



*Ministero degli Affari Esteri
e della Cooperazione Internazionale*
Organismo Indipendente di Valutazione

Al Ministro degli Affari Esteri e della
Cooperazione Internazionale

e, p.c. Dipartimento della Funzione Pubblica
Autorità Nazionale Anticorruzione

Documento di validazione della Relazione sulla performance

L'Organismo Indipendente di Valutazione del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, ai sensi dell'articolo 14, comma 4, lettera c), del D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, e successive delibere n. 4/2012 e n. 5/2012, ha preso in esame la Relazione sulla performance del MAECI per l'anno 2017, predisposta dai vertici dell'Amministrazione in data 28 giugno 2018 ed inviata a questo Organismo Indipendente di Valutazione con appunto n. 0115365 in pari data.

L'OIV ha svolto il proprio lavoro di validazione sulla base degli accertamenti che ha ritenuto opportuno nella fattispecie, tenendo conto delle indicazioni normative e delle delibere sul funzionamento complessivo del Piano della Performance nonché del Sistema di valutazione.

Le motivate conclusioni raggiunte su ciascuno dei punti esaminati nel processo sono riportate nella Relazione sintetica allegata alla presente; la documentazione del processo di validazione e le carte di lavoro sono conservate presso l'OIV.

Tutto ciò premesso, l'Organismo Indipendente di Valutazione del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, valida la Relazione sulla performance del MAECI per l'anno 2017.

Data, 18 luglio 2018


Min. Plen. Fabrizio Pio Aprea



*Ministero degli Affari Esteri
e della Cooperazione Internazionale*

Organismo Indipendente di Valutazione

Relazione

Oggetto: Validazione della Relazione sulla performance del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale per l'anno 2017.

§1. Quadro generale

La “Relazione sulla Performance 2017” del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale” (MAECI), predisposta a cura della Unità di Coordinamento della Segreteria Generale e pubblicata in data 28 giugno 2017, è stata redatta sulla base di quanto stabilito dalla delibera Civit n.5 del 2012. Con la predetta “Relazione” l’Amministrazione ha illustrato lo svolgimento del ciclo annuale del “Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale” del MAECI, descrivendo in maniera agile, completa e chiara per tutti - cittadini e “portatori di interesse” genericamente intesi - l’ambito esterno di riferimento in cui l’Amministrazione si muove, i risultati organizzativi ed individuali raggiunti, le difficoltà riscontrate nel perseguimento degli obiettivi nonché il quadro di bilancio, rinviando ai documenti allegati alla stessa Relazione ulteriori dati ed elementi di specifico interesse.

Il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale ha meritoriamente conseguito - anche nel corso del 2017 - lusinghieri valori di performance complessiva, come risultato del costante impegno e rigore posti in essere dall'intera sua struttura, dal vertice politico-amministrativo ai singoli centri di responsabilità, nonostante le delicate conseguenze che il protrarsi della crisi economica (seppure in via di attenuazione) ed i mai cessati obblighi di contenimento e revisione della spesa pubblica hanno avuto sul regolare svolgimento delle funzioni della macchina amministrativa. Non vanno inoltre sottaciuti i più peculiari problemi operativi e logistici riconducibili alla particolare architettura organizzativa del MAECI, che oltre alla sede centrale conta su di un'articolazione periferica composta da centinaia di uffici sparsi nel mondo, fra Rappresentanze diplomatiche, Uffici consolari e Istituti di cultura, e da varie migliaia di dipendenti, provenienti - oltre che dai ranghi dello stesso Ministero - da numerose altre Amministrazioni pubbliche e dal settore privato, soggetti a diversi regimi giuridici, da ultimo anche quello previsto dalla legge 11 agosto 2014, n. 125, che ha radicalmente innovato il quadro della cooperazione allo sviluppo italiana, con la creazione - e nel 2016 con l'avvio delle attività - della nuova Agenzia Italiana per la cooperazione allo sviluppo.

Nel 2017 il Ministero - anche per continuare a fornire risposte alle reiterate e legittime richieste di rinnovamento della macchina della P.A., rendendola così più efficiente e vicina alle nuove necessità che originano dalla società civile e dal mondo produttivo - ha continuato a perseguire l'obiettivo della crescita, completando il processo di riassetto organizzativo delle strutture di livello dirigenziale non generale del Ministero (avviato negli anni precedenti) con l'entrata in vigore del DPR 260/16 e del successivo DM 233/2017. Una elevata priorità è stata inoltre attribuita alla sicurezza sia informatica che fisica sia della sede centrale che della rete, al fine di preservarne la massima operatività anche nel delicato e incerto contesto internazionale odierno.

Appare del tutto evidente infatti, che l'azione del MAECI, la quale si sviluppa prevalentemente al di fuori dei confini nazionali, deve tener conto non solo delle dinamiche internazionali contingenti (spesso imprevedibili e comunque soggette all'influenza diretta di numerosissime variabili indipendenti) ma anche dei diversi,

specifici quadri normativi ed amministrativi in cui si trova ad operare, in concorrenza con quello nazionale: norme di diritto internazionale, ordinamenti giuridici e procedure amministrative interni di ciascuno degli Stati di accreditamento (come ad esempio i complessi settori della contrattualistica, della disciplina degli immobili, del rapporto di lavoro con il personale locale). La stessa prescritta osservanza della normativa nazionale sulla trasparenza e sul diritto di accesso si scontra sovente, specie in alcuni Paesi, con l'altrettanto importante esigenza di tutela dei superiori interessi dello Stato.

L'anno 2017, come già il precedente, sul piano internazionale si è rivelato per il MAECI un periodo gravoso e complesso, dove nell'assolvimento delle proprie funzioni - ed in linea con le indicazioni fornite dall'On. Ministro nella Direttiva Generale per l'azione amministrativa - il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale ha dovuto affrontare e gestire molteplici e delicate emergenze di carattere internazionale, ad iniziare dalle perduranti situazioni di instabilità in Nord Africa e Medio Oriente, quali il protrarsi del cruento conflitto in Siria, le irrisolte tensioni in Libia ed il dramma umanitario che ne è conseguito, con gli ininterrotti flussi migratori di massa verso i Paesi dell'UE; la difficile ricostruzione delle relazioni diplomatiche con l'Egitto; la mai sopita minaccia all'Europa del nuovo terrorismo del Daesh, nonostante la sua sconfitta militare in Siria. A ciò si sono aggiunti la crisi nella penisola coreana ed i continui rischi di una grave proliferazione nucleare, la lotta al crimine organizzato transnazionale, al crimine informatico ed al "cyberterrorismo", oltre ai timori connessi ai mutamenti climatici. Sul piano europeo, al delicato quadro determinato dalle dinamiche centrifughe causate dalla Brexit, si sono aggiunte le incertezze generate dalle aspirazioni secessioniste alimentate dalle crescenti riserve di alcuni partners sul processo di integrazione europeo nonché, da ultimo, dalla "crisi catalana".

Nel corso dell'anno in questione, pur in presenza del citato contesto internazionale, il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale ha contribuito con successo alla gestione dell'impegnativo esercizio della Presidenza del G7, fornendo altresì il proprio fondamentale apporto allo svolgimento del prestigioso incarico di membro non permanente del Consiglio di Sicurezza delle Nazioni Unite. Centrale è stato inoltre il ruolo del MAECI nelle celebrazioni del 60° Anniversario dei

Trattati di Roma, nel marzo 2017, e nell'adozione della relativa dichiarazione. Il ruolo di rilievo rivestito dal MAECI sul piano internazionale durante il 2017 ha consentito all'Amministrazione di perseguire i tradizionali obiettivi dell'Italia su diverse questioni di interesse globale, quali la riforma del Consiglio di Sicurezza, il Processo di pace in medio oriente, i negoziati sul disarmo, la tutela e promozione dei diritti umani e dei processi di democratizzazione, ed i cambiamenti climatici, contribuendo così a difendere con maggiore efficacia i primari interessi nazionali.

Dalla Relazione sulla Performance 2017 emerge con chiarezza che anche nell'anno in esame - nonostante i perduranti effetti del contenimento della spesa pubblica, con le note, gravi conseguenze soprattutto in termini di risorse umane - il MAECI ha saputo far fronte alle diverse sfide che si frapponivano con i consueti impegno e professionalità, perseguendo gli obiettivi connessi inter alia allo sviluppo economico; all'esigenza di assicurare la cura degli interessi, la coerenza di indirizzo ed il coordinamento complessivo dei diversi attori del Sistema Paese; ed infine alla necessità di fornire risposte adeguate alla domanda di servizi più efficienti proveniente dalle Istituzioni, dai cittadini e dalle imprese, grazie ai continui processi di riforma posti in essere.

§2. Difficoltà strutturali

Il "Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale" del MAECI mira a promuovere il merito e la produttività organizzativa ed individuale dell'Amministrazione. Tuttavia, l'attività di monitoraggio, apprezzamento e validazione del citato "sistema" da parte dell'Organismo Indipendente di Valutazione deve tenere in debita considerazione quelli che sono i tratti distintivi dell'azione di politica estera del Ministero, innegabilmente peculiare e che per tale natura non sempre si presta agevolmente alla misurabilità. Tale azione si esplica spesso, infatti, attraverso attività e prodotti *immateriali*, ma non per questo meno rilevanti per il Paese: la tutela dell'immagine dell'Italia all'estero, il contributo al rafforzamento della pace e della stabilità internazionali, la promozione di sempre migliori rapporti bilaterali

con ciascuno dei Paesi di accreditamento, il consolidamento della posizione dell'Italia in seno agli organi delle Nazioni Unite e in altri fori multilaterali.

In altri ambiti dell'azione amministrativa del Ministero invece i risultati conseguiti sono più agevolmente misurabili in termini numerici o quantitativi: tale è il caso, ad esempio, della promozione della lingua e della cultura italiane, della tutela dei connazionali all'estero, del servizio di rilascio dei visti di ingresso e quello di concessione della cittadinanza italiana, degli aiuti di cooperazione allo sviluppo. Va peraltro precisato che anche queste attività possono essere in parte influenzate da vicende sulle quali risulta impossibile esercitare un controllo diretto (crisi internazionali, avvenimenti socio-politici interni a Paesi terzi): di conseguenza anche la loro misurabilità non sempre è certa.

Dall'attenta analisi dell'azione svolta dai vertici politici e amministrativi dell'Amministrazione, così come emerge dall'esame della Relazione sulla Performance, appare con chiarezza la ferma volontà dell'alta dirigenza del MAECI di affrontare con impegno e concretezza le citate, oggettive difficoltà, proponendo nuovi strumenti e metodologie per identificare modalità più idonee ed accurate di misurazione della performance.

In ultima analisi, la valutazione complessiva dell'efficacia delle politiche e delle azioni portate avanti dal MAECI discende da un approccio olistico, che travalica la semplice misurabilità degli specifici prodotti.

§3. Criticità

Nel corso del 2017 l'Amministrazione degli Affari Esteri, nello svolgimento della sua azione di istituto, oltre alle difficoltà più sopra illustrate derivanti dalle peculiarità della sua struttura, ha dovuto far fronte anche a più specifiche criticità di carattere esterno, cui dianzi si è già fatto cenno, quali:

- il dramma umanitario generato dalla grave, prolungata emergenza migratoria verso il nostro Paese ed il resto dell'U.E. risultante anche delle persistenti situazioni di crisi in Nord Africa e Medio Oriente, che sebbene in temporanea flessione continua a

mettere a dura prova il modello solidaristico europeo e, di conseguenza l'azione politica dell'Amministrazione;

- il permanere - anche se indebolita - della minaccia data dalle nuove forme che ha assunto il "terrorismo globale" (Daesh), estesosi dal Medio e Vicino Oriente anche all'Europa, sviluppo che ha richiesto risposte e strategie innovative ed articolate sia in termini di politica estera, sia anche nel settore della sicurezza fisica delle strutture della nostra rete diplomatica.

- ulteriore elemento di preoccupante difficoltà esterna è costituito - sul piano continentale - dalle inquietanti dinamiche centrifughe innescate dal referendum britannico di uscita dall'U.E. ("Brexit"), cui si sono aggiunte le incertezze generate dalle pulsioni secessioniste alimentate dalla "crisi catalana" e dalle crescenti riserve di alcuni partners sul processo di integrazione europeo.

- sul versante delle risorse umane e finanziarie, quale conseguenza dei costanti vincoli di finanza pubblica e del continuo sforzo di risanamento, si rileva il permanere della grave criticità conseguente al contingentamento del turnover delle aree funzionali, che ha comportato per la Farnesina una netta riduzione delle unità in servizio (passate dalle più di 4.000 nel gennaio 2006 alle circa 2.750 nel gennaio 2018; -33% circa) e causato un drastico innalzamento dell'età media (55 anni per il personale delle aree funzionali). Da qui al 2020 sono previsti quasi 400 ulteriori pensionamenti per limiti d'età, senza considerare le cessazioni per dimissioni. Nonostante alcune decine di assunzioni straordinarie, anche il 2017 quindi, così come gli anni precedenti, si è chiuso con un bilancio negativo. Anche sul piano delle risorse finanziarie nette - senza tener conto dunque dei trasferimenti, cioè dei contributi ad Enti ed Organismi internazionali - il bilancio della Farnesina nel 2017 è risultato in ulteriore calo rispetto all'anno precedente di circa 44 milioni di Euro. Tutto ciò, a fronte di compiti e responsabilità accresciuti e delle sempre più elevate e legittime aspettative di servizi efficienti da parte soprattutto della cittadinanza e del mondo imprenditoriale.

- una ulteriore difficoltà riguardo all'attività di misurazione della performance è quella relativa all'individuazione di appropriati indicatori (in particolare di impatto/outcome) che riflettano adeguatamente gli obiettivi prescelti, in ragione della

natura spesso immateriale di alcune delle attività poste in essere dal MAECI. Su questo tema, tuttavia, la collaborazione tra l'Unità di coordinamento della Segreteria Generale e questo OIV è sempre stata costante ed efficace, al fine di aggiornare, affinare, e rendere maggiormente leggibili, in particolare per l'utenza, gli indicatori ed i target, assicurandone al contempo la coerenza complessiva.

Nonostante il contesto non semplice in cui l'Amministrazione si è trovata ad operare, lo scrivente Organismo Indipendente di Valutazione reputa particolarmente lodevole e meritorio l'impegno del MAECI volto ad introdurre «..le necessarie integrazioni ai tradizionali obiettivi del suo Piano della Performance, nel quale hanno trovato spazio nel 2017 nuove priorità quali la gestione dei fenomeni migratori, la promozione integrata dell'Italia e nel mondo e il sostegno al processo di rilancio dell'Unione Europea... », a dimostrazione della scrupolosa dedizione al continuo miglioramento della propria azione .

§4. Punti di forza

L'esame delle fasi relative al ciclo della performance 2017, così come emerge dalla Relazione qui analizzata, evidenzia alcuni positivi aspetti inerenti il suddetto ciclo, di seguito elencati.

i. Nel 2017, in continuità con la consueta azione di politica estera del Governo, ed anche in conseguenza del mutato quadro internazionale, alle sei grandi aree strategiche del 2016, ne è stata aggiunta una settima che fornisce un focus particolare sul crescente fenomeno dell'immigrazione (Mediterraneo, Europa, Sfide globali, Fenomeni migratori, Sicurezza e Diritti, Diplomazia per la crescita e promozione integrata, Riforma dell'azione amministrativa). Tali settori di attività rispondono infatti alla tradizionale collocazione geopolitica del Paese, agli interessi pubblici, all'esigenza di promuovere la crescita economico-commerciale e culturale dell'Italia all'estero, nonché alla necessaria modernizzazione dell'amministrazione, al fine di fornire servizi più efficienti ed economici.

ii. Per quanto concerne la performance organizzativa, lo scrivente OIV considera un indubbio punto di forza del ciclo della performance dell'Amministrazione degli Affari Esteri il deciso impegno di quest'ultima volta a perseguire una sempre più precisa e concreta individuazione - e attenta misurazione del loro grado di raggiungimento - di obiettivi via via più ambiziosi, con un corrispondente affinamento dei relativi indicatori, oltre a target più ambiziosi ma concreti. Per il predetto esercizio l'Amministrazione si avvale di utili piattaforme informatiche realizzate *in house* ("Controllo strategico" e "Controllo di gestione") che consentono la registrazione da parte dei CdR e degli uffici delle diverse informazioni sull'avanzamento degli specifici obiettivi ed il successivo monitoraggio da parte degli organi preposti.

In merito alla performance individuale, questo Organismo esprime apprezzamento per la crescente, capillare applicazione all'interno dell'Amministrazione dell'indispensabile strumento della valutazione del personale (Dirigenziale, delle AA.FF. e dei Contrattisti a legge italiana), attuato attraverso una piattaforma informatica *user friendly*, semplice ed efficace. Tale positivo sviluppo è conseguenza del rapido consolidamento all'interno delle strutture del MAECI di una positiva "cultura della valutazione", che esalta la dimensione collettiva del contributo lavorativo di ciascuno, in un'ottica di valorizzazione del merito; alcune residue difficoltà e resistenze sono tuttavia in via di soluzione grazie al meritorio, costante impegno della DGRI. Essenziale appare, al riguardo, la formazione continua del personale, promossa efficacemente dall'Amministrazione.

iii. Degno di riconoscimento appare inoltre lo sviluppo ed il perfezionamento continuo di strumenti e programmi informatici - spesso sviluppati *in house* - che hanno consentito il graduale miglioramento dell'efficienza della "macchina" del Ministero e della rete estera, grazie alla maggiore facilità di accesso e di gestione dei processi amministrativi, favorendo, al contempo, la dematerializzazione e la semplificazione di varie procedure. Si incoraggia la competente DGAI a rinnovare gli sforzi volti ad affinare e diffondere tali fondamentali strumenti, intervenendo altresì su alcune residue criticità emerse nell'architettura informatica dell'Amministrazione, con applicativi che hanno mostrato alcuni limiti, che andrebbero prontamente risolti al fine di consentirne una utilizzazione efficiente.

iv. Ulteriore punto di forza per il buon esito del complessivo esercizio della performance è apparsa la promozione e la diffusione all'interno dell'Amministrazione di una consapevole e condivisa cultura della trasparenza e dell'integrità, sostenuta ed incoraggiata a tutti i livelli del MAECI da una pluralità di soggetti che operano a favore del rispetto e della tutela della legalità nonché dei diritti e dei doveri dei lavoratori e dell'utenza, quali, assieme alla Segreteria Generale nelle sue competenze trasversali, il Responsabile per la prevenzione della corruzione, il Responsabile per la trasparenza, il Comitato Unico di Garanzia (CUG), l'Ispettorato Generale, la DGRI per i settori disciplinare e della formazione, il Servizio Stampa per la comunicazione esterna.

v. Nel corso del 2017 è proseguita, consolidandosi, l'azione dell'Amministrazione volta alla proiezione esterna ed all'apertura alla società civile. Principalmente nella Sede centrale del Ministero, ma altresì presso alcune sedi estere, le iniziative rivolte alla cittadinanza si sono lodevolmente moltiplicate, e sempre di più alla Farnesina si organizzano eventi aperti alla cittadinanza (giornate *Farnesina porte aperte*), ovvero riunioni/convegni di carattere internazionalistico.

vi. Aspetti complementari di tale apertura alla società sono il continuo sforzo di miglioramento dei servizi al pubblico, il crescente perseguimento delle pari opportunità all'interno dei profili professionali, la conferma degli standard di qualità con attenzione particolare all'utenza, tutte caratteristiche costitutive di un'Amministrazione che si dimostra sempre più attenta ai mutamenti sociali, culturali e tecnologici e quindi in grado di rispondere celermente alle esigenze degli utenti.

vii. Infine, l'ulteriore elemento che ha concorso al positivo esito dell'intero esercizio della performance è stata la costante e stretta collaborazione dello scrivente Organismo Indipendente di Valutazione con l'Amministrazione, in particolare con l'efficiente Unità di Coordinamento della Segreteria Generale, la quale ha saputo gestire in maniera dinamica ma attenta e precisa la pianificazione e la regia delle diverse fasi in cui si articola il Piano. L'efficace sintonia instauratasi fra queste due strutture ha consentito sia il regolare svolgimento delle prescritte funzioni di controllo e valutazione di competenza dell'OIV, sia anche di affinare progressivamente gli strumenti necessari

all'esercizio del ciclo della performance, contribuendo così ad accrescere l'efficienza generale del MAECI.

§5. Risultati

Gli allegati 1A e 1B alla Relazione sulla Performance 2017 riportano le schede di monitoraggio del primo e del secondo semestre dell'anno considerato, relative al programma 'Controllo strategico', articolate in obiettivi strategici - riferiti alle sette aree sopra menzionate - obiettivi strutturali ed obiettivi operativi. Nell'anno considerato tali obiettivi sono stati nel complesso sostanzialmente raggiunti, con valori talvolta anche significativamente superiori ai *target* stabiliti. Gli indicatori, in coerenza con le disposizioni del MEF, sono di natura qualitativa e quantitativa: realizzazione finanziaria, realizzazione fisica, risultato (output) e impatto (outcome). Le descrizioni del completamento delle relative fasi, così come dei risultati raggiunti dai diversi obiettivi riportati nelle schede appaiono chiare ed articolate.

L'allegato 2 riporta la tabella dei risultati degli obiettivi gestionali (c.d. 'controllo di gestione') dei vari uffici dell'Amministrazione centrale e della rete estera. Analogamente a quanto avvenuto nell'esercizio precedente, ed a fronte di una materia vasta e di non agevole riduzione in cifre, anche nell'anno in esame si sono registrate attività ben descritte, prodotti definiti, indicatori oggettivi, nonché valori *target* attesi e realizzati chiaramente indicati. Come nelle schede del programma "Controllo Strategico", pure nella tabella del "Controllo di gestione" si è rilevata un'alta percentuale di valori realizzati superiori ai valori attesi, sia nei target numerici quantitativi sia in quelli percentuali.

L'allegato 3 è una semplice elencazione dei documenti del ciclo di gestione della performance: sistema di misurazione e valutazione della performance; piano della performance; piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza; standard di qualità dei servizi.

L'allegato 4, infine, contiene una scheda che prende in considerazione alcuni aspetti relativi alle valutazioni individuali. In merito, si attira l'attenzione:

- i. sulla tabella 4.2, che indica la ripartizione del peso percentuale dei criteri di valutazione dei dirigenti di prima fascia (50% per il ‘contributo alla performance complessiva dell’amministrazione’, 15% per la ‘capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori’, 5% per ‘obiettivi individuali’ e 30% per ‘competenze o comportamenti professionali posti in essere’), giustamente diversa da quella dei dirigenti di seconda fascia (dove il 50% della valutazione è invece correttamente assegnata agli ‘obiettivi organizzativi della struttura di diretta responsabilità’ del dirigente valutato, eguali restando gli altri criteri);
- ii. sulla tabella 4.4, che indica i criteri attraverso i quali il livello della performance individuale incide sul calcolo della retribuzione di risultato/premi per le diverse categorie di personale;
- iii. sulla tabella 4.1, che riporta le categorie di personale valutabile, il loro conteggio, il periodo di valutazione (2017), nonché (quale dato binario) il completamento della valutazione. A tale ultimo riguardo è da rilevarsi che alla data dell’ultimo aggiornamento delle tabelle (6 giugno 2018) il processo di valutazione non risultava ancora completo; ma soprattutto,
- iv. sulla tabella 4.3, che riporta la distribuzione delle diverse categorie di personale per quattro “fasce” di punteggio (100% ; da 90% a 99,99% ; da 60% a 89,99% ; inferiore a 60%). Nel caso del personale non dirigente (impiegati di ruolo, contrattisti, area della promozione culturale), su un totale di 4741 valutazioni, il 25,9% di queste ha attribuito il massimo punteggio (100%), il 67,6% punteggi eguali o superiori al 90%, mentre solo il 6,3% punteggi fra il 60% ed il 90%, ed infine lo 0,1% (5 unità) punteggi inferiori al 60%. L’appiattimento dei punteggi verso l’alto sopra evidenziato appare più marcato per quanto riguarda la categoria dei Dirigenti amministrativi di prima fascia, tutti a punteggio pieno (100%) e dei Dirigenti amministrativi di seconda fascia, le cui 45 valutazioni hanno registrato il 75,5% di punteggio massimo (100%) ed il 20% di punteggio fra 100 e 90.

§6. Aspetti da migliorare

i. Lo scrivente Organismo, in merito a quanto immediatamente sopra esposto, nel prendere atto della crescente diffusione ed attuazione del sistema di valutazione della performance individuale all'interno dell'Amministrazione, ritiene tuttavia necessario attirare ancora una volta l'attenzione sul fenomeno rappresentato dall'elevata concentrazione verso i valori massimi delle valutazioni individuali, che ostacola l'auspicabile raggiungimento di una più bilanciata graduazione delle valutazioni del personale dirigente e non dirigente. Il problema - comune a molte Amministrazioni e di difficile soluzione - di un eccessivo appiattimento verso l'alto dei punteggi assegnati al personale è una circostanza che rischia di compromettere l'efficacia - e dunque l'utilità - di tutto l'esercizio valutativo. Nel prendere atto della positiva crescita del numero complessivo delle valutazioni rispetto al 2016, non si registra ancora una chiara inversione di tendenza nella criticità rilevata e si è ancora distanti da una distribuzione dei giudizi più bilanciata e ragionevole (come invece avviene da tempo nel sistema in vigore per gli appartenenti alla carriera diplomatica). Questo OIV riconosce tuttavia alla dirigenza di vertice del MAECI un assiduo impegno di incoraggiamento e sensibilizzazione nei confronti dei valutatori al fine di pervenire ad una più bilanciata graduazione dei giudizi, unitamente ad una costante attenzione posta alla ricerca di meccanismi di valutazione sempre più efficaci. A riprova di tale concreta volontà di miglioramento del 'sistema', l'Amministrazione ha recentemente introdotto, fra i criteri di valutazione della dirigenza, quello della "capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori", quale strumento volto ad incoraggiare i dirigenti valutatori ad esprimere giudizi più differenziati dei propri dipendenti. Inoltre, in occasione dell'avvio di ciascun esercizio valutativo annuale, l'Amministrazione rammenta regolarmente la necessità di una valutazione giusta e bilanciata. Al riguardo, pertanto, lo scrivente Organismo esprime il proprio apprezzamento per la costante azione di stimolo svolta in questa delicata materia dall'Amministrazione, incoraggiandola al contempo a perseverare con decisione nell'obiettivo del conseguimento di una più effettiva e calibrata graduazione dei giudizi.

ii. Nel corso del 2017 tutti gli uffici dell'Amministrazione centrale hanno meritoriamente raggiunto gli obiettivi prefissati, mentre solo 18, su poco meno di 300, risultano essere le sedi estere che non hanno raggiunto alcuni degli obiettivi (anche a causa, per sedi quali Caracas e Maracaibo, della delicatissima situazione di sicurezza del Paese) o lo hanno fatto solo parzialmente. Gli obiettivi non conseguiti sono risultati pari a circa l'1,7% del totale degli obiettivi per le sedi estere, in positiva diminuzione rispetto all'anno precedente. L'OIV manifesta apprezzamento per l'impegno dell'Amministrazione volto a mantenere e migliorare questo elevato livello di conseguimento degli obiettivi, incoraggiando le poche sedi che non hanno raggiunto alcuni degli obiettivi a perseguirli per il futuro con maggiore perseveranza.

iii. Pur tenendo conto dei lodevoli sforzi di miglioramento dell'efficienza della macchina ministeriale attuati con successo negli anni dall'Amministrazione, seppure a risorse decrescenti, la dianzi ricordata questione della grave scarsità delle risorse, soprattutto umane, oltre che finanziarie e strumentali, si pone con sempre maggior forza. Il prolungato blocco del *turnover* ha determinato, in aggiunta alla già severa riduzione numerica, anche un rapido aumento dell'età media soprattutto fra il personale delle aree funzionali. Le risorse umane costituiscono il vero valore aggiunto del Ministero degli Esteri, soprattutto a fronte di compiti accresciuti e di aspettative sempre più elevate da parte di istituzioni, cittadini e imprese. Una concreta inversione di questa negativa tendenza appare a chi scrive improcrastinabile.

§7. Conclusioni

Sulla base di quanto ben evidenziato dalla Relazione sulla Performance 2017, lo scrivente Organismo Indipendente di Valutazione, esprime una valutazione ampiamente positiva sul ciclo della performance per il 2017 del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale,

L'accurata analisi svolta ed i riscontri effettuati sulle successive fasi ed i vari aspetti in cui si articola il "ciclo" hanno confermato la piena dedizione dell'intera struttura della Farnesina, dai vertici politici e amministrativi alla dirigenza, fino alle

qualifiche funzionali - sia presso la sede centrale che presso gli uffici della rete estera - per una gestione efficiente e regolare dell'intero esercizio della performance.

Dalla relazione si evince con chiarezza il fermo intendimento del Ministero volto ad individuare obiettivi impegnativi, articolati, e tuttavia fedeli alle priorità politiche stabilite; emerge allo stesso tempo la volontà dell'Amministrazione di proiezione esterna e di trasparenza nei confronti della società civile - cittadini ed istituzioni - allo scopo di diffondere e far meglio conoscere la propria attività di politica estera.

Roma, 18 luglio 2018



(Min. Plen. Fabrizio Pio Arpea)