



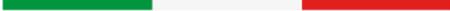
Ministero degli Affari Esteri
e della Cooperazione Internazionale

RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

2020






Ministero degli Affari Esteri
e della Cooperazione Internazionale

RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 2020

Segreteria Generale – Unità di Coordinamento

Sommario

1. Presentazione della Relazione.....	4
2. Analisi del Contesto e delle risorse.....	5
2.1. Il contesto esterno di riferimento.....	5
2.2. Il contesto interno di riferimento.....	6
L'Amministrazione in "cifre" (dati al 1 gennaio 2021, salvo diversamente indicato).....	10
Bilancio di genere, politiche e attività dell'Amministrazione in relazione alla diversità di genere.....	13
3. Principali risultati raggiunti nel 2020.....	16
3.1. Obiettivi triennali del Piano della Performance 2019-2021 – risultati raggiunti.....	19
3.2. Obiettivi annuali del Piano della Performance 2019-2021 – risultati raggiunti.....	19
3.3. Performance organizzativa complessiva.....	19
3.4. Misurazione e valutazione degli obiettivi individuali.....	28
4. Il processo di misurazione e valutazione.....	30
5. Performance e prevenzione della corruzione.....	34
6. Elenco degli allegati.....	35

1. Presentazione della Relazione

Con la presente relazione si traccia un bilancio del decimo 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”.

Oltre a questa breve introduzione, la relazione si compone di cinque sezioni ed è articolata, come per l’anno precedente, secondo la struttura delineata nelle recenti Linee Guida per la Relazione annuale sulla *performance* n. 3, novembre 2018, del Dipartimento della Funzione Pubblica, che – 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 oltre che di accountability.

Anche nel 2020, in circostanze inedite imposte dall’emergenza pandemica da COVID-19, la Farnesina ha affrontato l’esercizio con il massimo impegno, sia a livello centrale che nelle sue articolazioni periferiche. Ciò nella convinzione che un accurato sistema di programmazione delle attività e misurazione della performance, che valorizzi le eccellenze e il merito e alimenti la cultura della trasparenza e dell’integrità, non possa che rafforzare la capacità del Ministero di adempiere alla sua missione istituzionale e al suo ruolo di rappresentanza e promozione del Sistema Paese all’estero, in modo da rispondere con la dovuta efficienza alle esigenze del Paese e alle aspettative del Parlamento e della società civile.

Valutare e misurare una attività “immateriale” come la politica estera non è agevole. Nel corso degli anni il Ministero 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.

Si tratta di uno sforzo che è proseguito anche in fase di definizione dell’undicesimo ciclo di programmazione, relativo al triennio 2021-2023, e che continuerà negli anni a venire, nella ferma convinzione che solo attraverso un’esposizione chiara, trasparente e completa delle finalità e dei risultati del suo operato sia possibile valorizzare la missione istituzionale della Farnesina. Questa si dispiega – in concreto – attraverso un’azione diplomatica quotidiana, i cui effetti – anche se talvolta difficilmente misurabili e in alcuni casi evidenti soltanto nel medio-lungo periodo – incidono positivamente sulla qualità della vita dei nostri concittadini e contribuiscono a generare “valore pubblico”. Questo accade sia nei casi in cui il Ministero degli Esteri offre servizi immediatamente percettibili dal fruitore finale (rilascio di visti, consulenza alle imprese, assistenza ai connazionali all’estero), sia quando lo sforzo italiano si concentra su obiettivi più a lungo termine (quali pace e sicurezza, tutela e promozione dei diritti umani, apertura dei mercati, tutela del patrimonio culturale, lotta ai cambiamenti climatici).

Tale impegno è reso particolarmente complesso dalla specificità della Farnesina: all’Amministrazione centrale si affianca una rete periferica di quasi 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).

2. Analisi del Contesto e delle risorse

2.1. Il contesto esterno di riferimento

L'azione del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale si inserisce in uno scenario globale fragile, complesso e interconnesso, caratterizzato da perduranti crisi internazionali, da difficoltà persistenti sotto il profilo economico, socio-politico e di sicurezza, in presenza di una rapida dinamica frizionale tra le prime due economie al mondo, Stati Uniti e Cina, con riflessi destabilizzanti sulla globalizzazione e sulla polarizzazione del sistema internazionale. Le fragilità osservate sul piano internazionale interessano alcune aree del mondo a noi prossime (Medio Oriente, Nord Africa, Balcani ed Europa Orientale). Si presentano altresì di dinamiche divisive e centrifughe interne all'Unione Europea (Brexit).

Il complesso quadro internazionale è stato ulteriormente aggravato dalla pandemia da COVID-19, la quale ha avuto un impatto senza precedenti sul sistema economico globale e i cui effetti – ancora in atto – dovranno essere affrontati da molteplici punti di vista negli anni a venire.

L'attuale situazione internazionale ha ripercussioni dirette sulla sicurezza e il benessere dei cittadini. L'attenzione in Italia per i temi europei e di politica estera è cresciuta, così come è aumentata la “domanda” di Farnesina. Viene pertanto richiesta 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.

La Farnesina è stata chiamata a svolgere un ruolo decisivo nell'ambito della risposta alla crisi dovuta al COVID-19 sul piano internazionale, svolgendo un ruolo decisivo nell'approvazione del piano di rilancio europeo “*Next Generation EU*” e fornendo un importante supporto alla promozione e tutela delle nostre imprese all'estero. Nel corso del 2020, il MAECI, in concerto con l'intera rete diplomatico-consolare, ha messo in campo una serie di azioni di primaria importanza per contribuire allo sforzo del Paese nel contrasto all'emergenza sanitaria provocata dall'emergenza pandemica da COVID-19, prestando assistenza ai propri connazionali in tutto il mondo, garantendo la corretta circolazione internazionale di informazioni sulla situazione sanitaria nel nostro Paese, ma anche agevolando, negli ambiti di sua competenza, l'attività delle Amministrazioni e delle strutture incaricate dell'importazione di materiale sanitario dall'estero.

Il prossimo triennio continuerà a vedere il nostro Paese rivestire un ruolo di primo piano nei fori multilaterali. Il 1 dicembre 2020 l'Italia ha assunto la Presidenza del G20 e, nel corso del 2021, la Farnesina rivestirà un ruolo di primo piano nell'organizzazione delle riunioni di Vertice, fra cui l'incontro dei Ministri degli Affari Esteri e quello dei Ministri del Commercio. Nell'ambito della presidenza G20, l'Italia darà particolare rilievo alla promozione della cooperazione globale a favore della ripresa economica dopo la pandemia, al contrasto al cambiamento climatico (anche alla luce della co-Presidenza della COP26 nel 2021 assieme al Regno Unito), alla cooperazione energetica globale, allo sviluppo sostenibile, all'anti-corrruzione, alla tutela del commercio internazionale, ma anche alla promozione della salute come bene pubblico globale, con particolare riferimento all'accesso universale a screening, cure e vaccini anti-COVID.

In parallelo, è stata intensificata la nostra azione di rafforzamento delle relazioni bilaterali, non tralasciando la dimensione europea e quella transatlantica, imprescindibili per la nostra sicurezza e il nostro benessere.

Fra gli obiettivi di maggiore rilievo è figurata anche la gestione dei fenomeni migratori, anche mediante una rafforzata azione di sviluppo dell'Africa subsahariana, capace di incidere sulle cause profonde che provocano i flussi migratori e tramite una partecipazione attiva ai tavoli di

negoziato a Bruxelles, alla luce della recente presentazione da parte della Commissione europea del nuovo Patto sulla Migrazione e l'Asilo. In tale ambito, rimane prioritario rendere più efficace l'azione dell'UE, attraverso un processo di riforma che rinnovi il sistema di *governance* economica e vada oltre il Regolamento di Dublino, per giungere ad un meccanismo di redistribuzione solidale efficace e sostanziale, che superi l'onere oggettivo in capo ai Paesi di primo ingresso.

In ambito europeo, è rimasta altresì prioritaria la gestione ordinata della Brexit, con una particolare attenzione alla tutela dei diritti dei nostri concittadini e delle nostre imprese nel Regno Unito; il sostegno all'integrazione europea dei Balcani Occidentali; la prevenzione e risoluzione delle crisi in atto in Nord Africa, segnatamente in Libia, Medio Oriente e nel Mediterraneo Orientale; la promozione degli obiettivi dell'Agenda 2030 sullo sviluppo sostenibile, anche attraverso attività di cooperazione internazionale.

Tra le principali minacce globali cui l'Italia e l'UE continuano ad essere confrontate vi sono il terrorismo, tenendo conto del possibile pericolo del ritorno dei *foreign fighters*, le minacce ibride (in primis le minacce cyber ed il controllo sulle reti ICT), i rischi di proliferazione nucleare, i traffici di esseri umani e la criminalità organizzata transnazionale. Il cambiamento climatico, inoltre, rappresenta una delle crisi più urgenti che la comunità internazionale dovrà affrontare nei prossimi anni. A questi elementi si sommano ulteriori sfide quali la competizione per la disponibilità di materie prime e le dinamiche destabilizzanti legate al loro accesso. Si tratta di criticità che il sistema Farnesina dovrà affrontare contribuendo, nei fori multilaterali e attraverso il dialogo politico con i Paesi partner, alla costruzione di una efficace *governance* mondiale, poiché solo attraverso una risposta collettiva sarà possibile scongiurare tali pericoli.

Sul piano dei servizi, la Farnesina fa fronte a richieste, sempre più articolate ed esigenti, che originano dalla nuova mobilità della popolazione italiana, migliorando l'efficienza della rete consolare, anche grazie all'utilizzo delle tecnologie informatiche.

Anche alla luce delle competenze trasferite dal Ministero dello Sviluppo Economico tramite D.L. 104/2019, e in un contesto internazionale di profonda crisi economica a causa della pandemia, il MAECI è stato chiamato a intensificare l'azione integrata di promozione e tutela dei nostri comparti produttivi sui sempre più concorrenziali mercati esteri, aumentando l'azione di coordinamento e impulso esercitata sulle diverse componenti del sistema Paese attive in campo internazionale ed incrementando l'attrattività dell'Italia per gli investimenti provenienti dall'estero. Nello svolgere tale attività, la Farnesina, in un'ottica sistemica, fa leva sul nostro straordinario patrimonio linguistico e culturale, sui ritorni della cooperazione scientifica e tecnologica e sulla valorizzazione delle comunità italiane e di origine italiana nel mondo.

2.2. Il contesto interno di riferimento

L'Amministrazione degli Affari Esteri è costituita dall'Amministrazione centrale e dagli Uffici all'estero: Ambasciate, Rappresentanze Permanenti, Delegazioni Diplomatiche Speciali, Uffici consolari, Istituti Italiani di Cultura.

La struttura centrale del Ministero consta - dopo la riduzione attuata con il DPR 95/2010, il cui assetto è stato confermato dal DPR 260/2016 - di otto Direzioni generali, in linea con la visione di una Pubblica Amministrazione snella ed efficiente, vicina ai cittadini e alle imprese. Le Direzioni Generali coincidono con le macro-aree tematiche prioritarie della nostra politica estera: affari politici e sicurezza, mondializzazione e questioni globali, promozione del sistema Paese, Unione Europea, italiani all'estero e politiche migratorie, cooperazione allo sviluppo; cui si aggiungono le Direzioni Generali incaricate di attuare le priorità del Governo in materia di riforma dell'azione amministrativa e razionalizzazione delle risorse.

Sono presenti inoltre, quali strutture di primo livello, il Cerimoniale diplomatico della Repubblica, l'Ispettorato generale del Ministero e degli uffici all'estero e due Servizi (per la stampa e la comunicazione istituzionale; per gli affari giuridici, del contenzioso diplomatico e dei trattati). Sono inoltre presenti uffici di diretta collaborazione ai sensi del D.P.R. 233 del 2001.

Al vertice della struttura amministrativa è collocato il Segretario Generale che, avvalendosi degli uffici e delle unità della Segreteria Generale, sovrintende all'azione dell'Amministrazione e ne assicura la coerenza e la continuità delle funzioni, coordinandone gli uffici e le attività.

L'Amministrazione centrale è stata oggetto di una importante riorganizzazione nel 2015-2016, conseguente alla riforma della cooperazione allo sviluppo, che ha portato alla creazione di una Agenzia apposita e al riordino della Direzione Generale competente. Nel 2017 è stata inoltre aggiornata e resa più rispondente alle esigenze della politica estera l'articolazione delle strutture dirigenziali non generali del Ministero.

La rete degli uffici all'estero risente della progressiva riduzione delle risorse finanziarie, delle decisioni prese con i provvedimenti di *spending review* degli scorsi anni in tema di chiusura degli uffici all'estero – con oltre 40 Sedi tra Ambasciate e Uffici consolari soppresses negli ultimi 15 anni – del blocco del turn over del personale di ruolo e della rimodulazione *in peius* del contributo spese per trasporto masserizie. Al contempo, gli interessi strategici nazionali hanno richiesto di estendere la presenza istituzionale della Farnesina in aree extra-europee di crescente attenzione e, nonostante la citata scarsità di risorse umane e finanziarie a disposizione, a partire 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 – grazie ai finanziamenti del cosiddetto "Decreto Brexit" – è stato re-istituito il Consolato d'Italia a Manchester.

Sul versante delle risorse umane il contingentamento del turnover delle aree funzionali ha comportato per la Farnesina 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 54,89 anni). Fino al 2022, inoltre, sono previsti quasi 500 ulteriori pensionamenti per limiti d'età, senza considerare le cessazioni del personale per dimissioni. Significativo è il gap esistente tra le dotazioni organiche del nostro Ministero rispetto ai corrispondenti Ministeri dei Paesi partner. Si deve, infatti, ricordare che la Farnesina, pur gestendo una rete di uffici all'estero paragonabile, per complessiva estensione, a quella dei principali partner europei (Germania, Francia, Regno Unito), può contare, in proporzione, su risorse di personale nettamente inferiori.

A fronte della continua riduzione del personale delle aree funzionali impiegabile sulla rete estera, l'Amministrazione ha fatto ricorso in misura crescente a impiegati a contratto reclutati localmente, sebbene le due categorie non siano fungibili. Dopo aver beneficiato, nel 2019, degli incrementi di unità disposti dalla legge di bilancio e dal c.d. "Decreto Brexit", il contingente degli impiegati a contratto di cui all'art. 152 del DPR 18/67 ammontava quindi, al 31.12.2020, a 2.920 unità. La legge di bilancio 2021 ha disposto, inoltre, un incremento di 80 unità, portando così il relativo contingente a 3.000 impiegati a contratto.

Sul fronte del personale di ruolo delle aree funzionali la Farnesina, grazie a un'inversione di tendenza, ha potuto avviare, per la prima volta dopo vari anni, alcune procedure concorsuali per la selezione e l'assunzione di nuove unità di personale sulla base di una serie di autorizzazioni ottenute con le leggi di bilancio 2018 e 2019 e nel quadro del PTF. Più in dettaglio, nel febbraio 2020 sono stati assunti al MAECI 44 funzionari appartenenti all'area della promozione culturale (APC). Inoltre, nel corso dell'anno è stata completata la procedura per l'assunzione dei funzionari amministrativi, contabili e consolari (ACC): 265 unità (assunte nel febbraio 2021). A dicembre 2020 è stato bandito un concorso, per titoli ed esami, per

l'assunzione di 27 funzionari per i servizi di informatica, telecomunicazioni e cifra. Infine, la legge di bilancio per l'anno 2019 ha autorizzato l'assunzione di 200 unità di seconda area, cui si aggiungono altre 100 autorizzate con legge di bilancio per l'anno 2021. Il concorso per l'assunzione di dette unità sarà bandito nel primo semestre del 2021. La legge di bilancio per l'anno 2021 ha poi autorizzato ulteriori assunzioni di 50 unità di terza area.

Per quanto riguarda le risorse finanziarie, lo stanziamento iniziale complessivo assegnato alla Farnesina con la legge di bilancio 2020 è risultato pari a 2.978.033.703 euro, corrispondente ad una quota minima del bilancio dello Stato (0,32%) e del PIL (0,18 %).

Il bilancio del MAECI nel 2020 apparentemente ha segnato un sensibile incremento rispetto a quello attribuito nel 2019, pari a 2,759 miliardi di euro, derivato, in particolare, dal trasferimento al MAECI di alcune delle competenze del Ministero dello Sviluppo Economico, segnatamente in materia di promozione del commercio internazionale e internazionalizzazione del sistema produttivo e, di conseguenza, anche delle relative risorse finanziarie, che ammontano complessivamente a 182 milioni di euro (comprese le risorse per spese di personale, funzionamento ed investimenti per la gestione della nuova sede in Viale Boston).

Al netto dei trasferimenti all'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo e dei fondi FES, l'onere finanziario del MAECI ha rappresentato lo 0,2% del bilancio complessivo dello Stato e lo 0,1% del PIL nazionale, una quota molto contenuta a paragone di quella che i partners europei delle nostre dimensioni impiegano nelle proprie amministrazioni per le funzioni di politica estera.

La composizione delle assegnazioni sui capitoli rende la struttura del bilancio della Farnesina tendenzialmente rigida, in quanto la categoria prevalente di stanziamenti è costituita da oneri inderogabili, ovvero spese per trasferimenti a organizzazioni ed enti, spese di personale e altri oneri simili e quindi non consente ampi margini di flessibilità (come previsto, invece, per le spese di adeguamento al fabbisogno).

Ciò non ha impedito al Ministero di dare un contributo rilevante alla *spending review* del Governo.

Gli obiettivi di risparmio fissati con DPCM del 28 giugno 2017 (29 milioni di euro nel 2018 e 31 milioni per ciascuno degli anni 2019 e 2020), corrispondenti al 3% dell'obiettivo di risparmio complessivo indicato nel DEF 2017, hanno provocato, anche nel 2020, una sensibile diminuzione delle risorse, principalmente sui capitoli destinati al funzionamento delle rappresentanze diplomatico-consolari e degli istituti italiani di cultura all'estero, nonché al fondo per le attività di promozione dell'Italia da parte degli uffici all'estero.

Si è dovuto inoltre incidere anche sugli stanziamenti destinati all'Aiuto Pubblico allo Sviluppo, dato il loro peso sul totale del bilancio del Ministero.

Da ultimo, si sono aggiunte le misure di riduzione previste per i Ministeri dalla legge di bilancio per il triennio 2020-2022, a cui il MAECI, in particolare, ha dato il suo contributo mediante una revisione degli stanziamenti destinati ai contributi internazionali alle Nazioni Unite (- 36 M€ annui a decorrere dal 2020).

Anche nel 2020 il MAECI ha fronteggiato la carenza di risorse destinate al funzionamento e allo svolgimento delle proprie attività istituzionali con alcuni strumenti straordinari, quali, in primo luogo, i provvedimenti concernenti la partecipazione dell'Italia alle missioni internazionali.

Al riguardo, si precisa che i tempi di adozione della deliberazione del Consiglio dei Ministri sulla partecipazione dell'Italia alle missioni internazionali per il 2020 e dei relativi atti parla-

mentari di autorizzazione, nonché quelli per la successiva adozione dei DPCM di ripartizione del Fondo per il finanziamento delle missioni in parola, ai sensi della procedura prevista dalla legge n. 145/2016, hanno condizionato la destinazione delle risorse finanziarie, costringendo l'Amministrazione a distogliere temporaneamente dalle attività istituzionali ordinarie risorse disponibili in bilancio per far fronte alle prioritarie esigenze di sicurezza della rete estera.

Altre rilevanti integrazioni sono quelle relative alla previsione nel decreto legge "Cura Italia", (decreto legge n. 18 del 17 marzo 2020) di un fondo per la promozione integrata, con la dotazione di 250 milioni di euro per il 2020, da destinare alla promozione delle imprese italiane all'estero e all'internazionalizzazione del sistema produttivo. Tale fondo è stato poi incrementato di 150 milioni di euro con decreto legge n. 34 del 19 maggio 2020 ("decreto rilancio").

Gli ulteriori provvedimenti legislativi adottati nel 2020 in relazione all'emergenza sanitaria da Covid-19 (legge n. 126 del 13 ottobre 2020, di conversione del decreto legge n. 104 del 14 agosto 2020; legge n. 176 del 18 dicembre 2020, di conversione del decreto legge 137 del 28 ottobre 2020), hanno assegnato al MAECI risorse straordinarie, finalizzate a potenziare le attività di promozione del sistema Paese e a rafforzare il sostegno al sistema produttivo e all'internazionalizzazione delle imprese italiane.

In totale, sono stati stanziati con i provvedimenti di emergenza oltre 880 milioni di euro, in gran parte (662 milioni) destinati all'erogazione di contributi a fondo perduto per l'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese fino al 50% dei finanziamenti concessi nell'ambito del Fondo di cui alla legge n. 394/81.

In passato, per far fronte al fabbisogno finanziario delle diverse strutture e, soprattutto, delle sedi all'estero, la Farnesina aveva potuto fare affidamento anche sulla riassegnazione di parte delle maggiori entrate consolari riscosse dagli uffici all'estero. Tale procedimento di riassegnazione delle entrate ha subito, tuttavia, una battuta d'arresto per effetto delle misure di revisione della spesa, previste dalla legge di bilancio 2017 - 2019.

Come noto, è stata infatti sospesa l'applicazione delle norme che consentivano di riacquisire in bilancio le maggiori entrate, così come di ottenere la riassegnazione degli introiti derivanti dalla vendita degli immobili non più in uso. Tali proventi, invece, contribuiscono al conseguimento degli obiettivi di risparmio già assegnati all'Amministrazione.

Lo scorso anno la Farnesina ha conseguito, attraverso i servizi resi alle collettività degli italiani all'estero, introiti consolari pari a 97.419.977 di euro, versati in entrata sul capitolo 3540, piano gestionale 4, secondo i dati estrapolati dai sistemi informatici della Ragioneria generale dello Stato. Tale importo, aggiunto ai 27 milioni sopra citati, versati sull'articolo 5 del capitolo 3540, non ha tuttavia consentito il superamento dell'obiettivo di risparmio, assegnato all'Amministrazione degli esteri, nella misura di 4 milioni di euro annui di maggiori percezioni consolari dall'art. 1, co. 428, della legge 11 dicembre 2016, n.232.

I ricavi ottenuti dalla vendita degli immobili, versati sul capitolo di entrata 4008, sono stati, invece, pari a € 88.500.

L'Amministrazione ha, infine, richiesto e ottenuto nel corso del 2020, in attuazione della disposizione dell'art. 1, co. 429, della legge n. 232 del 2016, la riassegnazione di introiti per l'importo di 5.256.540 euro, pari al 30% dei proventi derivanti dal versamento di 300 euro effettuato da persona maggiorenne a corredo della domanda di riconoscimento della cittadinanza italiana di cui all'art. 7-bis della sezione I della tabella dei diritti consolari da riscuotersi dagli uffici diplomatici e consolari, allegata al decreto legislativo 3 febbraio 2011, n. 71.

Rispetto al 2019, nel 2020 le principali economie di bilancio sono state relative ai capitoli delle retribuzioni del personale, con particolare riferimento a quelli finalizzati al pagamento dell'indennità di servizio all'estero, a causa di una sempre più consistente diminuzione della presenza di personale di ruolo presso le sedi estere, in conseguenza del citato turnover negativo degli ultimi anni. Ulteriori economie sono riferite a contributi obbligatori a Organismi internazionali, per le differenze di cambio, qualora l'ammontare dovuto sia determinato in valuta diversa dall'Euro, o perché tale ammontare sia comunque risultato inferiore in relazione alle richieste di contribuzione, come nel caso della quota di partecipazione dell'Italia al Fondo europeo di sviluppo.

Nel 2020, il MAECI non ha fatto mai ricorso al prelevamento dal fondo di riserva per le spese impreviste. La quota di prelevamento dal fondo di riserva per le autorizzazioni di cassa, gestito dal Ministero dell'economia e delle finanze, è stata invece pari a 12,5 milioni di euro. Tale richiesta è stata motivata dalla necessità di consentire il perfezionamento delle procedure contabili (impegno e pagamento), al fine di poter impiegare i fondi stanziati dai provvedimenti di proroga delle missioni internazionali nel 2019, ma attribuiti al MAECI solo all'inizio del 2020, a causa della conclusione della procedura parlamentare per la loro approvazione a chiusura del precedente esercizio finanziario.

L'Amministrazione in "cifre" (dati al 1 gennaio 2021, salvo diversamente indicato)

L'Amministrazione centrale (a seguito della riforma di cui al DPR 260/2016 e DM 233/2017, entrata in vigore il 16 febbraio 2017)	
Strutture dirigenziali di I livello (Direzioni Generali, Servizi, altro)	14 (incluso il Gabinetto del Ministro)
Strutture dirigenziali di II livello (Unità, Uffici, altro)	98

La rete estera	
Ambasciate	129
Rappresentanze Permanenti presso Organizzazioni Internazionali	8
Delegazioni Diplomatiche Speciali	1 (Taipei)
Uffici Consolari	81
Uffici Consolari onorari	511 di cui 351 operativi (ossia con titolare nell'esercizio delle funzioni)

Istituti Italiani di Cultura (IIC)	84*
Istituzioni scolastiche italiane (anno scolastico 2018/2019)	8 istituti statali (cui si aggiungono 43 scuole paritarie, 2 scuole non paritarie, 7 sezioni italiane presso scuole europee, 79 sezioni italiane presso scuole straniere/internazionali)
Lettori di ruolo (anno scolastico 2018/2019)	124
* Nel conteggio sono ricompresi anche gli IIC di Tripoli e Damasco, le cui attività sono temporaneamente sospese. Si segnala inoltre che l'IIC Dakar è operativo dal 7 gennaio 2019 (data di assunzione del Direttore).	

Unità di personale	
Diplomatici (1000) e Dirigenti (53, di cui 8 di prima fascia e 45 di seconda fascia)	1.053
Personale delle Aree Funzionali (di cui 967 unità appartenenti alla III area, 1476 alla II Area e 16 alla I area)	2.459
Personale a contratto degli uffici all'estero	2.791
Esperti ex art. 168 del DPR 18/67	65
Esperti ex art. 16 L. 401/1990	3
Direttori di Istituto Italiano di Cultura ex art. 14 L. 401/1990	7
Personale MIUR collocato fuori ruolo presso il MAECI	34

Analisi caratteri qualitativi/quantitativi del personale	
Età media del personale (anni)	52,16 anni
Età media di diplomatici e dirigenti	45,81 anni
Tasso di crescita unità di personale	-3,92 %
% di dipendenti in possesso di laurea	58,35 %
% di dirigenti in possesso di laurea	100 %
Turnover del personale	30,15% Nel corso del 2020 sono state assunte 60 unità di personale mentre sono cessati dai ruoli 199 dipendenti.
Ore di formazione (media per dipendente)	21,7
Tasso di assenze (escluse ferie)	4,62 %
Tasso di dimissioni premature	41,2 %

Tasso di richieste di trasferimento ad altre amministrazioni	0 %
Tasso di infortuni	0,24%

Analisi di genere	
% di diplomatici e dirigenti donne	23,65% (inclusa APC)
% di donne sul totale del personale	46,19% (inclusa APC)
Età media del personale femminile	Dirigente – 42,52 anni Non dirigente – 55,25 anni
% di personale femminile laureato sul totale del personale femminile	51,2%

2.3. Bilancio di genere, politiche e attività dell'Amministrazione in relazione alla diversità di genere

La circolare n. 7 del 16 aprile 2020 della Ragioneria Generale dello Stato ha fornito istruzioni dettagliate cui i singoli Centri di Responsabilità delle Amministrazioni Centrali dello Stato, incluso il MAECI, in quanto soggetti attivi delle politiche di bilancio, devono ottemperare per incidere nella direzione di una riduzione delle diseguglianze di genere nel corso dell'anno di riferimento.

In attesa della pubblicazione del bilancio di genere del MAECI per l'anno 2020 sul sito istituzionale MEF nella sezione dedicata (al link: http://www.rgs.mef.gov.it/VERSIONE-I/attivita_istituzionali/formazione_e_gestione_del_bilancio/rendiconto/bilancio_di_genere/index.html), si riportano di seguito alcuni elementi relativi alla presenza di genere presso la Farnesina, alla formazione in materia di pari opportunità, al contrasto alle discriminazioni e alle attività del Comitato Unico di Garanzia.

Presenza di genere

Al MAECI la percentuale di donne sul totale del personale si attesta al 46,1%, in leggero aumento con il dato dell'anno precedente. A livello disaggregato per categorie di personale, le statistiche di genere confermano anche nel 2020 una prevalenza femminile nell'area professionale delle aree funzionali (circa 55,8% donne e 44,2% uomini); permangono invece inferiori le presenze femminili nella carriera diplomatica (23,2%) e in quella dirigenziale (32,1%). L'incarico di vertice nell'Amministrazione (Segretario Generale) è stato ricoperto da una donna nel 2020. È inoltre stato costante il numero di donne in posizioni di responsabilità nell'Amministrazione centrale (1 Ispettrice Generale, 5 Vice Direttori, 1 Capo Unità, 2 Consigliere diplomatiche presso le massime cariche dello Stato e altri Dicasteri) ed è in aumento nella rete estera (16 Ambasciatrici, 13 Capi di Consolato).

L'Amministrazione ha proseguito l'opera di pubblicizzazione delle posizioni in avvicendamento sia presso la Sede centrale che sulla rete estera - sia per la carriera diplomatica che per le

aree funzionali - perseguendo l'obiettivo della massima circolazione delle informazioni quale misura generale di trasparenza a favore di entrambi i generi. Risulta ugualmente consolidato il rispetto del criterio di rappresentanza di genere nella composizione delle differenti commissioni costituite per procedure di avanzamento o di valutazione.

L'obiettivo della conciliazione tra vita privata ed impegni lavorativi, in particolare sotto il profilo degli orari di lavoro, ha continuato ad essere sostenuto attivamente dall'Amministrazione, anche attraverso misure concrete sia come il servizio di centro estivo per i figli dei dipendenti e le altre iniziative a favore del benessere organizzativo sia, nello specifico, per facilitare l'inserimento del personale proveniente dal MISE.

Funzionale al predetto obiettivo era anche il previsto passaggio alla fase ordinaria di attuazione del lavoro agile, introdotto nel 2019 in via sperimentale, ai sensi dell'articolo 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124 e della Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri del 1° giugno 2017, n. 3.

Relativamente al lavoro agile, conclusasi la fase sperimentale avviata nel 2018, nel corso del 2019 è stata redatta la Circolare n. 1 del 18 aprile 2019, che regola in maniera più dettagliata le modalità di svolgimento dei successivi cicli ordinari di lavoro agile. La suddetta Circolare fornisce anche istruzioni per l'attuazione del lavoro agile, descrivendo nel dettaglio i destinatari, le attività, la procedura per l'accesso e le modalità di esercizio dei progetti.

A tale proposito, i singoli Centri di Responsabilità del Ministero hanno continuato a rendere noti, nel corso del 2019, mediante avvisi pubblicati sulla Intranet, le attività di competenza compatibili con una prestazione lavorativa a distanza e il numero di posizioni di lavoro agile attivabili.

Cinquantacinque dipendenti erano stati selezionati per lo svolgimento dell'attività lavorativa in modalità agile per il 2020.

Tuttavia, a causa dell'emergenza epidemiologica legata alla pandemia da COVID-19 tuttora in atto, il ciclo ordinario di lavoro agile è stato sospeso. A partire da marzo scorso l'Amministrazione si è infatti conformata alle superiori disposizioni governative, derogando alle procedure di accesso e selezione ordinarie ed estendendo a tutto il personale la possibilità di ricorrere al lavoro agile.

Le peculiarità delle modalità di lavoro agile hanno avuto un positivo riscontro tra le dipendenti donne, confermandosi come un efficace strumento di riequilibrio, molto apprezzato e molto valido per favorire la parità di genere. Il lavoro agile non rappresenta, però uno strumento di conciliazione vita-lavoro riservato unicamente alla componente femminile del personale del MAECI. Può, anzi, auspicabilmente favorire la condivisione dei carichi familiari e professionali anche nel caso in cui sia l'uomo a essere smart-worker, con potenziali riflessi positivi sull'occupazione femminile.

Nel complesso i dipendenti hanno evidenziato soddisfazione per questa modalità di lavoro, che consente di avere nuovi stimoli, maggiore motivazione e maggiore senso di responsabilità, oltre ad un maggior benessere derivante da un giusto equilibrio tra tempi di lavoro e tempi di vita.

A testimonianza dell'importanza assegnata alla parità di genere, va sottolineato che fra gli obiettivi strategici della Farnesina vi è l'attuazione di una politica propulsiva delle pari opportunità.

Formazione in materia di pari opportunità

Anche nel 2020 il MAECI ha continuato a prestare la dovuta attenzione alla formazione in tema di pari opportunità. L'Unità per la formazione, per la parte di sua competenza, e la Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA), su richiesta del MAECI, hanno inserito l'argomento nei corsi di formazione per funzionari diplomatici (Segretari di Legazione in prova, Consiglieri di Legazione, Capi missione) e per il personale delle aree funzionali (neo-assunti APC). Anche nel 2020 il MAECI ha aderito all'iniziativa di formazione "Women in Diplomacy", lanciata dal Regno Unito, con la partecipazione di funzionarie da diversi Paesi europei: tre diplomatiche italiane hanno partecipato all'edizione 2019-2020. Il MAECI ha, infine, promosso la partecipazione del personale in servizio a Roma ai moduli formativi dedicati al tema delle pari opportunità erogati della PA dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione.

Contrasto alle discriminazioni

In linea con l'anno precedente, non sono state riferite discriminazioni relative all'orientamento sessuale del personale in servizio al MAECI, né casi di discriminazioni razziali o per origine etnica o per religione.

Gli interventi a favore dell'inclusione così come delle condizioni di accessibilità e di fruibilità per le persone con disabilità condotti dal Servizio Prevenzione e Protezione e dall'Amministrazione risultano costantemente monitorati, sia nella mobilità interna che per gli ingressi del Palazzo. Infine, al fine di favorire una maggiore inclusione per il personale con disabilità, è stata creata una «carta amica affari sociali» che permette l'accesso del personale coinvolto ai servizi del poliambulatorio tramite procedure di fissazione degli appuntamenti dedicate e previsione di facilitazioni specifiche nelle convenzioni concluse dall'Ufficio VI DGAI.

Su questi temi si rinvia anche alla relazione annuale del CUG pubblicata sul sito istituzionale (v. *infra*).

Il Comitato Unico di Garanzia

Il Comitato Unico di Garanzia del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (CUG), istituito in applicazione della Direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri del 4 marzo 2011 recante "Linee Guida sul funzionamento dei Comitati Unici di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni", è attivo dal 20 aprile 2011, data del suo Atto costitutivo.

Lo Sportello di ascolto opera quale organo di supporto del Comitato ed è coordinato da una psicologa, la Consigliera di Fiducia, che fornisce assistenza e orientamento al personale in situazioni di disagio derivanti da molestie, discriminazioni e mobbing. Il Comitato è un organismo paritetico composto da rappresentanti designati dalle Organizzazioni sindacali e da personale nominato dall'Amministrazione sulla base dell'esperienza professionale e della sensibilità personale alle materie di competenza del Comitato. Analogamente paritetica è la composizione dello Sportello di ascolto, nel quale operano addette e addetti di designazione sindacale e ministeriale. Nell'ottica di un rafforzamento delle attività dello Sportello di Ascolto, sin dal 2019 è stata approvata una modifica del Regolamento che ha comportato un aumento il numero degli addetti da 4 a 6, estendendone la durata dell'incarico da 2 a 3 anni. Il confronto con lo Sportello, i cui componenti sono stati costantemente coinvolti nelle riunioni plenarie dal Comitato, continua in un'ottica costruttiva e propositiva, agevolando la risoluzione dei casi più delicati.

Nel 2020 il CUG si è riunito 3 volte, ancorché il regolare andamento delle convocazioni delle sedute del Comitato abbia inevitabilmente risentito degli effetti delle regole imposte per la li-

mitazione della diffusione del contagio da COVID-19. Infatti, dopo una prima riunione in presenza nel gennaio 2020, la successiva seduta prevista per marzo ha dovuto essere rinviata a giugno quando si è potuta svolgere in modalità VTC, con la partecipazione anche del Direttore Generale per le Risorse e l'Innovazione e l'intervento di un rappresentante del gruppo POEM - Pari Opportunità e Merito. Infine, un'ulteriore riunione si è tenuta in ottobre con lo scopo principale di preparare le procedure per il rinnovo integrale della composizione del Comitato. Il presidente del CUG ha anche partecipato alle due sedute del Consiglio d'Amministrazione del MAECI dedicate, tra febbraio e maggio 2020, al tema delle pari opportunità, e alle quali hanno presenziato anche l'Associazione Donne italiane diplomatiche e dirigenti (DID) e l'Associazione GLOBE-MAE dei dipendenti LGBTI.

Il ruolo dei CUG è stato recentemente oggetto della Direttiva Presidenza del Consiglio n.2/19 "Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia nelle amministrazioni pubbliche" che costituisce una revisione della Direttiva 23 maggio 2007 in materia di pari opportunità e aggiorna anche alcune disposizioni contenute nella direttiva 4 marzo 2011 recante «Linee guida sul funzionamento dei Comitati Unici di garanzia. A causa dell'emergenza epidemiologica legata alla pandemia è stato sospeso il termine del 30 marzo previsto dalla predetta Direttiva per la presentazione, da parte del Comitato, di una relazione agli organi di indirizzo politico-amministrativo ed all'OIV sulla situazione del personale dell'ente di appartenenza riferita all'anno 2019, contenente una apposita sezione sulla attuazione del Piano triennale delle azioni positive per il triennio 2018-2020.

3. Principali risultati raggiunti nel 2020

Nel corso del 2020, in difficili condizioni dettate dalla pandemia da COVID-19, la Farnesina ha condotto un'intensa, continua azione diplomatica per far fronte al complesso e mutevole scenario internazionale, perseguendo ed andando oltre gli obiettivi indicati nella direttiva per l'azione amministrativa del MAECI e adoperandosi per promuovere pace e stabilità nelle aree di nostro più immediato interesse.

In concerto con l'intera rete diplomatico-consolare, la Farnesina ha messo in campo una serie di azioni di primaria importanza per contribuire allo sforzo del Paese nel contrasto all'emergenza sanitaria provocata dall'emergenza pandemica da COVID-19. 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, con la collaborazione delle autorità locali, per assistere i propri connazionali in tutto il mondo attraverso l'organizzazione di voli commerciali di rimpatrio, ma anche garantendo il rientro con altri mezzi, in deroga alle chiusure dei confini terrestri o alla sospensione del traffico passeggeri via mare. Tali sforzi hanno reso possibile il rimpatrio di oltre 111.000 connazionali da 121 Paesi.

Inoltre, il MAECI ha agevolato, negli ambiti di sua competenza, l'attività delle Amministrazioni e delle strutture incaricate dell'importazione di materiale sanitario dall'estero (in primis, dispositivi di protezione individuale), garantito una corretta circolazione internazionale di informazioni sulla situazione sanitaria nel nostro Paese e promosso un accesso equo ed universale ai vaccini anti-Covid.

Nel corso dell'anno, il MAECI è stato chiamato inoltre a svolgere un ruolo decisivo nell'ambito della risposta alla crisi da COVID-19 sul piano europeo, promuovendo una risposta tempestiva e solidale per affrontarne le conseguenze economico-sociali della pandemia, concretizzatasi nell'approvazione del piano di rilancio straordinario *Next Generation EU*. Nel 2020, è proseguito inoltre l'attivo sostegno a favore della prospettiva europea dei Balcani occidentali. Speci-

fica attenzione è stata dedicata ad Albania e Macedonia del Nord, a seguito delle storiche decisioni di apertura dei negoziati del marzo 2020. Il 2020 ha visto altresì l'Italia sostenere in sede UE il rilancio del negoziato sul dossier migratorio, promuovendo gli interessi nazionali nel quadro di un rinnovato fronte mediterraneo e di un approccio attivo e propositivo, attraverso il quale è difesa la centralità delle relazioni con i paesi di origine e di transito. Si è proceduto a concludere il negoziato sull'Accordo di commercio e cooperazione e a impostare nuove relazioni con il Regno Unito. È proseguita inoltre l'azione italiana per promuovere la gestione ordinata della Brexit, cercando di contenere il più possibile gli effetti negativi sui rapporti economico-commerciali tra Italia e Regno Unito.

In un contesto internazionale di profonde sfide economiche a causa della pandemia, il MAECI, anche attraverso il rafforzamento delle competenze sull'export a seguito della piena attuazione del D.L. 104/2019 a decorrere dal 1 gennaio 2020, ha 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. A tal fine, si segnala che i vari provvedimenti adottati dal Governo nel corso dell'anno (in primo luogo il "Patto per l'Export" che conferisce alla Farnesina un ruolo centrale nel promuovere il business italiano all'estero) hanno attribuito al MAECI risorse pari a 880 milioni di euro per potenziare le attività di promozione del sistema Paese e l'internazionalizzazione delle imprese italiane.

Tra i principali settori su cui si è focalizzata l'azione del MAECI nel corso dell'anno va anche ricordata la crisi libica, a cui la Farnesina continua a dedicare attenzione prioritaria, anche alla luce dei rilevanti sviluppi sul piano politico avvenuti nel corso dell'anno. Si è trattato di uno sforzo coerente con il più ampio impegno dell'Italia nel Mediterraneo. Le crisi regionali in atto, il fenomeno del terrorismo, i flussi migratori, la lotta per l'approvvigionamento energetico e di altre risorse naturali, sono alcuni dei fenomeni che conferiscono all'area una centralità geopolitica e strategica in cui l'Italia, continua a perseguire attivamente – anche attraverso il dialogo con tutti gli attori regionali e l'elaborazione di un'agenda positiva – un ruolo stabilizzatore. A tal fine, si segnala l'organizzazione annuale da parte del MAECI e dell'Istituto per gli Studi di Politica Internazionale (ISPI) della Conferenza "Rome MED Dialogues", il più importante foro di dialogo di alto livello sul Mediterraneo, che anche nel 2020 ha dimostrato il proprio successo attraverso un nuovo formato virtuale, che ha attratto milioni di spettatori da tutto il mondo.

L'Italia ha portato avanti un approccio poliedrico, anche negli ambiti dell'Alleanza Atlantica e dell'Unione Europea, nei quali si è operato per accrescere l'attenzione dei nostri partner e alleati sulle sfide del quadrante del Mediterraneo allargato, che include anche le sempre più strategiche regioni del Sahel e del Corno d'Africa, dove convergono molteplici interessi vitali per la sicurezza dell'Italia: stabilità politica e socio-economica, contrasto al terrorismo e all'estremismo violento, gestione dei flussi migratori, sicurezza energetica, promozione e tutela dei diritti umani.

La tradizionale attenzione verso il Mediterraneo, i Balcani Occidentali e più in generale verso l'Europa è stata accompagnata da un rinnovato interesse per l'Africa, nel quadro di un partenariato tra Continenti votato a promuovere sicurezza, sviluppo (nel più ampio contesto di interventi e iniziative della Cooperazione Italiana volti a favorire lo sviluppo e la crescita dei Paesi partner in attuazione degli obiettivi dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile), sostenibilità, stabilità e benessere. In tale contesto, si segnala la decisione sull'apertura dell'Ambasciata d'Italia in Mali, che si colloca in continuità con le aperture delle Ambasciate in Niger, Guinea e Burkina Faso tra il 2017 ed il 2018.

Non si è peraltro mancato di rafforzare la cooperazione con i Paesi dell'America Latina e dell'Asia-Pacifico, nel contesto di una crescente attenzione verso la regione testimoniata negli ultimi anni dai crescenti flussi economico-commerciali e di incontri a livello politico. Sul versante dell'Indo-Pacifico, si segna il successo della candidatura italiana a Partner di Sviluppo dell'Associazione delle Nazioni del Sud-est Asiatico (ASEAN) nel settembre 2020.

Il tradizionale impegno dell'Italia in ambito multilaterale è stata contrassegnato in particolare dal ruolo attivo nell'ambito del Consiglio dei Diritti Umani, a seguito dell'elezione ottenuta nel 2018, attraverso il quale il nostro Paese ha promosso un approccio rigoroso verso il rispetto dei diritti umani nel mondo.

Dal 1 dicembre 2020, l'Italia ha assunto la Presidenza annuale del G20. La Farnesina è impegnata valorizzare il proprio contributo allo svolgimento dei lavori della Presidenza, con specifico riferimento ai settori della ripresa economica globale post-pandemica, dall'accesso universale alle cure per contrastare il COVID-19, dell'energia, della protezione dell'ambiente (in sinergia con la co-Presidenza della COP26 nel 2021 assieme al Regno Unito), dello sviluppo, dell'anti-corruzione e del commercio internazionale.

Nel corso dell'anno la Farnesina si è inoltre impegnata – seppur in un quadro caratterizzato da grandi sfide legate all'emergenza pandemica da COVID-19 e la conseguente riduzione dei movimenti “*people to people*” – per offrire, in un contesto di costante crescita dei nostri connazionali all'estero, servizi consolari sempre più efficienti attraverso processi di digitalizzazione e semplificazione amministrativa. Si evidenzia che le limitazioni all'ingresso in Italia e nell'Unione europea fissate dalla normativa emergenziale hanno colpito indistintamente tutti i Paesi Schengen (con una riduzione media delle domande di visto dell'82,3%). Nonostante la riduzione dei flussi di viaggiatori protrattasi nel corso dell'anno, la rete diplomatico-consolare ha assicurato la continuità del servizio visti in tutto il mondo.

Il MAECI ha continuato inoltre a promuovere, con uno sforzo sempre più articolato, l'intero Sistema Paese attraverso un approccio integrato in grado di coniugare e rafforzare tra loro le diverse componenti economiche, culturali e scientifiche. Sono degni di nota i risultati conseguiti per ciò che concerne la promozione culturale: nonostante le restrizioni apportate dalla pandemia da COVID-19, sono stati organizzati 400 eventi in oltre 80 Paesi, attraverso di modalità svolgimento innovative, virtuali ed ibride.

Per il resoconto completo dei risultati triennali e annuali si rimanda invece agli allegati 1 e 2.

3.1. Obiettivi triennali del Piano della Performance 2019-2021 – risultati raggiunti

Per una maggiore chiarezza espositiva si rimanda alle tabelle contenute nell'Allegato 1.

3.2. Obiettivi annuali del Piano della Performance 2019-2021 – risultati raggiunti

Per una maggiore chiarezza espositiva si rimanda alle tabelle contenute nell'Allegato 2.

3.3. Performance organizzativa complessiva

[Paragrafo a cura dell'Organismo Indipendente di Valutazione del MAECI in base all'articolo 7, comma 2, lett. a) del d.lgs. 150/2009 e del paragrafo 2.3.3 delle linee guida n. 3, novembre 2018, del Dipartimento della Funzione Pubblica]

All'Organismo indipendente di valutazione, ai sensi dell'articolo 7, comma 2, lett. a) del d.lgs. 150/2009, "competete la misurazione e valutazione della performance organizzativa di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso".

Dunque, l'OIV - in veste di misuratore e valutatore della performance organizzativa complessiva - esprime un parere sulle scelte operate dall'amministrazione in merito alla definizione della performance organizzativa complessiva e alle modalità di misurazione e valutazione della stessa, segnalando l'eventuale necessità di interventi correttivi.

Il punto di partenza di tale processo è la valutazione della coerenza delle scelte operate dall'amministrazione con il quadro normativo vigente e l'analisi dello specifico contesto interno (organizzativo) ed esterno (*policy* e *stakeholders*) dell'amministrazione di appartenenza.

L'OIV effettua la valutazione della performance organizzativa complessiva annuale, tenendo conto dei seguenti elementi: le misurazioni del grado di raggiungimento degli obiettivi annuali e dei target associati agli obiettivi specifici triennali effettuate dai dirigenti dell'Amministrazione; la verifica della effettiva funzionalità degli obiettivi annuali al perseguimento degli obiettivi specifici triennali; gli esiti delle indagini condotte dall'amministrazione con i sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini, nonché le informazioni eventualmente ricavate dalle comunicazioni degli utenti inviate direttamente all'OIV stesso; la multidimensionalità della performance organizzativa (in coerenza con i contenuti del Piano); gli eventuali mutamenti del contesto interno ed esterno in cui l'amministrazione ha operato nell'anno di riferimento.

Al fine di rendere effettiva ed efficace l'analisi che è qui chiamato a fare, questo Organismo ha avviato un esame degli atti e della loro coerenza con il quadro normativo, ha organizzato specifici incontri, oltre che con la Segreteria Generale, altresì, con alcune direzioni del Ministero e con i diversi titolari di uffici coinvolti nel processo definitorio della performance organizzativa complessiva.

Il giudizio di questo Organismo Indipendente di valutazione sul processo di funzionamento del sistema è complessivamente positivo.

Punto di forza del sistema messo in campo dal MAECI è sicuramente l'azione sinergica effettuata a vari livelli, vedendo la partecipazione del vertice politico e dell'alta dirigenza, in stretta collaborazione con l'OIV, allo scopo di individuare di volta in volta le priorità politiche nel ciclo della performance, declinando gli obiettivi triennali, strategici o strutturali, per il triennio di riferimento e gli obiettivi annuali. Tale set di obiettivi è stato poi finalizzato con l'approvazione della Direttiva dell'On. Ministro per l'azione amministrativa. Da qui, ogni Centro di Responsabilità ha individuato un unico obiettivo triennale per ciascuna "azione" (intesa

in termini di bilancio) a esso attribuita, in maniera coerente con gli obiettivi generali del Governo e con le priorità politiche indicate dal vertice politico. I medesimi CdR hanno, quindi, declinato ciascun obiettivo triennale in un numero contenuto di 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).

Preliminarmente, ai fini che qui ci occupano, bisogna ricordare 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.

È di tutta evidenza che valutare e misurare una attività “immateriale” come la politica estera non sia agevole.

Tuttavia, nel corso degli anni, il Ministero 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 **e questo OIV ha avuto modo di appurare - nelle riunioni periodiche organizzate e nei momenti di monitoraggio e controllo - come tale sforzo risulti tutt’ora evidente.**

Inoltre, nell’ambito dell’attività portata avanti dal MAECI, 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.

L’OIV, pertanto, 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 - da parte dei vertici dell’Amministrazione - un costante impegno nella ricerca ed attivazione 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.

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. Esse rappresentano la positiva capacità della Farnesina di rispondere prontamente e coerentemente alle esigenze del Paese, dal momento che sono state elaborate in un quadro di sostanziale continuità con gli orientamenti tradizionali della politica estera italiana e conformandosi, allo stesso tempo, all’evoluzione del contesto internazionale.

Inoltre, sia sul piano del contesto esterno che del contesto interno, 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 dell’ultimo 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 operato, in collaborazione con questo OIV e con i singoli Centri di responsabilità, al fine di individuare obiettivi, indicatori e target che fossero quanto più rispondenti possibile ai bisogni del Paese, di cittadini e imprese e affinché gli obiettivi degli scorsi anni (e i connessi risultati raggiunti) continuassero ad essere – ove possibile – gli elementi di partenza sulla base dei quali elaborare quelli degli anni successivi.

Pertanto, anche in merito agli obiettivi del 2020, questo OIV rileva che la Farnesina ha tenuto conto dei risultati ottenuti negli anni precedenti, sia programmando obiettivi, indicatori e target sulla scorta dei risultati ottenuti nel 2019, sia provando a rendere immediatamente comprensibile il confronto tra le voci monitorate nel precedente e nell'attuale Piano della Performance. Tale sforzo permette sicuramente **una migliore comprensione – anche in termini di efficienza – dell'evoluzione delle politiche portate avanti dall'Amministrazione**, ferme restando le considerazioni sopra riportate circa la 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*.

Sono stati, inoltre, aumentati e differenziati numero e tipologie degli indicatori associati a ciascun obiettivo, affinché ne venisse messo in luce il carattere multidimensionale. L'Amministrazione ha, dunque, operato sulla misurabilità degli indicatori e tentato di rendere immediatamente intellegibile 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.

In questo contesto, si rileva come il MAECI abbia articolato un processo di misurazione e valutazione della performance in cui ogni fase risulta propedeutica alla successiva e, pertanto, **l'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).

A tal proposito, si segnala, inoltre, che - d'intesa con questo OIV e con il coinvolgimento delle strutture competenti - è in corso una riflessione al fine di aggiornare il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, in modo da poter modernizzare l'intero meccanismo e allinearne con le più recenti esigenze del MAECI e, più in generale, della Pubblica Amministrazione.

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.

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".

Quanto ai **risultati raggiunti nel 2020**, va precisato che **l'emergenza pandemica ha in vario modo influenzato il conseguimento degli obiettivi prefissati in sede di previsione**.

Infatti, a seguito dei radicali e rapidi cambiamenti sia del contesto esterno che sul piano organizzativo interno del MAECI innescati dalla situazione contingente, è stato necessario procedere alla rimodulazione di alcuni obiettivi strategici, strutturali ed operativi originariamente prefissati. In alcuni casi – seppur rari - 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.

Con specifico riferimento all'**analisi del contesto esterno (*policy e stakeholders*)**, in ordine al perseguimento delle priorità indicate nella direttiva per l'azione amministrativa del MAECI, la predetta emergenza sanitaria e la conseguente crisi sociale ed economica ad essa collegata si sommano al già complesso contesto europeo e internazionale in cui opera la Farnesina, caratterizzato dalla crescente instabilità nell'area mediterranea e mediorientale, dalle sfide connesse all'attuazione del pacchetto *Next Generation EU*, dai complessi negoziati affinché possa 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, nonché per la creazione di un nuovo quadro istituzionale che regoli i rapporti tra Unione Europea e Regno Unito, così come dalla necessità di individuare meccanismi europei condivisi per la gestione dei flussi migratori.

Da evidenziare, è sicuramente l'impegno multilaterale del MAECI, caratterizzato, come anticipato, dalle 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 dal 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 dal lavoro svolto in vista dell'assunzione della Presidenza del G20, avvenuta nel dicembre 2020.

Ancora, come già rilevato lo scorso anno, una specifica attenzione, nel generale contesto di impegno dell'Italia nel Mediterraneo, è stata dedicata al costante monitoraggio della stabilità politica e socio-economica in aree a noi prossime, al contrasto al terrorismo e all'estremismo violento, nonché alla gestione dei flussi migratori, dimostrati dall'impegno riservato alla stabilizzazione della Libia e dalla decisione dell'apertura dell'ambasciata italiana in Mali, in segno di continuità con quanto avvenuto tra il 2017 e il 2018 in Niger, Guinea e Burkina Faso.

In ogni caso, premessa fondamentale ai fini della valutazione dei risultati conseguiti nel 2020, come già detto, è proprio la situazione emergenziale instauratasi a causa del Covid-19, che ha visto la Farnesina impegnata in primo piano su diversi fronti, a parte quelli già ricordati.

In particolare, si segnala come il MAECI si sia adoperato, nel corso dell'anno 2020, per fronteggiare situazioni emergenziali quali il rimpatrio dei connazionali bloccati in Cina, a Wuhan, o in Giappone, a bordo della nave *Diamond Princess* attivandosi, altresì, per rendere possibile l'importazione di materiale sanitario dall'estero, per inviare aiuti sanitari (in forma di dispositivi e di squadre di medici), per supportare le aziende italiane e tutelare le proprie esportazioni, nonché per garantire una corretta circolazione internazionale di informazioni sulla situazione sanitaria nel nostro Paese. Durante il collasso del sistema globale dei trasporti, il Ministero e la sua rete estera hanno, poi, reso possibile il rientro in Italia di circa 111.000 connazionali bloccati in 121 Paesi.

Tutto ciò, tenendo conto che, sul piano organizzativo interno, il Ministero ha ristrutturato la propria modalità di lavoro per garantire l'operatività e l'erogazione dei servizi e salvaguardare, nel contempo, la salute del proprio personale.

Inoltre, sul piano del contesto economico, anch'esso particolarmente provato dal perdurare dello stato emergenziale connesso alla pandemia, la Farnesina - 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 fine, i vari provvedimenti emergenziali adottati dal Governo nel corso del 2020 hanno assegnato al MAECI risorse pari a oltre 880 milioni di euro, finalizzate a potenziare le attività di promozione del sistema Paese e l'internazionalizzazione delle imprese italiane.

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).

Molto positivo è il dato relativo alle attività della rete estera a sostegno delle imprese.

In particolare, le piattaforme informative "Infomercatiesteri.it", strumento ideato e realizzato dalla Farnesina (con la collaborazione della rete di Ambasciate, degli uffici ICE, dell'ENIT e delle Camere di Commercio italiane all'estero), ed ExTender - che consentono alle aziende di acquisire informazioni sui mercati stranieri, sulle opportunità derivanti da gare internazionali e anticipazioni di grandi progetti - hanno fatto riscontrare un dato relativo al loro utilizzo molto incoraggiante.

Infatti, su tali piattaforme sono state visualizzate oltre 3 milioni di pagine da parte degli utenti interessanti, superando di gran lunga il valore target di 1.600.000 stabilito per il 2020.

Pertanto, questo OIV può affermare che anche per il 2020 il MAECI ha saputo mantenere elevati standard di efficacia nello svolgimento della sua complessiva azione di politica estera e si è adoperato per il conseguimento degli obiettivi indicati nella citata direttiva.

In merito ai **servizi ai cittadini**, poi, occorre sottolineare la costante crescita del numero dei nostri connazionali all'estero, accompagnata da una progressiva semplificazione dei processi amministrativi, cosa che ha generato negli ultimi anni uno sviluppo sia dei servizi amministrativi erogati, sia del numero di interventi di tutela e assistenza consolare particolarmente delicati in alcune aree del Mondo. Si è registrato, inoltre, un incremento esponenziale delle richieste di riconoscimento della cittadinanza italiana.

Altra punto degno di nota sono anche i risultati conseguiti per quanto riguarda le iniziative di promozione culturale, malgrado le restrizioni all'organizzazione di attività in presenza imposte dal diffondersi del Covid-19. Infatti, pur non essendo stato possibile raggiungere gli obiettivi inizialmente stabiliti in tale settore, sono stati, comunque, organizzati ben 400 eventi in oltre 80 Paesi del mondo, nonostante la pandemia e la costante carenza di risorse umane e finanziarie che da tempo caratterizza l'organizzazione ministeriale.

Venendo, poi, **all'analisi dello specifico contesto interno (organizzativo)**, lo scrivente Organismo, grazie all'azione sinergica svolta in coordinamento con i diversi attori coinvolti nel processo messo in atto dal MAECI al fine di addivenire ad un miglioramento della complessiva performance organizzativa della Farnesina, rileva quanto segue.

In primo luogo, si evidenzia un approccio particolarmente collaborativo da parte dei vertici del MAECI.

La costante collaborazione ed il perdurante ed assiduo dialogo che le varie strutture ministeriali competenti hanno instaurato e portato avanti con questo OIV rappresentano non solo un aspetto degno di nota, ma soprattutto hanno permesso importanti occasioni di dialogo e di miglioramento nell'adempimento dei compiti dei vari CdR connessi al ciclo della performance, consentendo di poter affinare costantemente gli strumenti dell'esercizio.

Nell'ambito che qui ci occupa, si ricordano le criticità caratterizzanti il piano delle risorse umane, dove il contingentamento del turnover delle aree funzionali ha comportato per la Farnesina 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 54,89 anni), con evidenti difficoltà sia nella sede centrale, sia nelle sedi all'estero.

A ciò si è posto parzialmente rimedio nel corso del 2020 con l'assunzione di 44 funzionari appartenenti all'area della promozione culturale (APC) e tramite la conclusione delle procedure concorsuali che hanno portato all'assunzione di 265 nuovi funzionari amministrativi, contabili e consolari (ACC). Inoltre, a dicembre 2020 è stato bandito un concorso, per titoli ed esami, per l'assunzione di 27 funzionari per i servizi di informatica, telecomunicazioni e cifra e la legge di bilancio per l'anno 2019 ha autorizzato l'assunzione di 200 unità di seconda area, cui si aggiungono altre 100 autorizzate con la legge di bilancio per l'anno 2021, più un'ulteriore assunzione di 50 unità di terza area autorizzata con la medesima legge.

Con specifico riguardo, poi, al **tema dell'anticorruzione e della trasparenza**, si rileva quanto segue.

L'attività di prevenzione della corruzione e della trasparenza al Ministero degli Affari esteri e della cooperazione internazionale, è incardinata presso l'Ispettorato Generale del Ministero. Il MAECI, in ragione della sua specificità organizzativa, ha tenuto distinti i ruoli di Responsabile anticorruzione (RPC) e Responsabile trasparenza (RT). Il primo è affidato all'Ispettrice Generale pro tempore (DM 5111/450 del 5.3.2019), mentre il secondo è affidato ad un dirigente di I fascia (con funzioni di Ispettore), in servizio presso la stessa struttura (DM 1700/54 del 16.1.2019).

Nonostante le diverse competenze esercitate, vi è uno stretto raccordo funzionale tra le due figure e ciò anche in ragione della trasparenza non solo in quanto valore in sé, ma anche quale "strumento" di prevenzione della corruzione e della cattiva amministrazione.

Il MAECI provvede all'aggiornamento annuale del proprio Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza attraverso il coordinamento e la propulsione del Responsabile per la prevenzione della corruzione (RPC), che stimola e recepisce le indicazioni dei "Referenti" anticorruzione (Direttori Generali e Capi Servizio in Italia; Capi Missione/Ufficio all'estero) e provvede a coinvolgere attivamente anche l'OIV. In particolare, per il triennio 2020-2022 l'aggiornamento del PTPCT risulta essere stato effettuato (DM 10 marzo 2020, n. 582) ed ha visto – così come per l'ultimo PTPCT 2021-2023, approvato con DM 1700/830 del 6 aprile 2021 - un **rafforzato coinvolgimento dell'OIV**, che ha tenuto incontri periodici con la Responsabile per la prevenzione della corruzione ed il Responsabile per la trasparenza. Il PTPCT individua, quindi, 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 (dato da probabilità e impatto), prevede accurate misure di gestione dello stesso, 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 mag-

giore 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.

Le Direzioni Generali sotto la cui competenza ricadono i settori maggiormente esposti ai rischi corruttivi si sono dotate di accurati strumenti di misurazione 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 ampie garanzie di riservatezza, possono segnalare situazioni di abuso sul luogo di lavoro, riconducibili anche genericamente al concetto di cattiva amministrazione.

Nell'anno 2020 ha, inoltre, continuato ad avere efficace applicazione lo strumento della “rotazione degli incarichi”. Con riferimento agli appartenenti alla carriera diplomatica, 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 ed 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, 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 avuto un impatto anche sull'attuazione del Piano, laddove è stato necessario imporre adattamenti nell'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 e 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.

Quindi, 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). Tali sessioni hanno consentito di rafforzare la promozione dei Codici di comportamento e del Piano triennale di prevenzione della corruzione, che pur se capillarmente diffusi, vanno sempre richiamati quali presidi di integrità e di correttezza

In materia di “**whistleblowing**”, l’Amministrazione si è dotata di un apposito applicativo “in riuso” dall’ANAC, in corso di implementazione.

Si rileva, a proposito delle tematiche di cui trattasi, che le principali criticità del settore derivano dalla 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 aggiunge 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.

Mentre, 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).

Venendo al tema della **trasparenza**, l’attuazione degli aspetti ad essa relativi risulta integrata con il Piano della Performance e per il triennio 2021-2023 è stato avviato un più ampio dialogo tra il Direttore OIV, il Responsabile anticorruzione e il Responsabile trasparenza, al fine di individuare ulteriori aree di integrazione, con reciproco miglioramento degli aspetti di performance, anticorruzione (*rectius*, buona amministrazione) e 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.

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.

Concentrando, infine, più specificamente, l’analisi sulle **aree di integrazione tra Piano anticorruzione e Piano della performance**, permane il confronto costante tra l’OIV e l’Ispettorato Generale.

Partendo, infatti, dal condiviso presupposto che la performance di un’organizzazione si espleta anche sul piano della “*compliance*” - intesa come sostrato normativo e regolamentare di riferimento a cui la stessa performance deve conformarsi in termini di efficacia e, dunque, di qualità dell’azione amministrativa - si è ipotizzato, d’intesa con l’Ispettorato, un durevole confronto concentrato sulle aree considerate a maggiore rischio per favorire una maggiore integrazione tra settori.

Tale possibilità può, infatti, essere sviluppata grazie alla natura trasversale degli aspetti di anticorruzione e trasparenza, che sono presidi fissi del corretto svolgimento delle attività istituzionali, valutando, altresì, l’impatto delle misure anticorruzione e trasparenza sul benessere organizzativo e, quindi, di riflesso, sulla performance del Ministero.

In conclusione, si rileva come 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. Tuttavia, 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.

Apprezzabile, infine, la prassi ministeriale 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, si segnala positivamente il costante 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.**

Venendo, da ultimo, all'analisi del **contesto interno in termini finanziari e di bilancio**, come si è già rilevato nella Relazione annuale sulla Performance redatta da questo OIV, si ricorda che il bilancio della Farnesina (che corrisponde allo 0,32% del bilancio dello Stato e allo 0,18% del PIL) ha una struttura tendenzialmente rigida, in quanto circa l'85% di esso è rappresentato da oneri inderogabili, contributi ad Organismi internazionali, nonché da trasferimenti a favore dell'AICS e dell'ICE. Quindi, sebbene l'assegnazione di risorse aggiuntive dovute al trasferimento di competenze dal MISE e ai provvedimenti emergenziali collegati alla pandemia, il Ministero continua a disporre di risorse limitate, soprattutto rispetto a quanto avviene nei principali Paesi europei.

Ciò nonostante, il MAECI ha contribuito anche nel 2020 alle generali politiche di revisione della spesa pubblica, come previste dal legislatore. Ciò ha però determinato una sensibile diminuzione delle risorse, principalmente sui capitoli destinati al funzionamento delle rappresentanze diplomatico-consolari e degli istituti italiani di cultura all'estero.

Bisogna, però, segnalare che, per il 2020, non è stato possibile il superamento dell'obiettivo di risparmio fissato con riferimento alle entrate consolari (145 milioni di euro) dall'art. 1, co. 428, della legge 11 dicembre 2016, n.232, nonostante il MAECI abbia comunque conseguito entrate consolari pari a 97.419.977 euro, in aggiunta alla stabilizzazione di 27 milioni di euro sul proprio bilancio in ragione dei considerevoli introiti percepiti negli anni precedenti.

Tra le varie cause, la diminuzione delle entrate consolari (oltre 172 milioni nel 2019) può essere, almeno in parte, motivata anche dalla sensibile riduzione delle richieste di visto per l'area Schengen che, a causa delle restrizioni agli spostamenti per il contenimento della pandemia, ha subito una riduzione superiore all'80%.

In conclusione, quindi, quanto premesso evidenzia **una organizzazione ministeriale complessa i cui risultati sono particolarmente rilevanti sia per la non sempre agevole misurabilità dell'azione diplomatica della Farnesina, che in considerazione della diffusa carenza di risorse umane e dell'emergenza sanitaria globale caratterizzante l'anno in riferimento.** Pur nel quadro prospettico delineato, **l'Amministrazione - anche per l'anno 2020 - si è, comunque, ispirata a principi di responsabilità manageriale, di decentramento delle decisioni e di innovazione tecnologica, ottimizzando le risorse disponibili nel solco delle ristrettezze di bilancio, definendo concreti obiettivi di miglioramento in linea con le specifiche e peculiari priorità politiche espresse nell'Atto di indirizzo.**

3.4. Misurazione e valutazione degli obiettivi individuali

In base al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del Ministero, i dirigenti sono responsabili degli obiettivi assegnati alle strutture cui sono preposti.

In questo modo si collega in maniera chiara la performance individuale con quella delle strutture di appartenenza, favorendo una maggiore responsabilizzazione dei dirigenti per i risultati delle strutture affidate alla loro cura.

Per quanto concerne i dirigenti preposti a strutture dirigenziali generali, essi sono responsabili dei risultati complessivamente conseguiti dalla struttura sottoposta alla loro supervisione.

Il personale diplomatico e dirigenziale riceve una lettera di obiettivi dal proprio superiore gerarchico, basati sul Piano della Performance, e viene valutato in base al grado di raggiungimento degli stessi, con effetti sulla retribuzione di risultato.

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 di misurazione e valutazione della performance adottato.

In generale, i risultati complessivi delle valutazioni dei dipendenti del MAECI hanno evidenziato che tale sistema, introdotto nel 2011 in attuazione del d.lgs. n. 150/2009, risponde in modo pienamente adeguato allo spirito e al dettato della normativa in vigore; si ritengono, altresì congrui i tempi previsti dalla procedura, essendo ben definite sia le scadenze entro cui trasmettere al valutato la valutazione di prima istanza, entro cui chiedere una seconda valutazione ed entro cui la valutazione si intende accettata, sia le modalità di effettuazione delle valutazioni.

Come negli anni precedenti, le schede di valutazione 2020 per dirigenti amministrativi, dipendenti appartenenti alle aree funzionali e personale a contratto a legge italiana in servizio nelle Sedi estere sono state compilate attraverso evidenze informatiche di gestione facile e intuitiva. Il processo di valutazione si è svolto nei tempi previsti, con 3885 valutazioni di prima istanza e 47 di seconda istanza (queste ultime pari all'1,2% del totale delle valutazioni, in diminuzione rispetto al 2019, a dimostrazione di una diffusissima accettazione dei giudizi di primo grado ricevuti), su un totale di 3.932 valutazioni complessive, effettuate da parte di 457 valutatori di prima istanza e 34 di seconda. La discrasia tra il numero del personale e quello delle valutazioni effettuate deriva dal fatto che, come previsto dal Sistema di misurazione e valutazione della performance, la valutazione viene effettuata in occasione non solo della cessazione definitiva o a chiusura dell'anno solare, ma anche nel caso di trasferimento ad altro Ufficio del valutato o del responsabile dell'Unità organizzativa (Capo Ufficio o Capo Missione). A ogni modo, tali dati confermano l'alto tasso di attuazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della performance individuale, che ha riguardato di fatto tutto il personale destinatario della normativa.

L'importanza crescente delle valutazioni nell'ambito dello sviluppo della carriera del personale di ruolo del MAECI è evidenziata 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.

L'esercizio si è confermato un importante strumento di gestione del personale, specie grazie al colloquio individuale coi dipendenti, che ha natura obbligatoria e costituisce un fondamentale momento di confronto e dialogo fra dirigenti e collaboratori, in occasione del quale vengono illustrati al dipendente gli obiettivi della struttura e la visione che anima l'azione dell'Amministrazione, nonché gli obiettivi specifici attesi dal singolo dipendente, di cui si evidenziano i punti di forza, gli aspetti da migliorare e le eventuali mancanze.

Si ricorda infine che la performance dei singoli uffici (monitorata attraverso il controllo di gestione, con l'ausilio di appositi sistemi informativi) contribuisce alla determinazione dell'importo spettante a ciascun dipendente per la produttività, costituendo uno dei criteri per l'attribuzione delle risorse del Fondo Risorse Decentrate.

Si rimanda all'allegato 3 per un dettaglio dei punteggi raggiunti dagli uffici a Roma e dalle sedi all'estero nell'ambito del controllo di gestione. Si ricorda che le strutture dirigenziali di II livello dell'Amministrazione centrale (Uffici e Unità) sono titolari sia di obiettivi operativi derivanti dal controllo strategico, sia di obiettivi riguardanti l'ordinaria amministrazione, monitorati nell'ambito del controllo di gestione. Gli Uffici all'estero (Ambasciate, Uffici consolari, Istituti di Cultura) sono titolari di obiettivi riguardanti l'ordinaria amministrazione, monitorati nell'ambito del controllo di gestione. Sulla base della programmazione strategica approvata dal Ministro degli Esteri e pubblicata all'interno del presente Piano della Performance, le Direzioni Generali possono coinvolgere specifici Uffici della rete per il conseguimento degli obiettivi strategici dell'Amministrazione.

4. Il processo di misurazione e valutazione

Lo schema sotto delineato riporta, in modo schematico e intuitivo, le fasi, i soggetti, i tempi e le responsabilità del ciclo della performance.

FASE	ATTIVITA'	RESPONSABILE
Programmazione	Adozione del documento sulle priorità politiche	Gabinetto del Ministro
Programmazione	Comunicazione a DDGG e Capi Servizio per l'avvio della programmazione	Segreteria Generale
Programmazione	Indicazione a Capi Unità e Capi Ufficio dei piani e progetti prioritari	Direttori Generali e Capi Servizio
Programmazione	Presentazione di proposte di obiettivi triennali e annuali, relativi indicatori e piani d'azione	Direttori Centrali o Capi Unità ed Ufficio
Programmazione	Trasmissione di obiettivi, indicatori e piani d'azione alla Segreteria Generale	Direttori Generali e Capi Servizio
Programmazione	Esame dei principali obiettivi in seno al Consiglio di Amministrazione	Segreteria Generale
Programmazione	Trasmissione al Gabinetto dell'On. Ministro e all'OIV del progetto di Piano della Performance	Segreteria Generale
Programmazione	Adozione del Piano della Performance	Gabinetto del Ministro
Programmazione	Condivisione con Vice Direttori Generali e Capi Unità degli obiettivi della Direzione / Servizio	Direttori Generali e Capi Servizio
Programmazione	Selezione degli obiettivi del personale diplomatico e dirigenziale da portare in valutazione	Direttori Generali e Capi Servizio, Direttori centrali, Capi Ufficio/Unità
Programmazione	Comunicazione degli obiettivi in valutazione al personale	Capi Ufficio / Unità; Capi Missione, Direttori Generali (per lo staff)
Programmazione	Pubblicazione del Piano sul sito istituzionale e sul portale della performance	Segreteria Generale
Monitoraggio	Monitoraggio dell'avanzamento	Direttori Generali /

	degli obiettivi	Capi Servizio / Direttori Centrali / Capi Unità / Capi Ufficio
Monitoraggio	Referto all'On. Ministro sull'avanzamento degli obiettivi	OIV
Monitoraggio	Monitoraggio intermedio sui comportamenti organizzativi dei collaboratori (facoltativo)	Valutatori di prima istanza
Valutazione	Valutazione di prima istanza	Valutatori di prima istanza
Valutazione	Termine per la presentazione della richiesta di valutazione di II istanza (personale delle AAFF e dirigenti).	Valutati
Valutazione	Eventuale valutazione di seconda istanza	Valutatori di seconda istanza
Valutazione	Certificazione del raggiungimento degli obiettivi assegnati	Direttori Generali, Capi Servizio, Capi Unità, Capi Ufficio
Valutazione	Certificazione del raggiungimento degli obiettivi assegnati per i titolari di strutture dirigenziali di livello generale	Gabinetto del Ministro
Rendicontazione	Relazione sull'utilizzo delle risorse e sull'efficienza dell'azione amministrativa (Rapporto di Performance)	OIV
Rendicontazione	Relazione sulla Performance	Segreteria Generale

Nell'ottica di promuovere un continuo miglioramento del processo di misurazione e valutazione della performance dell'Amministrazione, la Farnesina è impegnata nella realizzazione di numerose misure, sulla scorta delle indicazioni contenute nelle pertinenti linee guida adottate dal Dipartimento della Funzione Pubblica, delle occasioni di confronto avute con lo stesso Dipartimento (con cui è stato attivato un "laboratorio" sulla Performance), oltre che attraverso l'interlocuzione continua tra strutture del MAECI e Organismo Indipendente di Valutazione.

Sin dall'adozione delle linee guida per il Piano della Performance Ministeri N. 1 giugno 2017, il MAECI ha affinato le modalità con le quali gestire il ciclo della performance e, in particolare, l'intero processo di misurazione e valutazione, in linea con quanto previsto dal Sistema di misurazione e valutazione della Performance, in un'ottica di raccordo tra ciclo della performance

e ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio e prestando particolare attenzione anche al riallineamento temporale tra i due cicli.

Si segnalano in particolare, tra le misure adottate o in corso d'adozione: l'impegno profuso nel monitoraggio costante della qualità degli indicatori e dei dati raccolti, per i quali si continuerà a rafforzare, ove possibile, i caratteri della misurabilità e della multidimensionalità; l'aggiornamento, ove necessario, degli obiettivi del controllo di gestione degli Uffici dell'Amministrazione centrale e della rete all'estero, per assicurarne la coerenza con l'evoluzione della situazione internazionale e adattarne l'adeguatezza in funzione delle aspettative degli stakeholder (anche tenendo in considerazione quanto indicato dal Dipartimento della Funzione Pubblica in merito all'adozione di misure di *customer satisfaction*) e delle risorse a disposizione; la promozione della continuità nella successione dei piani della performance.

Più in generale, il processo di misurazione e valutazione della performance si è svolto secondo un processo articolato, che tiene conto delle previsioni del sistema di misurazione e valutazione della performance e delle pertinenti linee guida del Dipartimento Funzione Pubblica: 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. Tale set di obiettivi è stato poi finalizzato con l'approvazione della Direttiva dell'On. Ministro per l'azione amministrativa. Ogni Centro di Responsabilità è stato quindi chiamato a individuare un unico obiettivo triennale per ciascuna "azione" (intesa in termini di bilancio) a esso attribuita, in maniera coerente con gli obiettivi generali del Governo e con le priorità politiche indicate dal vertice politico.

I Centri di Responsabilità hanno poi declinato ciascun obiettivo triennale in un numero contenuto di 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).

L'individuazione e la definizione di obiettivi, indicatori e target è stata oggetto di periodiche riunioni organizzate dall'Unità di coordinamento della Segreteria Generale con il supporto dell'Organismo Indipendente di Valutazione. La consultazione ha permesso di rendere gli obiettivi quanto più possibile aderenti ai servizi erogati dal MAECI a istituzioni, cittadini e imprese nonché di affinare gli indicatori e i target, evidenziando per quanto possibile la componente qualitativa degli stessi. Si è inoltre operato in coerenza con le priorità politiche espresse e con il quadro di riferimento nel quale l'Amministrazione è chiamata ad agire – affinché gli obiettivi formulati (e i connessi risultati raggiunti) fossero collegati al precedente ciclo della performance e continuassero a essere – ove possibile – gli elementi di partenza dei cicli successivi, nell'assunto che solo promuovendo continuità nella successione dei piani sia possibile consentire all'ampia platea di stakeholder della Farnesina una verifica dell'evoluzione storica degli indicatori, che attraverso la loro misurazione può certamente contribuire a una migliore comprensione – anche in termini di efficienza – dell'evoluzione delle politiche portate avanti dall'Amministrazione. Terminata la fase di programmazione, è stata avviata la fase di monitoraggio, realizzata attraverso il ricorso ad appositi sistemi informativi, che ha reso possibile una verifica periodica dello stato d'avanzamento degli obiettivi. Ciò ha consentito di porre in evidenza per tempo le eventuali criticità connesse al conseguimento degli obiettivi e la necessità di adottare azioni correttive. 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 (quanto più possibili oggettive e consultabili).

Nel considerare questi aspetti metodologici, è comunque 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. Va inoltre ricordato come, nel panorama politico internazionale, gli attori tradizionali – Stati, Organizzazioni Internazionali – siano ormai stati affiancati da nuove entità di natura variegata (grandi aziende, ONG transnazionali, gruppi di pressione, ecc.) in grado di condizionare le scelte di politica estera. La volatilità del contesto esterno in cui opera la Farnesina – condizione che caratterizza la sua azione, forse più di altre amministrazioni, influisce inevitabilmente anche sulla definizione degli obiettivi. Se da un lato le linee di fondo del mandato istituzionale della Farnesina conservano integralmente la loro validità (si pensi alla tutela dei diritti umani), dall'altro, le priorità politiche mutano di anno in anno in funzione del contesto esterno e, di conseguenza, cambiano anche gli obiettivi dell'amministrazione. È, questo, un aspetto che si è tenuto in debita considerazione nel passaggio dal ciclo triennale 2020-2022, che giunge alla sua conclusione con la presente Relazione, e il ciclo successivo.

Si segnala peraltro in tale contesto che, d'intesa con l'OIV e con il coinvolgimento delle strutture competenti, è in corso una riflessione sul un aggiornamento sostanziale del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, al fine di modernizzare l'intero meccanismo e allinearlo con le più recenti esigenze del MAECI e, più in generale, della Pubblica Amministrazione.

In linea con i suggerimenti metodologici ricevuti dal Dipartimento della Funzione Pubblica, si è infine cercato di aumentare e differenziare numero e tipologie degli indicatori associati a ciascun obiettivo, affinché ne venisse messo in luce il carattere multidimensionale. Si è altresì operato sulla misurabilità degli indicatori e tentato di migliorare ulteriormente l'immediata intellegibilità degli indicatori, anche ai non addetti ai lavori, sia per quanto attiene alla descrizione, sia per i relativi target, formule di calcolo e baseline, avendo sempre cura di garantire la massima coerenza tra ciclo della programmazione e ciclo di bilancio.

A fronte di questo resoconto sulle azioni intraprese per migliorare il processo di misurazione e valutazione, può essere utile richiamare brevemente, in chiusura, i punti di forza e di debolezza del ciclo della performance, che verranno tenuti in debita considerazione dal MAECI nei prossimi cicli. Il principale punto di forza è rappresentato dalla piena adesione alle priorità definite dal Vertice politico dell'Amministrazione. L'individuazione di obiettivi ambiziosi, il costante monitoraggio dell'ordinaria amministrazione, la valutazione del personale con conseguente valorizzazione del merito, la promozione della cultura della trasparenza e dell'integrità, la piena realizzazione delle pari opportunità sono stati riconosciuti come componenti essenziali di un'Amministrazione sempre più efficiente, all'avanguardia ed in grado di rispondere alle esigenze degli utenti. Positivo è stato anche l'alto livello di applicazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della performance individuale, che di fatto ha riguardato tutto il personale destinatario della normativa in questione. Inoltre, è da registrare con favore il progressivo superamento delle difficoltà logistiche dovute all'ampiezza della rete diplomatico-consolare (quasi 300 Sedi in oltre cento Paesi).

Ulteriore punto di forza è stata la stretta collaborazione tra l'Amministrazione e l'Organismo Indipendente di Valutazione. Essa ha permesso di lavorare costruttivamente sul ciclo della performance, supportare e sostenere i singoli Centri di Responsabilità nell'adempimento dei compiti connessi a tale ciclo e, soprattutto, affinare costantemente gli strumenti dell'esercizio. Va poi annoverata la struttura informatica, sviluppata all'interno dell'Amministrazione, a supporto dell'intero esercizio. Sia il controllo strategico che di gestione sia le valutazioni del personale sono stati infatti condotti utilizzando applicativi informatici, sviluppati essenzialmente in-house, che hanno permesso di condurre l'esercizio di monitoraggio della performance con

la dovuta efficienza, anche se non sono mancati ritardi e criticità sul piano tecnico che renderebbero auspicabile, ove se ne presenti l'occasione e tenuto conto delle limitate risorse interne a disposizione per assicurare l'aggiornamento dei software attualmente utilizzati e lo sviluppo di sistemi informativi adeguati, ricorrere ad applicativi esterni in riuso gratuito che, tenendo conto di alcune peculiarità della struttura del MAECI, assicurino una maggiore integrazione tra la gestione del ciclo della performance e la gestione del ciclo di bilancio.

Una debolezza del ciclo della performance è invece rappresentata dalla parziale tendenza all'appiattimento delle valutazioni individuali dei dipendenti. L'Amministrazione ha operato anche nel 2020 per invertire questa tendenza, con risultati in linea rispetto all'anno precedente, e diffondere la cultura della differenziazione dei giudizi, 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. Una seconda debolezza, come già ricordato, è costituita dalla "immaterialità" e dal carattere essenzialmente qualitativo di numerose attività dell'Amministrazione degli Esteri, che hanno reso ardua, in talune circostanze, l'individuazione di indicatori appropriati per gli obiettivi strategici in possesso delle caratteristiche richieste dall'art. 5 del decreto legislativo n. 150/2009. Una terza debolezza è data dal contesto in cui l'Amministrazione degli Esteri si trova ad operare. Se da un punto di vista politico e dei servizi ai cittadini, l'estensione della rete diplomatica rappresenta senza alcun dubbio un valore aggiunto, dal punto di vista degli adempimenti del ciclo della performance tale caratteristica dà luogo ad alcune difficoltà. Infatti, risulta talvolta complesso ricondurre a obiettivi simili e comparabili l'attività di strutture - quali Ambasciate e Consolati - che operano in circostanze anche radicalmente diverse, con dotazioni di personale diversificate in base alle esigenze e priorità politiche differenziate a seconda del Paese in cui si operano.

Si segnala infine, con specifico riferimento agli obiettivi annuali formulati per il Piano della Performance 2020-2022, 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 nel corso dell'anno. In rari casi, la pandemia ha determinato il mancato raggiungimento degli obiettivi programmati (ad esempio, la riduzione del numero di visti Schengen processati, causata dalla restrizione degli spostamenti nel contesto globale dell'emergenza pandemica) mentre in altri casi (ad esempio, i numeri registrati per l'assistenza e la tempestiva informazione dei connazionali da parte dell'Unità di Crisi della Farnesina) i valori si sono rivelati ampiamente superiori rispetto agli indicatori prefissati.

5. Performance e prevenzione della corruzione

L'Atto d'Indirizzo dell'On. Ministro per il 2020 attribuisce particolare attenzione alle attività per la prevenzione della corruzione, collocandosi in continuità con le precedenti indicazioni in materia. Coerentemente con tale indicazione (che si riporta di seguito in *corsivo*), anche nel 2020 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.

Riforma dell'Azione amministrativa. Occorrerà consolidare il processo di riforma e di razionalizzazione dell'azione amministrativa in linea con le priorità delineate, mantenendo alta l'attenzione sulla prevenzione della corruzione e la trasparenza. L'Amministrazione promuoverà i principi di valorizzazione del merito e delle professionalità, responsabilità, sviluppo delle competenze, condivisione degli indirizzi, decentramento decisionale, conciliazione vita-lavoro, benessere organizzativo, parità tra uomini e donne e integrazione della dimensione di

genere, facendo buon uso dell'innovazione tecnologica e della semplificazione e coinvolgendo l'utenza. In un contesto di forte depauperamento del capitale umano, particolare attenzione andrà riservata alle politiche delle assunzioni, alla formazione e all'aggiornamento professionale, alla sicurezza del personale e delle infrastrutture, comprese quelle informatiche e cibernetiche, alla protezione dei dati personali e alla razionalizzazione e valorizzazione del patrimonio immobiliare. Andrà promossa una sempre più efficiente allocazione delle risorse umane sulla Rete degli uffici all'estero, orientando la presenza diplomatico-consolare in linea con le priorità strategiche del Paese. Occorrerà altresì continuare ad investire nelle capacità della Farnesina di intervenire a tutela dei connazionali e degli interessi italiani nel mondo, in particolare in situazioni di crisi. L'Amministrazione si farà parte attiva per promuovere un processo di riforma in materia di riconoscimenti di cittadinanza all'estero iure sanguinis, contrastando così in prospettiva anche il crescente contenzioso.

L'indicazione che emerge da tale priorità politica ha una valenza "trasversale", che interessa tutti i procedimenti del Ministero e che va oltre la prevenzione dei fenomeni corruttivi in senso stretto. Il richiamo espresso alla prevenzione della cattiva amministrazione ed alla trasparenza ha una precisa valenza strategica, volta ad indirizzare tutte le strutture del Ministero verso una gestione efficiente, efficace, imparziale ed integra.

Il Piano della Performance 2020-2022 – e, per converso, la presente Relazione sulla Performance 2020 – riflette tale approccio, includendo numerosi obiettivi nei settori della trasparenza, dell'efficacia amministrativa e della razionalizzazione delle spese, di cui si dà conto negli allegati 1 e 2 (vd. in particolare le schede dedicate agli obiettivi dell'Ispettorato, l'attenzione dedicata alle iniziative di formazione in materia di trasparenza e anticorruzione, l'indicatore relativo alla tempestività con cui l'Ufficio Relazioni con il Pubblico, incardinato presso il Servizio Stampa, fornisce un riscontro alle richieste d'informazione dei cittadini, oltre agli obiettivi programmati per orientare le strutture del Ministero verso principi di efficienza e buona amministrazione – come ad esempio quelli relativi al miglioramento dei servizi consolari – che costituiscono l'antidoto più efficace alla corruzione). Alle restrizioni imposte dall'emergenza pandemica – che hanno ridotto il numero di accessi ispettivi in loco – si è supplito con lo svolgimento di monitoraggi pre-ispettivi ed una vasta opera di promozione della legalità e della trasparenza, di cui si dà conto in allegato. Con l'uso delle tecnologie si è potuto assicurare un capillare monitoraggio della trasparenza ed una sensibilizzazione a vasto raggio in materia di integrità, a beneficio di dipendenti neo assunti e in partenza, oltre che agli Istituti di Cultura inclusi nelle riunioni di area della DGSP.

6. Elenco degli allegati

- Allegato 1 - Risultati obiettivi triennali
- Allegato 2 - Risultati obiettivi annuali
- Allegati 3A e 3B - punteggi raggiunti dagli uffici a Roma e dalle sedi all'estero nell'ambito del controllo di gestione
- Allegato 4 - Bilancio di Genere MAECI - Politiche del personale dell'Amministrazione
- Allegato 5 - MAECI - Politiche settoriali dell'Amministrazione