



Ministero degli Affari Esteri
e della Cooperazione Internazionale

RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 2021



Segreteria Generale – Unità di Coordinamento



Ministero degli Affari Esteri
e della Cooperazione Internazionale

RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 2021

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 2022, salvo diversamente indicato)	10
2.3. Bilancio di genere, politiche e attività dell'Amministrazione in relazione alla diversità di genere	12
3. Principali risultati raggiunti nel 2021	15
3.1. Obiettivi triennali del Piano della Performance 2021-2023 – risultati raggiunti	18
3.2. Obiettivi annuali del Piano della Performance 2021-2023 – risultati raggiunti	18
3.3. Performance organizzativa complessiva	18
3.4. Misurazione e valutazione degli obiettivi individuali	26
4. Il processo di misurazione e valutazione	29
5. Performance e prevenzione della corruzione	32
6. Elenco degli allegati.....	32

1. Presentazione della Relazione

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

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

Nel 2021, in un contesto caratterizzato dal protrarsi dell'emergenza pandemica, la Farnesina ha continuato ad affrontare l'esercizio con il massimo impegno, sia a livello centrale, sia 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 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 del dodicesimo ciclo di programmazione, relativo al triennio 2022-2024, e che continuerà negli anni a venire, nella convinzione che 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 l'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 cittadini e contribuiscono a generare "valore pubblico". Questo accade sia nei casi in cui il MAECI offre servizi immediatamente percettibili dal fruitore finale (assistenza ai connazionali all'estero, consulenza alle imprese, rilascio di visti), 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, ecc.).

Tale impegno è reso particolarmente complesso dalla specificità della Farnesina: all'Amministrazione centrale si affianca una rete periferica di oltre 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 MAECI si inserisce in uno scenario globale complesso, fragile e al tempo stesso interconnesso, caratterizzato da perduranti crisi internazionali, da difficoltà economiche persistenti, nonché da una dinamica frizionale tra le principali potenze, con riflessi destabilizzanti sul piano della sicurezza internazionale e della globalizzazione. Tale scenario è andato aggravandosi nel corso del 2021 a causa del protrarsi della pandemia COVID-19 e dalla crisi afghana.

La situazione internazionale ha ripercussioni sempre più dirette sulla sicurezza e il benessere dei connazionali. Nel 2021, l'attenzione in Italia per i temi europei e di politica estera è pertanto cresciuta, al pari della "domanda" di Farnesina alimentata dal pubblico, dalle imprese e dai connazionali all'estero.

Il 2021 è stato caratterizzato da importanti appuntamenti internazionali per il nostro Paese, come la Presidenza del G20 e la co-Presidenza della Conferenza delle Nazioni Unite sui cambiamenti climatici del 2021 (COP26). L'Italia, anche attraverso riunioni ed eventi di alto profilo organizzati dalla Farnesina e presieduti dal Ministro Di Maio (quali le Ministeriali G20 Esteri, Sviluppo e Commercio), ha esercitato un'autentica leadership nella definizione dell'agenda globale. L'Italia ha inoltre assunto, a novembre 2021, la Presidenza del Comitato dei Ministri del Consiglio d'Europa, con l'obiettivo di promuovere e tutelare i diritti umani, la democrazia e lo stato di diritto in una dimensione genuinamente paneuropea. Nel 2021 si è infine concluso con successo il mandato triennale al Consiglio Diritti Umani delle Nazioni Unite.

Il 2021 è stato anche l'anno in cui Italia e Unione Europea hanno dato una straordinaria prova di reazione, mettendo sul campo risorse comuni e progettualità condivise, poi tradottesi nei cruciali Piani Nazionali di Ripresa e Resilienza e in "Next Generation EU". Costante è stata l'attenzione rivolta al tema migratorio, che ha anche condotto ad un maggiore impegno dell'UE nella dimensione esterna delle politiche migratorie.

Anche nel 2021 l'impegno della Farnesina per la promozione della pace e della sicurezza internazionale è stato massimo. In tale ambito, prioritaria è stata l'azione per la stabilizzazione del Mediterraneo, un'area di primario interesse per il nostro Paese date le ripercussioni che un aumento dell'instabilità nella regione può avere sulla sicurezza dell'Italia e dell'Europa in termini di aumento della minaccia terroristica, sicurezza energetica e incremento dei flussi migratori irregolari. Tra i fronti di crisi che attraversano la regione, la stabilizzazione completa e duratura della Libia si è confermata la principale priorità di politica estera e sicurezza nazionale. Il 2021 ha inoltre visto la Farnesina fortemente impegnata anche rispetto alla crisi in Afghanistan. Lo sforzo dell'Italia per far fronte alla grave crisi socio-economica e umanitaria scaturita dalla rapida presa di Kabul da parte dei talebani è stato imponente e ha coinvolto tanto le istituzioni, quanto la società civile.

Particolarmente rilevante è stato anche l'impegno dell'Italia nel dibattito europeo sul dossier energia, divenuto di prioritaria importanza alla luce della crisi dei prezzi energetici in Europa.

Nel corso del 2021 il dialogo bilaterale con i partner europei ha visto un rilancio sia sul piano tecnico che politico, anche grazie a numerosi incontri di alto livello. Particolare attenzione è stata dedicata in particolare al rafforzamento delle relazioni con la Francia, culminato con la firma del "Trattato per una cooperazione bilaterale rafforzata", accordo che stabilisce una forma strutturata di cooperazione bilaterale con Parigi a tutto campo.

L'Italia è inoltre stata impegnata ad agire per fare fronte alle sfide globali dello sviluppo e della crescita sostenibile, nel quadro delineato dalla Agenda 2030 delle Nazioni Unite. Nel 2021, centrale negli sforzi della cooperazione italiana è stato il sostegno alla campagna di vaccinazione globale contro il Covid-19 e la sicurezza alimentare.

In un contesto dettato da forti ripercussioni sul piano economico globale dovute alla pandemia da COVID-19, il MAECI 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. Il 2021 ha infatti rappresentato il primo vero banco di prova del "Patto per l'Export", fortemente voluto dal Ministro Di Maio e lanciato nel giugno 2020.

La rivoluzione digitale, accelerata dall'emergenza pandemica, ha aperto notevoli opportunità per la massimizzazione della nostra azione di promozione della lingua e cultura italiane nel mondo: nel 2021, la Farnesina ha pertanto investito nel potenziamento degli strumenti per la promozione online.

Sul piano dei servizi consolari, nel 2021, il MAECI ha continuato gli sforzi volti alla semplificazione amministrativa e alla digitalizzazione a beneficio dei cittadini e degli utenti esterni. Nel contesto della pandemia, fondamentali sono state le attività di comunicazione e informazione corretta rivolte ai connazionali sull'evoluzione del quadro normativo nazionale ed internazionale e sulle attività del Ministero e della Rete diplomatico-consolare per il sostegno ai rimpatri dall'estero.

Sul piano dell'assistenza ai connazionali in circostanze di emergenza, notevoli sono stati gli sforzi, anche alla luce della crisi afghana.

2.2. Il contesto interno di riferimento

L'Amministrazione degli Affari Esteri è costituita dall'Amministrazione centrale e da 305 Uffici all'estero: Ambasciate, Rappresentanze Permanenti, Delegazioni Diplomatiche Speciali, Uffici consolari, Istituti Italiani di Cultura, cui si aggiungono 8 scuole statali italiane all'estero.

L'organigramma, pubblicato sul sito istituzionale della Farnesina¹, illustra l'assetto organizzativo di primo livello del MAECI.

Alla luce del DPR 19 novembre 2021, n. 211 e del conseguente DM 17 dicembre 2021, n. 1202/2753 di articolazione interna, a decorrere dal 1° gennaio 2022 è stata istituita la nuova Direzione Generale per la Diplomazia Pubblica e Culturale, allo scopo di assicurare un più ampio coinvolgimento della società civile italiana e internazionale sui temi di politica estera, valorizzando in particolar modo la diplomazia culturale. Si tratta di un primo passo verso un'ulteriore valorizzazione del ruolo dell'Italia, che – grazie alla regia unica assicurata dalla nuova Direzione Generale – consentirà di ottenere un più efficace potenziamento degli strumenti di diplomazia pubblica e culturale a disposizione del nostro Paese.

Con la riorganizzazione approvata nel 2021, la struttura centrale del Ministero consta – dal 1 gennaio 2022 - di nove Direzioni Generali che coincidono con le macro-aree tematiche prioritarie della nostra politica estera: affari politici e sicurezza, mondializzazione e questioni globali, promozione del sistema Paese, diplomazia pubblica e culturale, per l'Europa e la Politica Commerciale Internazionale, italiani all'estero e politiche migratorie, cooperazione allo sviluppo,

¹ <https://www.esteri.it/it/ministero/struttura/organigramma/>

nonché la Direzione Generale per le risorse e l'innovazione e quella per l'amministrazione, l'informatica e le comunicazioni. Sono presenti inoltre, quali strutture di primo livello, il Cerimoniale diplomatico della Repubblica, l'Ispettorato generale del Ministero e degli uffici all'estero e il Servizio per gli affari giuridici, del contenzioso diplomatico e dei trattati. Le strutture di II livello sono attualmente 100, cui si aggiungono gli uffici di diretta collaborazione ai sensi del D.P.R. 24 maggio 2001, n. 233.

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.

La rete degli uffici all'estero risente ancora delle decisioni prese nell'ambito dei provvedimenti di *spending review* degli scorsi anni in tema di chiusura degli uffici all'estero – con oltre 40 Sedi tra Ambasciate e Uffici consolari soppressi negli ultimi 15 anni – nonché del blocco del turnover del personale di ruolo. Più recentemente, 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 all'apertura di nuove sedi. in Asia (Ambasciate ad Ashgabat e Ulaanbaatar; Consolati Generali ad Ho Chi Minh, Chongqing, Bangalore, Erbil) e Africa, con la riattivazione del Consolato Generale a Bengasi, con particolare attenzione geopolitica alla fascia del Sahel (Ambasciate a Niamey, Conakry, Ouagadougou e Bamako). È stato necessario anche intervenire in aree dove è maggiormente sentita l'esigenza di efficaci servizi per gli italiani residenti all'estero (Manchester, Regno Unito e Arona, Spagna).

Sul versante delle risorse umane si sottolinea che il contingentamento del turnover delle aree funzionali ha comportato per la Farnesina una netta riduzione nel corso degli anni delle unità in servizio a tale categoria di personale (passate da 3.791 nel 2009 a **2.504** nel 2021; pari a - **33,9%**) e causato un innalzamento dell'età media. Nel 2021, nelle varie categorie di personale, si sono registrati circa 140 collocamenti a riposo per limiti di età, nonché circa 80 cessazioni 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 titolo d'esempio, si considerino i dati relativi al 1 giugno 2021: in tale data la Farnesina poteva contare su un numero totale di personale di ruolo pari a 3.677 unità, mentre l'organico dei Ministeri degli Esteri di Francia, Germania e Spagna ammontava rispettivamente a 8.674, 6.435 e 5.559 unità.

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 degli incrementi di unità disposti dalla legge 178/2020, il contingente degli impiegati a contratto di cui all'art. 152 del DPR 18/1967 ammontava quindi, al 31 dicembre 2021, a 3.000 unità. Inoltre, per favorire l'attuazione degli obiettivi del Piano nazionale di ripresa e resilienza, il decreto-legge 152/2021 ha disposto un ulteriore incremento di 100 unità, portando così il relativo contingente a 3.100 impiegati a contratto.

A partire dalle leggi di bilancio 2018 e 2019, si è registrata una parziale ma assolutamente opportuna inversione di tendenza nelle autorizzazioni all'assunzione di nuovo personale e la Farnesina ha quindi potuto avviare alcune procedure concorsuali anche alla luce del quadro del PTF.

Più in dettaglio, tra il 2020 e il 2021 sono state assunte 318 unità di personale della Terza Area funzionale, appartenenti a diversi profili (funzionari dell'area della promozione culturale; funzionari amministrativi, contabili e consolari; funzionari per i servizi di informatica, telecomunicazioni e cifra). Nel 2021 sono stati inoltre banditi un concorso per 400 posti della Seconda Area funzionale (di cui 25 tecnici informatici) e un concorso per 10 funzionari di Terza Area funzionale (funzionari archivisti di Stato/di biblioteca). Sono altresì autorizzate le assunzioni di ulteriori 175 unità della Terza Area, per vari profili, e 100 unità della Seconda Area.

La **legge di bilancio per il 2021** (legge 30 dicembre 2020, n. 178) ha assegnato al Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale (MAECI) uno stanziamento iniziale pari a **3,587 miliardi di euro**, corrispondente ad una quota minima del bilancio dello Stato (0,34% di 1.060,6 miliardi di euro, ivi compresa la quota di rimborso del debito) e del PIL (0,20% di 1.789,7 miliardi di euro).

Lo stanziamento complessivo del MAECI nel 2021 apparentemente ha segnato un significativo incremento rispetto a quello attribuito nel 2020, pari a 2,978 miliardi di euro.

Tale incremento di oltre 600 milioni di euro, rispetto all'importo di bilancio inizialmente assegnato al MAECI nel 2020, si riferisce principalmente all'integrazione del Programma di spesa 16.5, relativo al "Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e alla promozione del made in Italy". Inoltre, nell'ambito di tale programma, va segnalato lo stanziamento di 610 milioni di euro per la concessione di cofinanziamenti a fondo perduto alle piccole e medie imprese (PMI), con finalità di sostegno alle esportazioni italiane, gestiti tramite SIMEST.

Al netto dei trasferimenti all'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo (AICS) e dei fondi FES, l'onere finanziario del MAECI ha rappresentato lo **0,24% del bilancio complessivo dello Stato** e lo **0,14% 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.

A ciò va aggiunto che 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).

La quota che in definitiva residua per le spese di funzionamento e di investimento, al netto dei provvedimenti di riduzione della spesa (*spending review*) degli scorsi anni, è piuttosto limitata, pari a 254 milioni di euro (circa il 7 % del bilancio del MAECI).

Anche nel 2021 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**.

I **DPCM di ripartizione del fondo per le missioni internazionali di pace**, hanno stanziato complessivamente sul bilancio del MAECI per il 2021 la somma di **397 milioni di euro**, in gran parte destinati all'Aiuto Pubblico allo Sviluppo (274,90 milioni) e ad iniziative internazionali per il mantenimento della pace e della sicurezza internazionale (31,70 milioni) e per una quota, pari a **41,75 milioni di euro**, al rafforzamento delle misure di sicurezza e al funzionamento degli uffici, principalmente di quelli all'estero nelle aree di crisi. Per i restanti 49 milioni invece, sono stati finanziati altri interventi.

Come nei precedenti esercizi, nel 2021 i tempi di adozione della deliberazione del Consiglio dei Ministri sulla partecipazione dell'Italia alle missioni internazionali e dei relativi atti parlamentari 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.

Ciò ha contribuito a ritardare le procedure di pagamento del MAECI con un impatto negativo sull'indice di tempestività dei pagamenti, che per la prima volta ha segnato un ritardo medio ponderato di 3,2 giorni rispetto alle tempistiche ordinarie di pagamento fissate per legge (d.Lgs. n. 231/20202).

Altre rilevanti integrazioni sono quelle relative ai cosiddetti "decreto sostegni" (decreto legge n. 41 del 22 marzo 2021) e "decreto sostegni bis" (decreto legge n. 73 del 2021), che hanno attribuito rispettivamente, 150 milioni di euro e 400 milioni per 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, gestiti tramite SIMEST.

Inoltre in applicazione del DPCM per la ripartizione del fondo per il rilancio degli investimenti delle amministrazioni centrali dello Stato (DPCM del 23 dicembre 2020), sono stati attribuiti al MAECI 70 milioni di euro nel 2021 (*Richiesta di DMT n. 5 del 2021*).

Sul piano delle **entrate**, si ricorda anche che il MAECI è destinatario di specifiche disposizioni che prevedono annualmente la **riassegnazione delle entrate riscosse in valuta inconvertibile ed intrasferibile** da parte di talune sedi estere: nel corso del 2021 sono stati riassegnati complessivamente 881.000 euro per operazioni di finanziamento tramite prelevamento dai CCVT in valuta inconvertibile ed intrasferibile, che sono stati utilizzati dalle sedi interessate anche per spese di grande ristrutturazione o per acquisti di immobili.

Per quanto concerne, più in generale, gli introiti riscossi dalle sedi estere, come noto, **a partire dal 2017, la Farnesina non può più ricorrere alla riassegnazione dei differenziali delle entrate consolari** per incrementare le risorse finanziarie destinate al funzionamento ed alle attività istituzionali dei propri uffici.

Ci si riferisce, in proposito, alle disposizioni dell'articolo 1, comma 621 e seguenti della Legge 208/2015 e dell'articolo 1, commi 426 e seguenti della legge n. 232/2016, che hanno neutralizzato l'applicazione delle norme che consentivano di riacquisire in bilancio le maggiori entrate riscosse grazie all'operato degli Uffici Consolari. 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 69.028.623 di euro, versati in entrata sul capitolo 3540, piano gestionale 4, secondo i dati estrapolati dai sistemi informatici della Ragioneria generale dello Stato.

Rispetto al 2020, nel 2021 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, nonché degli effetti della pandemia Covid19.

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.

Nel 2021, 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 313 milioni di euro. Tale quota è stata motivata dalla necessità di reintegrare lo stanziamento di cassa sul pertinente capitolo 2320, a seguito dell'assegnazione delle risorse, pari complessivamente a 300 milioni di euro per la società SIMEST SpA, oltre i termini di chiusura per la liquidazione dei trasferimenti nell'esercizio contabile 2020. Per la restante quota l'integrazione di cassa si è resa necessaria per consentire l'erogazione dei voucher previsti dai provvedimenti normativi emanati a fronte dell'emergenza epidemiologica da Covid-19, nel quadro della Convenzione stipulata dal MAECI con l'Agenzia Invitalia SpA il 2 dicembre 2020. Infine la quota pari a 3 milioni di euro è stata richiesta per integrare il capitolo il capitolo (3110), relativo al Fondo di premialità per le politiche di rimpatrio, le cui risorse erano state assegnate come residui di stanziamento (lett. F) in applicazione del decreto del Ministero dell'Interno, di concerto con il Ministero dell'economia e delle finanze del 25 agosto 2020.

L'Amministrazione in "cifre" (dati al 1 gennaio 2022, salvo diversamente indicato)

L'Amministrazione centrale	
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	83
Uffici Consolari onorari	516 di cui 361 operativi (ossia con titolare nell'esercizio delle funzioni)
Istituti Italiani di Cultura (IIC)	84*
Istituzioni scolastiche italiane (anno scolastico 2019/2020)	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 2019/2020)	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 (1.013) e Dirigenti (49, di cui 8 di prima fascia e 41 di seconda fascia)	1.062
Personale delle Aree Funzionali (1.198 unità appartenenti alla III area, 1.290 alla II Area e 16 alla I area)	2.504
Personale a contratto degli uffici all'estero	2.811
Esperti ex art. 168 del DPR 18/67	122
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)	51,03 anni
Età media di diplomatici e dirigenti	46,02 anni
Tasso di crescita unità di personale	1,83 %
% di dipendenti in possesso di laurea	49,26 %
% di dirigenti in possesso di laurea	100 %
Turnover del personale	143,59% Nel corso del 2021 sono state assunte 336 unità di personale, mentre sono cessati dai ruoli 234 dipendenti.
Ore di formazione (media per dipendente)	28,8

Tasso di assenze (escluse ferie)	3,52 %
Tasso di dimissioni premature	42,73%
Tasso di richieste di trasferimento ad altre amministrazioni	0 %
Tasso di infortuni	0,24%

Analisi di genere	
% di diplomatici e dirigenti donne	24,38% (inclusa APC)
% di donne sul totale del personale	46,8% (inclusa APC)
Età media del personale femminile	Dirigente – 42,66 anni Non dirigente – 53,3 anni
% di personale femminile laureato sul totale del personale femminile	50,9%

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 diseguaglianze 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 dedicata², 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 46,9%, in leggero aumento rispetto al dato dell'anno precedente. A livello disaggregato per categorie di personale, le statistiche di genere confermano anche nel 2021 una prevalenza femminile nell'area professionale delle aree funzionali (circa 56,4% donne e 43,6% uomini); permangono invece inferiori le presenze femminili nella carriera diplomatica (23,9%) e in quella dirigenziale (32,0%). L'incarico di vertice nell'Amministrazione (Segretario Generale) è stato ricoperto da una donna fino

² al link: http://www.rgs.mef.gov.it/VERSIONE-I/attivita_istituzionali/formazione_e_gestione_del_bilancio/rendiconto/bilancio_di_genere/index.html

al 16 maggio 2021. Rispetto all'anno precedente, è inoltre aumentato il numero di donne in posizioni di responsabilità nell'Amministrazione centrale (1 Ispettrice Generale, 5 Vice Direttrici, 5 Capo Unità, 2 Consigliere diplomatiche presso le massime cariche dello Stato e altri Dicasteri al 1 gennaio 2022) e nella rete estera (31 a Capo di Missioni diplomatiche o Uffici consolari, di cui 17 a Capo di Missioni diplomatiche e 14 a Capo di Uffici consolari).

In materia di iniziative volte a promuovere la cultura delle pari opportunità in questa Amministrazione, il Segretario Generale ha firmato la Circolare n. 3 del 15 ottobre 2021 sulla "parità di genere", volta a fornire linee-guida per la concreta attuazione del principio generale del raggiungimento di un'effettiva parità di genere, quale obiettivo fondamentale dell'azione dei poteri pubblici riflesso anche nel Piano Triennale di Azioni Positive 2021, da perseguire e assicurare nel lavoro di ogni giorno. Lungo la stessa linea e con analoghe finalità si inserisce anche l'avvio dell'iniziativa dei "Campioni della Parità della Farnesina".

L'Amministrazione ha inoltre proseguito l'opera di pubblicizzazione delle posizioni in avvicinamento 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.

A causa dell'emergenza epidemiologica legata alla pandemia da COVID-19, il ciclo ordinario di lavoro agile è stato sospeso fino al 15 ottobre 2021. L'Amministrazione si è conformata alle disposizioni governative, mantenendo, nel perdurare dell'emergenza, la possibilità di ricorrere al lavoro agile presso la sede centrale anche in assenza di accordo individuale e in relazione alle attività svolgibili in tale modalità di lavoro Come previsto dal d. P. C. M. del 23 settembre 2021 e dal decreto del Ministro per la pubblica amministrazione (8 ottobre 2021), a decorrere dal 15 ottobre 2021 l'Amministrazione ha organizzato le attività dei propri uffici prevedendo in generale il rientro in presenza di tutto il personale entro i 15 giorni successivi e consentendo il ricorso al lavoro agile, purché la modalità di espletamento della prestazione lavorativa fosse comunque prevalentemente in presenza.

In applicazione delle citate disposizioni e in raccordo con le rappresentanze sindacali, l'Amministrazione ha previsto che, entro il periodo transitorio di 15 giorni sopra citato, ciascun Capo struttura potesse autorizzare, nel rispetto dell'esigenza prioritaria di tutela della salute dei lavoratori, il ricorso al lavoro agile limitatamente alle attività effettuabili in tale modalità e alla luce delle altre condizionalità previste dal decreto del Ministro della pubblica amministrazione, assicurando comunque la prevalenza del lavoro in presenza.

Fra gli obiettivi strategici della Farnesina vi è l'attuazione di una politica attiva sulle pari opportunità.

Formazione in materia di pari opportunità

Nel 2021 è proseguito l'impegno del MAECI nel campo della formazione in materia di pari opportunità, un tema ormai presente da anni in tutti i moduli formativi organizzati, dei quali costituisce parte integrante e a beneficio delle diverse categorie di personale. In particolare, l'Unità per la Formazione, in raccordo con la Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA), ha

erogato 40 ore di formazione a circa 400 unità di personale di qualifica dirigenziale e non, tra Segretari di Legazione in prova in fase di prima formazione professionale, Consiglieri di Legazione rientranti nel corso di aggiornamento, Capi Missione e Capi di Consolato in partenza per le Sedi estere nonché Funzionari neoassunti e inquadrati nella Terza area del personale Amministrativo – Consolare – Contabile Il MAECI, inoltre, ha favorito la partecipazione del personale in servizio a Roma ai moduli formativi dedicati al tema erogati dalla SNA in favore di tutta la PA.

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 del 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.

Con DM n. 581/bis del 15 dicembre 2020 è stato nominato il Comitato Unico di Garanzia per il quadriennio 2021-2024, presieduto dalla Ministro Plenipotenziario Cecilia Piccioni. Nel 2021 il Comitato si è riunito sei volte in modalità telematica, a causa delle regole imposte per limitare la diffusione del Covid-19, e numerosi sono stati gli incontri di coordinamento tra la sua Presidente e lo Sportello di ascolto.

Il ruolo dei CUG è definito dalla Direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri n. 2 del 26 giugno 2019, recante “Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia nelle amministrazioni pubbliche”. In ottemperanza a quanto previsto dal punto 3.2 di tale Direttiva, la Relazione sulla situazione del personale elaborata dal Comitato e riferita all’anno 2021 è stata trasmessa il 15 aprile 2021 al Dipartimento della Funzione Pubblica tramite caricamento online nell’apposito Portale Nazionale dei CUG.

Inoltre, il Comitato ha presentato un progetto di Piano Triennale di Azioni Positive (PTAP) per il triennio 2021-2023, adottato dalla Direzione Generale per le Risorse e l’Innovazione il 29 gennaio 2021. Il PTAP prevede sia **attività conoscitive, di monitoraggio e di analisi**, utili per calibrare le diverse iniziative; sia **attività operative**, che includono azioni e priorità specifiche per ogni linea di intervento. Ciò al fine di attuare il principio delle pari opportunità e dell’egualianza tra i generi sul posto di lavoro, assicurando il necessario bilanciamento con la valorizzazione del merito. Le limitazioni operative dovute al contesto pandemico hanno indotto una rimodulazione delle attività previste dal PTAP e l’adozione di iniziative innovative, ciò che ha reso l’intero esercizio e i risultati conseguiti ancor più apprezzabili.

Contrasto alle discriminazioni

Come l'anno precedente, non sono state riferite al CUG 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.

3. Principali risultati raggiunti nel 2021

Il 2021, contraddistinto dal protrarsi dell'emergenza pandemica, con significative implicazioni socio-economiche, è stato l'anno in cui Italia e Unione Europea hanno dato una straordinaria prova di reazione, mettendo sul campo risorse comuni e progettualità condivise, successivamente tradottesi nei cruciali Piani Nazionali di Ripresa e Resilienza e in "Next Generation EU".

La Farnesina ha esercitato un importante contributo nella definizione dell'agenda globale: ne sono testimonianze concrete la presidenza del G20 e la co-presidenza, con il Regno Unito, della COP26, principale piattaforma per la gestione del cambiamento climatico. Il MAECI, nelle riunioni ministeriali G20 organizzate (esteri, sviluppo e commercio) presiedute dal Ministro Di Maio, ha in questo modo contribuito al ritorno ad un multilateralismo efficace di cui l'Italia è interprete-protagonista anche in seno alle Nazioni Unite e nell'ambito di importanti iniziative di outreach regionale organizzate dalla Farnesina e presiedute dal Ministro nel corso del 2021, quali la VII edizione dei "Rome Med Dialogues", la III Conferenza Ministeriale Italia-Africa e la X Conferenza Italia-America Latina/Caraibi. Lo scorso novembre l'Italia ha inoltre assunto la Presidenza del Comitato dei Ministri del Consiglio d'Europa, con l'obiettivo di promuovere e tutelare i diritti umani, la democrazia e lo stato di diritto in una dimensione genuinamente paneuropea, e concluso con successo il mandato triennale al Consiglio Diritti Umani delle Nazioni Unite.

Il 2021 è stato anche l'anno dell'emergenza afghana. Lo sforzo della Farnesina per far fronte grave crisi socio-economica e umanitaria scaturita dalla imprevista e rapida caduta di Kabul nelle mani dei talebani è stato di particolare rilievo: in raccordo con i Ministeri della Difesa e dell'Interno, il MAECI ha fornito un importante contributo all'Operazione Aquila, che ha permesso l'evacuazione dall'Afghanistan di circa 5.000 persone, tra connazionali presenti nel Paese e afghani che hanno collaborato nel corso degli anni con le istituzioni italiane.

In uno scenario internazionale particolarmente fluido e fragile, la Farnesina ha fornito un contributo importante nell'erogazione di servizi a favore delle autorità politiche, dei cittadini e delle imprese.

Sul piano consolare, nel 2021 il MAECI ha rilasciato circa 370.000 passaporti, 7.000 Emergency Travel Document (ETD), quasi 100.000 carte d'identità e trasmesso ai Comuni italiani oltre 227.000 atti di stato civile e 352.000 iscrizioni AIRE. L'ammontare delle percezioni dei servizi erogati è stato di poco superiore a 91 milioni di euro, di cui 68 milioni per le percezioni consolari e poco più di 23 milioni per i visti d'ingresso.

Nel corso del 2021 la rete diplomatico-consolare della Farnesina ha inoltre curato l'organizzazione del complesso voto per corrispondenza previsto per le elezioni dei Comitati degli Italiani all'estero (Com.It.Es), rivolte a una platea di 4,7 milioni di aventi diritto. È stato sperimentato, per la prima volta, il voto elettronico.

Per ciò che concerne le attività volte a favorire la semplificazione amministrativa e la digitalizzazione, in un contesto dettato dal perdurare dell'emergenza pandemica che ha reso indispensabile l'utilizzo prolungato e continuo degli applicativi da remoto, notevole è stato il successo delle piattaforme "Fast It", "Visto per l'Italia", "Prenot@mi" e "Prenota Online" per l'erogazione dei servizi consolari, che hanno superato i 4 milioni di visitatori nel 2021. Circa il 75% delle istanze di iscrizione anagrafica sono pervenute ai consolati per il tramite del portale Fast It, a garanzia di praticità e velocità di trattazione.

L'assistenza ai connazionali si è sviluppata anche in circostanze di emergenza. Nel 2021, notevoli sono stati gli sforzi profusi dall'Unità di Crisi della Farnesina nei diversi scenari di crisi: dal colpo di Stato in Myanmar, alla già menzionata crisi afghana, passando a casi estremamente urgenti di avvenuto rimpatrio di cittadini italiani in grave rischio di vita. La pandemia ha cambiato inoltre radicalmente il modo di viaggiare e di prepararsi ai viaggi internazionali, inducendo il pubblico a maggiori cautele e a una più attenta pianificazione. Ciò ha contribuito alla fidelizzazione di un numero elevato di utenti che consultano regolarmente il sito Viaggiare Sicuri gestito dall'Unità di Crisi. Oltre 39 milioni di utenti hanno consultato il sito nel 2021. Al sito si affianca l'App "Unità di Crisi", completamente rinnovata a novembre 2021 e scaricata da quasi 230.000 utenti.

Con riferimento alla promozione del Sistema Paese e all'assistenza al nostro mondo produttivo, il 2021 ha rappresentato il primo vero banco di prova per il "Patto per l'Export", a un anno dalla sua entrata in vigore fortemente voluta dal Ministro Di Maio. Gli strumenti di finanza agevolata hanno contribuito in maniera determinante all'internazionalizzazione delle imprese esportatrici e a sostenere l'export italiano lungo il cammino della ripresa post-pandemica. Nel 2021, le risorse mobilitate dalla Farnesina attraverso il Fondo 394/81 gestito da SIMEST sono state pari a 3,4 miliardi di euro, tra prestiti agevolati e contributi a fondo perduto. Sono state finanziate oltre 12.000 operazioni. La rilevanza strategica di tale strumento è confermata anche in ambito PNRR. Il programma "Rifinanziamento e ridefinizione del Fondo 394/81 gestito da SIMEST" (l'unico di diretta responsabilità del MAECI) prevede 1,2 miliardi di euro (800 milioni per crediti agevolati e 400 per sovvenzioni) destinati a sostenere la transizione digitale e la sostenibilità ambientale delle PMI orientate all'internazionalizzazione, con particolare riguardo alle aziende del Mezzogiorno. La Farnesina è stata tra le prime amministrazioni centrali a raggiungere l'obiettivo previsto dal PNRR. Sono stati concessi finanziamenti a 5.212 PMI, per un valore di 752 milioni di euro. Nell'ambito delle funzioni di indirizzo e vigilanza sull'Agenzia ICE sono stati altresì erogati circa 78 milioni per il funzionamento dell'Agenzia e circa 168 milioni per la realizzazione di attività promozionali.

Nel 2021, il MAECI ha inoltre varato un'importante riforma della sua struttura interna - entrata in vigore il 1° gennaio del 2022 - che ha portato alla nascita della nuova Direzione Generale per la diplomazia pubblica e culturale.

Comunicare la politica estera è, sempre più, un'attività prioritaria del Ministero degli Esteri. Il 2021 ha al riguardo confermato l'attenzione del pubblico nei nostri riguardi: gli utenti del sito della Farnesina sono cresciuti sensibilmente, dai 9 milioni dell'anno precedente a 11,4 milioni (+22%). E ancora: i follower su Facebook da 172.000 a 200.000 (+18%), quelli su Twitter da 205.000 a 246.000 (+20%).

Analoga attenzione è stata dedicata alla promozione culturale. La Farnesina ha colto, a sostegno degli operatori e delle imprese del settore e delle nostre industrie creative, le opportunità della dimensione online della promozione, definitivamente schiusasi in occasione della pandemia. A titolo di esempio, il 2021 ha visto il lancio del nuovo portale “Italiana”, dedicato a lingua, cultura e creatività dell’Italia nel mondo.

Nell’ambito della diplomazia culturale, nel 2021, l’Italia ha confermato con successo la sua permanenza nel Consiglio Esecutivo UNESCO per il sesto mandato quadriennale consecutivo e, nel novembre scorso, l’avvenuta elezione dell’Italia tra i membri del Comitato del Patrimonio Mondiale dell’organizzazione, dopo un’assenza di oltre vent’anni e nell’ambito di una campagna fortemente competitiva, che ha richiesto uno sforzo condiviso da parte di tutta la rete diplomatico-consolare.

Il 2021 è stato anche un anno di forte dinamismo nell’ambito della cooperazione allo sviluppo. Grazie alle risorse finanziarie stanziata per il 2021, MAECI e AICS hanno complessivamente potuto disporre di oltre 1,3 miliardi di euro. Il contenimento alla pandemia COVID si è confermato prioritario, in attuazione degli impegni assunti dal Presidente del Consiglio in occasione del Vertice sulla Salute Globale del 21 maggio 2021 e del Covid-19 Summit ospitato dagli Stati Uniti a margine della 76esima Assemblea Generale delle Nazioni Unite a settembre. Alla luce delle disponibilità comunicate dalle Autorità competenti, nel 2021 sono state effettivamente messe a disposizione per donazioni a favore dei Paesi a reddito basso e medio oltre 52 milioni di dosi di cui 33.108.260 consegnate alla data del 31 dicembre 2021. Inoltre, a seguito dell’evoluzione della crisi afgana nell’agosto del 2021 sono state ridefinite le modalità di utilizzo degli stanziamenti delle Missioni Internazionali 2021 verso forme di sostegno umanitario alle popolazioni coinvolte in Afghanistan e nei Paesi limitrofi.

Per il resoconto completo dei risultati triennali e annuali, rispetto agli obiettivi strategici e strutturali prefissati con il Piano della Performance 2021-2023, si rimanda agli allegati 1 e 2.

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

Si rimanda alle tabelle contenute nell'Allegato 1.

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

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

Pertanto, l'OIV riveste – tra gli altri suoi compiti - un ruolo di misuratore e valutatore della performance organizzativa complessiva ed 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 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.

Per svolgere tale tipo di analisi, l'Organismo ha avviato un esame degli atti e della loro coerenza con il quadro normativo, ha organizzato specifici incontri, sia con la Segreteria Generale, sia con alcune direzioni del Ministero e con i diversi titolari degli uffici coinvolti nel processo definitorio della performance organizzativa complessiva.

Il giudizio dell'OIV sul processo di funzionamento del sistema è complessivamente positivo.

Occorre necessariamente fare un cenno anche per quest'anno, come nei due anni precedenti - quale fondamentale premessa ai fini dell'indagine qui svolta e dei risultati conseguiti dalla Farnesina - alla pandemia da Covid 19 e al perdurare dello stato emergenziale. Difatti, i radicali cambiamenti intervenuti a livello globale hanno continuato a caratterizzare e a incidere sull'organizzazione dell'attività lavorativa e, in limitati casi, imposto di rivisitare alcuni degli obiettivi inizialmente fissati, anche riformulandone il risultato atteso.

Partendo dall'analisi del **contesto esterno**, 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. Ampia è stata l'attenzione dedicata all'area del Mediterraneo allargato ed alla gestione dei flussi migratori, anche mediante una rafforzata azione di sviluppo dell'Africa subsahariana.

Il solco prospettico entro il quale si è articolata l'azione della Farnesina nel 2021 ha visto poi affiancarsi all'emergenza pandemica la crisi afghana. Quest'ultima, ha delineato una grave crisi umanitaria, con conseguenze sulla sicurezza internazionale, oltre che economiche, accrescendo così il ruolo della Farnesina per rispondere prontamente alle numerose esigenze create.

Tale contesto ha chiaramente impegnato l'azione del MAECI su diversi fronti, non solo strettamente politici, ma anche e soprattutto di tutela dei connazionali all'estero, in particolare per fornire la necessaria assistenza in situazioni di crisi o di emergenza.

Oltre a ciò, sul piano della promozione e tutela dei comparti produttivi italiani e del rilancio del *Made in Italy*, la Farnesina ha intensificato la sua attività di sostegno e di promozione all'internazionalizzazione delle imprese. Nel 2021, il MAECI ha convogliato grandi energie per favorire la crescita delle esportazioni italiane, assicurando il coordinamento delle attività di promozione all'estero, approfittando anche del passaggio di competenze dal MISE avvenuto nel 2020. Enormi sforzi, inoltre, sono stati sostenuti al fine di aumentare l'attrattività dell'Italia per gli investimenti provenienti dall'estero, attraverso il "Patto per l'Export".

Ancora, il MAECI ha come sempre posto grande impegno – anche per il tramite dei suoi Uffici all'estero – nell'ambito della promozione e diffusione della lingua e cultura italiane.

Importante, infine, sottolineare - in materia di servizi ai cittadini - la costante crescita dei connazionali all'estero, a cui si è accompagnata una progressiva semplificazione dei processi amministrativi e una maggior attenzione allo sviluppo della digitalizzazione, che ha generato negli ultimi anni un aumento sia dei servizi erogati, che del numero di interventi di tutela e assistenza consolare, particolarmente delicati in alcune aree del mondo.

Pertanto, l'OIV può affermare che anche per il 2021 **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.**

Dal punto di vista del **contesto interno**, l'Organismo evidenzia, in primo luogo, l'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.

Si è, infatti, rilevato 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 l'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.

Occorre precisare - come si è già rilevato nell'introduzione alla Relazione annuale sulla Performance redatta dall'OIV - che il bilancio della Farnesina (che corrisponde allo 0,34% del bilancio dello Stato e allo 0,20% del PIL) ha una struttura tendenzialmente rigida, in quanto la maggior parte di esso è rappresentato da oneri inderogabili, contributi ad Organismi internazionali, trasferimenti a favore dell'AICS ed altre organizzazioni ed enti, nonché spese di personale. Quindi, nonostante lo stanziamento complessivo del MAECI nel 2021 abbia apparentemente segnato un significativo incremento rispetto a quello attribuito nel 2020, il Ministero continua a disporre di risorse limitate, soprattutto rispetto a quanto avviene nei principali Paesi europei.

Pertanto, il MAECI ha proseguito, come negli anni passati, la propria attività di razionalizzazione delle strutture all'estero, tramite un riassetto dei propri Uffici all'estero che tenesse conto delle esigenze manifestatesi nel panorama politico internazionale, mirando ad aprire nuove

sedi in Asia e nell'Africa nord-occidentale e a rafforzare la rete in aree dove è maggiormente sentita l'esigenza di servizi per gli italiani residenti all'estero (Manchester e Arona).

A questo quadro di ristrettezze finanziarie, si aggiungono le criticità caratterizzanti il piano delle risorse umane: il personale delle aree funzionali è passato da 3.791 nel 2009 a 2.503 nel 2021 (pari a -33,9% circa) ed ha causato un innalzamento dell'età media (di 51 anni). Giova a tal proposito ricordare che l'Italia dispone di risorse umane nettamente inferiori, per numero, a Paesi come la Germania, il Regno Unito o la Francia, pur gestendo una rete estera di paragonabile estensione.

Chiaramente, questo comporta una evidente difficoltà in merito alla copertura delle sedi più lontane e disagiate, alla quale si contrappone, invece, la necessità per la Farnesina di continuare a promuovere gli interessi del Paese, anche in nuove aree di crescente importanza strategica, sia dal punto di vista della lotta al terrorismo e al traffico di esseri umani che della promozione economico-commerciale e della tutela delle nostre collettività.

In relazione a quest'ultimo aspetto, l'assunzione nel febbraio 2021 di oltre 250 unità appartenenti alla terza area funzionale rappresenta un primo importante passo in avanti nell'affrontare tale carenza.

Contestualmente, sempre nel 2021, il MAECI ha bandito un concorso a 10 posti di funzionario archivista di Stato/di biblioteca ed ha avviato lo svolgimento di un concorso per l'assunzione di 400 unità di seconda area (375 unità per il profilo di collaboratore di amministrazione, contabile e consolare e 25 unità per il profilo di collaboratore tecnico per i servizi di informatica, telecomunicazioni e cifra). A ciò, si aggiungono altre autorizzazioni ad assumere intervenute con la legge di bilancio 2021.

Sicuramente, queste politiche assunzionali permetteranno al Ministero di riuscire a ricoprire i posti all'estero al momento vacanti, potenziando così l'opera della Farnesina, che – nelle more – ha adottato una serie di misure atte a garantire l'operatività degli uffici, tramite misure emergenziali. A tal fine, oltre al ricorso in misura crescente a personale a contratto reclutato localmente, il MAECI ha fatto più largo uso delle cd. liste straordinarie di pubblicità dei posti e di assegnazioni brevi, che permettono di applicare deroghe relative ai tempi minimi di permanenza presso l'Amministrazione centrale e che permettono anche al personale neoassunto di fare domanda.

La Farnesina ha, infine, riformato il suo assetto organizzativo di primo livello (DPR 211/2021 e D.M. 17 dicembre del 2021, n. 1202/2753 di articolazione interna), con la costituzione della nuova Direzione Generale per la Diplomazia Pubblica e Culturale. Tale riorganizzazione ha lo scopo di valorizzare in particolar modo la diplomazia culturale, che rappresenta uno dei principali fattori di *"soft power"* di cui dispone il nostro Paese, al fine di potenziare il rilancio della valorizzazione dell'immagine e del ruolo dell'Italia a più ampio spettro.

Giova per ultimo evidenziare che, dal punto di vista economico, la carenza di risorse destinate al funzionamento e allo svolgimento delle proprie attività istituzionali è stata in parte affrontata dal MAECI tramite il ricorso ad alcuni strumenti straordinari, quali, in primo luogo, i provvedimenti concernenti la partecipazione dell'Italia alle missioni internazionali.

Per il 2021, infatti, il DPCM di ripartizione del Fondo missioni internazionali ha stanziato complessivamente sul bilancio del MAECI la somma di 397 milioni di euro, in gran parte destinati all'Aiuto Pubblico allo Sviluppo e ad iniziative internazionali per il mantenimento della pace e della sicurezza internazionale e per una quota (41,75 milioni di euro) al rafforzamento delle misure di sicurezza e al funzionamento degli uffici, principalmente di quelli all'estero nelle aree di crisi.

Quindi, anche da questo punto di vista, si evince che **il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale rappresenta un'Amministrazione fortemente volta al risultato, che orienta il proprio agire verso criteri di economicità, con ottimizzazione delle**

risorse disponibili, così da risultare efficiente ed efficace nelle proprie azioni ed in linea con le specifiche e peculiari priorità politiche espresse nell'Atto di indirizzo.

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* (coadiuvata da referenti anticorruzione, individuati nei Direttori Generali e Capi Servizio presso l'Amministrazione Centrale e nei Capi Missione all'estero e operanti in funzione di supporto alla definizione di misure idonee a prevenire e contrastare i fenomeni corruttivi), mentre il secondo è affidato ad un dirigente di I fascia. Nonostante le diverse competenze esercitate, vi è uno stretto raccordo funzionale tra le due figure e ciò anche in ragione della trasparenza intesa non solo in quanto valore in sé, ma anche quale "strumento" di prevenzione della corruzione e della cattiva amministrazione.

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.

L'aggiornamento annuale del Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza avviene attraverso il coordinamento e la propulsione del Responsabile per la prevenzione della corruzione (RPC), che stimola e recepisce le indicazioni dei "Referenti" anticorruzione e provvede a coinvolgere attivamente anche l'OIV. L'ultimo PTPCT" (2021-2023) è stato approvato con DM 1700/830 del 6 aprile 2021 e pubblicato nella sezione "Amministrazione Trasparente" del sito web istituzionale del MAECI.

Tenuto conto che il decreto legge 6 giugno 2021, n. 80 (convertito con modificazioni dalla legge 6 agosto 2021, n. 113) ha introdotto un unico Piano Integrato per l'Attività e l'Organizzazione (PIAO), in sostituzione dei vari piani attualmente esistenti, e che il PTPCT andrà a confluire nel suddetto PIAO, l'Ispettorato Generale ha avviato una attività di revisione del sistema di gestione del rischio di corruzione/cattiva amministrazione, avvalendosi dei contributi di analisi delle Direzioni Generali e dei Servizi e sollecitando il coinvolgimento attivo delle Sedi all'estero.

I contenuti minimi necessari del PTPCT (quali l'analisi del contesto interno ed esterno, le map-pature dei processi, la trasparenza, il monitoraggio e il riesame) sono stati aggiornati tenendo conto delle indicazioni dell'ANAC, in un'ottica orientata alla semplificazione ed alla sostenibilità amministrativa delle misure. Particolare attenzione è stata dedicata al monitoraggio, che si iscrive nella logica sequenziale e ciclica del riesame periodico e del miglioramento continuo del sistema.

Nell'anno 2021 ha, inoltre, continuato ad avere efficace applicazione lo strumento della "rotazione degli incarichi". La misura della rotazione ordinaria del personale è stata programmata nel PTPCT e sono state sottoposte a rotazione le seguenti unità di personale:

- 241 dirigenti (carriera diplomatica e dirigenza amministrativa);
- 373 non dirigenti.

Il personale che è stato oggetto di rotazione, mediamente, ha ricoperto la posizione da cui è stato spostato per un periodo dai 3 ai 5 anni.

L'emergenza sanitaria da Sars-Cov2 ha avuto un impatto anche sull'attuazione del Piano, lad-dove 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.

Le misure di gestione del rischio programmate per il 2021 si sono rivelate efficaci, oltre che essere state assistite da un monitoraggio a cura delle singole Direzioni Generali e Servizi. Con specifico riferimento alla rete estera, data l'elevata complessità e l'eterogeneità delle situazioni locali, per agevolare l'analisi interna sulla gestione del rischio di corruzione/cattiva amministrazione da parte dei referenti, l'Ispettorato Generale ha diramato nel 2021 un questionario di autovalutazione del rischio, i cui contributi sono utili ad arricchire l'analisi del contesto esterno di riferimento in cui opera l'Amministrazione e ad impostare un sistema di prevenzione sempre più efficace e calibrato rispetto alle sue esigenze. Si sottolinea che tale strumento costituisce anche un documento obbligatorio pre-ispettivo, le cui risultanze vengono verificate in sede di accessi ispettivi.

Tra i fattori che favoriscono l'attuazione del sistema di prevenzione della corruzione/cattiva amministrazione presso il MAECI, vi è la **costante attività di vigilanza ispettiva svolta dal RPC sull'operato degli Uffici dell'Amministrazione e della rete estera, nonché la verifica incessante svolta sull'attuazione delle raccomandazioni post-ispettive da parte degli Uffici ispezionati.**

La criticità principale che si può riscontrare presso la Farnesina è probabilmente connaturata alla presenza di una rete capillare periferica distribuita sul territorio estero, che opera e si confronta con Paesi, sistemi politici e realtà giuridiche locali complesse ed eterogenee.

Risultati positivi si sono registrati sul fronte della **formazione generale e specifica anti-corruzione.**

Diverse sono state le iniziative di sensibilizzazione sul tema, svolte sia in presenza, 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), alla trasparenza (monitoraggio sui siti degli Uffici all'estero e sessioni dedicate) e alle responsabilità dei dipendenti pubblici (anche con il coinvolgimento del Consiglio di Stato). A ciò si aggiunge la celebrazione della Giornata internazionale contro la corruzione, organizzata il 9 dicembre 2021 dall'Ispettorato Generale (in modalità ibrida, aperta on line a tutti i dipendenti), che ha visto la partecipazione e il coinvolgimento anche dell'OIV. 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. L'Ispettorato Generale, al termine degli accessi ispettivi, svolge inoltre apposite sessioni di sensibilizzazione sull'anticorruzione e sulla trasparenza, calibrando i propri interventi alla luce delle risultanze acquisite sul posto. Ad un nocciolo duro di valori, si affiancano specifici focus sulle aree ritenute a maggior rischio (es. conflitti di interesse, contratti pubblici, entrate, spese e patrimonio). Sul punto è da rilevare che, di recente, il legislatore - con la modifica dell'art. 54 del D.lgs. n. 165/2001 - ha introdotto la formazione sul comportamento e sull'etica pubblica quale strumento ordinario di rafforzamento dell'integrità delle pubbliche amministrazioni.

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.

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 di dati in diretta connessione con l'affidamento dei contratti** (Portale Contratti).

Con particolare riguardo 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, la Responsabile anticorruzione e il Responsabile trasparenza, al fine di individuare ulteriori aree di integrazione, con reciproco miglioramento degli aspetti di performance, anticorruzione (intesa come 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 2021, si sono registrate n. 125 richieste di FOIA, di cui 104 richieste con "informazione fornita all'utente" e 21 richieste con "informazione non fornita all'utente" perché di competenza di altre P.A. 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.

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

Il Ministero, nel suo insieme, ha proseguito nella apprezzabile prassi, adottata in linea con gli elevati principi di trasparenza cui si ispira (v. al riguardo l'art. 14, c. 2 del Codice di comportamento MAECI), di inserire nella sezione "Amministrazione trasparente" anche informazioni aggiuntive non sottoposte ad obblighi di pubblicazione, ma ritenute di interesse per il pubblico (cd. "trasparenza proattiva"). In tal senso, si segnala positivamente il costante richiamo dell'Ispettorato Generale alla pubblicazione completa e chiara di ogni informazione utile per i servizi consolari considerati a maggior rischio di corruzione.

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 sostanza, concludendo sull'analisi che qui ci occupa in tema di performance organizzativa complessiva del MAECI, l'OIV sottolinea come il punto di forza del sistema messo in campo sia sicuramente rappresentato dall'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. Molto favorevolmente viene reputato dall'OIV lo sforzo profuso dal Ministero affinché fosse assicurato il massimo collegamento tra ciclo della performance e ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio, prestando particolare attenzione anche al riallineamento temporale tra i due cicli.

Partendo, quindi, dalla Direttiva del Ministro per l'azione amministrativa, 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).

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).

La Programmazione, sin dalle sue prime fasi, è stata effettuata con il coinvolgimento dell'OIV. Difatti, l'individuazione e la definizione di obiettivi, indicatori e target è stata oggetto di riunioni organizzate dall'Unità di coordinamento della Segreteria Generale con il supporto dell'Organismo Indipendente di Valutazione, al fine di rendere gli obiettivi quanto più possibile aderenti ai servizi erogati dal MAECI e di affinare gli indicatori e i target, evidenziando per quanto possibile la componente qualitativa degli stessi.

La verifica della performance avviene, poi, 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".

In ogni caso, 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 l'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, lo scrivente Organismo valuta positivamente anche il modo in cui il MAECI ha cercato di far sì che gli obiettivi ed i risultati raggiunti negli anni precedenti fungessero da elementi di partenza per la programmazione successiva, in modo da garantire stabilità all'esercizio e per poter permettere - anche ad occhi esterni - la confrontabilità dei risultati raggiunti nel corso degli anni. Il tutto anche per permettere una maggiore comprensione, pure in termini di efficacia, delle politiche portate avanti dall'Amministrazione.

Naturalmente, alcune integrazioni e/o cambiamenti sono stati effettuati per meglio descrivere la realtà del momento, anche alla luce delle competenze trasferite dal Ministero dello Sviluppo Economico.

Più in generale, si è potuta notare una migliore qualificazione degli indicatori, anche eventualmente sostituendoli, laddove quelli precedentemente scelti non fossero più qualificanti o significativi. In particolare, si è apprezzato lo sforzo effettuato al fine di aumentarne numero e tipologie, in linea con i suggerimenti ricevuti anche dal Dipartimento della Funzione Pubblica, ed il lavoro fatto nel renderli maggiormente misurabili. Apprezzabile è altresì l'impegno posto nel rendere maggiormente intelligibili, anche ai non addetti ai lavori, la descrizione degli obiettivi e degli indicatori, i relativi target, le formule di calcolo e baseline.

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, ha tenuto conto di tutti gli aspetti predetti. A giudizio dell'OIV, anche nel 2021, si è 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. 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 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.

Quanto ai **risultati raggiunti nel 2021**, va precisato che **l'emergenza pandemica ha ancora in vario modo influenzato il conseguimento degli obiettivi prefissati in sede di previsione.** Infatti, la situazione da essa generata ha portato alla rimodulazione di alcuni obiettivi strategici, strutturali ed operativi originariamente prefissati. In rari casi la pandemia ha determinato il mancato raggiungimento degli obiettivi programmati, mentre in altri casi i valori si sono rivelati superiori rispetto agli indicatori prefissati.

Si segnala, infine, che - d'intesa con l'OIV e con il coinvolgimento delle strutture competenti - nel 2021 l'Amministrazione ha portato avanti un enorme lavoro di rivisitazione e aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, in modo da poter modernizzare l'intero meccanismo e allinearlo con le più recenti esigenze del MAECI e, più in generale, della Pubblica Amministrazione.

Di particolare menzione, da ultimo, è il lavoro che l'OIV sta svolgendo insieme alla Segreteria Generale in tema di partecipazione valutativa, sostenendo in primo luogo le iniziative già intraprese dall'Amministrazione.

La "valutazione partecipativa" nel ciclo della performance è stata introdotta formalmente dal legislatore con la modifica del d.lgs. 27 ottobre 2009 n.150, operata dal d.lgs. 25 maggio 2017 n. 74. L'art.19 bis del medesimo decreto incarica l'OIV di verificare che vengano adottati sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione dei cittadini e utenti. Il MAECI, sulla base dei principi di flessibilità e gradualità espressi nelle Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica, ha identificato alcune prime aree di intervento per attuare la valutazione partecipativa della performance organizzativa al MAECI, partendo dalla valorizzazione di iniziative già in corso e in fase di sviluppo.

L'OIV, credendo fortemente nel principio per cui bisogna programmare la qualità dei servizi nell'ottica dei destinatari finali degli stessi, in modo da spingere la pubblica amministrazione ad essere maggiormente efficace ed efficiente, superando così il rischio della autoreferenzialità e delegando al destinatario finale l'espressione di un giudizio sul grado di soddisfazione ricevuto rispetto alle attese, mira a promuovere un maggior ricorso a tale tipo di iniziative: pertanto, unitamente alla Segreteria Generale, si stanno attualmente valutando nuove attività da svolgere in tale ambito.

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, sia in considerazione della diffusa carenza di risorse umane e dell'emergenza sanitaria globale caratterizzante l'anno in riferimento.

Anche per l'anno 2021, **l'azione svolta dal MAECI si è caratterizzata per i suoi elevati standard di trasparenza e di responsabilità manageriale, per aver orientato il proprio agire verso criteri di economicità, con ottimizzazione delle risorse disponibili, e per la sua capacità di orientarsi verso l'innovazione tecnologica, definendo concreti obiettivi di miglioramento, in termini di efficienza ed efficacia, sempre in linea con le 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 2021 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 4.012 valutazioni di prima istanza e 38 di seconda istanza (queste ultime pari allo 0,94% del totale delle valutazioni, in diminuzione rispetto al 2020, a dimostrazione di una diffusissima accettazione dei giudizi di primo grado ricevuti), su un totale di 4.050 valutazioni complessive, effettuate da parte di 464 valutatori di prima istanza e 25 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 e le responsabilità del ciclo della performance.

FASE	ATTIVITA'	RESPONSABILE
Programmazione	Adozione del documento sulle priorità politiche	Ministro
Programmazione	Comunicazione a DDGG e Capi Servizio per l'avvio della programmazione	Segreteria Generale – Unità di Coordinamento
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 – Unità di Coordinamento
Programmazione	Trasmissione al Gabinetto del Ministro e all'OIV del progetto di Piano della Performance	Segreteria Generale – Unità di Coordinamento
Programmazione	Adozione del Piano della Performance	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 – Unità di Coordinamento
Monitoraggio	Monitoraggio sull'avvio del ciclo della performance	OIV

Monitoraggio	Monitoraggio dell'avanzamento degli obiettivi	Direttori Generali / Capi Servizio / Direttori Centrali / Capi Unità / Capi Ufficio
Monitoraggio	Referto al Ministro sull'avanzamento degli obiettivi (eventuale)	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	Ministro
Rendicontazione	Relazione sul funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni	OIV
Rendicontazione	Relazione sull'utilizzo delle risorse e sull'efficienza dell'azione amministrativa (Rapporto di Performance)	OIV
Rendicontazione	Relazione sulla Performance	Segreteria Generale – Unità di Coordinamento
Rendicontazione	Validazione della Relazione sulla Performance	OIV

Nel corso dell'anno, il ciclo di misurazione e valutazione della performance si è svolto in maniera articolata, tenendo conto 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, in un'ottica di massimo collegamento tra ciclo della performance e ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio, prestando attenzione anche al riallineamento temporale tra i due cicli e al miglioramento delle piattaforme informatiche a tale scopo. Tale set di obiettivi è stato utilizzato per orientare i contenuti di Note Integrative e poi finalizzato con l'approvazione della Direttiva del 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 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 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.

Nel considerare questi aspetti metodologici, è importante tenere a mente che la specificità delle funzioni istituzionali del MAECI rende spesso arduo il compito di individuare risultati concretamente misurabili, e comunque percettibili solo in un orizzonte di medio-lungo periodo. 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 anche 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 2021-2023, che giunge alla sua conclusione con la presente Relazione, e il ciclo successivo.

Terminata la fase di programmazione, è stata avviata la fase di monitoraggio, realizzata attraverso il ricorso ad appositi sistemi informatici, 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.

Con riferimento agli obiettivi annuali formulati per il Piano della Performance 2021-2023, il protrarsi dell’emergenza pandemica ha portato, nel corso dell’anno, alla rimodulazione di alcuni obiettivi strategici, strutturali ed operativi originariamente prefissati, a seguito di 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, mentre in altri casi i valori si sono rivelati ampiamente superiori rispetto agli indicatori prefissati.

Nel corso dell’intero ciclo della performance 2021-2023, che si conclude con la presente Relazione, la collaborazione con l’OIV non è mai venuta meno 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) per assicurarne la coerenza con l’evolu-

zione 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.

In tale contesto, d'intesa con l'OIV e con il coinvolgimento delle strutture competenti, è in corso l'aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, al fine di modernizzare il meccanismo e allinearlo con le più recenti esigenze del MAECI e, più in generale, della Pubblica Amministrazione.

5. Performance e prevenzione della corruzione

L'Atto d'Indirizzo del Ministro per il 2021 attribuisce particolare attenzione alle attività per la prevenzione della corruzione, collocandosi in continuità con le precedenti indicazioni in materia. Coerentemente con tale indicazione, anche nel 2021 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.

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 2021-2023 – e, per converso, la presente Relazione sulla Performance 2021 – 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 (ora DGDP II), 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

6. Elenco degli allegati

- Allegato 1 - Risultati obiettivi triennali
- Allegato 2 - Risultati obiettivi annuali
- Allegato 3 - 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