



*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. 5/2012 e n. 6/2012, ha preso in esame la Relazione sulla performance del MAECI per l'anno 2018, predisposta dai vertici dell'Amministrazione in data ~~28~~ giugno 2019 ed inviata a questo Organismo Indipendente di Valutazione con appunto n. 0113542.

L'OIV ha svolto il proprio lavoro di validazione sulla base di un'istruttoria finalizzata alla verifica delle indicazioni contenute nelle Linee Guida, per la Relazione Annuale sulla Performance n. 3/2018 della Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della Funzione Pubblica, 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 al presente documento di validazione; 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 2018.

Data, 28/06/2019

Consigliere Stefano Glinianski



*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 2018.

La Relazione annuale sulla Performance del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (MAECI) per l'anno 2018, predisposta a cura della Unità di Coordinamento della Segreteria Generale con il contributo delle Direzioni Generali e dei Servizi del Ministero ed approvata in data 28 giugno 2019

n. prot. 116059 illustra a consuntivo i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto agli obiettivi programmati nell'ambito del piano della performance 2018-2020.

Con la stessa si traccia, dunque, un bilancio dell'ottavo ciclo di applicazione del D. Lgs. n. 150/2009 al Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale per quanto concerne il "sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale".

La relazione redatta ai sensi dell'art. 10 del d.lgs. n. 150/2009, così come novellato dal D. lgs 74/2017, è articolata, per la prima volta, secondo la struttura delineata nelle recenti Linee Guida per la Relazione annuale sulla performance n.

3/2018 della Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della Funzione Pubblica, che sostituiscono, per i ministeri, le precedenti delibere della CiVIT n. 5/2012 e n. 6/2012.

Le predette Linee Guida, nell'innovare il precedente impianto attraverso una significativa opera di razionalizzazione, hanno permesso al MAECI di ricalibrare il processo di misurazione e valutazione della performance e definire i contenuti della Relazione, che conferma la sua utilità come strumento di miglioramento gestionale e d'*accountability*.

Lo scrivente OIV, insediatosi in data 10 maggio 2019, sulla base della documentazione acquisita e dei colloqui intercorsi, evidenzia quanto segue.

Con riferimento alla sinteticità della Relazione, alla sua chiarezza e conseguente comprensibilità del linguaggio, l'OIV esprime apprezzamento per lo sforzo fatto dall'amministrazione nel seguire questi importanti criteri prodromici ad una generale trasparenza della complessiva azione amministrativa.

Il documento evidenzia, infatti, in maniera chiara, sintetica e comprensibile per tutti, cittadini e *stakeholders*, l'ambito esterno di riferimento in cui si muove l'Amministrazione degli Esteri, i risultati organizzativi ed individuali raggiunti, le difficoltà riscontrate nel perseguimento degli obiettivi, il quadro di bilancio, rinviando a documenti allegati le informazioni di maggior dettaglio.

Nel rispetto del criterio di coerenza tra i contenuti della Relazione e quanto pianificato nel Piano della performance e del conseguente principio di selettività, nella Relazione sono riportati unicamente i risultati raggiunti in relazione agli obiettivi organizzativi (specifici triennali e annuali) inseriti nel Piano stesso. A partire dalle direttrici di azione indicate dall'atto di indirizzo, il MAECI ha individuato gli obiettivi triennali, strategici o strutturali, per il triennio di riferimento e gli obiettivi annuali, intesi come "traguardi intermedi" da raggiungere al fine di assicurare il



conseguimento dell'obiettivo triennale cui si riferiscono, specificando anche le "attività" (strutturali e ricorrenti) e/o i "progetti" (strategici e a termine) da realizzare e i risultati attesi in termini quantitativi (espressi quindi con un set di indicatori e relativi target).

Allo scopo di affinare progressivamente la qualità del Piano, nel passaggio tra ciclo 2018-2020 e ciclo 2019-2021 sono stati inoltre introdotti i valori di partenza (c.d. "baseline" o "benchmark") di riferimento dei target, specificate le strutture di primo livello responsabili per il raggiungimento dei risultati attesi e i target previsti nella precedente edizione del Piano.

Così come illustrato allo scrivente OIV, l'individuazione e la definizione di obiettivi, indicatori e target è stata oggetto, per il passato, di periodiche riunioni organizzate dall'Unità di coordinamento della Segreteria Generale con il supporto dell'Organismo Indipendente di Valutazione.

Della prosecuzione di questo processo sinergico, l'OIV auspica una sua continuità.

Venendo alla evidenziazione per tutti gli obiettivi e rispettivi indicatori degli eventuali scostamenti riscontrati tra programmazione ed effettivo conseguimento, con specifico riferimento agli obiettivi formulati per il Piano della Performance 2018-2020, si evidenzia che sono stati raggiunti quasi tutti i 40 obiettivi annuali con la percentuale del 100%, ad esclusione di 4 obiettivi annuali della D.G.A.I., - Direzione Generale per l'amministrazione, l'informatica e le comunicazioni - che non raggiungono la percentuale massima.

In particolare, è stato registrato uno scostamento in negativo rispetto al valore atteso, per il mancato completamento del progetto "Mail archiving", a causa di ritardi riguardanti l'erogazione di forniture e servizi da parte di operatori economici esterni.

Considerando le criticità riscontrate nel 2018, e data la rilevanza di tale obiettivo, si è pertanto deciso di inserirlo all'interno della programmazione strategica 2019-2021.



Infine, si ritiene utile segnalare che il costante raccordo con l'OIV, associato a tutte le riunioni di programmazione degli obiettivi, ha permesso di realizzare un miglioramento della qualità degli indicatori, del metodo di calcolo dei target e delle fonti da cui trarre i dati.

Relativamente al processo di integrazione tra il piano della performance e le misure adottate ai fini della prevenzione dei fenomeni corruttivi e del rafforzamento del principio di trasparenza, l'Atto d'Indirizzo dell'On. Ministro per il 2018 ha attribuito particolare attenzione alle attività di monitoraggio e prevenzione della c.d. *maladministration*.

Conseguentemente, aderendo ad una precisa indicazione delle Linee Guida emanate nel giugno 2017 dal Dipartimento della Funzione Pubblica, anche per il 2018, il Piano della Performance della Farnesina è stato elaborato in stretto raccordo con il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione del Ministero degli Affari Esteri. Il Piano della Performance 2018-2020 e la Relazione sulla Performance 2018, includono, pertanto, numerosi obiettivi nei settori della trasparenza, dell'efficacia amministrativa e della razionalizzazione delle spese, orientando le strutture del Ministero verso principi di efficienza e buona amministrazione.

Tali indicazioni si collocano nel perimetro di un'accresciuta sensibilizzazione sulla prevenzione della cattiva amministrazione, avviata nel 2018, con sessioni informative e formative svolte a favore di tutti i dipendenti delle Sedi ispezionate.

Nel solco prospettico delineato, **al fine di contestualizzare la correttezza e la coerenza da un punto di vista metodologico dell'operato dell'amministrazione,** l'OIV non può prescindere da quelle che sono le **caratteristiche proprie dell'azione amministrativa del MAECI,** oggettivamente peculiare e che non sempre si presta agevolmente alla misurabilità.

Proprio in considerazione della "immaterialità" della politica estera, in linea con i suggerimenti metodologici ricevuti dal Dipartimento della Funzione Pubblica nell'ambito dello scrutinio del Piano della Performance 2018-2020, nel corso degli anni, il Ministero ha progressivamente affinato obiettivi, indicatori e target del

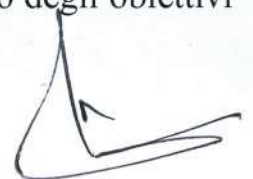
proprio piano della performance per mettere in luce il carattere multidimensionale e riuscire così ad esprimere in maniera sempre più accurata il contributo di ogni struttura e di ogni dipendente ai risultati raggiunti.

Si è, altresì, operato sulla misurabilità degli indicatori e tentato di rendere immediatamente intellegibile, anche ai non addetti ai lavori, sia la descrizione degli obiettivi e degli 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.

Inoltre, **con riferimento al generale fenomeno dell'appiattimento verso l'alto delle valutazioni**, si rileva come l'Amministrazione si è attivata pur nel 2018 per invertire questa tendenza, con risultati in linea rispetto all'anno precedente, diffondendo la cultura della differenziazione dei giudizi, anche attraverso l'applicazione di con appositi strumenti regolamentari quali, ad esempio, l'applicazione del DM 1769 del 15 settembre 2015 relativo all'indennità di risultato dei funzionari della carriera diplomatica.

L'importanza crescente delle valutazioni nell'ambito dello sviluppo della carriera del personale di ruolo del MAECI è evidenziato anche dal fatto che, a partire dal 2017, le ultime tre valutazioni individuali annuali concorrono alla definizione del punteggio in sede di formazione delle graduatorie per le assegnazioni e gli avvicendamenti all'estero sulle liste ordinarie dedicate al personale delle Aree Funzionali.

In ordine al perseguimento delle priorità indicate nella direttiva per l'azione amministrativa del MAECI, così come lo scrivente OIV ha avuto modo di constatare in sede di Rapporto di Performance 2018 - il cui contenuto, per continuità di pensiero, si richiama - la Farnesina - pur in un contesto esterno caratterizzato da criticità quali la contrazione della crescita economica, la discussione emersa circa le limitazioni alla cooperazione multilaterale, l'instabilità nell'area mediorientale e mediterranea e le tensioni tra Occidente e Federazione Russa, nel corso del 2018 - con la sua costante azione diplomatica, si è adoperata per il conseguimento degli obiettivi indicati nella citata direttiva e nel successivo paragrafo riportati.



Più precisamente, una specifica attenzione, nel generale contesto di impegno dell'Italia nel Mediterraneo, è stata dedicata alla crisi libica, come testimonia l'organizzazione della Conferenza di Palermo; così come è da evidenziare il costante monitoraggio da parte del MAECI di fenomeni quali la stabilità politica e socio-economica, il contrasto al terrorismo e all'estremismo violento, la gestione dei flussi migratori, la sicurezza energetica e dei trasporti, condotta anche in contesti quali la NATO e l'Unione Europea.

Particolare interesse è stato dedicato, poi, al continente africano e al rafforzamento della cooperazione con i Paesi dell'Asia, dell'America Latina e, in considerazione dei recenti eventi che hanno coinvolto il Venezuela, alla tutela della nostra collettività ivi residente.

Da evidenziare, altresì, l'impegno multilaterale del MAECI caratterizzato dalla Presidenza dell'OSCE resa ancor più rilevante dalla difficile ricerca di convergenza tra Paesi occidentali e Federazione Russa da parte della comunità internazionale e lo sforzo, pur in carenza di risorse finanziarie e umane, indirizzato ad offrire servizi consolari sempre più efficienti.

Ne è da sottacere, per quanto riguarda i servizi ai cittadini, la progressiva semplificazione dei processi amministrativi che ha consentito nel 2018 l'aumento del 7% del numero dei passaporti rilasciati rispetto all'anno precedente (370.880 totali), delle carte d'identità (+8%, 73.136 totali) e dei *Emergency Travel Documents* (+8%, 18.058 totali), oltre che la promozione culturale e linguistica del Sistema Paese da parte della Farnesina, attraverso la realizzazione di circa 9000 eventi in 250 città in più di 100 Paesi.

Da ultimo, e non certo per importanza, merita un richiamo la decisiva azione, nell'ambito della Cabina di Regia per l'internazionalizzazione che il MAECI presiede insieme al MISE, di indirizzo e coordinamento a sostegno dell'internazionalizzazione del sistema economico italiano che si è concretizzato anche con il sostegno istituzionale che la rete diplomatico – consolare ha fornito alle imprese all'estero, sia nella fase di inserimento delle stesse nei mercati, che in quella di partecipazione a gare e di soluzione delle controversie.



Venendo all'analisi del contesto interno, come si rileva dalla documentazione in atti, – pur a fronte di una tendenziale rigidità del bilancio della Farnesina che corrisponde al 0,31% del bilancio dello Stato (2.608.970.245 euro) e al 0,15% del PIL e del cui stanziamento complessivo assegnato circa il 70% è considerato “onere inderogabile” – il MAECI ha contribuito alle generali politiche di revisione della spesa, razionalizzando e riducendo la stessa, nel solco individuato dal legislatore di una sua più generale e centrale riprogrammazione fondata su tagli semi lineari delle risorse e, dunque, *ab initio* sottratta alle scelte discrezionali delle amministrazioni destinatarie delle riduzioni degli stanziamenti.

Ciò, tra l'altro, in un quadro prospettico generale ove, al pari delle risorse finanziarie è, altresì, critico il piano delle risorse umane, che vede una riduzione del personale nell'ultimo decennio pari al 30% e un conseguente innalzamento dell'età media (56 anni) delle unità in servizio con evidente difficoltà alla copertura delle sedi geografiche più disagiate.

Orbene, nonostante la riduzione e la razionalizzazione della spesa imposta da fonti eteronome con tagli semi lineari che, sovente, non hanno mancato di incidere significativamente anche sul piano delle entrate (il riferimento è all'articolo 1, comma 426, legge 232/2016 che ha neutralizzato la possibilità di riacquisizione al bilancio delle maggiori entrate riscosse dagli uffici consolari e di ottenere la riassegnazione degli introiti derivanti dalla vendita degli immobili non più in uso), non può che positivamente evidenziarsi il conseguimento, anche per l'anno 2018, da parte della Farnesina, di ulteriori e significativi introiti consolari.

Questi ultimi, tra l'altro, sommati a passate stabilizzazioni finanziarie per incrementi strutturali nel proprio bilancio, anche esse effetto, dunque, di precedenti ed efficaci politiche di riscossione presupponenti, dunque, un complessivo buon funzionamento della struttura ministeriale e delle sue articolazioni, hanno consentito il superamento di oltre 3 milioni di euro dell'obiettivo di risparmio fissato sulla base dell'articolo 1, co. 428 della legge 232/2016.

Ciò evidenzia, conclusivamente, una organizzazione ministeriale che, anche attraverso la definizione di concreti obiettivi di miglioramento, persegue



**finalità di valorizzazione del merito e di promozione della capacità manageriale,
in linea con una specifica priorità politica espressa nell'Atto di indirizzo.**

Tutto ciò premesso, l'Organismo Indipendente di Valutazione

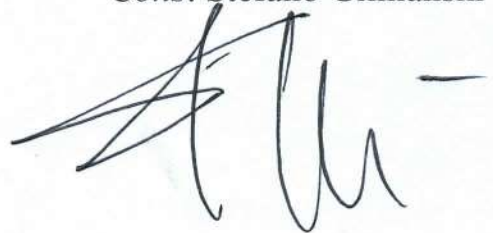
VALIDA

la Relazione sulla performance per l'anno 2018

Roma, 28 giugno 2019

Direttore OIV

Cons. Stefano Glinianski

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Stefano Glinianski', with a horizontal line extending to the right.