

## APPROFONDIMENTO 2 LA PIANIFICAZIONE COME PRESUPPOSTO DELLA RIFORMA

Una struttura complessa come quella del Ministero degli Affari Esteri necessita di una pianificazione continua ad ampio raggio. Nonostante gli sforzi compiuti negli ultimi anni, la comparazione con analoghe Amministrazioni di Paesi occidentali evidenzia ancora un **grave deficit di programmazione** della nostra attività. All'esistenza di una pianificazione teorica per obiettivi non sembra corrispondere, infatti, un'adeguata distribuzione e gestione delle risorse sulle Reti. Tale circostanza è divenuta ancor più evidente in seguito alla restrizione dei margini di manovra e di errore imposta dai recenti tagli di bilancio e di personale.

La ridefinizione degli obiettivi di politica estera alla luce della riduzione delle risorse disponibili non è procrastinabile, pena il fallimento su tutti i fronti. Una chiara pianificazione delle priorità per l'anno 2013 e una delineaione di quelli relativi al **triennio** 2013–2015 è, quindi, quanto mai necessaria. Essa deve partire dall'individuazione di precise priorità strategiche al livello centrale, per tradursi a cascata in obiettivi per le Direzioni Generali, per gli uffici in Italia e all'estero ed infine per funzionari e restante personale.

Se l'individuazione degli obiettivi di **lungo periodo** è il presupposto necessario degli interventi di ristrutturazione delle Reti all'estero, l'identificazione degli obiettivi di **breve periodo** consente una migliore pianificazione degli impegni prevedibili e consente anche una più razionale riallocazione delle risorse allorquando si verificano eventi imprevisti.

Un esempio che riassume i due aspetti negativi dell'attuale scarsa programmazione è dato dalla gestione dei trasferimenti del personale all'estero, caratterizzata da un **orizzonte temporale** di qualche mese. Tale deficit di programmazione costringe sede centrale e sedi all'estero ad operare in una situazione di perenne emergenza a causa dei tempi eccessivamente ristretti a disposizione. Ma le conseguenze negative della scarsa programmazione vanno al di là del funzionamento delle sedi: esse hanno altresì un impatto negativo sull'organizzazione dei **corsi di formazione** professionale di cui all'art. 102 lettere a) e b) del DPR 18/67. Tali corsi sono attualmente "spalmati" su buona parte dell'anno, costringendo i partecipanti a una difficile opera di conciliazione tra obblighi di ufficio e frequenza del corso, con ripercussioni negative sulla loro attività, sulla qualità dell'esperienza formativa e sulla loro vita privata. Concentrarli, come sarebbe logico, in un periodo più breve e continuativo presuppone la sincronizzazione dei movimenti di un numero sufficiente di funzionari in rientro e altrettanti in partenza, in modo da non avere effetti negativi sull'attività dell'Amministrazione centrale. E la sincronizzazione presuppone un'adeguata pianificazione.

### LE PROPOSTE

1. Appare quanto mai necessario **unificare** il momento della pianificazione degli obiettivi con quello dell'individuazione delle risorse necessarie al loro raggiungimento.

2. Appare altresì auspicabile pianificare l'attività ordinaria con un **orizzonte temporale che va dai 18 ai 36 mesi**.
3. È necessario, inoltre, tenere maggior conto degli input provenienti dalle sedi periferiche e dagli utenti della politica estera - **cittadini e imprese**.
4. È auspicabile pianificare i trasferimenti a due o addirittura tre anni. Ciò avrebbe molteplici ripercussioni positive sul sistema:
  - sarebbe, innanzitutto, minimizzato il fenomeno della scoperta dei posti nelle sedi all'estero, perché si avrebbe molto più tempo per far fronte all'eventuale assenza di domande di trasferimento per una certa sede su una o più liste di pubblicità;
  - si avrebbe tutto il tempo di formare adeguatamente il personale assegnato a ciascuna sede, sia dal punto di vista linguistico, sia da quello delle specifiche competenze professionali;
  - sarebbe più agevole introdurre un sistema di informazione e trasparenza circa gli incarichi presso l'Amministrazione centrale e presso le altre Amministrazioni;
  - la maggiore certezza circa le risorse umane a disposizione che ne deriverebbe, consentirebbe una più corretta analisi circa la fattibilità degli obiettivi e, in ultima analisi, una maggiore efficacia nel loro perseguimento.

*In sintesi:*

*La **coerenza tendenziale** del sistema deve essere assicurata attraverso la coincidenza degli obiettivi con le risorse necessarie ad attuarli. **L'orizzonte temporale** deve essere ampliato, specialmente nel settore dei trasferimenti, ed è necessario un maggiore **coinvolgimento delle sedi periferiche e degli utenti di politica estera**.*