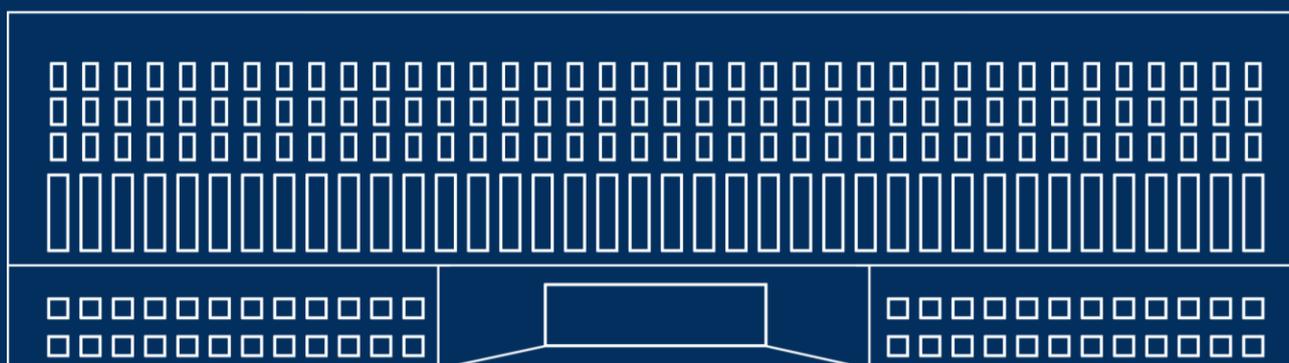




Ministero degli Affari Esteri
e della Cooperazione Internazionale



**RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO
DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ
DEI CONTROLLI INTERNI E SULL'ATTESTAZIONE DEGLI
OBBLIGHI RELATIVI ALLA TRASPARENZA E ALL'INTEGRITA'**

ANNO 2023

(ex art. 14, comma 4, lettera a) e lettera g) del D. Lgs. n. 150/2009)

Indice

1. Presentazione	2
2. Funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione	7
2.1. <u>Performance organizzativa</u>	7
2.1.1. <i>Definizione di obiettivi, indicatori e target</i>	8
2.1.2. <i>Misurazione e valutazione della performance organizzativa</i>	11
2.2. <u>Performance individuale</u>	11
2.2.1. <i>Definizione di obiettivi, indicatori e target</i>	11
2.2.2. <i>Misurazione e valutazione della performance individuale</i>	12
2.3. <u>Processo di attuazione del ciclo della performance</u>	15
2.4. <u>Struttura tecnica e infrastruttura di supporto</u>	17
3. Integrazione con il ciclo di bilancio	17
4. Programma triennale per la prevenzione della corruzione e la trasparenza	19
5. Definizione e gestione di standard di qualità	22
6. Coinvolgimento degli stakeholder e valutazione partecipativa	23
7. Conclusioni	25

1. Presentazione

L'art. 14, comma 4, lett. a, del d.lgs. 150/2009 (come modificato dall'art. 11, comma 1, lett. c, del d.lgs. 74/2017) dispone che l'Organismo Indipendente di Valutazione della performance (OIV) *“monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso, anche formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi”*.

La presente Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni viene redatta a seguito di un'approfondita analisi condotta nel contesto del ciclo della Performance 2023, evidenziandone criticità e aspetti positivi, formulando al contempo proposte utili all'implementazione di eventuali miglioramenti.

Gli elementi tenuti in considerazione nella redazione della Relazione sono diversi e comprendono: contatti diretti con l'Amministrazione (Unità di Coordinamento della Segreteria Generale, altri CdR); l'analisi della documentazione prodotta dal Ministero (decreti, atti organizzativi, messaggi, appunti e comunicati); le risultanze del Sistema di Valutazione della performance elaborate dall'Amministrazione (piattaforme informatiche dedicate, elenchi, graduatorie, statistiche, etc.); la partecipazione a specifici eventi organizzati nel quadro del ciclo della performance.

Con riferimento al **contesto esterno**, l'azione del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale nel corso dell'anno 2023 si è articolata nel quadro di uno scenario globale complesso, caratterizzato da perduranti e nuove crisi internazionali, come l'aggressione russa all'Ucraina e il recente scoppio del conflitto tra Israele e Hamas. In tale contesto, la Farnesina ha continuato a valorizzare l'impegno e gli aiuti dell'Italia a sostegno della sovranità e integrità territoriale dell'Ucraina, incoraggiando, in raccordo con i partner e gli alleati, ogni utile canale diplomatico volto alla ripresa di negoziati di pace.

Ampia è stata, inoltre, l'attenzione dedicata all'area del Mediterraneo allargato, caratterizzato da una molteplicità di obiettivi di prevenzione e risoluzione delle crisi in atto, a cominciare dalla stabilizzazione libica e dagli sforzi per evitare un allargamento regionale del conflitto Israele-Hamas. In questo ambito, si conferma l'importanza di iniziative di dialogo regionale, come lo strumento di diplomazia pubblica dei MED Dialogues.

Nell'arco temporale di riferimento, il MAECI ha contribuito al rafforzamento di un approccio integrato al fenomeno migratorio, finalizzato al superamento della logica emergenziale a favore di

una diminuzione dei flussi migratori irregolari. In tal senso, la Farnesina si è adoperata per dare nuovo impulso alle relazioni con l’Africa, in particolare attraverso partenariati paritari.

Tra i temi UE di prioritario interesse strategico emergono in particolare: il sostegno al processo d’integrazione europea dei Balcani Occidentali; il monitoraggio e l’attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR); la riforma della *governance* economica; il coordinamento per la sicurezza energetica comune; la gestione dei fenomeni migratori e la partecipazione attiva ai negoziati UE sul Nuovo Patto sulla Migrazione e l’Asilo.

Sotto il profilo multilaterale, si confermano elementi centrali della politica estera italiana la promozione del diritto internazionale, la tutela dello stato di diritto e la salvaguardia universale dei diritti umani.

Massima importanza è stata, altresì, attribuita agli obiettivi della sicurezza energetica e della transizione ecologica, nonché al contrasto alle minacce e sfide globali.

In relazione alla politica commerciale, la Farnesina ha assicurato l’apporto costruttivo dell’Italia al rafforzamento del multilateralismo commerciale e all’attività negoziale della Commissione europea per rafforzare la rete di accordi di libero scambio e, nell’attuale contesto geopolitico, diversificare i mercati di sbocco e di approvvigionamento.

È opportuno sottolineare - in materia di servizi ai cittadini – la costante risposta del MAECI alle crescenti richieste originate dalla nuova mobilità delle comunità italiane all’estero e dal pieno ripristino dei flussi turistici, assicurando l’efficienza dell’erogazione dei servizi consolari e dell’assistenza ai connazionali all’estero.

In aggiunta, l’Amministrazione centrale e gli uffici della rete diplomatica hanno svolto un ruolo di primo piano nelle attività di promozione all’estero del Sistema Paese, della lingua e della cultura italiana.

Relativamente al **contesto interno**, lo scrivente Organismo evidenzia, preliminarmente, l’azione sinergica dei diversi attori coinvolti nel processo diretto al miglioramento della complessiva performance organizzativa della Farnesina. Si è, infatti, rilevato un approccio particolarmente collaborativo da parte dei vertici del MAECI. La collaborazione e il dialogo costanti che le varie strutture ministeriali competenti hanno mantenuto con l’OIV rappresentano un valore aggiunto, avendo consentito importanti occasioni di confronto e di miglioramento nell’adempimento dei compiti dei vari CdR riguardanti il ciclo della performance, dalle quali è derivata la possibilità di affinare gradualmente gli strumenti dell’esercizio.

La struttura organizzativa del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale è costituita dall’Amministrazione centrale e da 309 Uffici all’estero: Ambasciate, Rappresentanze

Permanenti, una Delegazione Diplomatica Speciale, Uffici consolari, Istituti Italiani di Cultura, cui si aggiungono 8 scuole statali italiane all'estero (di cui una non operativa).

Al vertice della struttura amministrativa è collocato il Segretario Generale che, coadiuvato dagli uffici e dalle unità della Segreteria Generale, sovrintende all'azione dell'Amministrazione e ne assicura la coerenza e la continuità delle funzioni, coordinandone gli uffici e le attività.

La struttura centrale consta di tre strutture di primo livello e nove Direzioni generali:

- Cerimoniale Diplomatico della Repubblica;
- Ispettorato Generale del Ministero e degli uffici all'estero;
- Servizio per gli affari giuridici, del contenzioso diplomatico e dei trattati;
- Direzione generale per gli affari politici e di sicurezza (DGAP);
- Direzione generale per le risorse e l'innovazione (DGRI);
- Direzione generale per la mondializzazione e le questioni globali (DGMO);
- Direzione generale per l'Europa e la politica commerciale internazionale;
- Direzione generale per la promozione del Sistema Paese (DGSP);
- Direzione generale per gli Italiani all'estero e le politiche migratorie (DGIT);
- Direzione generale per la cooperazione allo sviluppo (DGCS);
- Direzione generale per la diplomazia pubblica e culturale (DGDP);
- Direzione generale per l'amministrazione, l'informatica e le comunicazioni (DGAI).

Le strutture di secondo livello sono 100 cui si aggiungono gli uffici di diretta collaborazione ai sensi del DPR 233/2001. A seguito della revisione delle strutture di livello dirigenziale generale disposta dal D.P.C.M. n. 163 del 2023, il Ministero ha aggiornato la disciplina delle articolazioni interne delle medesime strutture: con il D.M. 7 dicembre del 2023, n. 1202/3361, è avvenuta una riorganizzazione delle strutture di secondo livello, in vigore a partire dal 1° gennaio 2024, con l'istituzione di alcuni uffici e la soppressione di altri.

La rete degli uffici all'estero, oggetto nel recente passato di una vasta opera di razionalizzazione, sconta, peraltro, ancora oggi, gli effetti del blocco del *turn over* del personale di ruolo degli ultimi anni.

Nonostante la riduzione delle risorse a disposizione, la Farnesina è chiamata a promuovere gli interessi del Paese in nuove aree di crescente importanza strategica, a cominciare dalla lotta al terrorismo e al traffico di essere umani, fino alla promozione economico-commerciale e alla tutela delle collettività italiane.

Pertanto, a fronte della progressiva riduzione del personale delle aree funzionali impiegato all'estero registrata negli anni scorsi, l'Amministrazione ha fatto ricorso in misura crescente a personale a contratto reclutato localmente, cui però non è possibile affidare l'esercizio delle funzioni consolari,

amministrativo-contabili e di gestione del patrimonio, essendo tali funzioni riservate dalla legge al personale di ruolo. Per una maggiore copertura dei posti all'estero, quindi, la Farnesina ha fatto ricorso a misure emergenziali, tra cui liste straordinarie di pubblicità e assegnazioni brevi, che permettono di applicare deroghe ai tempi minimi di permanenza presso l'Amministrazione centrale ed aprire alcune posizioni anche ai neoassunti.

Nel corso del 2023, in ragione delle autorizzazioni ricevute nelle leggi di bilancio relativi agli anni 2019 e 2023, la Farnesina ha provveduto all'immissione in ruolo di 661 collaboratori di amministrazione, contabili e consolari, di 3 collaboratori tecnici per i servizi di informatica, telecomunicazione e cifra, e di un funzionario archivista di Stato/di biblioteca.

Le opportunità di impiego offerte dai concorsi per personale sia diplomatico sia amministrativo, hanno permesso di potenziare - seppur in misura ancora limitata - la rete all'estero, anche attraverso l'istituzione di nuove sedi e posti diplomatici in contesti strategici.

Per quanto riguarda lo scrivente Organismo Indipendente di Valutazione – le cui competenze riguardano non solo il MAECI, ma si estendono all'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo e, dal 2022, anche all'ICE-Agenzia – esso si avvale di una Struttura Tecnica Permanente, composta da sei unità di personale (tre di terza area e tre di seconda area).

Dal punto di vista finanziario, il bilancio MAECI è rappresentato in misura significativa (oltre il 50%) da voci di spesa di natura incompressibile: spese di personale in Italia e all'estero, contributi a organismi internazionali, quote di partecipazione del nostro paese all'attuazione delle politiche dell'Unione Europea. Considerando anche i trasferimenti finalizzati per legge - ad AICS e ICE – nonché i trasferimenti alla SIMEST per i contributi alle imprese, tale percentuale arriva quasi al 90%. La legge di bilancio per il 2023 (legge n. 197 del 29 dicembre 2022) ha assegnato al MAECI, per il 2023, uno stanziamento pari a € 3.285.172.244, in leggera diminuzione rispetto allo stanziamento iniziale del 2022 (pari a € 3.304.664.534). In particolare, in base alle previsioni di spesa disposte con tale legge sono diminuiti alcuni stanziamenti, tra cui la quota di partecipazione dell'Italia al Fondo europeo di sviluppo (cd. FES, meno 88 milioni di euro, da € 350.842.520 nel 2022 a € 263.131.890 nel 2023), il Fondo per gli interventi volti a rilanciare il dialogo e la cooperazione con i Paesi africani (c.d. fondo Africa, passato da 60 milioni nel 2022 a 30 milioni per il 2023) e i finanziamenti relativi alle spese di costruzione e manutenzione degli immobili in uso alle organizzazioni internazionali (35 milioni di euro nel 2022, venuti meno nel 2023). Tali riduzioni sono in parte compensate da un aumento delle spese di personale in Italia e all'estero (€ 907 milioni in totale, rispetto agli € 821 milioni del 2022), dei finanziamenti destinati all'Agenzia italiana per la cooperazione allo sviluppo

(€ 671 milioni nel 2023, rispetto ai € 619 milioni del 2022) e dei contributi obbligatori ad Organismi Internazionali (€ 613 milioni nel 2023, rispetto ai € 601 milioni del 2022).

Il Ministero ha dato, inoltre, un apporto rilevante agli obiettivi di contenimento del bilancio del Governo, da ultimo con il DPCM del 4 novembre 2022, adottato ai sensi dell'articolo 22 bis della legge di contabilità e finanza pubblica, che ha stabilito per il MAECI una riduzione di spesa pari a 49,2 milioni di euro per il 2023, 76 milioni per il 2024 e 94,9 milioni dal 2025.

La Farnesina continua, dunque, a disporre di risorse limitate, soprattutto rispetto a quanto avviene nei principali Paesi europei.

Alla luce delle considerazioni che precedono, il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale si presenta come un'Amministrazione fortemente rivolta al risultato, il cui agire è orientato da criteri di economicità e di ottimizzazione delle risorse disponibili. L'azione del MAECI risulta efficiente ed efficace, ponendosi in linea con le specifiche priorità politiche contenute nell'Atto di indirizzo. Pertanto, come si approfondirà nelle pagine che seguono, **il giudizio dello scrivente Organismo Indipendente di Valutazione sul processo di funzionamento del sistema è complessivamente positivo.**

2. Funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione

2.1. Performance organizzativa

Le **priorità politiche** per il 2023 - le principali linee di azione su cui si è sviluppata l'attività del Ministero - sono state individuate dal vertice politico dell'Amministrazione e sono contenute nella Lettera di priorità politiche indirizzata al Segretario Generale dal Ministro degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale il 7 novembre 2022. Esse sono concentrate in nove macroaree: **Sicurezza e diritti; Unione Europea; Mediterraneo e Africa; Fenomeni migratori; Sfide globali; Diplomazia per la crescita e promozione integrata; Diplomazia pubblica e culturale; Aiuto allo sviluppo; Riforma e razionalizzazione dell'azione amministrativa, Valorizzazione delle risorse umane e Digitalizzazione dei servizi.** Ciò in un quadro di continuità con gli orientamenti tradizionali della politica estera italiana, ma adattandosi all'evoluzione del contesto internazionale, dando così prova di una positiva e rapida reazione alle mutate circostanze geopolitiche rispetto all'interesse nazionale. L'Amministrazione ha assicurato il massimo impegno nel tradurre le predette priorità generali in elementi misurabili e valutabili oggettivamente.

La situazione internazionale ha **ripercussioni sempre più dirette sulla sicurezza e il benessere dei cittadini**, in particolare con il protrarsi del **conflitto Russo-Ucraino** e dello **scoppio della crisi Israele-Hamas**. Nel 2023, l'attenzione in Italia per i temi europei e di politica estera è cresciuta al pari della "domanda" di Farnesina alimentata dall'opinione pubblica, dalle imprese e dai principali partner internazionali in un contesto internazionale estremamente fluido, con implicazioni anche per il MAECI e la sua rete diplomatico-consolare.

Nel 2023 il MAECI ha sostenuto l'impegno e gli aiuti dell'Italia a sostegno della sovranità e integrità territoriale dell'Ucraina, della sua popolazione, della futura ricostruzione del Paese e del suo percorso europeo, incoraggiando, in raccordo con i partner e gli alleati, ogni canale diplomatico affinché vi sia una base utile alla ripresa di negoziati di pace, quando le condizioni lo consentiranno.

L'aumento dei costi delle materie prime e dei prodotti energetici, registrato in vari Paesi a causa della guerra in Ucraina, ha avuto un impatto anche sui **flussi migratori** irregolari, già intensi in ragione di varie situazioni di scarso sviluppo e instabilità ai nostri confini meridionali. La loro gestione e la necessità di un'azione coordinata dei Paesi europei sul fronte migratorio ha rappresentato per l'Italia una sfida prioritaria anche durante il 2023.

Grande attenzione ha rivestito poi l'area del **Mediterraneo allargato** (Nord Africa, Medio Oriente, Sahel, fino all'Afghanistan) che resta il quadrante geopolitico più prossimo al nostro Paese, caratterizzato da una molteplicità di obiettivi di prevenzione e risoluzione delle crisi in atto, a cominciare dalla stabilizzazione libica e dagli sforzi per **evitare un allargamento regionale del conflitto Israele-Hamas**, fino al ripristino della sicurezza della navigazione nel Mar Rosso, in particolare nell'area dello Stretto di Bab-el-Mandeb.

In ambito multilaterale, nel 2023 il MAECI ha iniziato a lavorare per assicurare il successo della **Presidenza italiana del G7**. L'azione del MAECI si concentra infatti lungo le priorità generali elaborate dalla Presidenza del Consiglio: sostegno compatto all'Ucraina; sicurezza economica; intelligenza artificiale; flussi migratori, rilancio dei rapporti con i partner globali, in particolare in Africa e in ambito G20. Forte anche il focus sui temi dell'anticorruzione.

Durante il 2023, il MAECI ha intensificato l'**azione integrata di promozione** e tutela dei nostri **comparti produttivi** sui sempre più concorrenziali mercati esteri, incrementando sia l'azione di coordinamento e impulso esercitata sulle diverse componenti del **sistema Paese** attive in campo internazionale, sia l'attrattività dell'Italia per gli investimenti provenienti dall'estero.

Sul **piano dei servizi**, il MAECI ha proseguito nell'impegno per la **semplificazione** amministrativa, la **digitalizzazione** e l'**innovazione**, con l'obiettivo di assicurare risparmi significativi nella spesa pubblica ed erogare servizi efficaci anche a distanza, senza soluzione di continuità, in maniera capillare e vicina al cittadino. In particolare, la Farnesina ha migliorato il portale **Fast It** (Farnesina Servizi Telematici per gli Italiani all'estero), che costituisce il portale dei servizi consolari tramite il quale l'utente può iscriversi all'AIRE direttamente online, velocemente, in sicurezza e in autonomia, e avviare diverse pratiche anagrafiche. Nel 2023 Fast It ha registrato circa 1,7 milioni di utenti iscritti.

Sul piano delle **riforme dell'azione amministrativa**, il 2023 ha visto l'adozione del D.M. 1202/3361 del 7 dicembre, che ha aggiornato le articolazioni interne del Ministero. In particolare, ha previsto la nascita nel 2024 di nuovi Uffici ed Unità, tra cui l'Unità per l'innovazione tecnologica e la sicurezza cibernetica.

2.1.1. Definizione di obiettivi, indicatori e target

Nell'elaborazione degli **obiettivi**, degli **indicatori**, dei **target**, delle **“baseline”** e nelle descrizioni richieste per ciascuna voce sono state tenute in debita considerazione le pertinenti disposizioni

normative, le successive linee guida e le occasioni di dialogo avute con il Dipartimento della Funzione Pubblica.

Sin dalle prime fasi di programmazione del **ciclo triennale**, la Segreteria Generale ha operato – di concerto con i singoli **Centri di Responsabilità** e l'**Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)**, nonché in coerenza con le priorità politiche espresse e con il quadro di riferimento nel quale l'amministrazione è chiamata ad agire – affinché gli obiettivi degli scorsi anni (e i risultati raggiunti) continuassero a essere – ove possibile – la base su cui elaborare gli aspetti salienti del presente documento.

Sulla base dell'art. 5 del Decreto Legislativo n. 150/2009, gli **obiettivi** hanno presentato le seguenti caratteristiche:

- **rilevanti e pertinenti** rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche e 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**.

Nel considerare questi **aspetti metodologici**, è importante tenere a mente che la specificità delle funzioni istituzionali del MAECI rende spesso arduo individuare risultati concretamente misurabili e comunque percettibili solo in un orizzonte di medio-lungo periodo. Si ricorda che la missione istituzionale della Farnesina si traduce infatti principalmente in un'**azione diplomatica quotidiana** i cui effetti si riverberano positivamente sulla qualità della vita dei nostri concittadini e non solo, attraverso il contributo italiano al perseguimento e alla tutela di **beni pubblici globali** (tra cui: pace e sicurezza, apertura dei mercati, tutela del patrimonio culturale, cambiamenti climatici, diritti di proprietà intellettuale, approvvigionamento energetico e di altre risorse naturali).

Per quanto attiene agli obiettivi relativi al 2023, si è tenuto conto dei risultati ottenuti negli anni precedenti. Ciò nella consapevolezza dell'importanza di una verifica dell'**evoluzione storica degli**

indicatori che, attraverso la loro misurazione, può favorire una migliore comprensione – anche in termini di efficienza – dell’evoluzione delle politiche portate avanti dall’Amministrazione, ferme restando le considerazioni sopra delineate sulla misurabilità di indicatori connessi al perseguimento di obiettivi legati a doppio filo al perseguimento di beni pubblici globali, per loro natura destinati, e a loro volta influenzati da, una platea variegata di *stakeholder*.

Per il 2023 è stato delineato per la prima volta un **indicatore trasversale** a tre Direzioni Generali del MAECI. Si tratta di un indicatore – comune alle Direzioni Generali per la Promozione del Sistema Paese, della Diplomazia Pubblica e Culturale e per l’Amministrazione e l’Informatica – che misura il numero dei visitatori unici dei portali gestiti dal Ministero che si rivolgono all’esterno con l’obiettivo di monitorare in maniera trasversale e omnicomprensiva la fruizione dei portali del MAECI da parte degli utenti.

In linea con i suggerimenti ricevuti dal Dipartimento della Funzione Pubblica, è stato messo in luce il **carattere multidimensionale** degli obiettivi e degli indicatori identificati dall’Amministrazione. La Farnesina ha altresì operato sulla misurabilità degli indicatori e tentato di rendere immediatamente intellegibile, anche ai non addetti ai lavori, la descrizione degli obiettivi, degli indicatori, dei relativi target, delle formule di calcolo e “baseline”, avendo sempre cura di garantire la massima coerenza tra ciclo della programmazione e ciclo di bilancio.

Nell’ambito del ciclo della performance 2023-2025 sono stati definiti complessivamente **27 obiettivi triennali**, di cui 13 strategici e 14 strutturali, e **47 obiettivi annuali**.

Tabella A: Indicatori inseriti nel PIAO 2023 per tipologia:

Tipologia	Indicatori triennali		Indicatori annuali	
Indicatore di realizzazione fisica	28	35,44%	8	15,09%
Indicatore di realizzazione finanziaria	0	0,00%	0	0,00%
Indicatore di risultato (output)	51	64,56%	41	77,36%
Indicatore di impatto (outcome)	0	0,00%	4	7,55%
Totale	79	100,00%	53	100,00%

2.1.2. Misurazione e valutazione della performance organizzativa

Il sistema di misurazione e valutazione della performance in uso al MAECI descrive le fasi, i tempi, le modalità di applicazione e i soggetti coinvolti nella gestione del ciclo della performance organizzativa e individuale e prevede che ogni fase sia propedeutica alla successiva.

Per conseguire il fine ultimo dell'organizzazione (la creazione di “valore pubblico”), è necessario assicurare la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati, così come garantire l'efficiente impiego delle risorse a disposizione.

Per quanto di competenza dell'Unità di Coordinamento della Segreteria Generale, la verifica della performance avviene attraverso **monitoraggi periodici**, sulla base dell'inserimento, da parte dei singoli CdR, dei dati relativi all'avanzamento degli obiettivi (indicatori e target) nella piattaforma informatica in uso presso il MAECI, denominata “**controllo strategico**”. Tali inserimenti avvengono a cadenza variabile (quotidiana/settimanale/mensile), a seconda delle diverse tipologie di obiettivi e indicatori.

Nel corso del 2023, a causa delle molteplici conseguenze della guerra in Ucraina, è stata necessaria una **rimodulazione di alcuni obiettivi** strategici, strutturali e operativi originariamente prefissati, a seguito di radicali e rapidi cambiamenti sia del contesto esterno, sia sul piano organizzativo interno del MAECI.

2.2. Performance individuale

2.2.1. Definizione di obiettivi, indicatori e target

Per quanto riguarda la dirigenza, gli obiettivi individuali sono assegnati, nel quadro del Piano della Performance, dal Direttore Generale di riferimento. Oltre a dover conseguire specifici obiettivi individuali, i dirigenti sono naturalmente responsabili degli obiettivi assegnati alle strutture cui sono preposti: il risultato della loro performance organizzativa corrisponde al raggiungimento degli obiettivi della struttura da loro diretta. Per quanto concerne, in particolare, i dirigenti preposti a strutture dirigenziali generali, la performance organizzativa emerge dalla media ponderata del grado di raggiungimento degli obiettivi complessivamente conseguiti dalle strutture sottoposte alla loro direzione e supervisione.

Per il personale non dirigenziale non sono previsti, invece, obiettivi individuali: essi contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi organizzativi delle strutture di cui fanno parte; la loro performance organizzativa è, dunque, funzione dell'apporto a tale risultato, affinato anche attraverso il dato delle presenze individuali. In tal modo, tutto il personale (dirigenziale e non) è naturalmente incentivato a cooperare attivamente al raggiungimento degli obiettivi della struttura.

L'Amministrazione sta, inoltre, valutando la possibile predisposizione di un nuovo regolamento per il sistema di valutazione dei dirigenti.

Per quanto di propria competenza, questo Organismo esprime un giudizio pienamente positivo circa le modalità di definizione e assegnazione degli obiettivi all'interno dell'Amministrazione.

2.2.2. Misurazione e valutazione della performance individuale

La valutazione individuale è una delle leve più rilevanti per la gestione strategica delle risorse umane. Prestare attenzione al processo di valutazione individuale, collocandolo correttamente nell'ambito degli strumenti di gestione e sviluppo del capitale umano, è funzionale al miglioramento della qualità complessiva delle prestazioni e dei servizi resi dalle amministrazioni pubbliche, il quale rappresenta la principale finalità dell'intero ciclo di gestione della performance.

In tale ottica, è fondamentale garantire la migliore funzionalità possibile del sistema. La valutazione della performance individuale è effettuata sulla base della media ponderata di due fattori: i) l'attribuzione al dipendente di un punteggio in funzione del raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza, rimodulato sulla base del coefficiente di presenza del singolo dipendente; e ii) la valutazione dei comportamenti organizzativi del dipendente, attraverso la compilazione di una scheda individuale da parte del responsabile dell'ufficio.

Per quanto concerne la struttura della scheda di valutazione, questa prevede differenti criteri di valutazione a seconda che si riferisca al personale dirigenziale (problem solving, collaborazione e integrazione nell'organizzazione, pianificazione e gestione delle risorse, valorizzazione e valutazione delle risorse umane) o ai dipendenti delle aree funzionali (affidabilità, competenze professionali, integrazione del personale nell'organizzazione e dinamismo relazionale). Tale differenziazione è motivata dalle diverse funzioni svolte e responsabilità assunte e appare pienamente adeguata alle professionalità richieste e all'organizzazione del lavoro propria del MAECI. Le schede di valutazione sono compilate, previo colloquio individuale obbligatorio, dal superiore gerarchico (solitamente il

Capo dell'Ufficio di riferimento presso la sede centrale e il Vice Capo Missione per la rete estera), con l'ausilio di una procedura informatizzata semplice e intuitiva, tramite la quale il valutatore inserisce i propri giudizi. Il valutato viene informato, tramite mail automatiche, dell'avvenuto caricamento della scheda di valutazione sulla propria pagina ministeriale, ne prende visione e, eventualmente, può richiedere un ulteriore giudizio, cd. "valutazione di seconda istanza", che viene effettuata dal superiore gerarchico del primo dirigente valutatore. Il processo di valutazione si conclude con la ricezione delle schede da parte dell'Ufficio competente della Direzione Generale per le Risorse e l'Innovazione.

Il Sistema per la misurazione e la valutazione della performance individuale è considerato dallo scrivente Organismo pienamente adeguato e rispondente allo spirito e al dettato della normativa in vigore; si ritengono, altresì, congrui i tempi previsti dal Sistema di misurazione e valutazione per il perfezionamento del procedimento, essendo, tra l'altro, ben definite le scadenze: (i) per la trasmissione al valutato della valutazione di prima istanza; (ii) per l'eventuale richiesta di valutazione di seconda istanza; (iii) del termine entro il quale la valutazione si intende accettata.

Lo scrivente Organismo, inoltre, esprime parere pienamente positivo circa la rilevanza attribuita dal Sistema al colloquio individuale, avente natura obbligatoria, tanto in prima quanto in seconda istanza. Il sistema adottato, infatti, riconosce il colloquio come fondamentale momento di confronto e condivisione delle motivazioni che hanno condotto alla formulazione dei giudizi, nonché allo scopo di acquisire il punto di vista del valutato. Inoltre, qualora specifiche circostanze (ad esempio congedo, malattia, trasferimento, distanza tra valutatore e valutato) rendano particolarmente difficoltosa o impossibile l'audizione personale, è possibile adottare modalità di colloquio telefonico o altro strumento di comunicazione diretta, anche con scambio via email, così da garantire in ogni caso il necessario momento di dialogo e confronto tra valutatore e valutato. Le modalità di svolgimento del processo di valutazione, a parere dello scrivente Organismo, evidenziano il continuo impegno dell'Amministrazione verso l'adozione di un sistema quanto più possibile efficace. A seguito dell'applicazione di quanto da questo previsto, per ovviare a problematiche presentatesi nella pratica e in una costante ottica di *fine tuning*, infatti, sono stati adottati – nel corso degli anni e poi consolidati con prassi ministeriale, tramite Messaggi trasmessi con cadenza annuale alla Rete – alcuni accorgimenti pratici, ma di grande rilievo, relativi all'aspetto procedurale (soprattutto alle tempistiche e alla modalità della valutazione). Si sottolinea come, ad esempio, sia stato introdotto l'obbligo per il valutatore di I^a istanza di procedere alla compilazione delle schede di valutazione, ove soddisfatto il requisito temporale minimo di trenta (30) giorni di concomitante presenza tra valutato e valutatore (di prima o seconda istanza); prima l'obbligo di valutazione era soddisfatto ove raggiunti i tre (3)

mesi di concomitante presenza. Questa modifica, da un lato, ha consentito – data l’alta mobilità del personale da e verso l’estero – di evitare penalizzazioni, nell’ottica di assegnazioni e avvicendamenti all’estero sulle liste ordinarie, in quanto per il personale delle Aree Funzionali, le ultime tre valutazioni individuali annuali concorrono alla definizione del punteggio in sede di formazione delle graduatorie (quindi, l’assenza di valutazione per lunghi periodi poteva arrecare danno). Dall’altro lato, ciò ha contribuito a migliorare, per il personale delle Aree Funzionali e per gli impiegati locali con contratto regolato dalla legge italiana, il sistema per il riconoscimento della quota di trattamento economico accessorio collegata alla produttività individuale. Nell’ottica di motivare costantemente il personale e promuovere un clima di crescita e sviluppo della professionalità, è stato, altresì, previsto l’obbligo d’inserimento di motivazione adeguata e circostanziata nell’apposito campo “Note” della Scheda di valutazione per i punteggi inferiori a 75/100. Questo permette al valutato di conoscere le motivazioni che hanno condotto alla formulazione di un giudizio non ottimale e, eventualmente, di richiedere una revisione del giudizio, qualora non condiviso, che sia il più possibile basata su circostanze ben evidenziate.

Il processo di valutazione individuale relativo all’anno **2023** si è svolto secondo le tempistiche previste dalla normativa, con **4439 valutazioni complessive** di cui **4393** di prima istanza (**98,96%**) e **46** di seconda istanza (**1,04%**), in linea rispetto all’anno precedente (a riprova di una sostanziale “accettazione” dei giudizi da parte dei valutati), effettuate da parte di **498 valutatori di prima istanza** e **30 di seconda istanza**. La discrasia che emerge fra il numero totale di dipendenti valutati (**3277**) e il numero di valutazioni (**4439**) effettuate deriva dalla circostanza per la quale alcuni dipendenti sono stati destinatari di più valutazioni nel corso dell’anno, come conseguenza di trasferimenti del dipendente stesso ovvero del valutatore/capo ufficio. Tali dati confermano come il Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale venga pienamente utilizzato, avendo riguardato di fatto tutto il personale destinatario della normativa.

Per quanto riguarda la categoria non dirigenziale (impiegati di ruolo, impiegati a contratto, personale dell’area della promozione culturale, ecc.), **su un totale di 4396 valutazioni:**

- **2254 valutazioni (51,27%)** hanno il punteggio massimo (100)
- **2064 valutazioni (46,95%)** hanno il punteggio tra da 90 a 99,9.
- **70 valutazioni (1,59%)** hanno il punteggio tra 75 e 89,9.
- **8 giudizi (0,18%) sono scesi al di sotto del 75.**

Per quanto riguarda la categoria dei dirigenti amministrativi di prima e seconda fascia del MAECI, su un totale di 43 valutazioni:

- **40 valutazioni (93,02%)** hanno il punteggio massimo (100)
- **3 valutazioni (6,98%)** hanno il punteggio tra da 90 a 99,9.
- **Nessun giudizio è sceso al di sotto del 90.**¹

Al riguardo si osserva incidentalmente che le valutazioni individuali relative al personale appartenente alla carriera diplomatica, disciplinate dal regime speciale derivante dal D.P.R. n. 18 del 1967, registrano una graduazione dei giudizi ben più ampia e diversificata. Lo scrivente Organismo non può non rilevare come i dati sopra riportati, se da un lato forniscono una conferma del graduale, ma crescente radicamento, all'interno dell'Amministrazione degli Affari Esteri, di una positiva "cultura della valutazione", d'altro lato fanno emergere una delicata criticità dovuta all'eccessivo appiattimento verso l'alto delle valutazioni stesse, fenomeno che – è bene sottolinearlo – è spesso anche conseguenza dei rapporti di fiducia e di stima che si instaurano all'interno degli uffici. L'OIV riconosce, tuttavia, alla dirigenza di vertice del MAECI un assiduo e costante impegno di sensibilizzazione nei confronti dei valutatori, al fine di addivenire a una più imparziale ed effettiva articolazione dei giudizi, impegno che appare comunque auspicabile proseguire, unitamente a una continua attenzione posta al reperimento di procedure maggiormente efficaci.

2.3. Processo di attuazione del ciclo della performance

Anche nel 2023, l'Organismo Indipendente di Valutazione ha proseguito l'assidua collaborazione con la Segreteria Generale e con gli altri Centri di Responsabilità del Ministero nel processo di attuazione del ciclo della performance. Un grande sforzo è stato posto in essere, unitamente alla Segreteria Generale – Unità di Coordinamento, affinché la programmazione strategica annuale venisse condotta attraverso una pianificazione efficace, efficiente e razionale degli obiettivi perseguiti dal MAECI. In tal modo, nonostante l'attività della Farnesina si svolga spesso attraverso azioni e prodotti "immateriali" o i cui risultati sono quantificabili solo nel medio-lungo periodo, i risultati raggiunti possono essere più facilmente misurabili.

Il ciclo della performance 2023-2025 ha preso avvio con la fase di pianificazione e programmazione degli obiettivi che l'Amministrazione si prefigge di raggiungere nel breve e nel medio-lungo termine.

¹ Rilevazione effettuata in data 14 marzo 2024

Tale fase generalmente si articola nel seguente modo: il Segretario Generale invita i Direttori Generali e i Capi Servizio ad avviare il processo di elaborazione degli obiettivi strategici e questi, a loro volta, chiedono ai funzionari preposti agli Uffici di concorrere alla definizione di tali obiettivi strategici e di individuare quelli operativi. Vengono, inoltre, consultati la Direzione Generale per le risorse e l'innovazione, per quanto concerne la sostenibilità finanziaria, e l'OIV, che riceve le proposte di obiettivi, indicatori e piani di azione. Le priorità politiche individuate nella Direttiva dell'On. Ministro – in coordinamento con la Segreteria Generale e con il supporto dell'OIV – vengono, quindi, declinate in obiettivi strategici dai Centri di Responsabilità, i quali predispongono indicatori e target che permetteranno la misurazione del loro raggiungimento. Tutti gli obiettivi (strategici e strutturali – su base triennale – e quelli annuali) vengono monitorati e controllati semestralmente dall'OIV. Il monitoraggio intermedio, al termine del primo semestre, dello stato di avanzamento delle attività connesse al raggiungimento degli obiettivi ha lo scopo di rilevare il livello di realizzazione dei programmi di azione e individuare eventuali scostamenti, per poter introdurre i necessari interventi correttivi. Invece, il monitoraggio finale, al termine del secondo semestre, mira ad identificare il grado effettivamente conseguito di realizzazione degli obiettivi.

La programmazione strategica è culminata con l'approvazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), adottato con D.M. n. 1311/813 del 25 marzo 2023, entro il termine prorogato al 31 marzo 2023. In un'ottica di semplificazione e avvicinamento dell'Amministrazione al cittadino, il MAECI ha compiuto uno sforzo di sintesi al fine di unire in un documento i diversi Piani assorbiti dal PIAO, creando uno strumento che permetta al cittadino di conoscere agilmente il funzionamento della Farnesina e tutte le sue attività.

Lo scrivente Organismo conferma il proprio giudizio positivo sul sistema in vigore presso la Farnesina, che risulta funzionale ed efficace, essendo basato su un effettivo e proficuo dialogo tra il vertice politico e la dirigenza amministrativa.

Si segnala che al termine del 2023, dietro ripetute sollecitazioni dell'OIV, l'Amministrazione ha ripreso il lavoro di aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, che aveva precedentemente subito una battuta di arresto, al fine di recepire, anche formalmente, alcuni miglioramenti già posti in essere nella prassi operativa del Ministero.

2.4. Struttura tecnica e infrastruttura di supporto

L'Organismo Indipendente di Valutazione del Ministero degli Affari esteri e della Cooperazione Internazionale esercita le proprie funzioni anche nei confronti dell'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo e dell'ICE - Agenzia italiana per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane.

Nello svolgimento del proprio incarico, l'OIV si avvale di una Struttura tecnica permanente, la cui dotazione di personale in servizio, alla data del 31 dicembre 2023, risulta pari a sei unità appartenenti alle aree funzionali (tre di terza area e tre di seconda area).

Il monitoraggio e la misurazione vengono effettuati mediante compilazione di apposite schede sulla piattaforma informatica in uso presso il MAECI, denominata "Controllo strategico". La verifica della performance avviene, infatti, attraverso monitoraggi periodici, sulla base dell'inserimento da parte dei singoli CdR dei dati relativi all'avanzamento degli obiettivi (indicatori e target).

È attualmente in atto un lavoro di miglioramento delle piattaforme informatiche dedicate al monitoraggio dei target, a partire da quella relativa al "controllo strategico", tramite la Direzione Generale per l'Amministrazione e l'Informatica, con il coordinamento della Segreteria Generale e il coinvolgimento dell'OIV.

3. Integrazione con il ciclo di bilancio

Il completamento della riforma del bilancio ha favorito l'integrazione fra il ciclo della performance e il ciclo di bilancio, sia attraverso una relazione univoca tra programma di spesa e centro di responsabilità amministrativa, sia attraverso la maggiore evidenza attribuita alle finalità delle risorse finanziarie, a partire dall'introduzione delle azioni, nell'ambito della classificazione del bilancio.

L'associazione di precisi obiettivi, indicatori e target ai programmi di spesa dei vari Centri di responsabilità costituisce la fisiologica chiusura di un modello organizzativo ottimizzato, nell'ambito del quale, alla previsione degli obiettivi strategici e strutturali, individuati in coerenza con le priorità politiche fissate dal Ministro, faccia poi seguito un monitoraggio in ordine ai risultati della gestione. Così articolato e strettamente integrato al ciclo di bilancio, il ciclo della Performance favorisce il perseguimento sempre più virtuoso dei canoni di economicità, efficienza ed efficacia nella amministrazione delle risorse attribuite.

A fronte di tale innovativo circuito della programmazione economico finanziaria, il processo di definizione del Quadro di riferimento, degli obiettivi e degli indicatori del MAECI, da inserire nel Piano della performance e nella Nota integrativa ai documenti di bilancio, è stato il risultato di un intenso lavoro di coordinamento dei vari Centri di responsabilità, da parte della Segreteria Generale, con il supporto e la guida di questo OIV.

Il ciclo della pianificazione strategica, della performance e del bilancio del MAECI appare, quindi, massimamente integrato e coerente con le priorità politiche e gli obiettivi della programmazione finanziaria complessiva, in linea con i documenti di indirizzo generale e settoriale che orientano l'azione dell'Amministrazione.

La coerenza e l'integrazione dei citati strumenti trovano logica attuazione nella scelta strategica di una completa corrispondenza tra gli obiettivi, gli indicatori e i target individuati in sede di predisposizione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione e quelli indicati nella Nota integrativa, direttamente associati alle risorse finanziarie, ripartite in missioni, programmi e azioni di bilancio.

A rafforzare l'efficace applicazione del ciclo descritto ha concorso, in particolare, l'impegno dell'Amministrazione a promuovere un continuo miglioramento del sistema di misurazione della performance dell'Amministrazione e a dotarsi di un dettagliato ed esaustivo Quadro di riferimento (con la descrizione delle priorità politiche, dello scenario istituzionale e socio-economico nel quale opera l'Amministrazione), di una adeguata descrizione degli obiettivi di tipo strategico e strutturale, da conseguire nel triennio della programmazione, e l'individuazione di una rete di indicatori significativi per quantificare gli obiettivi, con target degli indicatori in costante aggiornamento, al fine di monitorare i risultati conseguiti.

Un ruolo attivo e propulsivo nella gestione amministrativa della procedura sopradescritta è svolto, in particolare, dall'Organismo Indipendente di Valutazione - attraverso la propria Struttura tecnica permanente - in stretto coordinamento con la Segreteria Generale, nel supporto metodologico ai Centri di responsabilità nelle attività relative alla compilazione della Nota integrativa ai documenti di bilancio, ai fini dell'inserimento nel portale informatico della Ragioneria Generale dello Stato, sia in fase di previsione (Nota integrativa a DLB e a LB) che in fase di consuntivazione (Nota integrativa a consuntivo), degli obiettivi strutturali e strategici, dei dati contabili e degli indicatori di tutti i Centri di responsabilità del Ministero. Le schede informatiche e i quadri di riferimento prodotti dai CdR vengono successivamente esaminati, validati e trasmessi all'Ispettorato generale di bilancio, unitamente al Quadro di riferimento e alla relazione di sintesi sui risultati raggiunti.

Anche sul piano degli adempimenti del ciclo di bilancio, l'Amministrazione ha curato il proprio impegno nella elaborazione di obiettivi, indicatori e target che consentano di monitorare l'effettiva ripartizione dei fondi.

Nel 2023, la competente Direzione Generale per le risorse e l'innovazione è riuscita ad assicurare la pronta ripartizione delle risorse necessarie per fronteggiare esigenze - non assicurabili con gli stanziamenti di bilancio assegnati all'inizio dell'esercizio finanziario - di sicurezza, anche informatica, della sede centrale e delle sedi estere.

In fase di consuntivazione, gli strumenti dedicati al processo di misurazione e valutazione delle performance, integrati a quelli del ciclo di bilancio (Relazione sulla performance, Nota integrativa al Rendiconto generale dello Stato, Relazione annuale ai sensi dell'art. 3, commi 68 e 69 della legge 244/2007), **hanno mostrato la loro validità ed efficacia, ai fini della validazione da parte di questo OIV**, nel riportare dati e informazioni significativi su come e quanto gli obiettivi assegnati sono stati raggiunti dai vari Centri di responsabilità, con le risorse messe a disposizione dell'Amministrazione.

Così strutturato, il sistema consente una concreta integrazione e un efficace coordinamento, in tempi ben definiti, tra tutti i soggetti – vertice politico, struttura dirigenziale e Organismo Indipendente di Valutazione – coinvolti nel complesso esercizio descritto. **Pertanto, a parere dello scrivente Organismo, la valutazione di insieme sulla conformità del ciclo della performance alla pertinente normativa relativamente al collegamento con la programmazione economico-finanziaria appare pienamente positiva.**

4. Programma triennale per la prevenzione della corruzione e la trasparenza

Nel 2023, i contenuti del programma triennale per la prevenzione della corruzione e la trasparenza sono confluiti nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), sez. 2.3 “Rischi corruttivi e trasparenza”. Il PIAO è stato adottato con D.M. n. 1311/813 del 25 marzo 2023, pubblicato nella sezione Amministrazione trasparente al seguente link https://www.esteri.it/it/trasparenza_comunicazioni_legali/altri-contenuti-canale/altri_contenuti/prevenzione_della_corruzione/.

Per quanto riguarda la struttura organizzativa dedicata alla prevenzione della corruzione, l'incarico di Responsabile per la Prevenzione della Corruzione (RPC) è affidato all'Ispettore Generale pro tempore, che si avvale della rete dei referenti anticorruzione (Direttori Generali e Capi Servizio presso

l'Amministrazione Centrale e Capi Missione all'estero, operanti in funzione di supporto alla definizione di misure idonee a prevenire e contrastare i fenomeni corruttivi). La complessità organizzativa del MAECI fa sì che le figure di Responsabile anticorruzione e Responsabile per la Trasparenza siano tenute distinte, anche se incardinate presso la stessa Struttura di livello dirigenziale generale (Ispettorato Generale).

Il MAECI dispone, inoltre, di un Ufficio per le relazioni con il pubblico – che opera anche come Help Desk FOIA – cui ci si può rivolgere per segnalare disservizi e per indirizzare rilievi o suggerimenti. Segnalazioni di presunti disservizi pervengono anche sulla casella di posta elettronica ordinaria e certificata dell'Ispettorato Generale. All'esito di esame delle stesse l'Ispettorato Generale, ove rilevi episodi di cattiva amministrazione, interloquisce direttamente con gli Uffici interessati al fine di approfondire le questioni segnalate. Negli altri casi la trattazione viene demandata alle Strutture centrali competenti, chiedendo di riferirne gli esiti.

In ottemperanza al D.lgs. n. 24/2023 in materia di segnalazione di illeciti (cd. “*whistleblowing*”), è stato attivato un canale riservato di segnalazione che si avvale di una piattaforma informatica (adottata in riuso dall'ANAC). La piattaforma consente ai dipendenti MAECI di effettuare segnalazioni con tutela dell'identità ai sensi della citata normativa.

Tra i fattori che favoriscono l'attuazione del sistema di prevenzione della corruzione, vi è l'attività di vigilanza ispettiva svolta dal RPC sull'operato degli Uffici dell'Amministrazione e della rete estera, nonché la verifica sull'attuazione delle raccomandazioni post-ispettive da parte degli Uffici ispezionati. La criticità principale è connaturata alla presenza di una rete capillare periferica distribuita sul territorio estero, che opera e si confronta con Paesi, sistemi politici e realtà giuridiche locali complesse ed eterogenee. L'impianto di prevenzione della corruzione, in linea con la logica sequenziale e ciclica del PNA, si basa sul riesame periodico e sulla valutazione costante del funzionamento del sistema nel suo complesso. Dall'attività di monitoraggio annuale, è emersa l'opportunità di semplificare e aggiornare le mappature di rischio esistenti, nell'ottica della sostenibilità organizzativa e della razionalizzazione delle misure. Con specifico riferimento alla rete estera, data l'elevata complessità e l'eterogeneità delle situazioni locali, il processo di analisi e di individuazione delle misure di contrasto è affidato principalmente ad una autonoma valutazione dei referenti anticorruzione all'estero, i quali verificano, a seconda del livello di rischio percepito localmente, l'opportunità di adottare adeguate misure o di migliorare quelle già esistenti. Per agevolare tale analisi interna, l'Ispettorato Generale ha diramato dal 2021 un questionario di autovalutazione del rischio, i cui contributi sono utili ad arricchire l'analisi del contesto esterno di riferimento in cui opera l'Amministrazione e ad impostare un sistema di prevenzione sempre più

efficace e calibrato rispetto alle sue esigenze. In sede ispettiva, la valutazione del rischio e le eventuali misure adottate dalle Sedi estere formano oggetto di verifica, in termini di efficacia e di interiorizzazione, con invito al miglioramento continuo, secondo un'ottica ciclica tipica della gestione del rischio.

Sul fronte della formazione anticorruzione, sono costanti le iniziative di sensibilizzazione svolte dall'Ispettorato Generale in sede ispettiva, le quali vengono modellate sulle condizioni di rischio rilevate a livello locale. Nell'ambito dell'attività di supervisione sull'applicazione del Codice di comportamento dei dipendenti pubblici (DPR 16 aprile 2013, n. 62), condotta dall'Ufficio procedimenti disciplinari (UPD) del MAECI ex art. 54, c. 6, del D.lgs. n. 165 del 2001, nel 2022 sono stati avviati 10 procedimenti disciplinari (di cui 8 conclusi e 2 ancora aperti). A seguito delle violazioni riscontrate, i procedimenti in questione si sono conclusi con l'irrogazione delle sanzioni: della sospensione dal servizio (in 1 occasione); della censura (in 2 occasioni); del rimprovero verbale (in 5 occasioni). I procedimenti disciplinari svolti hanno interessato solamente le aree funzionali (2a e 3a area). Le violazioni più frequentemente riscontrate nel 2023 del Codice di comportamento dei dipendenti pubblici hanno riguardato la negligenza nell'esecuzione dei compiti assegnati e la mancanza di correttezza nei rapporti verso colleghi e superiori.

Con riferimento al settore della trasparenza, nel 2023 non sono pervenute richieste di accesso civico "semplice", mentre sono state registrate n. 103 richieste di FOIA (accesso civico generalizzato), di cui 58 accolte, 13 parzialmente accolte, 1 differita, 2 inoltrate ad altra Pubblica Amministrazione e 29 rigettate. Le richieste di riesame nel 2023 sono state 7. Tutte le richieste (di I e di II istanza) sono state evase entro i termini di legge, rispettivamente dagli Uffici e dal Responsabile per la trasparenza, d'intesa con il Responsabile anticorruzione. Le indagini sul numero di accessi alle pagine del sito istituzionale e della sezione "Amministrazione trasparente" sono effettuate periodicamente dalla Direzione Generale per la Diplomazia Pubblica, Ufficio II, anche per comprendere gli interessi del pubblico e adattare di conseguenza le politiche di comunicazione e trasparenza del Ministero. Nel corso del 2023, il sito web esteri.it ha ricevuto circa 12.870.000 visualizzazioni. La sezione "Amministrazione trasparente" ha ricevuto circa 561.000 visualizzazioni. Costante, poi, è il richiamo dell'Ispettorato Generale alla pubblicazione completa e chiara di ogni informazione utile per i servizi consolari considerati a maggior rischio di corruzione. A tale iniziativa si aggiunge l'attenzione per la fruibilità dei contenuti del sito (es. sottosezioni "Bilancio Trasparente" e "Bandi di gara e contratti"), con eliminazione di informazioni ridonanti e attivazione di nuovi collegamenti ipertestuali per meglio orientare l'utente. Per la Rete estera, permangono alcune cautele alla pubblicazione imposte dal rispetto delle normative locali, che devono essere osservate anche per scongiurare possibili azioni

legali. Del pari, in alcuni contesti bellici, si deve tenere conto dell'elevazione dell'esposizione a rischi terroristici derivante da un'integrale pubblicazione di informazioni. Sul fronte della proiezione esterna, efficace appare l'azione dell'Amministrazione degli Affari Esteri verso la società civile, attraverso manifestazioni, eventi ed iniziative aventi lo scopo di far conoscere al cittadino/utente l'articolazione e le funzioni proprie del Ministero (come, ad esempio, la manifestazione "Farnesina Porte Aperte", che registra un continuo interesse da parte dei cittadini). Funzionali a tali attività sono l'Ufficio Relazioni con il Pubblico (anche in veste di Help Desk FOIA), la Biblioteca e il Sito web istituzionale, non limitato alla pubblicazione di informazioni obbligatorie, ma fonte di informazioni essenziali per i cittadini che intendano spostarsi o rientrare dall'estero in condizioni di sicurezza (es. sito www.viaggiare.sicuri.it e www.dovesiamonelmondo.it particolarmente utili nel periodo attuale).

5. Definizione e gestione di standard di qualità

A partire dal 2011, il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale si è dotato di standard di qualità, dapprima con D.M. 18 luglio 2011, n. 304 bis e D.M. 1 luglio 2013, n. 5011/0416 bis, successivamente, a seguito di un aggiornamento e di una consultazione pubblica, con D.M. 12 dicembre 2017, n. 1201/300 bis.

La carta dei servizi e degli standard di qualità del Ministero prende in considerazione aree chiave dell'azione del MAECI: il rilascio di passaporti e di visti di ingresso, gli atti di stato civile, l'organizzazione di corsi di lingua italiana da parte degli Istituti Italiani di Cultura, i servizi della Biblioteca della Farnesina, l'attività dell'Ufficio Relazioni con il Pubblico.

La Rete estera costituisce il terminale operativo dei servizi finali resi, che rappresentano il valore pubblico del MAECI, tra i quali si menzionano, sul piano consolare, appunto, il rilascio di passaporti e di carte d'identità, la tenuta della documentazione anagrafica e di stato civile, il rilascio dei visti, l'assistenza ai connazionali, l'erogazione di prestazioni di assistenza sociale, il rilascio di atti notarili, la promozione del sistema Italia nei suoi vari risvolti, commerciali e culturali. Sul piano diplomatico, i servizi erogati assicurano un corretto svolgimento delle relazioni internazionali bilaterali e multilaterali, in funzione preparatoria di attività di politica estera che impegnano lo Stato italiano nella comunità internazionale. Si tratta di attività meno visibili delle prime, i cui risultati finali si possono cogliere solo al termine di processi decisionali complessi e ciò specialmente in periodi di crisi. Le attività preparatorie in loco svolte dalle Ambasciate costituiscono infatti le premesse indefettibili per la conclusione di accordi bilaterali su svariati fronti connessi con le strategie nazionali. In merito a tutti tali servizi, il MAECI risulta ben consapevole dell'attenzione del pubblico

e dell'utenza verso una sempre maggiore efficienza delle prestazioni fornite. Gli standard di qualità ai quali il Ministero si ispira, anche grazie alle iniziative di digitalizzazione di alcuni servizi (soprattutto sul piano consolare e sul fronte trasparenza) risultano in progressivo miglioramento, con un'accresciuta fruibilità e accessibilità.

A seguito dei diversi processi di riorganizzazione della struttura ministeriale attuati negli ultimi anni, si segnala l'opportunità di aggiornare gli organi competenti per diffida indicati nella carta dei servizi.

6. Coinvolgimento degli stakeholder e valutazione partecipativa

Il MAECI 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 degli obiettivi di performance sono il frutto di intensi contatti con gli stakeholder interni ed esterni.

Per quanto concerne gli stakeholder esterni, si segnala il contatto continuo e costante con i seguenti:

- 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;
- Collettività italiane all'estero, soprattutto per il tramite dei Comitati degli Italiani all'estero (COMITES) e del Consiglio Generale per gli Italiani all'Estero (CGIE);
- Sistema produttivo nazionale, anche per il tramite delle periodiche riunioni della Cabina di Regia per l'internazionalizzazione;
- Imprese e 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, la regolare interazione tra l'Unità di Analisi e Programmazione e i rappresentanti del settore della ricerca internazionalistica, le periodiche rassegne "Farnesina Porte Aperte" e le molteplici iniziative dell'Amministrazione centrale e degli uffici all'estero ad essi rivolte, ivi incluse quelle di diplomazia pubblica e quelle volte alla valorizzazione del proprio patrimonio storico-archivistico e bibliotecario;
- Organizzazioni non governative;

- Organi di informazione, attraverso il dialogo costante intrattenuto dalla Direzione Generale per la Diplomazia Pubblica e Culturale del Ministero.

In merito al coinvolgimento degli stakeholder interni, obiettivi, indicatori e target sono frutto di una meritevole 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 gli obiettivi generali del Governo e 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.

Il MAECI, sulla base dei principi di flessibilità e gradualità espressi nelle Linee Guida sulla valutazione partecipativa del Dipartimento della Funzione Pubblica (n. 4/2019), ha identificato alcune aree di intervento per attuare la valutazione partecipativa della performance organizzativa, partendo dalla valorizzazione di iniziative già in corso e in fase di sviluppo. Tra queste, si segnalano:

- l'Ufficio Relazioni col Pubblico (URP) della Farnesina che risponde alle richieste di informazione dei cittadini e funge da collettore per i quesiti che l'utenza – sia generale che professionistica – rivolge all'Amministrazione. 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. Lo strumento è stato recentemente aggiornato al fine di renderlo più conforme ai quesiti di maggiore interesse per gli utenti.

- progetti pilota sulla valutazione di due servizi consolari: il progetto "FICO" (Funzionario Itinerante Consoli onorari) e il portale Fast It. Il sondaggio telematico su Fast It, già in corso, e quello in fase di sviluppo su "FICO" costituiscono un riferimento fondamentale per misurare il gradimento dell'utente beneficiario dei servizi.

- la presenza online della Farnesina e della rete diplomatica, che svolge un ruolo di straordinaria importanza per i rapporti con gli stakeholder, grazie al sito istituzionale *esteri.it*, agli oltre 300 siti della Rete estera del MAECI, ai portali sviluppati dal Ministero per valorizzare specifici servizi/iniziative e alla diffusione capillare delle strutture ministeriali sui social network. La valutazione partecipativa, per il 2023, osservata in modo qualitativo, non evidenzia livelli di dissenso significativi o degni di particolare menzione, riportando un tendenziale gradimento positivo o neutro

per le attività e i contenuti pubblicati sui social del Ministero. Per i social media della Farnesina, la valutazione partecipativa viene misurata attraverso la piattaforma *Talkwalker* che cattura il grado di soddisfazione dell'utenza rispetto ai contenuti pubblicati. L'utilizzo del software offre un metodo per valutare, in maniera attendibile, il servizio offerto dal Ministero attraverso i social network. Prendendo a riferimento un periodo di tempo, è possibile osservare il livello di gradimento dei contenuti rapportato per canale e, dunque, il livello di apprezzamento del servizio informativo offerto alle "community" online.

7. Conclusioni

In considerazione di quanto esposto, lo scrivente Organismo Indipendente di Valutazione esprime **un generale e positivo apprezzamento per il sistema messo in atto dal MAECI e per i risultati conseguiti.**

L'Amministrazione del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale si è considerevolmente impegnata ad affinare le modalità con le quali gestire il ciclo della performance e l'intero processo di misurazione e valutazione. Allo stesso modo, è rimarchevole il lavoro posto in essere per monitorare con costanza la qualità degli indicatori e dei dati raccolti, rafforzandone i caratteri della misurabilità e della multidimensionalità; per aggiornare – ove necessario - gli obiettivi del controllo di gestione degli Uffici dell'Amministrazione centrale e della rete all'estero e per promuovere la continuità nella successione dei Piani Integrati di Attività e Organizzazione.

Un giudizio positivo merita anche l'impegno profuso dal Ministero affinché sia assicurata la massima integrazione tra ciclo della performance e ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio, prestando particolare attenzione anche al riallineamento dei due cicli.

L'OIV, inoltre, segnala favorevolmente la costante collaborazione, nonché il perdurante e assiduo dialogo che le varie strutture e l'alta dirigenza del Ministero hanno instaurato e condotto con lo scrivente, segnale di un'aumentata sensibilità dell'Amministrazione rispetto ad alcuni temi e della volontà di migliorarsi continuamente. Ciò ha permesso di ottenere i risultati positivi di cui si è dato conto e un significativo progresso nell'adempimento dei compiti connessi al ciclo della performance da parte dei vari CdR, consentendo l'affinamento costante degli strumenti dell'esercizio.

Pertanto, lo scrivente OIV formula le seguenti raccomandazioni e proposte di miglioramento:

- Per quanto riguarda il **funzionamento complessivo del Sistema di Misurazione e Valutazione**, si suggerisce di continuare l'attività di affinamento degli obiettivi, degli

indicatori e dei target, in modo da poter mostrare con ancora maggior dettaglio il contributo di ciascuna struttura e di ciascun dipendente ai risultati raggiunti: si consiglia, infatti, tenendo pur sempre conto della natura “immateriale” dei prodotti dell’azione della Farnesina, di porre maggiormente l’accento sul risultato che gli interventi sono tesi a raggiungere, anziché riferirsi a processi lavorativi interni. A tal fine, si segnala anche l’opportunità di definire obiettivi e target che siano maggiormente ambiziosi e sfidanti, così da poter meglio rappresentare i risultati dell’azione amministrativa del MAECI. Allo stesso modo, una lieve criticità che si è rilevata è una leggera tendenza dei CdR, benché assolutamente non generalizzata, alla prudenza nei valori target da raggiungere, che spesso vengono poi sensibilmente superati alla fine dell’esercizio.

Si apprezza, inoltre, il lavoro avviato negli ultimi anni, volto ad aggiornare il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, così come raccomandato più volte da questo OIV. Si auspica la finalizzazione dell’aggiornamento del Sistema al fine di recepire, anche formalmente meccanismi adottati nella prassi operativa e tesi a modernizzare l’intero sistema, allineandolo alle più recenti esigenze del Ministero e, in generale, della Pubblica Amministrazione.

- In relazione al **tema della trasparenza e della corruzione**, si conferma il suggerimento a proseguire nell’impegno volto alla valorizzazione dell’accezione ampia del concetto di corruzione. In particolare, il fenomeno della corruzione deve essere interpretato – in linea con la definizione contenuta nel Piano Nazionale Anticorruzione predisposto annualmente dall’ANAC – in un senso più ampio rispetto allo specifico reato di corruzione e al complesso dei reati contro la pubblica amministrazione, coincidente con la “*maladministration*”, ovvero come assunzione di decisioni devianti dalla cura dell’interesse generale a causa del condizionamento improprio da parte di interessi particolari. In tale ottica, non può che essere incoraggiata l’adozione di una pianificazione trasversale degli obiettivi di trasparenza, di efficacia amministrativa e di razionalizzazione della spesa, insieme con la predisposizione di misure volte a prevenire fenomeni corruttivi in senso lato.
- Riguardo al tema della **valutazione partecipativa**, lo scrivente OIV sostiene fortemente il principio per cui bisogna programmare la qualità dei servizi nell’ottica dei destinatari finali degli stessi, in modo da spingere la pubblica amministrazione ad essere maggiormente efficace ed efficiente, superando così i rischi di autoreferenzialità. Del resto, lo scrivente, in seno ad una delle due agenzie vigilate dal Ministero, l’Agenzia per la cooperazione allo sviluppo, sta portando avanti – a partire dal 2020 - dei progetti di valutazione partecipativa presso sedi estere, svolgendo una serie di attività di controllo strategico, con visite sul campo:

l'attività di rilevazione del grado di soddisfazione dell'utenza finale e degli stakeholder, proprio nell'ottica di avviare un processo di miglioramento della performance dell'AICS, è stata effettuata tramite la somministrazione di questionari contenenti domande indirizzate alla comprensione di opportunità, vantaggi e utilità degli aiuti italiani, attraverso la misurazione del livello di soddisfazione delle performance nelle varie fasi di iter progettuale, nonché attraverso l'individuazione delle potenziali aree di miglioramento. Le risultanze della indagine sulla valutazione partecipativa vengono, poi, pubblicate sul sito dell'Agenzia.

Pertanto, in virtù dell'art. 19 bis del d. lgs. 150/2009, lo scrivente auspica e promuove un maggior ricorso ad iniziative in tal senso anche presso il Ministero, con i dovuti aggiustamenti delle iniziative che si vorranno intraprendere, in virtù della specificità dell'Amministrazione in parola.

Roma, 29 maggio 2024

Cons. Stefano Glinianski
Organismo Indipendente di Valutazione