediante la prevenzione della corruzione.	Rafforzare la sicurezza delle sedi estere

DGSP	*Diplomazia per la crescita e promozione integrata	Accompagnare le imprese italiane nei mercati internazionali favorendo la loro capacità di intercettare la domanda internazionale e il consolidamento della loro presenza all'estero con l'obiettivo di contribuire alla crescita dell'economia nazionale; nel contempo, in campo scientifico e tecnologico, sostenere la cooperazione a livello internazionale di centri di ricerca, università e ricercatori italiani.	Formazione e informazione alle imprese
DGDP	*Diplomazia pubblica e culturale	Favorire la diffusione della cultura italiana all'estero, quale strumento di dialogo, promozione e cooperazione; sostenere l'insegnamento e la diffusione della lingua italiana all'estero.	Valorizzazione dell'arte contemporanea attraverso la Collezione Farnesina
	*Diplomazia pubblica e culturale	Promozione e valorizzazione delle attività istituzionali del Ministero e della rete all'estero	Rafforzare la strategia di social media della Farnesina
			Assicurare che gli uffici dell'Amministrazione centrale e della Rete diplomatico-consolare siano informati sui principali articoli di stampa di pertinenza
		Contribuire all'elaborazione di indirizzi prioritari, favorire le sinergie con attori non governativi in chiave di Diplomazia Pubblica; promuovere la presenza italiana e assicurare il coordinamento con i funzionari italiani presso le OO.II.	Promozione e diffusione dei progetti di ricerca realizzati dagli Enti di ricerca internazionalistica su temi prioritari per la politica estera nazionale
Organizzazione della Conferenza annuale ROME MED Dialogues			
Elaborazione dell'Annuario statistico del MAECI			
Valorizzazione e promozione del patrimonio storico-archivistico e bibliotecario del MAECI			

Gli Uffici all'estero (Ambasciate, Uffici consolari, Istituti di Cultura), invece, sono titolari solo di obiettivi riguardanti l'ordinaria amministrazione, monitorati nell'ambito del controllo di gestione. Ciascuna Sede all'estero è tenuta a selezionare e monitorare, con il supporto della Segreteria Generale, un numero di attività in relazione all'organico presente in Sede (diplomatici, Aree Funzionali e personale a contratto). Gli Uffici sono invitati dalla Segreteria Generale a perfezionare la definizione dei target e degli indicatori degli obiettivi di gestione in un'ottica di costante miglioramento della loro performance. Tali **obiettivi gestionali** hanno perlopiù carattere stabile nel tempo (ad es. elaborazione di documentazione, trattazione della corrispondenza con le sedi, attività degli uffici consolari, gestione del personale, ecc.).

Esempio di obiettivi di gestione:

CDR	Macroattività	Ufficio	Attività specifiche	Prodotti associati	Indicatori	Unità di Misura	Valore atteso
DGMO	POLITICHE ENERGETICHE, DI PROTEZIONE DELL'AMBIENTE E PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE DEL PIANETA	DGMO III	Gestione richieste operative da uffici MAECI, rete diplomatico-consolare, altre Amministrazioni pubbliche italiane e Rappresentanze straniere. Partecipazione ad attività internazionale di coordinamento	Evasione richieste ricevute	Numero richieste / numero dipendenti	n.	95
DGMO	POLITICHE ENERGETICHE, DI PROTEZIONE DELL'AMBIENTE E PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE DEL PIANETA	DGMO III	Predisposizione documentazioni e	Documentazioni predisposte	Numero di contributi per dipendente	n.	50

SEDE	Macroattività	Attività specifiche	Prodotti associati	Indicatori	Unità di Misura	Valore atteso
AMB. BERNA	Servizi Consolari	Servizi agli italiani all'estero	Passaporti	Pratiche di rilascio/rinnovo passaporto procapite	n.	2000
AMB. BERNA	RAPPORTI POLITICI E PUBLIC DIPLOMACY	Rapporti Politici	Riunioni ed incontri (Autorità di accreditamento, II.II, altre Ambasciate, ONG e/o Partiti politici)	Riunioni procapite	n.	65
AMB. BERNA	PROMOZIONE ECONOMICO - COMMERCIALE	Promozione commerciale	Incontri con interlocutori economici ed imprenditoriali	Incontri	n.	10

4.2.2 Riformulazione dei target

Per cause non inizialmente prevedibili - quali ad esempio il mutamento del contesto normativo/istituzionale o un'imprevedibile, grave e sopravvenuta carenza di risorse - i target connessi agli obiettivi assegnati all'unità

organizzativa possono essere riformulati nel corso dell'esercizio sia in relazione agli obiettivi del controllo strategico che del controllo di gestione. La riformulazione può comportare – nella maggior parte dei casi – la rimodulazione dei target definiti in fase di programmazione. Solo per il controllo di gestione ed esclusivamente in casi eccezionali può comportare anche l'introduzione di nuovi obiettivi.

In ogni caso, la richiesta di riformulazione viene presentata dai valutati alla Segreteria Generale, che dispone al riguardo. Per quanto riguarda il controllo strategico, la riformulazione può avvenire in coordinamento con l'Organismo Indipendente di Valutazione.

4.2.3 *Gli indicatori del Controllo strategico*

Ad ogni obiettivo sono associati uno o più indicatori (per un massimo di quattro) finalizzati alla misurazione del grado di conseguimento dell'obiettivo.

Per ciascun indicatore viene individuato il valore target, ovvero il valore che l'indicatore deve assumere affinché si possa considerare raggiunto il risultato atteso.

Il set di indicatori associato agli obiettivi deve essere caratterizzato da:

- **precisione, o significatività**, intesa come la capacità di un indicatore o di un insieme di indicatori di misurare realmente ed esattamente il grado di raggiungimento di un obiettivo. Fra i tanti indicatori possibili occorre quindi selezionare quelli che consentono di rappresentare meglio i risultati che si vogliono raggiungere. L'impatto e l'efficacia sull'utente interno e esterno sono un elemento guida per la precisione.
- **completezza**, ossia la capacità del sistema di indicatori di rappresentare le variabili principali che determinano i risultati dell'amministrazione. Anche in questo caso l'impatto e l'efficacia sull'utente sono un elemento guida, da associare all'efficienza e efficacia dei processi o progetti che portano a determinare una migliore o peggiore *performance* sugli utenti.

L'incompletezza e la scarsa precisione hanno implicazioni sia sulla fase di pianificazione che su quella di misurazione e valutazione. In fase di pianificazione, infatti, esse possono portare ad una scelta errata delle modalità operative più efficaci da adottare per raggiungere l'obiettivo. In fase di misurazione e valutazione possono, invece, comportare una valutazione non corretta del grado di raggiungimento degli obiettivi e la mancata corretta identificazione dei motivi di uno scostamento tra valori *target* previsti e risultati effettivi.

Ciascun indicatore utilizzato, inoltre, deve possedere i seguenti requisiti:

- **tempestività**, intesa come la capacità di fornire le informazioni necessarie in tempi utili ai decisori; vi possono essere indicatori estremamente interessanti ma i cui valori sono resi disponibili solo con un certo ritardo rispetto al periodo al quale si riferiscono e questo li rende spesso inutilizzabili perché il processo di misurazione e valutazione deve completarsi con una tempistica predefinita;
- **misurabilità**: capacità dell'indicatore di essere quantificabile secondo una procedura oggettiva, basata su fonti affidabili. È fortemente sconsigliato, ad esempio, l'utilizzo di indicatori basati su giudizi qualitativi espressi del personale stesso. Poco appropriati anche indicatori quantitativi ma non presidiati dalle strutture di supporto alla programmazione.

Per maggiori approfondimenti sulle tipologie di indicatori da associare agli obiettivi triennali e annuali oggetto del controllo strategico, si rimanda a separata scheda di approfondimento (ALLEGATO N. 1).

Agli indicatori è associato un valore di partenza (*baseline*) o un *benchmark* di riferimento utile per la definizione del valore target. Il valore di riferimento rispetto al fenomeno misurato dall'indicatore può rappresentare un valore ottimale o medio o desiderabile o effettivamente conseguito in passato, e può differire anche significativamente dai valori target che l'Amministrazione considera effettivamente conseguibili nel triennio tenendo conto della situazione di partenza, delle risorse disponibili, dello scenario previsto nel triennio, dei vincoli esterni e interni, ecc. Il valore di riferimento potrebbe essere rappresentato da un valore stabilito per

legge; un valore espresso nelle priorità o negli indirizzi politici (DEF, Atti di Indirizzo, Direttive generali, ecc.); un valore statistico derivante da fonti esterne (es. Istat) o interne all'Amministrazione; un valore standard tecnico documentabile.

4.3 IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE E IL CICLO DELLA PERFORMANCE

A seguito dell'adozione delle **Linee guida per il Piano della Performance Ministeri n. 1 del giugno 2017 e della normativa di riferimento relativa al PIAO**, il MAECI ha affinato le modalità con le quali gestire il ciclo della performance e, in particolare, l'intero processo di misurazione e valutazione, in un'ottica di **raccordo tra ciclo della performance e ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio** e prestando particolare attenzione anche al riallineamento temporale tra i due cicli.

Per il MAECI, il ciclo della performance, che comprende i processi di programmazione, monitoraggio, valutazione e rendicontazione, ha inizio con l'adozione da parte del Ministro del documento sulle priorità politiche da perseguire nel corso dell'anno successivo.

Sulla base delle priorità politiche approvate dall'On. Ministro, la Segreteria Generale, in raccordo con l'Organismo Indipendente di Valutazione, convoca, nelle prime settimane di settembre, delle riunioni con le Direzioni Generali ed i Servizi del MAECI volte alla definizione degli obiettivi strategici e strutturali dell'Amministrazione per l'anno ed il triennio successivo, ove opportuno fornendo specifiche indicazioni e prestando attenzione alle linee guida elaborate dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

In vista di tali riunioni, i Centri di Responsabilità – sulla base delle proposte raccolte dalle Direzioni Centrali, Unità e Uffici competenti – trasmettono alla Segreteria Generale e all'Organismo Indipendente di Valutazione le proposte di obiettivi, indicatori e piani d'azione per l'anno e il triennio successivo. Ogni Centro di Responsabilità è chiamato ad individuare un obiettivo triennale per ciascuna "azione" (intesa in termini di bilancio) a esso attribuita, in maniera coerente con gli obiettivi generali del Governo e con le priorità politiche identificate dal Ministro.

La Segreteria Generale, in raccordo con l'Organismo Indipendente di Valutazione, procede:

- alla verifica della rilevanza degli obiettivi proposti e dell'impatto sui diversi gruppi di beneficiari ("*stakeholders*");
- alla verifica della confrontabilità degli obiettivi, tenendo conto di quelli definiti negli anni precedenti ("*benchmarking*")
- all'individuazione di obiettivi multidimensionali ovvero di obiettivi che abbiano implicazioni sulle attività svolte da più unità organizzative;
- ad eventuali proposte di definizione, a partire dalle considerazioni precedenti, di un insieme di obiettivi nuovi e di obiettivi suscettibili di variazione.

Gli obiettivi individuati dai Centri di Responsabilità e validati dall'Organismo Indipendente di Valutazione sono utilizzati per orientare i contenuti delle Note Integrative al Bilancio dello Stato per il triennio successivo, caricati da ciascun Centro di Responsabilità sul portale "Note Integrative" del MEF **entro la fine del mese di settembre** di ogni anno.

Una volta definiti gli obiettivi strategici e strutturali, gli uffici a Roma (ovvero le strutture dirigenziali di secondo livello) e le sedi estere sono chiamati, su impulso della Segreteria Generale nella c.d. fase di "mappatura", a individuare per ciascuna struttura gli obiettivi soggetti al controllo di gestione per l'anno successivo (da 1 a 3 per le unità organizzative presso l'amministrazione centrale; un numero variabile di attività in relazione

all'organico presente in Sede (diplomatici, dirigenti, aree funzionali e personale a contratto), con i relativi indicatori, le ponderazioni e i target **entro il mese di dicembre**. Le sedi e gli uffici a Roma potranno decidere se confermare o cambiare la mappatura dell'anno precedente, alla luce delle risorse umane e finanziarie a disposizione, delle attività previste e dei risultati conseguiti. Il peso complessivo delle attività monitorate deve essere pari al 100%.

Sulla base degli obiettivi strategici e strutturali approvati, la Segreteria Generale cura la predisposizione della Direttiva generale per l'attività amministrativa e per la gestione, firmata dal Ministro **entro 10 giorni dall'approvazione della Legge di Bilancio**, con la quale vengono formalizzati per ciascun Centro di Responsabilità gli obiettivi oggetto del controllo strategico e direttamente riconducibili all'attuazione delle priorità politiche espresse dall'Atto di indirizzo del Ministro e le risorse ad essi collegate.

La Segreteria Generale, in raccordo con i Centri di Responsabilità e l'Organismo Indipendente di Valutazione, cura altresì la predisposizione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), approvato dall'On. Ministro **entro il 31 gennaio**, che descrive, tra le altre cose, la strategia e i traguardi di medio-lungo periodo in termini di performance che l'amministrazione intende raggiungere e che ne orientano il funzionamento complessivo.

Una volta approvato il PIAO, la Segreteria Generale ne cura la tempestiva trasmissione agli Uffici dell'Amministrazione centrale. Il PIAO viene successivamente pubblicato nella sezione Amministrazione trasparente del sito istituzionale del MAECI per la piena diffusione a tutto il personale e ai cittadini.

I Direttori Generali organizzano un incontro con i Vice Direttori Generali / Direttori Centrali, i Capi Unità ed i Capi Ufficio per illustrare e condividere gli obiettivi strategici ed operativi dell'Ufficio dirigenziale generale ai sensi del Sistema di Misurazione e Valutazione del Ministero degli Affari Esteri.

L'**avanzamento degli obiettivi strategici e strutturali** per ciascun Centro di Responsabilità avviene ogni anno attraverso un **monitoraggio semestrale**, su impulso dell'OIV e della Segreteria Generale.

Viene assicurato altresì il **monitoraggio** - che avviene su base continua o annuale a seconda degli obiettivi e dei relativi indicatori selezionati - **del controllo di gestione dell'Amministrazione Centrale e delle Sedi estere**, prestando continua assistenza per i processi di mappatura, inserimento e revisione dei dati ed effettuando i necessari solleciti per la chiusura dell'esercizio, che deve avvenire entro il **31 dicembre di ciascun anno**. Ai sensi dall'art. 19 del D.Lgs. n. 150/2009, il punteggio del controllo di gestione, calcolato grazie a programmi ministeriali a seguito della validazione dei risultati raggiunti dalle strutture dirigenziali di II livello da parte della Segreteria Generale, costituisce uno dei criteri per la ripartizione del Fondo risorse decentrate e in particolare delle risorse assegnate per remunerare la produttività organizzativa, secondo le modalità definite in sede di contrattazione integrativa.

Nella fase di rendicontazione, l'OIV predispone la relazione annuale sul funzionamento del sistema di valutazione, della trasparenza e dell'integrità dei controlli interni (entro il termine ordinatorio del **30 aprile**) ed il Rapporto sulla Performance (che il Ministro trasmette al Parlamento entro il **15 giugno** di ciascun anno).

Entro il 30 giugno la Segreteria Generale cura la pubblicazione della **Relazione annuale sulla Performance** dell'anno precedente, validata dall'OIV, previo nulla osta del Gabinetto. La Relazione evidenzia, a consuntivo, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto agli obiettivi programmati e formalizzati nel Piano, oltre che alle modalità secondo cui si è svolto, nell'anno di riferimento, l'intero processo di misurazione e valutazione.

Lo schema sotto delineato riporta le fasi, i soggetti e le responsabilità del ciclo della performance.

FASE	ATTIVITA'	RESPONSABILE
Programmazione	Adozione del documento sulle priorità politiche	On. Ministro
Programmazione	Comunicazione a DDGG e Capi Servizio per l'avvio della programmazione	Segreteria Generale
Programmazione	Indicazione a Capi Unità e Capi Ufficio dei piani e progetti prioritari	Direttori Generali e Capi Servizio
Programmazione	Presentazione di proposte di obiettivi triennali e annuali, relativi indicatori e piani d'azione	Direttori Centrali o Capi Unità ed Ufficio
Programmazione	Trasmissione di obiettivi, indicatori e piani d'azione alla Segreteria Generale	Direttori Generali e Capi Servizio
Programmazione	Trasmissione dei contributi relativi al Piano dei Fabbisogni di Personale, al Piano di Azioni Positive, al Piano di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, al Piano Organizzativo del Lavoro Agile.	Direttori Generali e Capi Servizio
Programmazione	Esame dei principali obiettivi in seno al Consiglio di Amministrazione	Segreteria Generale
Programmazione	Trasmissione al Gabinetto dell'On. Ministro e all'OIV del progetto di PIAO	Segreteria Generale
Programmazione	Adozione del PIAO	On. Ministro
Programmazione	Condivisione con Vice Direttori Generali e Capi Unità degli obiettivi della Direzione / Servizio	Direttori Generali e Capi Servizio
Programmazione	Selezione degli obiettivi del personale diplomatico e dirigenziale da portare in valutazione	Direttori Generali e Capi Servizio, Direttori centrali, Capi Ufficio/Unità
Programmazione	Comunicazione degli obiettivi in valutazione al personale	Capi Ufficio / Unità; Capi Missione, Direttori Generali (per lo staff)
Programmazione	Pubblicazione del PIAO sul sito istituzionale e sul portale del Dipartimento della Funzione Pubblica	Segreteria Generale
Monitoraggio	Monitoraggio sull'avvio del ciclo della performance	OIV
Monitoraggio	Monitoraggio dell'avanzamento degli obiettivi	Direttori Generali / Capi Servizio / Direttori Centrali / Capi Unità / Capi Ufficio e OIV
Monitoraggio	Referto all'On. Ministro sull'avanzamento degli obiettivi (eventuale)	OIV
Monitoraggio	Monitoraggio intermedio sui comportamenti organizzativi dei collaboratori (facoltativo)	Valutatori di prima istanza
Valutazione	Valutazione di prima istanza	Valutatori di prima istanza
Valutazione	Termine per la presentazione della richiesta di valutazione di II istanza (personale delle AAFF e dirigenti).	Valutati
Valutazione	Eventuale valutazione di seconda istanza	Valutatori di seconda istanza
Valutazione	Certificazione del raggiungimento degli obiettivi assegnati	Direttori Generali, Capi Servizio, Capi Unità, Capi Ufficio
Valutazione	Certificazione del raggiungimento degli	On. Ministro

	obiettivi assegnati per i titolari di strutture dirigenziali di livello generale	
Rendicontazione	Relazione sul funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni	OIV
Rendicontazione	Relazione sull'utilizzo delle risorse e sull'efficienza dell'azione amministrativa (Rapporto di Performance)	OIV
Rendicontazione	Relazione sulla Performance	SG
Rendicontazione	Validazione della Relazione sulla Performance	OIV

5. LA VALUTAZIONE PARTECIPATIVA DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA, ANALISI E COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER

La promozione della partecipazione dei cittadini alle decisioni e alle politiche pubbliche è ispirata dall'art. 118 della Costituzione, che fa riferimento al "principio di sussidiarietà". La "valutazione partecipativa" nel ciclo della performance è stata introdotta formalmente dal Legislatore con la modifica del D.Lgs. n. 150/2009, operata dal **D.Lgs. n. 74/2017**. L'art. 19bis del medesimo D.Lgs. incarica l'Organismo Indipendente di Valutazione di verificare che vengano adottati sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione dei cittadini e utenti.

Le **Linee guida sulla valutazione partecipativa del Dipartimento della Funzione Pubblica** (n. 4/2019) forniscono alle amministrazioni pubbliche indicazioni metodologiche per favorire la partecipazione di cittadini ed utenti (*stakeholder*) alla valutazione della performance organizzativa. Si sottolinea la **flessibilità** e **gradualità** evidenziata dal Dipartimento della Funzione Pubblica per l'applicazione delle Linee Guida: a ciascuna amministrazione viene lasciato un margine di discrezionalità e responsabilità della scelta del modello di valutazione partecipativa più adeguato alla propria realtà.

L'Amministrazione degli Esteri si confronta quotidianamente, sia sul piano interno che internazionale, con una pluralità di interlocutori pubblici e privati – direttamente o indirettamente interessati dalla sua performance. L'elaborazione e la successiva implementazione del Piano della Performance sono il frutto di intensi contatti con gli stakeholder interni ed esterni.

Per quanto concerne gli stakeholder esterni è importante segnalare, anche con riferimento alle linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica, il contatto continuo e costante con i seguenti:

- Collettività italiane all'estero, soprattutto per il tramite del Consiglio Generale per gli Italiani all'Estero;
- Ministeri, anche per il tramite degli Uffici dei Consiglieri Diplomatici, nonché delle riunioni di appositi Tavoli di Coordinamento, ove attivi;
- Parlamento, in particolare dall'Ufficio per i Rapporti con il Parlamento e soprattutto nel quadro delle audizioni presso le Commissioni Esteri (a cui partecipano i vertici politici e/o dirigenziali dell'Amministrazione);
- Sistema produttivo nazionale, anche per il tramite delle periodiche riunioni della Cabina di Regia;
- Imprese ed istituti finanziari, anche per il tramite dei funzionari diplomatici eventualmente ivi distaccati e dei Tavoli di coordinamento, ove attivi;
- Società civile e cittadini comuni, attraverso il dialogo intrattenuto dall'Ufficio Relazioni con il Pubblico, le periodiche rassegne "Farnesina Porte Aperte" e le molteplici iniziative dell'Amministrazione centrale e degli uffici all'estero ad essi rivolte.
- Organizzazioni non governative.

- Gli organi di informazione, attraverso il dialogo costante intrattenuto dal Servizio Stampa del Ministero.

La Segreteria Generale, in raccordo con l'OIV e sulla base dei principi di flessibilità e gradualità espressi dal Dipartimento della Funzione Pubblica, ha identificato alcune prime aree di intervento per attuare la valutazione partecipativa della performance organizzativa al MAECI, partendo dalla valorizzazione di iniziative già in corso e in fase di sviluppo. Tra queste, si segnalano le seguenti:

- L'**Ufficio Relazioni col Pubblico (URP)** della Farnesina risponde alle richieste di informazione dei cittadini e funge da collettore per i quesiti che l'utenza – sia generale che professionistica – rivolge all'Amministrazione. Per garantire un servizio allineato con gli standard di qualità e efficienza del Ministero e per elevare il livello di soddisfazione del cittadino, l'URP, con media di 35.000 richieste annue, eroga oltre il 90% delle risposte ai cittadini entro 5 giorni lavorativi, in corposo anticipo rispetto ai termini di legge previsti (30 giorni). Nelle e-mail di risposta degli operatori URP è presente una nota, inserita automaticamente in ogni singolo invio, con la quale si invita l'utente a compilare un questionario di soddisfazione del servizio offerto.
- Inoltre, la **presenza online della Farnesina e della rete diplomatica** nel suo complesso svolge senz'altro un ruolo di straordinaria importanza per i rapporti con gli stakeholder, grazie a una diffusione capillare delle strutture ministeriali sui **social network**. Il MAECI (che gestisce centralmente 8 canali social), insieme oltre 700 account social proprietari della Rete Estera, tramite la propria presenza online offre servizi e assistenza agli italiani all'estero e alle imprese, promuovendo il proprio operato nel mondo e incoraggiando spesso anche un'interazione diretta con gli utenti. Per i social media della Farnesina, la valutazione partecipativa viene misurata attraverso la piattaforma *Talkwalker* che cattura il grado di soddisfazione ("sentiment") dell'utenza rispetto ai contenuti pubblicati. *Talkwalker* utilizza specifiche tipologie di misurazione, che consentono di sterilizzare reazioni dell'utenza non legate all'attività del Ministero ma ad altre variabili esogene, offrendo così un metodo scientifico per ottenere una valutazione attendibile sul servizio offerto dal Ministero attraverso i social.
- Per ciò che riguarda il coinvolgimento degli stakeholder interni, l'Ufficio Servizi, Opportunità, Benessere Organizzativo della DGAI conduce delle indagini per misurare il **benessere organizzativo del personale MAECI**. I questionari utilizzati sono approvati dall'ANAC, nel rispetto dell'anonimato dell'intervista e della trasparenza dei risultati. I dati raccolti, sono presentati nel quadro del Comitato Unico di Garanzia e condivisi con le Organizzazioni sindacali e pubblicati sul sito del MAECI.
- Il Comitato Unico di Garanzia (CUG) è l'organismo previsto dalla legge con compiti propositivi, consultivi e di verifica in materia di pari opportunità, valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni presso il MAECI. Relativamente a tale campo, pertanto, come prescritto il CUG presenta all'Amministrazione la proposta di "Piano Triennale di Azioni Positive" (PTAP) che - una volta adottato - diviene un allegato al Piano della Performance e rileva, quindi, anche ai fini della valutazione della performance organizzativa complessiva dell'amministrazione. Il CUG risulta quindi un organismo la cui consultazione è essenziale nel quadro di una valutazione partecipativa della performance organizzativa al MAECI relativamente agli ambiti di competenza istituzionale del Comitato stesso.

Al momento, in raccordo con l'OIV, sono al vaglio nuove formule al fine di attuare in futuro forme più ampie di valutazione partecipativa all'interno del MAECI, in linea con quanto prospettato con la Circolare MAECI 1/2022 sui metodi di lavoro ed il benessere organizzativo.

6 IL PROCESSO DI VALUTAZIONE

L'articolazione del processo di valutazione del personale destinatario del SMVP è coerente con il processo di programmazione e controllo strategico e di gestione, nonché con la determinazione dei criteri di attribuzione, secondo le modalità che vengono definite in sede di contrattazione integrativa, del trattamento economico accessorio collegato alla performance individuale, per la quale si rimanda a separati documenti.

6.1 I soggetti del processo di misurazione e valutazione della performance

La funzione di misurazione e valutazione della performance è affidata, nell'ambito della singola amministrazione, alla responsabilità di una pluralità di soggetti indicati nell'art. 7 del D. Lgs. n. 150/2009. Secondo quanto previsto dall'art. 14, comma 4, lett. a) del medesimo D. Lgs., l'Organismo Indipendente di Valutazione monitora il funzionamento complessivo del Sistema di misurazione e valutazione ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso.

In conformità all'art. 7, comma 2, ed all'art. 8 del D. Lgs. n. 150/2009, la funzione di misurazione e valutazione della performance organizzativa è svolta:

- i. dall'Organismo indipendente di valutazione della performance (OIV) che, con il supporto della struttura tecnica permanente di cui all'art. 14, commi 9 e 10 del D. Lgs. n. 165/2001, presidia in maniera integrata e sistemica, il processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa nel suo complesso;
- ii. dai dirigenti di ciascuna amministrazione, secondo quanto previsto dagli artt. 8 e 9.
- iii. dal personale non appartenente alle qualifiche dirigenziali, purché appartenente alla terza area funzionale o qualifica equipollente, che, in ragione del peculiare ordinamento del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, ricopra l'incarico di vicario o di reggente di un Ufficio dirigenziale non generale.
- iv. ai cittadini o dagli altri utenti finali in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione, partecipando alla valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione, secondo quanto stabilito dagli articoli 8 e 19-bis.

6.2 Valutazione finale dei risultati e attribuzione del punteggio di risultato dell'Unità Organizzativa

A conclusione del monitoraggio di fine anno sullo stato di avanzamento degli obiettivi, di cui alla sezione 4.3, con l'ausilio dell'apposito sistema informatico, si effettua la valutazione finale circa il conseguimento degli obiettivi individuati all'interno della sezione Performance del PIAO, rilevando per ciascun obiettivo i valori numerici dei risultati raggiunti.

Il punteggio di risultato dell'Unità Organizzativa viene determinato annualmente al 31 dicembre.

7. MERITO E PREMIALITA'

7.1 Bonus annuale delle eccellenze

Il Bonus annuale delle eccellenze, di cui all'art. 21 del D.Lgs. n. 150/2009, può essere attribuito al personale, dirigenziale e non, che ha conseguito una valutazione di eccellenza, e la cui prestazione si è specialmente distinta per il carattere eccezionalmente positivo, con particolare riferimento ai criteri di innovazione, semplificazione e significativo incremento dell'efficienza dei processi definiti in sede di contrattazione integrativa, come previsto dall'art. 19 del predetto D.Lgs. n. 150/2009, nonché dall'ordinamento del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale:

In sede di contrattazione integrativa, sono altresì definite le modalità e le limitazioni per l'attribuzione del premio, che compete alla Direzione Generale per le Risorse e l'Innovazione, sulla base delle risultanze della valutazione finale e delle segnalazioni provenienti dai responsabili delle strutture dirigenziali di livello generale.

7.2 Trasferimenti all'estero

Ai sensi dell'art. 25 del D.Lgs. n. 150/2009, la professionalità sviluppata e attestata dal sistema di misurazione e valutazione costituisce criterio per l'assegnazione di incarichi e responsabilità secondo criteri oggettivi e pubblici. Al riguardo, per ciò che concerne i criteri per l'assegnazione di incarichi all'estero, le vigenti disposizioni Ministeriali in materia indicano, nel contesto di una valutazione complessiva, anche la "qualità del servizio prestato".

8 MODALITÀ DI INFORMAZIONE E RACCORDO CON LE ORGANIZZAZIONI SINDACALI

A seguito dell'aggiornamento normativo del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance organizzativa, che non ha comportato alcuna modifica dei criteri generali già vigenti, la prescritta modalità di informazione con le Organizzazioni sindacali rappresentative ha avuto luogo in data 12 novembre 2024.

9 DISPOSIZIONI FINALI E REVISIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Al fine di favorire un progressivo affinamento delle modalità di misurazione e valutazione della performance organizzativa - ove del caso anche sulla base di quanto previsto dall'art. 7 comma 1, del D.Lgs. n. 150/2009 - la Segreteria Generale, anche su proposta delle Organizzazioni Sindacali, può sottoporre al Gabinetto dell'On. Ministro, previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione, eventuali modifiche o aggiornamenti al SMVP relativo alla performance organizzativa. Le anzidette modifiche o aggiornamenti si intendono adottate a decorrere dall'approvazione da parte del Gabinetto dell'On. Ministro.

ALLEGATO 1. SCHEDA DI APPROFONDIMENTO: TIPOLOGIE INDICATORI ANNUALI E TRIENNALI

Schema riepilogativo:

TIPOLOGIE INDICATORI	
OBIETTIVI ANNUALI (Funzione Pubblica – Performance)	OBIETTIVI TRIENNALI (MEF – Note Integrative)
Stato delle Risorse	Realizzazione Fisica
Efficienza	Risultato (<i>output</i>)
Efficacia	Impatto (<i>outcome</i>)
Impatto	Realizzazione finanziaria

1. LE TIPOLOGIE DI INDICATORI PER GLI OBIETTIVI ANNUALI

Con le linee guida per il Piano della *performance* (n.1/2017), il Dipartimento della Funzione Pubblica indica quattro dimensioni di indicatori per la misurazione della *performance* organizzativa, che coprono tutti gli ambiti riportati dall'art.8, comma 1, del d.lgs. 150/2009 come modificato dal d.lgs. 74/2017. Esse sono:

- Lo **stato delle risorse**, come presupposto della *performance* organizzativa.
- **l'efficienza** e **l'efficacia**, che costituiscono il nucleo centrale della *performance* organizzativa in quanto misurano i risultati dell'azione organizzativa e individuale;
- **l'impatto**, quale orizzonte e traguardo ultimo della *performance* organizzativa.

Efficienza, efficacia e impatto si riferiscono alle attività dell'amministrazione e ai suoi risultati. Lo stato delle risorse, invece, è riferito ad una fotografia delle risorse a disposizione dell'amministrazione.

A- Indicatori di stato delle risorse

Gli indicatori di stato delle risorse quantificano e qualificano le risorse dell'amministrazione (umane, economico-finanziarie, strumentali, tangibili e intangibili): esse possono essere misurate in termini sia quantitativi (numero risorse umane, numero computer, ecc.), sia qualitativi (profili delle risorse umane, livello di aggiornamento delle infrastrutture informatiche, ecc.), anche al fine di valutare il livello di salute dell'amministrazione.

Di seguito si riportano alcuni esempi, non esaustivi, di indicatori:

- risorse umane: quantità e distribuzione delle risorse umane per posizione; numero di persone suddivise per fasce di età e categoria;
- risorse economico-finanziarie: risorse stanziare, risorse per tipologia di finanziamento;
- risorse tangibili: valore del patrimonio disponibile, livello di obsolescenza delle attrezzature;
- risorse intangibili:
 - salute organizzativa: livello di benessere organizzativo, % di lavoratori in *smart working*;
 - salute professionale: quantità di persone laureate/formate/aggiornate; % profili professionali presenti rispetto alle necessità dei vari ruoli organizzativi;

- salute di genere: rapporto donne/uomini presenti nell'organizzazione; % presenza di donne in ruoli apicali.

ESEMPIO 1 MAECI (DGUE)
Obiettivo: Percentuale dei contributi destinati ad Organismi Internazionali e, compatibilmente con il richiesto rifinanziamento 2021 per il triennio 2022-2024, agli interventi ai sensi delle Leggi 72 e 73 del 2001 (interventi per esuli e minoranze italiane in Slovenia, Croazia e Montenegro) - Percentuale dei contributi impegnati o erogati sugli importi stanziati in bilancio:
Tipologia Indicatore annuale: Stato delle risorse (economico-finanziarie)
Indicatore: <i>Capacità media di impegno ed erogazione dei contributi in rapporto agli stanziamenti in bilancio sui relativi capitoli di spesa: =100%</i>

B - Indicatori di efficienza

Gli indicatori di efficienza esprimono la capacità di utilizzare le risorse umane, economico-finanziarie, strumentali (*input*) in modo sostenibile e tempestivo nella realizzazione delle varie attività dell'amministrazione (*output*).

L'efficienza può essere misurata, ad esempio, in termini economici e/o fisici:

- **efficienza economico-finanziaria:** esprime il costo (o la spesa) di gestione di un'attività e/o di erogazione di un servizio (risorse economiche/quantità servizi o utenti serviti) e può essere incrementata attraverso iniziative di miglioramento organizzativo (ad es. riduzione % del costo delle utenze);
- **efficienza produttiva:** esprime lo sforzo organizzativo per svolgere un'attività o un processo o per erogare un servizio e può essere incrementata attraverso iniziative di miglioramento organizzativo (ad es. incremento della produttività del lavoro).

ESEMPIO 2 MAECI (DGUE)
Obiettivo: <i>Partecipazione dell'Italia alle iniziative di pace ed umanitarie in sede internazionale - (Progetti approvati ex art 23 ter DPR 18/67 come da l.145/2018)</i>
Tipologia indicatore annuale: Efficienza (produttiva)
Indicatore: <i>Numero di progetti valutati positivamente e cofinanziati dal CDR con risorse ex DPR 18/67 art. 23Ter per la "Partecipazione dell'Italia alle iniziative di pace ed umanitarie in sede internazionale" ed assegnate al relativo Capitolo di spesa 4548: =20</i>

C- Indicatori di efficacia

Gli indicatori di efficacia esprimono l'adeguatezza dell'*output* erogato rispetto alle aspettative e necessità degli utenti (interni ed esterni) e possono essere misurati sia in termini quantitativi che qualitativi.

Efficacia quantitativa:

- **quantità erogata:** esprime la quantità erogata di *output* (n. servizi o prodotti) e può essere accresciuta tramite iniziative di incremento dei servizi (ad esempio la disponibilità di certificazioni online);
- **quantità fruita:** esprime la quantità dei destinatari diretti degli output (n. fruitori) e può essere accresciuta tramite iniziative di allargamento del numero dei beneficiari dei servizi.

Efficacia qualitativa:

- qualità erogata: esprime la qualità erogata degli *output*, attraverso parametri oggettivi, (ad esempio il tempo di pagamento ai fornitori) secondo la prospettiva dell'amministrazione, e può essere migliorata tramite iniziative d'innalzamento e di presidio degli standard dei servizi;
- qualità percepita: esprime la qualità percepita degli *output*, secondo la prospettiva dei fruitori (livello di soddisfazione dei fruitori).

ESEMPIO 3 MAECI (DGIT)
Obiettivo: Miglioramento e maggior utilizzo dei servizi consolari fruibili direttamente on line
Tipologia indicatore annuale: Efficacia (quantitativa)
Indicatore: <i>Numero di iscrizioni AIRE e cambi di residenza effettuate dall'utenza direttamente sul portale FAST IT: > 1.600.000</i>

ESEMPIO 4 MAECI (DGMO)
Obiettivo: Contribuire ad affrontare le sfide globali in tema di clima, ambiente e energia, e promuovere la sicurezza energetica nazionale, anche alla luce delle ripercussioni conseguenti all'aggressione russa all'Ucraina.
Tipologia indicatore annuale: Efficacia (qualitativa)
Indicatore: <i>Iniziative, missioni ed incontri con interlocutori esteri e riunioni a livello politico nell'ambito dei fori multilaterali su ambiente ed energia: >= 45</i>

D- Indicatori di impatto

Gli indicatori d'impatto esprimono l'effetto atteso o generato (*outcome*) da una politica o da un servizio sui destinatari diretti o indiretti, nel medio-lungo termine, nell'ottica della creazione di valore pubblico, ovvero del miglioramento del livello di benessere economico-sociale rispetto alle condizioni di partenza della politica o del servizio.

Gli indicatori in oggetto possono riferirsi a diversi ambiti d'impatto degli obiettivi dell'amministrazione e possono essere misurati sia in valori assoluti che in termini di variazione percentuale rispetto alla condizione di partenza:

- impatto sociale: esprime l'impatto indotto sulle varie componenti della società (giovani, anziani, turisti, ecc.);
- impatto economico: esprime l'impatto indotto sulle varie componenti del tessuto economico (altre istituzioni, imprese, terzo settore, ecc.) e sulle relative condizioni economiche;
- impatto ambientale: esprime l'impatto indotto sulle varie componenti del contesto geo-morfologico in cui opera l'amministrazione e sulle relative condizioni ambientali.

ESEMPIO 5 MAECI (DGIT)
Obiettivo: Garantire la rapida trattazione delle domande di visto strategiche
Tipologia indicatore annuale: Impatto (sociale)
Indicatore: <i>Tempo di trattazione delle domande di visto per turismo e per affari negli Uffici Visti di Istanbul, New Delhi, Al Kuwait, Londra e Pechino - Sedi significative per volume di domande di visto trattate, rappresentative della Rete e differenziate per grandezza (organico in Sede) area geografica e tipologia (ambasciata o consolato) <=3</i>

2- LE TIPOLOGIE DI INDICATORI PER GLI OBIETTIVI TRIENNALI

L'art. 21, comma 11, della legge n. 196/2009 ("Legge di contabilità e finanza pubblica"), prevede che a ciascuno obiettivo triennale identificato andranno assegnati uno o più indicatori significativi (fino a un massimo di quattro) per misurarne i risultati "in termini di livello dei servizi e di interventi". Il DPCM del 18 settembre 2012, ai sensi dell'articolo 23 del decreto legislativo 31 maggio 2011 n. 91 (sulle disposizioni recanti l'attuazione dell'articolo 2 della legge n.196/2009 in materia di adeguamento ed armonizzazione dei sistemi contabili), specifica contenuto e caratteristiche degli indicatori da inserire nelle Note integrative.

Di seguito, una descrizione del contenuto dei quattro tipi di indicatori previsti dal DPCM 18/9/2012, con alcuni esempi.

A-indicatori di realizzazione fisica

Esprimono la misura dei prodotti e dei servizi erogati o lo stato di avanzamento della loro realizzazione. Di seguito, alcuni esempi generali:

- Numero di beneficiari di uno specifico intervento o di un'area di interventi;
- Numero di utenti di un dato servizio;
- Ammontare degli interventi completati;
- Numero di nuovi accordi stipulati per una data finalità;
- Numero di ispezioni completate oppure la percentuale delle ispezioni effettuate su quelle programmate;
- Indice di informatizzazione (numero degli uffici informatizzati rispetto al totale previsto).

ESEMPIO 6 MAECI (DGIT)
Obiettivo: Migliorare l'efficienza dei servizi consolari
Tipologia indicatore triennale: Realizzazione fisica
Indicatore: <i>Numero di carte d'identità elettroniche (CIE) emesse dagli uffici consolari in favore dei cittadini iscritti all'AIRE nel corso dell'anno >130.000</i>

ESEMPIO 7 MAECI (ISPE)
Obiettivo: In raccordo con le altre competenti strutture del Ministero ed enti esterni, promuovere la sicurezza del MAECI e della sua rete estera e vigilare sulla regolarità e trasparenza dell'azione amministrativa, anche mediante la prevenzione della corruzione.
Tipologia indicatore triennale: Realizzazione fisica
Indicatore: <i>Verifiche, istruzioni e interventi post-ispettivi sugli uffici ministeriali e sulle sedi estere =100</i>

B- Indicatori di risultato (output)

Esprimono l'esito più immediato del programma di spesa, ovvero la capacità dei prodotti e dei servizi erogati di essere adeguati alle finalità perseguite, in termini di qualità conseguita, di beneficiari raggiunti, di usufruibilità del servizio.

Di seguito alcuni esempi generali:

- percentuale di beneficiari di uno specifico intervento o di un'area di interventi sulla popolazione di riferimento;
- percentuale di utenti di un dato servizio rispetto al bacino di popolazione interessata;
- qualità di un dato servizio (ad es., tempo medio di attesa per rilascio di documentazione/visti/certificati/autorizzazioni);
- esiti delle attività di ispezione (ad es., migliaia euro di recuperi contributivi e sanzioni riscosse);
- esiti di efficientamento dell'amministrazione (ad esempio spesa media per telefonia fissa e telefonia mobile per utenza).

ESEMPIO 8 MAECI (DGIT)
Obiettivo: Aumento del numero di domande visto trattate dalla rete diplomatico-consolare italiana
Tipologia indicatore triennale: Risultato
Indicatore: <i>Percentuale di visti a ingressi multipli (c.d. multi-ingresso) sul totale dei visti rilasciati dalla rete diplomatico-consolare >= 68%</i>

ESEMPIO 9 MAECI (ISPE)
Obiettivo: In raccordo con le altre competenti strutture del Ministero ed enti esterni promuovere la sicurezza del MAECI e della sua rete estera e vigilare sulla regolarità e trasparenza dell'azione amministrativa, anche mediante la prevenzione della corruzione.
Tipologia indicatore triennale: Risultato
Indicatore: <i>Raccomandazioni post-ispettive impartite alle sedi estere entro 20 giorni lavorativi dall'effettuazione della verifica in loco - Rapporto tra il numero dei messaggi di raccomandazione post ispettivi inviati alle sedi entro 20 giorni lavorativi e il totale delle missioni effettuate = 95%</i>

C- Indicatori di impatto (outcome)

Esprimono l'impatto che il programma di spesa, insieme ad altri enti e a fattori esterni, produce sulla collettività e sull'ambiente. Tali indicatori sono caratterizzati da forti interdipendenze con fattori esogeni all'azione dell'amministrazione. Di seguito, alcuni esempi generici:

- percentuale delle imprese che hanno ricevuto incentivi per l'innovazione, che hanno successivamente brevettato nuovi prodotti;
- percentuale di utenti che gestiscono una pratica tramite internet rispetto al totale delle pratiche gestite anche con altri canali.

ESEMPIO MAECI: N.D.

D – Indicatori di realizzazione finanziaria

Indicano l'avanzamento della spesa prevista per la realizzazione dell'obiettivo o dell'intervento. Possano essere associati ad un obiettivo soltanto in combinazione con indicatori di altro tipo.

Esempi:

- percentuale di impegni sugli stanziamenti disponibili (ovvero capacità di impegno);
- percentuale di pagamenti sulla massa spendibile (ovvero capacità di spesa);

- velocità di smaltimento dei residui passivi (= pagamento in conto residui / residui iniziali per 100).

ESEMPIO 10 MAECI (DGRI)
Obiettivo: Ottimizzare l'impiego delle risorse umane e finanziarie disponibili per garantire la funzionalità della rete diplomatico-consolare in Italia e all'estero, anche in termini di pari opportunità.
Tipologia indicatore triennale: Realizzazione Finanziaria
Indicatore: <i>Percentuale di utilizzo dei fondi di flessibilità messi a disposizione per far fronte a sopravvenute maggiori esigenze dell'Amministrazione e al miglioramento della sicurezza della rete estera - Rapporto percentuale tra fondi di flessibilità utilizzati e totale dei fondi messi a disposizione dell'Amministrazione = 100%</i>

ESEMPIO 11 MAECI (DGDP)
Obiettivo: Favorire la diffusione della cultura italiana all'estero, quale strumento di dialogo, promozione e cooperazione; sostenere l'insegnamento e la diffusione della lingua italiana all'estero
Tipologia indicatore triennale: Realizzazione Finanziaria
Indicatore: <i>Missioni archeologiche ed etnoantropologiche sostenute in area Mediterraneo allargato e Turchia >= 50%</i>

Il DPCM 18/9/2012 specifica contenuto e caratteristiche degli indicatori da inserire nelle Note integrative, sintetizzate nello schema qui di seguito:

INDICATORI (A ciascun obiettivo triennale devono essere associati uno o più indicatori significativi, fino ad un massimo di quattro)	
Indicatore 1 (Denominazione massimo 500 caratteri):	<i>Denominazione sintetica dell'indicatore</i>
Descrizione (massimo 1000 caratteri)	<i>Esprime il legame fra il fenomeno misurato dall'indicatore e l'obiettivo al quale questo è associato, quali sono i fattori che influiscono sul fenomeno stesso, come deve essere letto il valore per indicare un miglioramento del fenomeno misurato, se esiste un benchmark di riferimento, ecc..</i>
Tipologia indicatore: (realizzazione fisica, risultato, impatto o realizzazione finanziaria)	<i>Da scegliere fra i quattro previsti: di realizzazione fisica, di risultato, di impatto, di realizzazione finanziaria.</i>
Tipo valore: (percentuale, valore assoluto..)	<i>Da scegliere fra: percentuale; binario (si/no); valore assoluto.</i>
Fonte del dato:	<i>Indicazione del sistema informativo, del processo o dell'istituzione dal quale si ricavano le informazioni necessarie al calcolo dell'indicatore.</i>
Unità di misura:	<i>Ad es: Km, euro, migliaia di euro, metri quadri, numero di accessi, ecc.., che deve essere indicata, attraverso una descrizione testuale, soltanto nel caso in cui come tipo valore sia stato selezionato valore assoluto; negli altri casi non dovrà essere indicata alcuna unità di misura.</i>
Metodo di calcolo:	<i>Descrizione testuale del procedimento/algoritmo utilizzato per il calcolo del valore.</i>

Target 2024:	<p><i>Valori target che assumerà l'indicatore nel triennio. Di norma, deve essere inserito un valore target per ciascuno dei tre anni. È possibile, tuttavia, che l'indicatore faccia riferimento ad una iniziativa che non si estenda all'intero triennio. In questi casi la valorizzazione dell'indicatore è significativa solo per uno o due anni del triennio e non per tutti e tre. Se l'Amministrazione indica valori target soltanto su uno o due anni del triennio, per chiudere le operazioni è richiesto l'inserimento di una nota mancanza valore target nella quale si illustrano le motivazioni del mancato inserimento del valore target.</i></p>
Target 2025:	
Target 2026:	
Eventuale valore di riferimento (Benchmark) o valore di partenza (baseline)	<p><i>Il valore di riferimento rispetto al fenomeno misurato dall'indicatore può rappresentare un valore ottimale o medio o desiderabile o effettivamente conseguito in passato. Il valore di riferimento potrebbe essere rappresentato dal valore effettivamente osservato dall'indicatore nell'esercizio finanziario immediatamente precedente al triennio di programmazione, se disponibile; o un valore stabilito per legge; o un valore espresso nelle priorità o negli indirizzi politici; o un valore statistico derivante da fonti esterne o interne all'Amministrazione; o un valore standard tecnico documentabile.</i></p>
Descrizione dell'eventuale valore di riferimento (massimo 500 caratteri)	<p><i>Breve descrizione per spiegare il significato e la fonte del valore di riferimento.</i></p>