



*Ministero degli Affari Esteri*

Organismo Indipendente di Valutazione

Il Direttore

Prot. n.

Roma, 22 NOVEMBRE 2013

## **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'***

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

*mm*

## INDICE

<b>1</b>	<b>Presentazione .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione.....</b>	<b>4</b>
2.1	Performance organizzativa .....	4
2.1.1	<i>Definizione di obiettivi, indicatori e target.....</i>	<i>4</i>
2.1.2	<i>Misurazione e valutazione della performance organizzativa .....</i>	<i>8</i>
2.1.3	<i>Metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa.....</i>	<i>9</i>
2.2	Performance individuale.....	11
2.2.1	<i>Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e target.....</i>	<i>11</i>
2.2.2	<i>Misurazione e valutazione della performance individuale. ....</i>	<i>12</i>
2.2.3	<i>Metodologia per la misurazione e valutazione della Performance individuale. ....</i>	<i>14</i>
2.3	Processo (fasi, tempi e soggetti coinvolti).....	16
2.4	Infrastruttura di supporto .....	17
2.5	Utilizzo effettivo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione.....	17
<b>3</b>	<b>Integrazione con il ciclo di bilancio e i sistemi di controlli interni.....</b>	<b>18</b>
3.1	Integrazione con il ciclo di bilancio .....	20
3.2	Integrazione con gli altri sistemi di controllo.....	21
<b>4</b>	<b>Il programma triennale per la trasparenza e l'integrità e il rispetto degli obblighi di pubblicazione.....</b>	<b>22</b>
<b>5</b>	<b>Definizione e gestione degli standard di qualità.....</b>	<b>24</b>
<b>6</b>	<b>Coinvolgimento degli <i>stakeholder</i> .....</b>	<b>25</b>
<b>7</b>	<b>Descrizione delle modalità del monitoraggio dell'OIV.....</b>	<b>26</b>
<b>8</b>	<b>Proposte di miglioramento del ciclo di gestione della performance.....</b>	<b>28</b>
<b>9</b>	<b>Allegati.....</b>	<b>29</b>

*sm*

## 1 Presentazione

La presente Relazione, a cura dell'OIV del Ministero degli Affari Esteri, sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni nonché sull'attestazione degli obblighi relativi alla trasparenza ed integrità (art.14, lettera a) e lettera g) del d.lgs. n.150/2009) è stata elaborata con la collaborazione della Struttura Tecnica Permanente, in conformità alle Linee Guida impartite dalla CIVIT con le delibere n. 4/2012, 6/2013 e 23/2013.

Essa contiene una ragionata valutazione del ciclo della Performance organizzativa ed individuale ideata ed attuata dall'Amministrazione, a seguito dell'emanazione dei relativi decreti ministeriali a firma dell'On. Ministro (con particolare riferimento al Sistema di Misurazione e Valutazione, al Programma triennale per la Trasparenza e l'Integrità, alla definizione degli standard di qualità, al coinvolgimento degli *stakeholder*, alle modalità di monitoraggio e le interrelazioni con il ciclo di bilancio e con gli altri sistemi di controllo interno esistenti al MAE).

La metodologia seguita per la redazione ha previsto incontri diretti con l'Amministrazione (in particolare l'Unità di Coordinamento della Segreteria Generale), l'analisi della documentazione prodotta dal Ministero (decreti, atti organizzativi, messaggi formali e comunicati), lo studio delle risultanze del Sistema di Valutazione della performance elaborate dal MAE (elenchi, graduatorie, statistiche, etc.), la partecipazione ad eventi organizzati nel quadro del ciclo della performance (Giornata della Trasparenza e Giornata dell'Integrità, seminari di formazione etc.), l'acquisizione con varie modalità delle indicazioni dei principali *stakeholder* (soprattutto Organizzazioni sindacali ed Associazioni rappresentative dell'utenza).

La relazione si conclude con alcune valutazioni e proposte formulate dall'OIV, nell'ottica di un progressivo miglioramento del sistema che possa contribuire alla razionalizzazione della spesa ed al miglioramento della qualità dei servizi offerti agli *stakeholder*.

Si è infine voluto utilizzare un linguaggio conciso, semplice e chiaro, che da un lato consentisse di concentrare le indicazioni di questo OIV in un documento snello e

dall'altro, in omaggio al principio di trasparenza, risultasse comprensibile anche a "non addetti ai lavori" (che intendessero prenderne visione una volta pubblicato sul sito istituzionale del MAE).

## **2 Funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione**

Il sistema di misurazione e valutazione al MAE è entrato in vigore con il DM n. 382/bis 2011 e successivamente, sulla base della normativa e delle linee guida impartite della Commissione Indipendente per la Valutazione, l'Integrità e la Trasparenza, è stato modificato negli anni 2011 e 2012 anche a seguito di alcune importanti osservazioni pervenute da parte delle Organizzazioni Sindacali.

Esso mira a promuovere merito e produttività organizzativa e individuale, così come stabilito dalla normativa vigente.

### **2.1 Performance organizzativa**

#### **2.1.1 Definizione di obiettivi, indicatori e target**

L'OIV esprime una valutazione positiva circa l'applicazione dei criteri minimi di definizione del Sistema di Misurazione e valutazione, come enunciati nelle delibere CIVIT n.89/2010 e 6/2013.

In particolare – pur in un quadro caratterizzato da elevata immaterialità delle attività e dei prodotti connessi alla proiezione all'estero del Paese – l'OIV ritiene chiara la definizione degli obiettivi enunciati nel Sistema. Essi connotano l'attività dell'Amministrazione sia in termini di aree strategiche d'influenza politica ed economica dell'Italia all'estero, sia in termini di servizi offerti a cittadini ed imprese (in particolare dalla rete diplomatica consolare e degli Istituti Italiani di Cultura), sia ancora in termini di processi organizzativi per il miglioramento dell'efficienza della struttura. In tale prospettiva, nonostante le summenzionate specificità del MAE, l'OIV ha apprezzato un'adeguata presenza di adeguati indicatori di *outcome* (ad esempio, la

presenza dell'Italia sui mercati internazionali; il tasso degli investimenti nei Paesi mercati emergenti; la diminuzione dei tempi di concessione dei visti).

Il legame tra obiettivi indicatori e target risulta a tal fine coerente e adeguatamente articolato.

Più specificamente nel rispondere ai requisiti delineati all'art. 7 del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 (cd. Decreto Brunetta), il Sistema di Misurazione e Valutazione individua efficacemente:

a) le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;

b) le procedure di conciliazione relative all' applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance;

c) le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti;

d) le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

La verifica della performance avviene attraverso una rilevazione trimestrale mediante l'inserimento dei dati da parte delle strutture interessate. Tale frequenza appare congrua e il grado di *compliance* delle strutture risulta sufficientemente cadenzato.

Il sistema degli obiettivi risulta adeguatamente articolato in:

- obiettivi strategici;

- obiettivi operativi;

- piani e progetti di particolare rilevanza, individuati sulla base delle Priorità Politiche definite dall'On. Ministro;

- obiettivi strutturali o di gestione ordinaria dell'Amministrazione.

Gli obiettivi strategici individuano in modo sintetico l'effetto finale che ci si propone di produrre in termini di modifica del "bisogno sociale", nonché l'impostazione generale della specifica attività che si ritiene possa essere messa in atto per conseguirlo. Essi sono definiti in coerenza con le priorità politiche individuate e afferiscono ad una delle quattro aree strategiche entro cui si svolge l'azione dell'Amministrazione. Gli obiettivi strategici hanno durata pluriennale, in coerenza con la legge di bilancio. Il

conseguimento dell'obiettivo strategico ha come premessa necessaria, ma non sempre sufficiente, l'efficace realizzazione delle attività programmate o, in altri termini, il conseguimento degli obiettivi operativi e dei relativi piani d'azione.

Gli obiettivi operativi costituiscono gli obiettivi di azione amministrativa relativi al ciclo annuale di bilancio ed alle risorse assegnate ai centri di responsabilità amministrativa. Essi rappresentano specificazioni degli obiettivi strategici o delle politiche intersettoriali prioritarie (semplificazione amministrativa, informatizzazione dell'amministrazione, razionalizzazione della spesa, miglioramento della qualità dei servizi). Sono dunque funzionali al raggiungimento degli obiettivi strategici e devono essere declinati dai responsabili dei centri di responsabilità amministrativa in programmi operativi, che rappresentano lo strumento per raggiungere gli obiettivi operativi.

L'individuazione di obiettivi di livello differenziato (strategico ed operativo) porta dunque alla concreta individuazione di nozioni di efficacia differenziate, potendosi, in particolare, distinguere fra:

- efficacia strategica, connessa al raggiungimento degli obiettivi strategici, soprattutto rilevante per coloro che hanno responsabilità di governo politico ed alta amministrazione;

- efficacia operativa, relativa agli obiettivi operativi, la cui realizzazione è assegnata al dirigente.

Gli obiettivi gestionali riguardano invece l'ordinaria attività dell'Amministrazione ed hanno per lo più carattere stabile nel tempo (ad es. elaborazione di documentazione, trattazione della corrispondenza con le sedi, attività degli uffici consolari, gestione del personale, etc.).

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.

Ad ogni obiettivo operativo sono efficacemente associati uno o più indicatori finalizzati alla misurazione del grado di conseguimento dell'obiettivo.

Ciascun indicatore è, infatti, in possesso dei seguenti requisiti:

- Comprensibile: chiaramente definito, contestualizzato, comprensibile anche a persone con conoscenze non specialistiche. In questo senso l'Amministrazione ha organizzato specifiche e ripetute riunioni nel corso dell'anno, con le strutture centrali insistendo sulla necessità di adottare un linguaggio piano e non burocratico.

- Rilevante: utile e significativo per coloro che lo utilizzano e attribuibile a delle attività chiave fra quelle svolte dall'organizzazione. L'Amministrazione ha infatti mirato ad individuare i parametri maggiormente significativi nel contesto della missione istituzionale del Ministero degli Affari Esteri, attribuendo particolare importanza agli obiettivi generali del Paese all'estero, agli interessi dei cittadini e delle imprese, al miglioramento della qualità complessiva del funzionamento dell'Amministrazione.

- Confrontabile: consente comparazioni diacroniche e sincroniche (*benchmarking*). I valori numerici prevalentemente utilizzati permettono di tracciare un profilo di corrispondenza comparativo delle diverse strutture agli obiettivi di fondo che l'Amministrazione degli esteri si prefigge.

- Fattibile: la raccolta di informazioni per la sua misurazione comporta costi sostenibili in termini di risorse umane e finanziarie, nonché di sistemi informativi. Naturalmente il noto contesto di bilancio ed il blocco delle assunzioni hanno guidato il MAE nella scelta del rapporto costo benefici nella gestione del processo di particolare significato. sm)

- Affidabile: rappresenta in maniera sufficientemente accurata la realtà che si sta misurando. Tenuto conto che si è trattato del primo anno di funzionamento del Sistema, l'Amministrazione ha tracciato uno spaccato delle sue attività e del suo core business qualitativamente adeguato.

L'OIV esprime un giudizio positivo sull'adeguamento del ciclo di performance a quanto contenuto nella delibera CiVIT n. 6/2013, relativamente al collegamento con la programmazione finanziaria. Gli obiettivi operativi che sono stati individuati dal MAE costituiscono gli obiettivi di azione amministrativa relativi al ciclo annuale di bilancio

ed alle risorse assegnate ai centri di responsabilità amministrativa. Il collegamento con il ciclo di programmazione finanziaria si realizza inoltre attraverso la connessione alla Nota Integrativa al Bilancio.

In tale contesto l'OIV sottolinea che l'Amministrazione ha ribadito l'intenzione, una volta maggiormente diffusa la cultura della valutazione, di adottare specifiche schede per la valutazione della qualità degli indicatori.

### **2.1.2 Misurazione e valutazione della performance organizzativa**

Il MAE ha correttamente interpretato il concetto di performance quale contributo che una 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.

La misurazione della Performance Organizzativa alla Farnesina è dunque concretamente orientata verso le seguenti finalità:

- l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- 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;
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive; sm)
- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- 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;
- l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;



- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità ed il miglioramento del benessere organizzativo dei dipendenti.

In tale prospettiva il MAE ha validamente strutturato un processo in cui ogni fase è propedeutica alla successiva: per conseguire il fine ultimo dell'organizzazione, ossia la soddisfazione dei bisogni della collettività, è necessario assicurare la qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati, così come garantire l'efficiente impiego delle risorse a disposizione.

L'OIV esprime pertanto una valutazione di adeguatezza circa il funzionamento dell'impianto sopra delineato. La performance è stata infatti misurata con accuratezza nell'immissione di dati a tal fine significativi, utilizzando evidenze già disponibili da parte dell'Amministrazione, verificabili anche da strutture di controllo (oltre all'OIV l'Ispettorato generale e, nelle sue funzioni di coordinamento la Segreteria Generale).

Particolarmente adeguato è stato inoltre il raccordo degli obiettivi operativi gestionali e strategici, che hanno risposto a un puntuale principio di *cascading*.

E ciò, anche in virtù di un sistema informativo sviluppato *in house* che consente un aggiornamento rapido dei dati e una consultabilità agevole. In tal senso l'OIV ritiene per tempestività ed affidabilità, adeguata la qualità dei dati.

La verifica della performance avviene attraverso una rilevazione semestrale, sulla base dei dati inseriti a cadenza quotidiana/settimanale/mensile (a seconda della tipologia di obiettivi ed indicatori) da parte delle strutture interessate. La frequenza appare congrua e il grado di *compliance* delle strutture risulta sufficientemente cadenzato.

sm

### **2.1.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa**

Il sistema prescelto dall'Amministrazione per misurare la propria performance organizzativa ha presentato il vantaggio di proporre uno schema metodologico non eccessivamente dettagliato per attività e prodotti con un approccio di gradualità temporale volto a consentire una assimilazione adeguata delle nuove metodologie da parte del personale e della dirigenza. Naturalmente l'OIV ritiene di ribadire il proprio

apprezzamento relativamente alle caratteristiche degli obiettivi prescelti dal Sistema, sottolineando ancora una volta i vantaggi in termini di comprensibilità, rilevanza, confrontabilità, fattibilità ed affidabilità. Le criticità legate al continuo avvicendamento (tra Sedi esteri e Uffici romani) del personale del MAE sono in via di superamento e a due anni dalla sua prima introduzione, l'impianto metodologico risulta inoltre assimilato dalla rete ministeriale (Roma ed estero).

Un aspetto di criticità ormai superato è quello legato all'introduzione differita di un anno del controllo di gestione alla rete all'estero. Esso rappresenta un aspetto ormai assimilato dalla Rete del MAE, grazie all'opera di raccordo che è stata fatta dalla struttura centrale con le oltre trecento Sedi estere.

In questo contesto, si ribadisce il giudizio positivo sulla chiarezza e *cascading* degli obiettivi così come sopra indicato.

Non è invece stato agevole per l'Amministrazione promuovere un livello di piena condivisione del Sistema: e ciò, tenuto anche conto della predetta ramificazione della rete periferica del MAE (oltre 300 fra Ambasciate, consolati ed Istituti di Cultura). Se la dirigenza, grazie anche a moduli formativi e informativi specificamente attuati, si è progressivamente convinta delle ragioni e della tela di fondo che caratterizzano il processo, altrettanto non si può sempre dire per il personale appartenente alle aree funzionali. In questo senso è comunque da apprezzare il continuo richiamo dell'Amministrazione ai responsabili delle strutture, affinché organizzino riunioni con il proprio personale al fine di illustrare gli obiettivi della Struttura in termini di controllo strategico e di controllo gestione. sm

Quanto infine agli strumenti di rappresentazione della performance, ancorché suscettibili di sensibile miglioramento, risultano comunque adeguati sul piano della comprensibilità immediata da parte degli *stakeholder* esterni.

Appaiono invece maggiormente adeguati i cruscotti informatici organizzati per il monitoraggio e per il controllo di gestione, mediante i programmi informatici Accountability e PerforMae. Significativo è comunque l'impegno nel creare un'unica piattaforma informatica su cui opereranno i sistemi di controllo degli obiettivi strategici e di gestione.

Come sopra illustrato, la misurazione della performance organizzativa avviene secondo diverse modalità: sistema di misurazione degli *outcome*, controllo strategico, controllo di gestione. Il collegamento fra le diverse componenti avviene nell'ambito del processo di definizione degli obiettivi, secondo le modalità definite nel quadro del controllo strategico e del controllo di gestione.

La richiesta di ridefinizione viene presentata alla Segreteria Generale, che dispone al riguardo in stretto coordinamento con l'Organismo Indipendente di Valutazione.

## **2.2 Performance individuale**

### **2.2.1 Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e target**

L'OIV ritiene di esprimere un giudizio complessivamente positivo circa le modalità di assegnazione degli obiettivi all'interno dell'Amministrazione, con un valido collegamento operato dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance tra obiettivi individuali ed obiettivi organizzativi assegnati dalla Direttiva dell'On. Ministro a ciascun Centro di Responsabilità. Gli indicatori ed i target che accompagnano ciascun obiettivo strategico od operativo contenuti nel Piano della Performance sono puntuali, comprensibili ed efficaci.

*nm*

Per quanto riguarda la dirigenza, gli obiettivi individuali sono assegnati, nel quadro del Piano della Performance, dal dirigente 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 infatti al raggiungimento degli obiettivi della struttura 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 funzione dell'apporto a tale risultato, affinato anche attraverso il dato delle presenze individuali.

Si è inteso così sviluppare un "ciclo virtuoso" di collaborazione all'interno degli uffici: tutto il personale (dirigenziale e non) è naturalmente incentivato a cooperare al raggiungimento degli obiettivi della struttura.

### **2.2.2 Misurazione e valutazione della performance individuale**

La valutazione della performance individuale è data dalla media ponderata di due elementi:

- attribuzione di un punteggio in funzione del raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza, rimodulato sulla base del coefficiente di presenza;
  
- valutazione dei comportamenti organizzativi, attraverso la compilazione di una scheda individuale da parte del responsabile dell'ufficio.

Per quanto riguarda in particolare il secondo elemento, si ripropone il giudizio positivo già formulato secondo cui le schede risultano ben articolate, proponendo diversi criteri di valutazione per il personale dirigenziale (*problem solving*, integrazione nell'organizzazione, pianificazione e gestione delle risorse, valorizzazione e valutazione delle risorse umane) e per le aree funzionali (affidabilità, competenze professionali, integrazione del personale nell'organizzazione e dinamismo relazionale). Tale differenziazione è motivata dalle diverse funzioni svolte e ben si addice alla professionalità richiesta ed all'organizzazione del lavoro propria del Ministero degli Affari Esteri.



A conclusione del secondo anno in cui il sistema di valutazione ha trovato effettiva applicazione, le schede di valutazione 2012 per dirigenti e personale non dirigenziale sono state integralmente compilate, attraverso evidenze informatiche di gestione facile ed intuitiva.

Il processo di valutazione si è concluso nei tempi previsti, con 5060 valutazioni di prima istanza effettuate e 271 di seconda istanza (poco più del 5%, circa la metà rispetto all'anno precedente, a riprova di una sostanziale "accettazione" dei giudizi), da parte di 514 valutatori di prima istanza e 88 di seconda.

I dati sopra riportati testimoniano l'alto livello di applicazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della performance individuale, che di fatto ha riguardato tutto il personale destinatario della normativa in questione. Inoltre, è da registrare positivamente il progressivo superamento delle succitate, note difficoltà logistiche dovute all'ampiezza della rete diplomatico-consolare (circa 300 Sedi in oltre cento Paesi).

L'OIV esprime un giudizio positivo anche sulle modalità di svolgimento del processo di valutazione. Appare in particolare condivisibile il criterio prescelto dall'Amministrazione di incoraggiare un rapporto costruttivo tra dipendente e capo-ufficio, soprattutto attraverso colloqui (individuali e di gruppo) nel corso dei quali vengono affrontati i problemi secondo uno stile di leadership partecipativo e comunicativo.

La comunicazione della valutazione individuale (scheda) avviene in via telematica, attraverso il programma creato *ad hoc*, sia per i dirigenti che per il personale di ruolo; positiva è stata l'introduzione nel 2012 del colloquio individuale con il valutato da parte del valutatore di I istanza.

Si deve in ogni caso registrare favorevolmente il meccanismo che prevede, per dirigenti e non, la possibilità di chiedere nei tempi e nelle modalità previste una seconda valutazione. Nonostante, la richiesta di una seconda istanza costituisca un aggravio di risorse per l'amministrazione, essa costituisce un indice di affidabilità del sistema che il MAE ha voluto appositamente creare.

La differenziazione dei giudizi, anche per l'anno 2012, non è stata invece ancora realizzata in maniera ottimale. Nonostante i ripetuti richiami dell'Amministrazione in tal senso e gli incontri di formazione promossi, si è verificato un certo tendenziale appiattimento dei giudizi (maggiore in molti casi rispetto a quello del 2011), con un tasso di variazione medio pari a solo 0,06. Non sono stati individuati meccanismi *ad hoc* per realizzare la differenziazione nei giudizi, così come non sono state adottate differenziazioni nelle comunicazioni ai dirigenti e al personale non appartenente alla carriera dirigenziale.

Per quanto riguarda infine l'attribuzione dei livelli di performance, in attesa dei noti sviluppi a livello di contrattazione sindacale nazionale, l'Amministrazione ha ritenuto preferibile anche per il 2012 sospendere temporaneamente la ripartizione in fasce di merito correttamente prevista dal Sistema. Si tratta di uno sviluppo probabilmente inevitabile, tenuto conto delle notevolissime sensibilità sindacali al riguardo.

### **2.2.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della Performance individuale**

L'OIV ritiene ampiamente adeguata la metodologia utilizzata per la misurazione e la valutazione della performance individuale che risponde allo spirito e al dettato delle disposizioni di legge e delle delibere CIVIT.

Come noto, il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance organizzativa ed individuale realizzato al MAE ed approvato con Decreto Ministeriali persegue i seguenti obiettivi: a) verificare il conseguimento degli obiettivi; b) informare

e guidare i processi decisionali; c) gestire in maniera più efficace sia le risorse che i processi organizzativi; d) fornire la base di un sistema incentivante per premiare il merito, l'impegno e la produttività di ciascun dipendente; e) promuovere processi di miglioramento delle prestazioni in termini di qualità; f) 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); g) condividere gli obiettivi dell'Amministrazione con il personale, promuovendo strumenti di interazione e dialogo tra i dipendenti e la dirigenza; h) 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.

La metodologia prescelta per l'attuale Sistema di Misurazione e Valutazione individuale è stata ampiamente condivisa da parte dei dirigenti apicali. Le OOSS invece, alla luce anche del complesso dibattito nazionale sulla riforma della Pubblica Amministrazione, da un lato non hanno condiviso l'intero esercizio, dall'altro hanno proposto continui suggerimenti (talvolta volti a stravolgere significato ed obiettivi del Sistema), molti dei quali sono stati recepiti nell'attuale Sistema.

L'OIV ritiene che i tempi previsti dal Sistema di Misurazione ed approvazione per il perfezionamento del procedimento risultino congrui, essendo ben delineato le scadenze entro cui trasmettere al valutato la valutazione di prima istanza, per chiedere una seconda valutazione e entro cui questa si intende accettata.

In attesa poi dei noti sviluppi a livello di contrattazione sindacale nazionale sul collegamento fra sistema di valutazione e sistemi premiali, sono stati predisposti dei dati aggregati relativi a dirigenti, personale non dirigenziale (a seconda che siano in servizio a Roma o all'estero) utilizzabili anche quale criterio per l'assegnazione del personale presso le Sedi all'estero.

Per quanto concerne le procedure di conciliazione, a seguito dell'abrogazione dell'art. 65 del d.lgs. n. 165/2001, queste sono state coerentemente rimesse alla disciplina prevista dal codice di rito.

Sono state in ogni caso ampiamente adeguate le modalità di comunicazione della metodologia di misurazione e valutazione della performance individuale all'interno dell'amministrazione, diramate attraverso canali di comunicazione ufficiali interni al MAE e tramite incontri formativi per i valutatori.

In merito all'indagine sul benessere organizzativo, a seguito della volontà delle OOSS di attendere le linee guida della CiVIT, arrivate solo nell'estate del 2012, solo nel dicembre 2012 è stato predisposto un questionario per tutto il personale dipendente (i cui risultati sono in fase di elaborazione).

### **2.3 Processo (fasi, tempi e soggetti coinvolti) di attuazione del ciclo della Performance**

Positivo è il giudizio sul processo di funzionamento del sistema, anche per quanto concerne il ruolo dell'Organo di indirizzo politico-amministrativo, della dirigenza di vertice e dell'OIV (nonché per quanto concerne i rapporti tra questi). Il sistema predisposto dal MAE individua obiettivi strategici (definiti in coerenza con le priorità politiche delle aree strategiche dell'azione dell'Amministrazione) e operativi (obiettivi di azione amministrativa relativi al ciclo annuale di bilancio e alle risorse assegnate a ciascun CDR) funzionali a quelli strategici. Nel processo di elaborazione di tali obiettivi, vi è la partecipazione dell'Organo di indirizzo politico (il Ministro degli Affari Esteri adotta il documento sulle priorità politiche per l'anno successivo entro il 15 maggio), dei Vertici dell'Amministrazione (il Segretario Generale invita per il 30 maggio i Direttori Generali e i Capi Servizio ad avviare il processo di elaborazione degli obiettivi strategici e questi, entro 10 giorni, sentiti i Direttori Centrali e i Capi Unità invitano i funzionari preposti agli Uffici alla definizione di obiettivi strategici ed operativi, sentita la Direzione Generale per le risorse e l'Innovazione per quanto concerne la sostenibilità finanziaria), e dell'OIV (che riceve entro il 10 luglio le proposte di obiettivi, indicatori e piani di azione). Tali strutture sono poi ugualmente coinvolte nella fase di realizzazione: il piano della Performance è approvato dal Signor



Ministro, mentre le strutture amministrative ne curano le informazioni a tutto il personale e l'attuazione.

Il Sistema predisposto dal MAE comporta pertanto un'ampia partecipazione del Vertice politico e della struttura amministrativa, in collaborazione con l'OIV e la Struttura Tecnica Permanente con l'obiettivo di avvicinare le priorità politiche e il ciclo di performance nella fase di predisposizione, individuazione dei tempi e attuazione.

L'OIV nel svolgere l'analisi si è dovuto affidare soprattutto alle competenti strutture ministeriali (che hanno fornito sempre i necessari elementi alla Struttura Tecnica Permanente), a fronte comunque dei noti vincoli alle assunzioni nella P.A. che ha limitato la possibilità di acquisire le professionalità necessarie anche nella Struttura Tecnica Permanente.

## **2.4 Infrastruttura di supporto**

L'OIV esprime una positiva valutazione sul sistema informativo e informatico predisposto dall'Amministrazione. Al riguardo, sono state elaborate diverse piattaforme informatiche (Accountability, Performae, Scrivaniaweb/Valutazioni) per il controllo di gestione e per le valutazioni individuali ispirate ai principi della dematerializzazione delle comunicazioni del MAE. Le piattaforme utilizzate hanno permesso di raggiungere tutta la rete diplomatico-consolare garantendo l'uniformità delle operazioni; i programmi risultano chiari e di facile lettura da parte dei soggetti coinvolti.

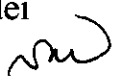
In definitiva, gli applicativi informatici hanno consentito di gestire con grande efficacia e tempestività, nei tempi stabiliti, il controllo di gestione e strategico per gli Uffici di Roma del MAE, il controllo di gestione per oltre 300 Sedi all'estero, e oltre 5000 valutazioni di prima istanza e 270 di seconda. sm

## **2.5 Utilizzo effettivo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione**

L'OIV ritiene che l'attuale Sistema scelto dall'Amministrazione sia complessivamente efficace: sia per orientare i comportamenti del vertice politico amministrativo e della dirigenza, sia per assumere decisioni di carattere strategico ed operativo, nell'ambito dell'aggiornamento del Piano della Performance dell'anno successivo a quello in cui la rilevazione viene effettuata. Come precedentemente riferito, il dialogo tra il vertice politico e la dirigenza è continuo nelle varie fasi di elaborazione delle scelte strategiche ed operative.

Soprattutto, il sistema di valutazione rappresenta da un lato un fortissimo incentivo psicologico al miglioramento della produttività individuale, attraverso il riconoscimento del merito dei singoli dipendenti (dopo decenni d'indistinta professionalità nel pubblico impiego); dall'altro, è foriero di alimentare un circolo virtuoso di collaborazione organizzativa nelle strutture (il risultato organizzativo degli uffici contribuisce infatti, nella misura del 50%, al punteggio del singolo dipendente).

Al di là degli aspetti premiali connessi a fondi incentivanti (sui cui, come noto, è in corso una trattativa sindacale a livello nazionale), l'Amministrazione ha poi ritenuto coerentemente di utilizzare le risultanze del sistema di valutazione individuale per i trasferimenti all'estero del personale (sostituendo con le schede di valutazione le precedenti "relazioni" a firma del Capo Ufficio, così ottenendo anche uno snellimento procedurale).

Anche per quanto riguarda l'attribuzione del Fondo Unico d'Amministrazione (FUA), in attesa delle suddette determinazioni a livello nazionale sui meccanismi premiali, il MAE intende comunque subordinare la concessione dei compensi per la "produttività individuale" ad una verifica di non contraddittorietà con i risultati del sistema di valutazione individuale. 

Di fondamentale importanza, per il contributo dei dipendenti ad un continuo scambio di proposte con l'Amministrazione, è il Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG) istituito al MAE sin dall'aprile 2011 con atto interno del 20 aprile 2011. Il giudizio sulla creazione del CUG del MAE, tra i primi creati dalle Amministrazioni Centrali dello Stato, che ha recepito il lavoro già portato avanti da altri preesistenti

comitati (ad es. contro il mobbing) è ampiamente positivo; testimonia l'impegno del MAE contro le discriminazioni legate al genere, ed ogni altra forma di discriminazione, diretta e indiretta, fino all'accesso, al trattamento e alle condizioni di lavoro, alla formazione, alle progressioni in carriera e alla sicurezza. Il CUG sta concretamente individuando le aree tematiche di prioritaria attività consultiva e propositiva. In particolare, è da valutare positivamente l'adozione di un Piano di Azioni Positive.



### **3 Integrazione con il ciclo di bilancio e i sistemi di controlli interni**

#### **3.1 Integrazione con il ciclo di bilancio**

In relazione al rapporto tra sistema di misurazione e valutazione e ciclo della programmazione economico-finanziaria e quello di bilancio, si ritiene che le soluzioni organizzative predisposte dal MAE siano ampiamente adeguate, dato che è stata realizzata una connessione tra le priorità politiche ed il programma di Governo (missioni/obiettivi/azioni) con gli obiettivi strategici programmati in coerenza con quelli di bilancio, sentiti i Centri di Responsabilità. Al fine di favorire il coordinamento delle strutture interessate e la coerenza del sistema, è da valutare positivamente la previsione per cui se gli obiettivi strategici ricadono all'interno di un programma cui concorrono più Centri di Responsabilità il Segretario Generale può assumerne il coordinamento o individuare un coordinatore di programma. Si esprime altresì un giudizio positivo sul coinvolgimento dei dipendenti nella realizzazione dell'integrazione dei dipendenti del Sistema di valutazione con il ciclo di bilancio: infatti, i titolari dei Centri di Responsabilità assegnano responsabilità e risorse ai funzionari dipendenti per il conseguimento di obiettivi strategici e strutturali.

L'OIV del Ministero degli Affari Esteri attraverso la Struttura Tecnica Permanente ed in coordinamento con la Segreteria Generale svolge inoltre un ruolo propulsivo nella gestione amministrativa della procedura che prevede annualmente sia in fase di previsione (Nota integrativa a DLB e LB) che in fase di consuntivazione (Nota integrativa a consuntivo), l'inserimento nel portale informatico della Ragioneria Generale dello Stato degli obiettivi strutturali o strategici, dei dati contabili, degli indicatori di tutti i Centri di Responsabilità Amministrativa del Ministero. Le schede informatiche ed i quadri di riferimento prodotti dai CDR vengono successivamente esaminati, validati e trasmessi alla all'UCB, unitamente al quadro generale di riferimento, relazione di sintesi a cura dell'OIV sui risultati raggiunti che prevede anche, nella Sezione II un aggiornamento sulla normativa attualmente in vigore presso l'Amministrazione .

La conclusione della fase di pianificazione, entro il 30 settembre di ogni anno, consente di armonizzare pienamente il contenuto della Nota Integrativa al bilancio con gli obiettivi previsti nel Piano della Performance. Inoltre le informazioni relative alle risorse impiegate sono desunte dai budget previsti nei programmi operativi proposti dagli Uffici. Per quanto concerne il raccordo con gli adempimenti previsti dal d.lgs. n. 286/1999, le informazioni inserite all'interno del Piano della Performance sono utilizzate per la predisposizione della Direttiva dell'On. Ministro, che ne costituisce un allegato.

Il sistema così delineato permette una forte integrazione e un alto grado di coordinamento, in tempi ben definiti, tra tutti i soggetti – vertice politico, struttura dirigenziale e organismo indipendente di valutazione – chiamati sull'esercizio in parola.

### **3.2 Integrazione con gli altri sistemi di controllo**

L'Amministrazione ha inoltre predisposto delle soluzioni organizzative, su cui si esprime un giudizio favorevole, che rendono coerente il sistema di misurazione e valutazione con gli altri sistemi di controllo già esistenti. Nonostante l'Amministrazione stia progressivamente procedendo alla maggiore integrazione (anche da un punto di vista di programmi informatici) del controllo strategico con il controllo di gestione, si ritiene che il sistema di misurazione e valutazione interagisca comunque facilmente e chiaramente con gli altri sistemi di controllo esistenti. Infatti il punteggio complessivo di ciascun dipendente, come individuato dal sistema di valutazione, è determinato dalla media del punteggio in funzione del raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza (siano essi derivanti dal controllo di gestione o strategico), rimodulato su un coefficiente di presenza, e la valutazione dei comportamenti organizzativi: il risultato viene poi comunicato a ciascun funzionario. Tale sistema opera quindi la massima saldatura possibile tra la valutazione individuale e il raggiungimento degli obiettivi strategici e strutturali del Ministero degli Affari Esteri. L'esercizio è stato adeguatamente portato a conoscenza del personale in servizio e illustrato in numerosi incontri agli *stakeholder* interni (in particolare OOSS) ed esterni

(Associazioni dei consumatori), per poi essere realizzato attraverso la piattaforma informatica creata dalla Direzione Generale per l'Amministrazione e l'Informatica (a consuntivo, le comunicazioni saranno poi comunicate agli interessati sulla casella di posta personale).

#### **4 Il programma triennale per la trasparenza e l'integrità e il rispetto degli obblighi di pubblicazione**

Il Ministero degli Affari esteri promuove con convinzione presso tutti i dipendenti la cultura della legalità e della permeabilità dei processi organizzativi e dei risultati dell'Amministrazione: per il 2012 il Piano per la trasparenza e l'integrità è stato adottato con Decreto del Ministro degli Affari Esteri. Il Programma è stato inoltre reso pubblico nell'apposita sezione del sito web del MAE.

Per l'anno 2013, a seguito delle novelle legislative in materia di trasparenza e anticorruzione, e di quanto previsto dalla delibera CiVIT n. 50/2013, il programma Trasparenza e il Piano Anticorruzione non sono stati ancora approvati, anche se sono stati illustrate alle OOSS le principali novità che l'Amministrazione intende realizzare.

Non si sono registrate particolare criticità nell'attuazione del Programma 2012 (si deve salutare favorevolmente la partecipazione del vertice politico amministrativo e degli Uffici interessati a fornire i dati da pubblicare). Il procedimento di individuazione di questi ultimi è stato poi oggetto di attenta valutazione da parte dell'Amministrazione che si è confrontata con gli *stakeholder* esterni ed interni (quali le associazioni rappresentate nel Consiglio Nazionale dei Consumatori e degli Utenti e le Organizzazioni Sindacali, recependo anche numerosi suggerimenti di queste ultime). L'elaborazione e l'aggiornamento dei dati sono stati costanti permettendone un ulteriore ampliamento in occasione del Programma per la trasparenza e l'integrità per il triennio 2012-2014. SW

Il 22 marzo 2013, a distanza di un anno dalla prima edizione, è stata realizzata alla Farnesina la II Giornata della Trasparenza. L'iniziativa intende aprire non solo le

porte del MAE al pubblico per mostrare le collezioni d'arte, le Sale per le attività internazionali, l'Unità di Crisi e i documenti diplomatici di archivio storico e biblioteca, ma soprattutto, in una normale giornata di lavoro, trasmettere lo spirito di servizio alla società civile dei dipendenti. La giornata è stata organizzata ideando tre percorsi tematici per portare il visitatore alla scoperta del Patrimonio storico del Ministero (Percorso Verde), delle opere d'arte presenti alla Farnesina (Percorso Bianco) e delle strutture preposte alla gestione delle emergenze e delle crisi a tutela dei connazionali (Percorso Rosso).

L'iniziativa ha inteso avvicinare i cittadini alla comprensione delle attività svolte dall'Amministrazione nel suo complesso in una dimensione interna – visite alla Collezione d'arte ed alla Biblioteca – e maggiormente nella sua proiezione all'estero – possibilità di visitare l'Unità di Crisi e Villa Madama. L'OIV ha constatato il successo dell'iniziativa che ha rilevato una ampia affluenza di pubblico, raggiungendo lo scopo di avvicinare i cittadini al Ministero degli Affari Esteri, promuovendo una cultura della legalità e della visibilità dei risultati e dell'organizzazione del Ministero. L'OIV ha constatato il successo dell'iniziativa che ha visto la partecipazione di oltre 2.500 persone.

La II “Giornata dell'Integrità MAE” si è invece tenuta il 7 dicembre 2012. La Giornata è stata finalizzata a sensibilizzare e formare il personale degli Esteri sulla tematica del contrasto alla corruzione nell'ambito della Pubblica Amministrazione. L'evento, aperto dalla proiezione di un video sul fenomeno della corruzione, realizzato sulla base di scene di noti film, si è articolato in due momenti: una tavola rotonda sul tema *Etica e Pubblicazione. Le nuove sfide della Farnesina*” e la proiezione della pellicola *“Un'eroe borghese”*. nw

Il giudizio sull'organizzazione della Giornata è particolarmente positivo, dato che la tavola rotonda ha visto la partecipazione non solo dei vertici dell'Amministrazione, ma anche di magistrati e giornalisti da anni impegnati nella lotta contro il fenomeno della corruzione. L'evento è stato anche trasmesso in *streaming* al fine di garantirne la fruibilità ed offrire un'utile opportunità di formazione a tutto il personale del Ministero in servizio sia a Roma che all'estero.

L'OIV non ha riscontrato un sistema per la rilevazione del livello di interesse dei cittadini, ma attraverso semplici dati sull'accesso alle pagine web è stato possibile verificare che le sezioni dedicate alla Trasparenza e al Merito sono state caratterizzate da oltre 104.237 accessi (oltre 11.980 per la Sezione Farnesina Verde, con un incremento di quasi il 10%) nel corso del 2012.

Il Responsabile della Trasparenza, Ministro Plenipotenziario Luigi Vignali (Capo dell'Unità di Coordinamento della Segreteria Generale) ha seguito la pubblicazione dei dati e delle informazioni obbligatorie nella sezione "Trasparenza, valutazione e merito" del sito istituzionale. Come indicato nell'allegata griglia (A1), è stato curato l'inserimento nella sezione di dati ulteriori per i quali non sussiste un obbligo preciso di legge, ma che l'Amministrazione ha deciso comunque di pubblicare, sulla base del principio dell'accessibilità totale: il Registro dei doni, le Banche dati, le iniziative di sostenibilità ambientale, la normativa e le attività consolari, i dati relativi a OOSS, enti e associazioni, le iniziative di sensibilizzazione dei dipendenti, il Servizio Europeo per l'Azione Esterna.

Come attestato nell'allegato B, quanto indicato dal Responsabile della Trasparenza corrisponde ai principi di attendibilità e veridicità.

Gli adempimenti in questione, confermati ed ulteriormente specificati nel d.lgs. 27 ottobre 2009 n. 150 (in particolare all'art. 11) e nella circolare n. 3/2009 e successive del Ministro per la pubblica amministrazione e l'innovazione, sono stati e realizzati dal MAE, anche secondo le indicazioni operative fornite dalla delibere della CIVIT n. 105/2010 e n. 2/2012.

Si vedano le griglie A1 e A2 e l'attestazione OIV qui allegate. sm

## **5 Definizione e gestione degli standard di qualità**

L'attività del MAE nell'ambito relativo alla definizione e alla gestione degli standard della qualità dei servizi è stata – in una prima fase – limitata in soli tre settori:



all'Ufficio Relazioni con il Pubblico; alla Biblioteca e all'Iscrizione negli schedari consolari nei Paesi dell'Europa. Ampiamente positiva è stata nel corso del 2013 l'estensione degli standard di qualità nei seguenti settori: trattazione delle domande di visto Schengen per corto soggiorno e per affari, livelli differenziati di corsi di lingua da parte degli Istituti Italiani di Cultura e passaporti (Decreto del Ministro degli affari esteri 1 luglio 2013, n. 5011/0416 bis).

Più articolato è stato invece il coinvolgimento delle Sedi estere all'iniziativa Mettiamoci la Faccia, al fine di rilevare attraverso un campione significativo ed in maniera sistematica, mediante l'utilizzo di interfacce emozionali (cd. *emoticon*), la soddisfazione degli utenti nelle PPAA, con l'obiettivo di misurare come i cittadini percepiscano i servizi erogati. Dopo aver selezionato sette sedi nel 2011 (in base ai servizi erogati e ad un'equa ripartizione geografica), a fronte del successo riscontrato, altre sette hanno aderito nel corso 2012.

Non sono state previste soluzioni particolari e specifiche per la gestione dei reclami e per le *class action*, rimandandosi alle disposizioni generali di legge che regolano tali materie.

Si deve comunque valutare ampiamente positivamente il percorso progressivo individuato dall'amministrazione per una migliore definizione e gestione degli standard di qualità, tenuto conto sia dell'esigenza di acquisire con la dovuta gradualità competenze specifiche in un ambito fortemente innovativo, sia della elevata eterogeneità ed immaterialità delle missioni istituzionali della Farnesina (in particolare all'estero, ove la rete diplomatico, consolare e culturale eroga di fatto una vastissima ed assai diversificata massa di servizi a cittadini, imprese e stranieri, oltre a promuovere la politica estera con obiettivi non facilmente riconducibili a standard qualitativi per l'utenza).



## **6 Coinvolgimento degli *stakeholder***

Il MAE si è sempre mostrato attento alla comunicazione del ciclo di gestione della Performance, del Sistema di Valutazione Organizzativa e Individuale, del Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità agli *stakeholder*, in particolare a quelli interni (OOSS). Il loro coinvolgimento è avvenuto soprattutto nella fase iniziale e – recepiti anche vari suggerimenti – in quella di presentazione dei risultati. Alle riunioni formali si devono aggiungere le comunicazioni fornite sia attraverso l'Intranet sia attraverso il Sistema di messaggistica ufficiale. Si deve in ogni caso registrare che gran parte delle OOSS, che pure riconosce lo sforzo dell'Amministrazione, riporta osservazioni critiche verso l'intero sistema, frutto di un più ampio dibattito a livello nazionale.

Nell'elaborazione del Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità 2012-2014, il MAE ha coinvolto anche le Associazioni rappresentate nel Consiglio Nazionale dei Consumatori e degli Utenti; tale apertura all'esterno va registrata positivamente.

L'Amministrazione ha inoltre mostrato di voler perseguire un positivo, continuo aggiornamento di obiettivi e procedure, attraverso le indicazioni che emergono dal Consiglio Generale degli Italiani all'Estero, dalla Commissione per la Promozione della Cultura Italiana all'estero, dalla Cabina di Regia a sostegno dei processi di internazionalizzazione.

Anche la progressiva interazione del MAE con le cd. "fonti aperte" di internet (*social network* in particolare) è da apprezzare, quale modalità innovativa di interscambio con la società civile e di coinvolgimento di una potenziale sempre più ampia platea di *stakeholder*.

## **7 Descrizione delle modalità del monitoraggio dell'OIV**

Il monitoraggio dell'OIV, previsto dal d.lgs. n. 150/2009 e recepito nella Direttiva Annuale del Ministro degli Affari Esteri, viene svolto semestralmente in

collaborazione con la Segreteria Generale sulla base dei dati che i Centri di Responsabilità aggiornano sul Programma Informatico Accountability. Ciascun obiettivo strategico viene articolato dai CDR in Piani d'azione contenenti fasi, scadenze, tempi di realizzazione ed un campo note esplicativo. Al termine di ciascuno dei due semestri (30/6-31/12), viene elaborata dall'OIV una Relazione di monitoraggio per il Ministro, nel quale vengono valorizzate le attività poste in essere dai CDR per la realizzazione degli obiettivi assegnati e formulate eventuali osservazioni e proposte di miglioramento. La Relazione viene successivamente inviata anche al Dipartimento per l'Attuazione del Programma di Governo, alla CIVIT, al CTS, alla Corte dei Conti, qualora ne faccia richiesta.

La programmazione sviluppata dai Centri di Responsabilità del Ministero degli Affari Esteri per l'anno 2012 si è conclusa regolarmente.

Si conferma come, in entrambi i monitoraggi semestrali, sia proseguita la consueta azione di supporto e sostegno, da parte dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) ai singoli Centri di Responsabilità, soprattutto a quelli oggetto di riserva di delega da parte dell'On. Ministro (Direzione Generale della Cooperazione allo Sviluppo e Direzione Generale per il Sistema Paese), al fine di garantire il corretto inserimento dei dati all'interno del programma informatico Accountability. Questo ha consentito di risolvere gran parte delle difficoltà mostrate dai Centri di Responsabilità. Per quanto riguarda il Cerimoniale Diplomatico della Repubblica e l'Ispettorato Generale, si fa presente che questi due Centri di Responsabilità non hanno programmato per il 2012 obiettivi strategici, proseguendo così nel secondo semestre la regolare gestione dei propri obiettivi strutturali che comunque saranno monitorati con il Rapporto di Performance 2011. m

L'OIV, in attuazione della Delibera CIVIT n. 6/2012, verifica periodicamente sulla rete intranet del MAE nella istituita sezione Valutazione, Trasparenza e Merito l'assolvimento degli obblighi relativi alla pubblicazione dei dati da parte dell'Amministrazione degli Affari Esteri e conserva agli atti nonché su supporto informatico traccia di quanto rilevato ai fini dell'Attestazione. Questo in modo tale da

consentire all'Amministrazione la creazione di serie storiche, alla Corte dei Conti ed alla CIVIT audit a campione o verifiche *ex post*.

## **8 Proposte di miglioramento del ciclo di gestione della performance**

Dal monitoraggio periodico dei dati inseriti si è più volte rilevato come dal punto di vista metodologico permangano alcune difficoltà per i Centri di Responsabilità, sia per quanto riguarda i contenuti degli inserimenti, sia per l'acquisizione dei dati stessi.

In particolare continua a rappresentarsi l'esigenza:

- di operare secondo Piani d'azione più strutturati e meglio suddivisi in fasi;
- di armonizzare maggiormente e contenere il numero delle fasi inserite, curandone soprattutto la concordanza tra le percentuali di raggiungimento, i risultati attesi ed il consuntivo;
- di migliorare l'attribuzione delle percentuali di realizzazione degli obiettivi nel corso dell'anno;
- di inserire indicatori ancor più conformi alle indicazioni del MEF-RGS.

In riferimento alle disposizioni di legge sulle Pari Opportunità, la Direzione Generale per le Risorse e l'Innovazione ha poi confermato nella programmazione 2012 un obiettivo specifico, il cui progressivo ampliamento ed approfondimento andrà attentamente monitorato.

Per quanto riguarda la dimensione estera, nella Relazione annuale 2012 l'Ispettorato Generale ha comunicato all'OIV alcune criticità riscontrate nelle verifiche amministrativo-contabili presso le sedi all'estero. E' stato pertanto condiviso un programma di missioni ispettive alle Sedi all'estero (comprendente Rappresentanze Permanenti, Ambasciate, Istituti Italiani di Cultura e Unità Tecniche Locali della cooperazione). Pur in un contesto di risorse limitate, le visite ispettive alle Sedi

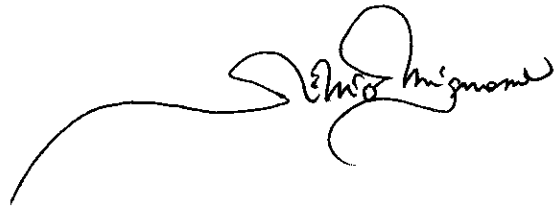
all'estero consentiranno di porre l'accento oltre che sulle consuete verifiche amministrative – sul monitoraggio dell'estensione del controllo di gestione (ed in prospettiva degli standard di qualità) alla rete periferica del MAE. In questa prospettiva, nelle visite ispettive l'Amministrazione intende in particolare evidenziare il ruolo del Capo Missione, quale punto di riferimento e di coordinamento del ciclo della performance, ottimizzando le risorse umane e finanziarie disponibili. In generale, dalle ispezioni potranno emergere ulteriori elementi di giudizio che potranno essere utilizzati per migliorare la performance complessiva delle Rete, con particolare riferimento a problematiche quali la formazione del personale.

L'OIV rileva infatti come sia all'interno del Ministero che all'estero, considerate le innovazioni apportate dalla Riforma Brunetta ed i numerosi adempimenti connessi al ciclo della performance, la dimensione formativa appaia una decisiva soluzione per la gestione di una nuova cultura all'interno del Ministero. Con l'ausilio dell'Istituto Diplomatico sarà importante poter proseguire i corsi specifici di formazione per i titolari dei Centri di Responsabilità ed i referenti della programmazione strategica e finanziaria, nonché i Capi Missione. E ciò, per approfondire tematiche essenziali quali, ad esempio, le innovazioni introdotte dalla Circolare n. 23/2011 del MEF, la redazione dei piani d'azione e l'utilizzo degli indicatori. Solo attraverso una sollecita ed intensa attività di formazione capillare degli operatori (ed anche degli stessi valutatori) ed il perfezionamento dei sistemi informatici in Italia ed all'estero potrebbe concretizzarsi un meccanismo operativo ancor più efficace ed "unificante", tale da assicurare una sempre maggiore (ed indispensabile) omogeneità nella valutazione dei risultati, prevista dalla stessa Riforma Brunetta.

## **9 Allegati**

1. Griglia di rilevazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione a cura del Responsabile della trasparenza.

2. Griglia di rilevazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione a cura dell'OIV.
3. Documento di Attestazione.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Enzo Mignone". The signature is stylized with a long, sweeping underline that curves to the left and then back up to the start of the name.