



**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' - 2020 -**

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

Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale

Indice

1. Presentazione	2
2. Funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione...8	
2.1 Performance organizzativa	9
2.1.1 Definizione di obiettivi, indicatori e target	11
2.1.2 Misurazione e valutazione della performance organizzativa	14
2.2 Performance individuale	16
2.2.1 Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e target	16
2.2.2 Misurazione e valutazione della performance individuale.	17
2.3 Processo di attuazione del ciclo della performance	22
3. Integrazione con il ciclo di bilancio	24
4. Programma triennale per la prevenzione della corruzione e la trasparenza	28
5. Conclusioni	37

1. Presentazione

La Relazione per l'anno 2020 sul funzionamento complessivo del "Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, nonché sull'attestazione degli obblighi relativi alla trasparenza ed integrità", elaborata ai sensi dell'art. 14, lettera a) e lettera g) del d.lgs. n.150/2009, in conformità alle Linee Guida impartite dalla CIVIT con le successive delibere n. 4/2012, 6/2013 e 23/2013, è stata redatta a seguito di una approfondita e ragionata analisi del ciclo della Performance organizzativa ed individuale del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale.

Essa mette in evidenza le problematiche e gli aspetti positivi riscontrati, formulando al tempo stesso delle proposte per eventuali miglioramenti da apportare.

Le fonti sulla scorta delle quali questo OIV ha proceduto alla sua redazione sono diversificate. Tra esse, principalmente: contatti diretti con l'Amministrazione (Unità di Coordinamento della Segreteria Generale, altri CdR); analisi della documentazione prodotta dal Ministero (decreti, atti organizzativi, messaggi, appunti e comunicati); risultanze del Sistema di Valutazione della performance elaborate dall'Amministrazione (piattaforme informatiche dedicate, elenchi, graduatorie, statistiche, etc.); partecipazione a specifici eventi organizzati nel quadro del ciclo della performance.

Il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, nonostante e soprattutto a seguito della situazione emergenziale venutasi a creare per il diffondersi del Corona virus e la conseguente pandemia ancora in corso, è riuscito a garantire anche - durante il 2020 - il proprio ruolo di rappresentanza e promozione del Sistema Paese, nonché l'assistenza ai nostri connazionali all'estero.

La su citata situazione pandemica, con le conseguenti ricadute sull'organizzazione lavorativa e i piani di contenimento della spesa pubblica, infatti, non hanno impedito al Ministero - alla cui Amministrazione centrale si affianca una rete periferica di circa 300 Uffici presenti in tutti i continenti, con realtà variegata che presentano differenze rilevanti, di tipo storico-geografico, politico-economico, di assetto giuridico, socio-culturale, oltre che di sicurezza e infrastrutturali - di mantenere elevati standard di efficacia nello svolgimento della sua peculiare azione di politica estera, che si sviluppa in un contesto sicuramente delicato e complesso, nell'ambito di un quadro internazionale che si dimostra spesso imprevedibile ed instabile.

Infatti, per quanto concerne la politica estera, anche il 2020, sul piano internazionale, si è rivelato per il MAECI un periodo complesso e pieno di impegni, contraddistinto da avvenimenti di particolare delicatezza e rilevanza.

In primis, il MAECI ha dovuto affrontare tempestivamente sfide non preventivate e improvvise, quali il rimpatrio dei connazionali bloccati all'estero in seguito alle restrizioni imposte dalla situazione sanitaria. Il Ministero e la sua rete estera hanno reso infatti possibile il rientro in Italia

di circa 111.000 connazionali bloccati in 121 Paesi. Inoltre, la Farnesina è stata in prima linea per rendere possibile l'importazione di materiale sanitario dall'estero, per inviare aiuti sanitari in altri Paesi, per supportare le aziende italiane nel tutelare le proprie esportazioni, nonché per garantire la corretta circolazione, a livello internazionale, di informazioni riguardanti la situazione sanitaria italiana.

Anche il 2020 - come gli anni passati - ha continuato a vedere il nostro Paese impegnato nei fori multilaterali per consolidare i risultati conseguiti negli scorsi anni. In particolare, meritano di essere ricordati le importanti trattative svolte in sede europea al fine di delineare un'azione comune per far fronte all'emergenza sanitaria e alle sue conseguenze economiche, ma anche il ruolo svolto dall'Italia nel Consiglio per i Diritti Umani dell'ONU in seguito all'elezione per il triennio 2019-2021 (che ha consentito al nostro Paese di rafforzare ulteriormente l'impegno costante dell'Italia a favore della tutela e della difesa dei diritti umani), oltre che il lavoro svolto in vista dell'assunzione della Presidenza del G20, avvenuta nel dicembre 2020.

Nel 2020 il MAECI, come in passato, ha contribuito all'azione del Governo per costruire un'Europa più attenta ai suoi cittadini e per rafforzarne la capacità di risposta alle sfide comuni. In primo luogo, l'attuale emergenza sanitaria e le relative conseguenze economiche, sociali e occupazionali, hanno rappresentato un impegno costante. Inoltre, la Farnesina, considerando l'incertezza provocata dal recesso del Regno Unito dall'Unione Europea, ha operato - nell'ambito del coordinamento assicurato dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri - affinché potesse realizzarsi una gestione ordinata

della Brexit, prestando una particolare attenzione alla tutela dei diritti dei nostri concittadini nel Regno Unito e agli interessi delle nostre imprese. Infine, non è mai stato trascurato l'impegno richiesto dalla costante sfida dei fenomeni migratori.

Dovendo interfacciarsi con uno scenario globale complesso, caratterizzato da perduranti crisi internazionali, che hanno interessato aree del mondo a noi prossime e alle quali si è aggiunta l'emergenza sanitaria, il MAECI ha moltiplicato i suoi sforzi per riaffermare il ruolo dell'Italia, prestando particolare attenzione a questioni cruciali per la nostra sicurezza, quali la stabilità della Libia e della regione mediterraneo-mediorientale, la regolarità dei flussi migratori e la protezione dei beni culturali nelle aree di conflitto.

Inoltre, sul piano del contesto economico, il Ministero ha continuato a lavorare al fine di potenziare le attività di promozione del sistema Paese e l'internazionalizzazione delle imprese italiane. Esso, tra l'altro, attraverso le proprie attività di promozione del Made in Italy e di assistenza alle imprese, ha assicurato il suo contributo per incrementare il valore delle esportazioni italiane ed aumentare il numero di aziende esportatrici, rivolgendo particolare attenzione ai mercati a più alto potenziale.

A tal proposito, è opportuno ricordare che, a decorrere dal 1° gennaio 2020, è stata data piena attuazione al decreto legge 21 settembre 2019, n. 104, convertito con modificazioni dalla legge 18 novembre 2019, n. 132, sul trasferimento al MAECI di competenze in materia di definizione delle strategie della politica commerciale e promozionale con l'estero e di sviluppo dell'internazionalizzazione del sistema Paese, prima di competenza del

Ministero dello sviluppo economico (MISE), con la conseguente acquisizione da parte della Farnesina delle relative risorse umane, strumentali e finanziarie (queste ultime superiori a 182 milioni di euro).

Durante il 2020 è rimasto, altresì, centrale il costante impegno del Ministero per offrire servizi consolari sempre più efficienti ai connazionali all'estero (per i quali la rete diplomatico-consolare rappresenta spesso il primo e più diretto contatto con la madrepatria), alle imprese e agli stranieri. Tutto ciò, ricordando il generale trend di crescita dei connazionali iscritti all'AIRE e, soprattutto, la costante diminuzione delle risorse umane in servizio negli uffici della rete estera.

La rete degli uffici all'estero, infatti, risente della progressiva riduzione delle risorse finanziarie, delle decisioni di "spending review" e di blocco del turnover del personale di ruolo degli scorsi anni (dove, in merito a quest'ultimo aspetto, solo nell'anno di riferimento si è riusciti a porre - in piccola parte - rimedio tramite l'espletamento di un nuovo concorso per personale della terza area funzionale). Al contempo, gli interessi strategici nazionali hanno richiesto di estendere la presenza istituzionale della Farnesina in aree extraeuropee di crescente attenzione e, nonostante la citata scarsità di risorse umane e finanziarie a disposizione, dal 2016 si è proceduto, oltre alla riattivazione dell'Ambasciata in Libia, all'apertura di sei nuove ambasciate in Asia, Africa e America centrale e all'istituzione del Consolato in Manchester. Il contingentamento del turnover delle aree funzionali ha comportato per l'Amministrazione una netta riduzione delle unità in servizio (passate da 3.996 nel 2006 a 2448 a fine 2020; -38,73% circa) e causato un drastico

innalzamento dell'età media (attualmente di circa 55 anni). Da qui al 2022 sono previsti poi ulteriori pensionamenti per limiti d'età, senza considerare le cessazioni del personale per dimissioni. Come anticipato, una tale situazione è solo in parte mitigata dalle recenti assunzioni, nonché dalle procedure concorsuali indette per gli anni a venire. Va, infatti, segnalato che, nel 2020, si sono concluse le procedure concorsuali per la selezione e l'assunzione di oltre 250 funzionari (tra vincitori e idonei) del profilo unico amministrativo, contabile e consolare. Al tempo stesso è stato indetto un nuovo concorso per la seconda area funzionale finalizzato alla selezione di ben 375 unità.

Significativo rimane in ogni caso il gap esistente tra le dotazioni organiche di questo Ministero rispetto ai corrispondenti Ministeri dei principali Paesi partner.

Questo stesso OIV - le cui funzioni sono estese anche con riferimento all'attività dell'Agenzia per la Cooperazione allo Sviluppo - si è avvalso nel corso del 2020 di una Struttura Tecnica Permanente composta da sole tre persone: una unità di personale appartenente alla terza area e due unità appartenenti alla seconda area. Anche in ragione di ciò, questo Organismo si avvale del supporto fornito dal personale della Segreteria Generale, dell'Ispettorato Generale e della Direzione Generale per le Risorse e l'Innovazione di questo Ministero, con cui si è instaurata un'ottima sinergia.

2. Funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione

Il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale del MAECI, entrato in vigore con il DM n. 382/bis 2010 e successivamente modificato sulla base della normativa e delle linee guida impartite dalla ex CIVIT (Commissione Indipendente per la Valutazione, l'Integrità e la Trasparenza), oggi ANAC, mira a promuovere il merito e la produttività organizzativa ed individuale.

La premessa fondamentale da farsi è che l'attività di politica estera del MAECI si esplica, spesso, attraverso azioni e prodotti c.d. "immateriali" che, in quanto tali, non si prestano agevolmente alla misurabilità, pur costituendo aspetti fondamentali ed irrinunciabili dell'azione amministrativa della Farnesina al servizio del Paese: la tutela dell'immagine dell'Italia all'estero, il contributo al rafforzamento della pace e della stabilità internazionali, la promozione di migliori rapporti bilaterali con i Paesi di accreditamento, il consolidamento della posizione dell'Italia in seno agli organi delle Nazioni Unite e negli altri fori multilaterali.

Risulta evidente, quindi, che valutare e misurare una attività "immateriale" come la politica estera non sia agevole. Tuttavia, nel corso degli anni, il MAECI ha progressivamente affinato obiettivi, indicatori e target del proprio piano della performance per riuscire ad esprimere in maniera sempre più accurata il contributo di ogni struttura e di ogni dipendente ai risultati raggiunti.

Inoltre, nell'ambito dell'attività portata avanti, esistono anche settori altrettanto importanti, i quali - pur essendo egualmente soggetti all'alea delle

dinamiche internazionali - presentano un maggior grado di misurabilità oggettiva, come ad esempio il rilascio dei visti di ingresso in Italia per gli stranieri, i servizi di concessione della cittadinanza, il rilascio dei passaporti e delle carte di identità, la protezione consolare dei cittadini italiani, l'attività di sostegno alle imprese italiane, la promozione della lingua e della cultura italiana, la cooperazione allo sviluppo.

Pertanto, questo OIV, nello svolgimento dei propri compiti di misurazione e valutazione complessiva dei molteplici aspetti in cui si sviluppa l'azione del MAECI, tiene conto e pondera nel loro complesso tutti gli aspetti predetti e, anche nel corso del 2020, ha potuto registrare un impegno costante nella ricerca e messa in opera di meccanismi sempre più adeguati ed efficaci al fine di misurare la performance organizzativa, pur se naturalmente permangono spazi di ulteriore miglioramento di tali strumenti.

2.1 Performance organizzativa

La situazione internazionale ha ripercussioni sempre più dirette sulla sicurezza e il benessere dei cittadini. L'attenzione in Italia per i temi europei e di politica estera è pertanto cresciuta, così come è cresciuta la "domanda" di Farnesina, anche in ragione all'emergenza dovuta alla pandemia da COVID-19. L'Unione Europea e il rapporto transatlantico, consolidati punti di riferimento della azione diplomatica italiana, hanno richiesto una politica estera rinnovata, più dinamica e decisa, a protezione della libertà del

commercio e degli investimenti e a garanzia di una più equilibrata gestione dei flussi migratori che interessano il nostro Paese.

Le priorità politiche del MAECI per il 2020, vale a dire le principali linee di azione in cui si è sviluppata l'attività del Ministero nel periodo considerato, sono state individuate dal vertice politico dell'Amministrazione. Tali linee guida, secondo le indicazioni del Ministro degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, si sono concentrate in otto macro aree: Europa, Fenomeni migratori, Mediterraneo, Sicurezza e diritti, Diplomazia per la crescita e promozione integrata (anche a seguito della riforma entrata in vigore nel gennaio 2020 che ha rafforzato le competenze sull'export del MAECI), Sfide globali, Aiuto allo sviluppo e Riforma dell'azione amministrativa. Ciò in un quadro di sostanziale continuità con gli orientamenti tradizionali della politica estera italiana, ma conformandosi, allo stesso tempo, all'evoluzione del contesto internazionale, dando prova in questo modo di una positiva capacità di adattamento e di rapida reazione alle mutate circostanze geopolitiche rispetto all'interesse nazionale.

L'Amministrazione ha sempre posto il massimo impegno nel difficile esercizio inteso a tradurre le predette priorità generali indicate dal vertice politico in elementi misurabili e valutabili oggettivamente.

Nel 2020, con l'emergere dell'emergenza pandemica, il Ministero ha in parte riorientato le proprie attività ordinarie, mettendo in campo una serie di azioni di primaria importanza per contribuire allo sforzo del Paese nel contrasto all'emergenza sanitaria. Con la progressiva chiusura del traffico aereo,

marittimo e terrestre, la Farnesina, tramite l'Unità di Crisi e la Rete diplomatico-consolare, ha lavorato senza sosta per il rimpatrio dei propri connazionali bloccati all'estero. Ha, inoltre, operato in prima linea per rendere possibile l'importazione di materiale sanitario dall'estero (in primis i dispositivi di protezione individuale), per garantire una corretta circolazione internazionale di informazioni sulla situazione sanitaria e anche per promuovere un accesso equo ed universale ai vaccini anti-Covid.

Nel corso dell'anno, il MAECI è stato chiamato a svolgere un ruolo decisivo nell'ambito della risposta alla crisi da COVID-19 sul piano internazionale, con particolare riferimento per quanto riguarda l'UE al piano di rilancio *Next Generation EU*. In un contesto internazionale di dissesto economico senza precedenti a causa della pandemia, il MAECI ha inoltre intensificato l'azione integrata di promozione e tutela dei nostri comparti produttivi sui sempre più concorrenziali mercati esteri, incrementando l'azione di coordinamento e impulso esercitata sulle diverse componenti del sistema Paese attive in campo internazionale ed aumentando l'attrattività dell'Italia per gli investimenti provenienti dall'estero.

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, l'analisi informale del Piano della Performance del MAECI ricevuta dal

Dipartimento della Funzione Pubblica e le successive occasioni di dialogo avute con il Dipartimento.

Sin dalle prime fasi di programmazione del ciclo triennale, la Segreteria Generale ha quindi operato - di concerto con i singoli Centri di Responsabilità e l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) e 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 connessi risultati raggiunti) continuassero a essere - ove possibile - gli elementi di partenza sulla base dei quali elaborare gli aspetti salienti del presente documento.

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

- rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- riferibili ad un arco temporale determinato;
- commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;

- confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Nel considerare questi aspetti metodologici, è importante tenere a mente che la specificità delle funzioni istituzionali del MAECI rende spesso arduo il compito di 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 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 2020, si è tenuto conto dei risultati ottenuti negli anni precedenti, sia programmando obiettivi, indicatori e target sulla scorta dei risultati ottenuti nel primo semestre del 2019, sia provando a rendere immediatamente comprensibile il confronto tra le voci monitorate nel precedente e nell'attuale Piano. Ciò nella consapevolezza dell'importanza di consentire una verifica dell'evoluzione storica degli indicatori, che attraverso la loro misurazione, può certamente aiutare 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 indefinita di stakeholder. In linea con i suggerimenti ricevuti dal Dipartimento della Funzione Pubblica, sono stati infine aumentati e differenziati numero e tipologie degli indicatori associati a ciascun obiettivo, per mettere in luce il carattere multidimensionale. L'Amministrazione ha, altresì, operato sulla misurabilità degli indicatori e tentato di rendere immediatamente intellegibile, anche ai non addetti ai lavori, sia la descrizione degli obiettivi e gli indicatori, sia i relativi target, formule di calcolo e baseline, avendo sempre cura di garantire la massima coerenza tra ciclo della programmazione e ciclo di bilancio.

2.1.2 Misurazione e valutazione della performance organizzativa

Il MAECI ha articolato un processo di misurazione e valutazione della performance in cui ogni fase risulta 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.

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) in apposite piattaforme informatizzate (c.d. "controllo strategico") a cadenza variabile

(quotidiana/settimanale/mensile), a seconda delle diverse tipologie di obiettivi ed indicatori.

La frequenza degli inserimenti e il grado di "compliance" da parte delle strutture non ha dato luogo a particolari osservazioni dell'OIV.

Questo OIV esprime una valutazione di piena adeguatezza in merito al funzionamento dell'impianto sopra delineato. A ciascun livello, la performance è stata misurata con accuratezza nell'immissione dei dati rilevanti, utilizzando evidenze già disponibili da parte dell'Amministrazione, verificabili anche da strutture di controllo (oltre all'OIV, l'Ispettorato Generale e, nelle sue funzioni di coordinamento, la Segreteria Generale).

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

In merito alla verifica finale dei monitoraggi, nel corso del 2020, l'emergenza pandemica, ha portato alla rimodulazione di alcuni obiettivi strategici, strutturali ed operativi originariamente prefissati, a seguito di radicali e rapidi cambiamenti sia del contesto esterno che sul piano organizzativo interno del MAECI. In rari casi, la pandemia ha determinato il mancato raggiungimento di alcuni obiettivi programmati, mentre in altri casi i valori si sono rivelati ampiamente superiori rispetto agli indicatori prefissati.

2.2 Performance individuale

2.2.1 Definizione degli obiettivi, indicatori e target

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 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.

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 ed, 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 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 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 ed, 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 2020 è stato in parte influenzato dal contesto emergenziale dovuto alla pandemia da COVID-19, nella misura in cui la quasi totalità dei colloqui si è tenuta a distanza. Esso si è comunque svolto secondo le tempistiche previste dalla normativa, con 3885

valutazioni di prima istanza e 47 di seconda istanza (circa l'1,2% delle valutazioni totali, in linea rispetto all'anno precedente, a riprova di una sostanziale "accettazione" dei giudizi da parte dei valutati), su un totale di 3932 valutazioni complessive, effettuate da parte di 457 valutatori di prima istanza e 34 di seconda istanza. La discrasia che emerge fra il numero totale di dipendenti valutati (3072) e il numero di valutazioni 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 comunque l'alto tasso di attuazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della performance individuale, che ha riguardato di fatto tutto il personale destinatario della normativa¹.

Per quanto riguarda la categoria non dirigenziale (impiegati di ruolo, contrattisti, area della promozione culturale, ecc.) il punteggio massimo (100) è stato attribuito dal 41% circa delle valutazioni (1593 su 3883), mentre la fascia di punteggio elevata (da 90 a 99,9) è stata attribuita dal 55,8% circa delle valutazioni (2166). Il restante 3,1% delle valutazioni (121 giudizi) si è caratterizzata per punteggi tra 60 e 89,9 (di cui 9 giudizi inferiori al 75% e motivati). Lo 0,08% circa (3 giudizi) è sceso al di sotto del 60. Per quanto riguarda la categoria dei dirigenti amministrativi di prima e seconda fascia del MAECI, su un totale di 41 valutazioni, il punteggio più alto (100) è stato attribuito da 33 giudizi (l'80% circa delle valutazioni), punteggi fra 90 e 99,9

¹ Rilevazione effettuata in data 3.06.21

da 6 giudizi (il 14,6%), mentre due soli giudizi sono scesi al di sotto di 90 (4,8%). 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. 18 del 1967, registrano una graduazione dei giudizi ben più ampia e bilanciata.

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 stima che si instaurano all'interno degli uffici. Questo 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

Prima di procedere alla descrizione e alla valutazione del processo di attuazione del ciclo della Performance bisogna preliminarmente segnalare la

volontà dell'Amministrazione di aggiornare il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale. A tal fine, i competenti uffici stanno già lavorando in tal senso, rispondendo positivamente alle prime iniziative di contatto manifestate da questo OIV.

Va comunque osservato che il processo di aggiornamento, attualmente non ancora formalizzato a causa dei noti impedimenti dovuti all'emergenza sanitaria in corso, è stato talvolta già attuato nella pratica, con dei miglioramenti di volta in volta posti in essere dal Ministero.

Pertanto, il giudizio sul processo di funzionamento del Sistema di questo Organismo Indipendente di valutazione si conferma, come lo scorso anno, complessivamente positivo.

Il sistema messo in campo dal MAECI prevede un'azione sinergica a vari livelli, la quale coinvolge contestualmente il vertice politico e l'alta dirigenza, in collaborazione con l'OIV, allo scopo di individuare di volta in volta le priorità politiche nel ciclo della performance, attraverso l'identificazione di obiettivi strategici (coerenti con le priorità stabilite dal vertice politico), strutturali ed operativi (relativi al ciclo annuale di bilancio e alle risorse assegnate a ciascun CdR), funzionali a quelli strategici.

Nello specifico, il sistema in base al quale il MAECI adotta il documento sulle priorità politiche per l'anno successivo è il seguente: 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.

Questo OIV conferma il proprio giudizio positivo sul sistema in vigore presso la Farnesina, che risulta funzionale ed efficace, basandosi su un effettivo e proficuo dialogo tra il vertice politico e la dirigenza amministrativa.

L'Organismo Indipendente di Valutazione, da parte sua, nello svolgimento del proprio ruolo, si avvale anche del supporto delle diverse strutture ministeriali, che forniscono alla Struttura Tecnica Permanente dello stesso OIV gli elementi necessari al fine di esprimere la propria valutazione. Per cui, anche da questo punto di vista, questo OIV valuta positivamente il rapporto sinergico e di coordinamento che si è instaurato all'interno del MAECI.

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 pubbliche, a partire dall'introduzione delle azioni, nell'ambito della classificazione del bilancio.

L'associazione delle risorse finanziarie a precisi obiettivi, indicatori e target, in corrispondenza con ciascun Centro di responsabilità amministrativa titolare dei programmi di spesa assegnati con la legge di bilancio, costituisce la fisiologica chiusura di un ciclo, nell'ambito del quale, all'assegnazione degli stanziamenti di bilancio ai titolari dei Centri di responsabilità, volti al raggiungimento di 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, che stimoli un sempre più virtuoso perseguimento dei canoni di economicità, efficienza ed efficacia della gestione 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 della

Performance 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 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. Nonostante le difficoltà generate nel corso del 2020 dall'emergenza epidemiologica, la competente Direzione Generale 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 e 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

Il primo Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione del MAECI è stato adottato il 31 gennaio 2014, e successivamente aggiornato annualmente previo coinvolgimento delle Direzioni Generali e dell'OIV. A partire dall'anno 2017, la materia della trasparenza di cui al preesistente Programma triennale per la trasparenza e l'integrità è confluita in una sezione del "Piano triennale per la prevenzione della corruzione e la trasparenza". L'ultimo PTPCT (2021-2023) è stato approvato con DM 1700/830 del 6 aprile 2021, e pubblicato nella sezione "Amministrazione Trasparente" del sito web istituzionale del MAECI.

Tale ultimo Piano ha visto un rafforzato coinvolgimento dell'OIV, che ha tenuto incontri periodici con la Responsabile per la prevenzione della Corruzione ed il Responsabile per la Trasparenza, figure entrambe incardinate presso l'Ispettorato Generale.

Il PTPCT individua, avvalendosi dei contributi di analisi delle Direzioni Generali e dei Servizi, la potenziale distribuzione del rischio per l'Amministrazione (centrale ed estera), sia nelle quattro aree obbligatorie

(art. 1, c. 16 L. 190/2012 e PNA 2013) sia nelle aree specifiche individuate nel Codice di comportamento MAECI (visti, cittadinanza, contabilità ed amministrazione all'estero). A seguito dell'individuazione del livello di rischio (che tiene conto delle indicazioni del PNA 2019 dell'ANAC), sono previste accurate misure di gestione del rischio, che includono il monitoraggio, la mitigazione e l'adozione di misure specifiche di prevenzione del rischio. Tra le misure più rilevanti meritano menzione quelle della rotazione funzionale nei settori a maggiore rischio (contratti pubblici, reclutamento), della diffusione dei Codici di comportamento dei dipendenti, l'obbligo di astensione da attività o incarichi precedenti, gli incarichi aggiuntivi, il divieto di *pantouflage* e la gestione dei conflitti di interesse. È anche presente il riferimento alla gestione dei procedimenti disciplinari da parte dell'Amministrazione, che costituisce un indice per valutare il grado di integrità di un'organizzazione. Nel Piano 2021-2023 sono state ulteriormente rafforzate le misure specifiche adottate dalle singole Direzioni Generali, riportate in mappature allegate al Piano.

Dal 2014 l'incarico di Responsabile per la Prevenzione della Corruzione (RPC) ai sensi della L.190/2012 è affidato all'Ispettore Generale pro-tempore, il quale cura pertanto l'aggiornamento ed il monitoraggio del Piano. Nello svolgimento di questa sua funzione, l'Ispettore Generale - alla luce della complessità organizzativa del MAECI - si avvale di specifici referenti, individuati nei Direttori Generali e Capi Servizio presso l'Amministrazione Centrale e nei Capi Missione all'estero, i quali operano in funzione di supporto

alla definizione di misure idonee a prevenire e contrastare i fenomeni corruttivi. La stessa complessità organizzativa ha fatto sì che le due figure di Responsabile anticorruzione e Responsabile per la Trasparenza venissero tenute distinte, anche se incardinate presso la stessa Struttura di livello dirigenziale generale. Dal 2019 (DM 16 gennaio 2019, n. 54), il Responsabile per la trasparenza ex d. lgs n. 33/2016 opera presso l'Ispettorato Generale, raccordandosi con la Responsabile anticorruzione.

Le Direzioni Generali sotto la cui competenza ricadono i settori maggiormente esposti ai rischi corruttivi si sono dotate di accurati strumenti di misura e di valutazione dei rischi stessi (si segnalano, in particolare, nel Piano 2021-2023, il sistema di gestione del rischio per i visti, il sistema di gestione del rischio ispettivo, le buone prassi per le consultazioni elettorali, nonché le singole mappature di rischio e di misure).

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, nonché di uno "Sportello di ascolto anticorruzione" presso il quale i dipendenti, con garanzie di riservatezza, possono segnalare situazioni di abuso sul luogo di lavoro, riconducibili anche genericamente al concetto di cattiva amministrazione.

Ha continuato ad avere efficace applicazione lo strumento della "rotazione degli incarichi". Con riferimento agli appartenenti alla carriera diplomatica, nel 2020 sono stati disposti 235 movimenti da e per l'estero ed estero su estero; con riferimento invece alla rotazione, sempre da estero, per l'estero e estero su estero, del personale dirigente contrattualizzato, sono stati

effettuati 6 movimenti, di cui 2 APC. Infine, per quanto attiene alla rotazione di incarichi presso l'Amministrazione centrale, nel 2020 sono stati effettuati 6 avvicendamenti relativi a incarichi di funzione dirigenziale di livello generale e 22 avvicendamenti relativi a incarichi di funzione dirigenziale di livello non generale.

L'emergenza sanitaria da Sars-Cov2 ha imposto adattamenti dell'organizzazione del lavoro da parte del MAECI per garantire il buon funzionamento e la continuità dell'attività istituzionale. Anche in presenza di chiusure obbligate da fenomeni di positività al virus, sia gli Uffici centrali che le Sedi estere hanno assicurato le prestazioni urgenti e indispensabili. La continuità istituzionale è stata garantita mediante l'adozione, presso l'Amministrazione centrale, del lavoro agile e, presso le Sedi all'estero, con modalità flessibili di svolgimento della prestazione lavorativa (turnazioni, lavoro a distanza), compatibilmente con le restrizioni sanitarie imposte localmente. Questo ha avuto un impatto anche sull'attuazione del Piano. Le misure di gestione del rischio si sono comunque rivelate efficaci nel 2020. Sussistono peraltro margini di miglioramento, presi in considerazione nella revisione 2021-2023. In prospettiva, andrebbe rafforzato il raccordo con i referenti anticorruzione all'estero, in modo da giungere a valutazioni di rischio più specifiche con riferimento, in particolare, a Paesi dove tali rischi sono potenzialmente più elevati.

Risultati positivi si sono registrati sul fronte della formazione anticorruzione e ciò nonostante le limitazioni imposte dall'emergenza pandemica.

Diverse sono state le iniziative di sensibilizzazione, svolte sia in presenza (ante emergenza pandemica) che in modalità webinar. Particolare attenzione è stata dedicata all'area di rischio contratti pubblici (seminari in presenza e webinar, in collaborazione con la DGRI-UNAP e con la DGSP) e alla trasparenza (monitoraggio sui siti degli Uffici all'estero). Tra i fattori positivi va menzionata la proattività del settore trasparenza (a cura del relativo Responsabile Trasparenza che riferisce alla RPC) e l'automazione di nuovi di flussi dati in diretta connessione con l'affidamento dei contratti (Portale Contratti).

In materia di "whistleblowing", l'Amministrazione si è dotata di un apposito applicativo "in riuso" dall'ANAC in corso di implementazione.

Le principali criticità del settore derivano dalla nota, generale carenza di risorse umane dell'Amministrazione, nonché dall'elevata mobilità del personale del MAECI, circostanza che se da un lato è garanzia ulteriore di prevenzione della corruzione, dall'altro rende più complesso il radicarsi di conoscenze e buone pratiche. A ciò si aggiunga che il numero di adempimenti necessari per "mettere in sicurezza" i procedimenti, spesso si scontra con la celerità e le restrizioni previste da diversi ordinamenti locali.

In materia di trasparenza, non risultano segnalazioni per mancata pubblicazione (art. 5, c. 1, d. lgs n. 33/2013), mentre diverse sono state le domande di accesso civico generalizzato (art. 5, c. 2, d. lgs cit.) ovvero di dati e informazioni non soggetti a pubblicazione obbligatoria.

Con riferimento al periodo 1 gennaio - 31 dicembre 2020 si sono registrate n. 185 richieste di FOIA, di cui 135 interamente accolte, 23 parzialmente accolte, 6 inoltrate ad altre P.A. per competenza, 18 rigettate. Sono pervenute 3 richieste di riesame trattate nei termini previsti (in un caso con sospensione di termini per coinvolgimento controinteressati).

Nel dettaglio, sul totale delle 185 richieste di accesso civico generalizzato, 123 attengono a documentazione personale (di competenza della DGSP Uff. V), 17 riguardano il tema dell'immigrazione, 13 gli armamenti, 9 la politica estera, 5 i progetti di cooperazione e 2 le onorificenze (16 riguardano materie varie).

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 la Responsabile anticorruzione.

L'attuazione degli aspetti relativi alla trasparenza risulta integrata con il Piano della Performance e per il triennio 2021-2023 (come risulta dal relativo PTPCT) è stato avviato un più ampio dialogo tra OIV, Responsabile anticorruzione e Responsabile trasparenza, al fine di individuare ulteriori aree di integrazione, con reciproco miglioramento degli aspetti di performance, anticorruzione e trasparenza.

Su un piano più generale, l'elaborazione e l'aggiornamento dei dati ricevuti dagli uffici sono stati costanti, grazie alla continua e attiva collaborazione dell'apparato ministeriale. Importanti innovazioni si sono registrate nell'area di rischio contratti pubblici, con l'entrata a regime (da luglio 2019) di un

applicativo unico Amministrazione centrale - Rete estera (cd. "Portale contratti"), che consente il tempestivo aggiornamento dei dati obbligatori di cui all'art. 1, c. 32 della L. 190/2019 e la centralizzazione degli stessi dati, con accresciuta facilità di individuazione, sia nella sezione Amministrazione trasparente del sito www.esteri.it, che nelle sezioni dei mini-siti degli Uffici all'estero. Si tratta di uno sforzo notevole, realizzato mediante forti sinergie tra Ispettorato Generale, DGAI e Servizio Stampa, nonostante la limitatezza numerica di risorse umane ed i forti vincoli tecnologici (larghezza di banda per la trasmissione dei dati e spazio di archiviazione limitato).

Efficace appare, altresì, la cura che l'Amministrazione degli Affari Esteri riserva alla proiezione esterna, in particolare 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).

Gli Uffici dell'Amministrazione centrale e della Rete estera, grazie anche alla costante opera di sensibilizzazione svolta dall'Ispettorato Generale, risultano aver curato scrupolosamente la pubblicazione dei dati e delle informazioni obbligatorie nelle rispettive sezioni di "Amministrazione trasparente" dei siti web. In considerazione dell'emergenza Covid 19 e delle sospensioni alle attività disposte dall'ANAC in conseguenza dei provvedimenti d'urgenza adottati dal Governo, alla data del 31 maggio 2021, l'OIV ha effettuato la verifica sulla pubblicazione, completezza, e aggiornamento dei

documenti, dati ed informazioni inseriti in tali sezioni rispetto a quanto elencato nell'Allegato 2.1 (griglia di rilevazione, foglio 1 e foglio 2) della delibera ANAC n. 294/2021, attestandone la conformità. Per la Rete estera, permangono alcune difficoltà di pubblicazione legate a restrizioni imposte dalle normative locali, che devono essere osservate per scongiurare possibili azioni legali. Del pari, in alcuni contesti bellici, alcune Sedi hanno fatto stato dell'elevazione dell'esposizione a rischi terroristici derivante da un'integrale pubblicazione di informazioni.

Il Ministero, nel suo insieme, ha proseguito nella prassi, adottata in linea con gli elevati principi di trasparenza cui si ispira (v. al riguardo l'art. 14, c. 2 del Codice di comportamento MAECI), di inserire nella sezione "Amministrazione trasparente" anche informazioni aggiuntive non sottoposte ad obblighi di pubblicazione, ma ritenute di interesse per il pubblico (cd. "trasparenza proattiva"). In tal senso, costante è il richiamo dell'Ispettorato Generale nel raccomandare la pubblicazione completa e chiara di ogni informazione utile per i servizi consolari considerati a maggior rischio, anche a fini di prevenzione della corruzione. A tale iniziativa si aggiunge l'opera di costante controllo e di "manutenzione dei contenuti" del sito ministeriale, con maggiore fruibilità degli stessi (es. sotto sezioni "Bilancio Trasparente", e "Bandi di gara e contratti"), con eliminazione di informazioni ridonanti ed attivazione di nuovi collegamenti ipertestuali per meglio orientare il lettore.

Nel corso del 2020 la sezione "Amministrazione trasparente" ha ricevuto 360.523 visualizzazioni e 82.136 accessi. Il trend è in aumento rispetto al

2019, a conferma dell'interesse dei cittadini per le attività del Ministero. Il sito web esteri.it ha ricevuto 32.761.899 visualizzazioni e 9.090.819 utenti. Le indagini sul numero di accessi alle pagine in questione vengono effettuate periodicamente dal Servizio per la Stampa e la Comunicazione Istituzionale del MAECI, anche per comprendere gli interessi del pubblico e adattare di conseguenza le politiche di comunicazione e trasparenza del Ministero.

L'attività del MAECI quale fornitore di servizi a cittadini, istituzioni e imprese, si svolge mediante un costante raccordo tra Amministrazione centrale e Rete estera. La prima svolge attività di indirizzo, di indicazione di priorità (politiche e di servizio), di allocazione di risorse (umane e finanziarie), di controllo, intervento diretto per emergenze (Unità di Crisi, anche in funzione preventiva), ed assicura alla Rete estera una serie di servizi per assicurarne il buon funzionamento ed un elevato standard di prestazione (tra gli altri, gestione delle risorse umane, procedimenti disciplinari, istruzioni per assicurare uniformità di servizi, vigilanza ispettiva, consulenza interna). Funzionali a tali attività sono l'Ufficio Relazioni con il Pubblico (anche in veste di Help Desk FOIA), la Biblioteca ed 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 particolarmente utile nel periodo attuale).

La Rete estera costituisce il terminale operativo dei servizi finali resi, tra i quali si menzionano, sul piano consolare, 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.

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 ed accessibilità.

5. Conclusioni

Alla luce dell'ampia verifica effettuata, questo Organismo Indipendente di Valutazione esprime un generale e positivo apprezzamento per il costante impegno dell'Amministrazione nel perseguire obiettivi di trasparenza, efficienza, efficacia ed economicità della sua azione.

Tale parere positivo si giustifica ancor di più in considerazione della non sempre agevole misurabilità dell'azione diplomatica della Farnesina e della diffusa carenza di risorse umane (di cui anche lo scrivente ufficio risente).

In particolare, è da evidenziare come il MAECI abbia affinato le modalità con le quali gestire il ciclo della performance e l'intero processo di misurazione e

valutazione. Degni di nota sono, inoltre, l'impegno profuso dall'Amministrazione nel monitorare con costanza la qualità degli indicatori e dei dati raccolti, rafforzandone i caratteri della misurabilità e della multidimensionalità; l'impegno nell'aggiornamento, ove necessario, degli obiettivi del controllo di gestione degli Uffici dell'Amministrazione centrale e della rete all'estero e la promozione della continuità nella successione dei piani della performance.

Ancora, da segnalare positivamente, in un'ottica di costante volontà di miglioramento del MAECI, è il continuo raccordo e coinvolgimento che le strutture e l'alta dirigenza del Ministero hanno messo in campo con questo Organismo, portando ad un proficuo lavoro di collaborazione, con i positivi risultati di cui si è dato atto.

L' OIV suggerisce, pertanto, all'amministrazione di perseverare in tal senso e, più precisamente:

- con riferimento al **funzionamento complessivo del sistema di misurazione e di valutazione**, continuando nell'attività avviata di affinamento degli obiettivi, degli indicatori e dei target, così da mostrare ancora più accuratamente il contributo di ogni struttura e di ogni dipendente ai risultati raggiunti; in tal senso si giudica positivamente il lavoro avviato dal MAECI al fine di aggiornare il Sistema di Misurazione e di Valutazione della Performance - così come suggerito già l'anno scorso da questo OIV - al fine di recepire , anche formalmente, i meccanismi già messi in campo nella prassi operativa;

- relativamente al **tema della trasparenza e della corruzione**, proseguendo nell' impegno volto alla sedimentazione delle misure adottate al fine di prevenire fenomeni di cattiva amministrazione, valorizzando il principio per cui il concetto di corruzione deve essere inteso in senso più ampio di quello previsto dalle corrispondenti norme penali ed attratto in una più estesa nozione di *mala administration*, anche attraverso l'adozione di una pianificazione trasversale degli obiettivi di trasparenza, di efficacia amministrativa e di razionalizzazione della spesa.

- con riguardo all'ambito della **valutazione partecipativa** - anche in coerenza con quanto dettato dal d.lgs. 25 maggio 2017, n. 74, articolo 19-bis, che ha inteso rafforzare il ruolo dei cittadini e utenti nel ciclo di gestione della performance, introducendo innovazioni sulla disciplina relativa al loro coinvolgimento nel processo di misurazione della performance organizzativa e dalle Linee guida 4/2019 adottate dal Dipartimento della Funzione Pubblica - programmando un approccio partecipativo più ampio possibile lungo tutto il ciclo della performance, dalla fase di programmazione fino a quella di valutazione, secondo i modelli più innovativi di *governance*, promossi anche a livello internazionale, avendo attenzione anche alla rete estera.

Il tema della valutazione partecipativa risulta, a parere dello scrivente, particolarmente rilevante e ciò per le seguenti motivazioni.

Nello specifico della rete estera, una programmazione della valutazione partecipativa, che sia strutturale e pianificata permette all'Amministrazione centrale di approfondire, con riferimento ai profili organizzativi esterni,

punti di forza e criticità; inoltre, l'attività di *reporting* del grado di soddisfazione dell'utenza finale e degli *stakeholders* locali, può offrire spunti di riflessione anche per monitorare ed eventualmente perfezionare criticità, laddove presenti, introducendo, ove necessario e possibile, meccanismi di semplificazione burocratica, oltre che di controllo sulla qualità dei servizi. Più in generale, infine, perché un'apertura in chiave partecipativa della valutazione della performance organizzativa risulta necessaria nella doppia ottica di eliminare l'autoreferenzialità e di rafforzare i sistemi di gestione della performance. Infatti - partendo dall'assunto che l'efficacia della spesa pubblica non è solo questione di *quantum* finanziario e di regolarità procedurale, ma anche di qualità della stessa, poiché è funzionale alla creazione di un "valore pubblico" - l'espressione di un giudizio esterno sul grado di soddisfazione ricevuto rispetto alle attese programmate consente all'Amministrazione di essere efficace ed efficiente e di finalizzare la propria azione verso il miglioramento del livello di benessere di cittadini ed utenti.

Roma, 21 luglio 2021

Cons. Stefano Glinianski