



---

# PIANO DELLA PERFORMANCE

## 2022-2024



---

Ministero degli Affari Esteri  
e della Cooperazione Internazionale

## Sommario

Sommario .....	2
1. Presentazione del Piano .....	3
2. Presentazione dell'Amministrazione .....	4
I. Chi siamo .....	4
III. Cosa facciamo .....	6
IV. Come operiamo .....	6
V. Personale .....	7
L'Amministrazione in "cifre" (dati al 1 gennaio 2022, salvo diversamente indicato) .....	7
3. Pianificazione triennale .....	10
I - Analisi del contesto esterno .....	10
II - Analisi del contesto interno .....	12
Le risorse umane della Farnesina .....	14
Le risorse finanziarie della Farnesina .....	17
III - Obiettivi specifici .....	19
4. La programmazione annuale .....	21
Avvio del Ciclo 2022-2024 e integrazione tra i sistemi .....	21
5. Dalla performance organizzativa alla performance individuale .....	23
I. Obiettivi assegnati al personale dirigenziale .....	23
II. Obiettivi degli Uffici dell'Amministrazione centrale .....	23
III. Obiettivi degli Uffici dell'Amministrazione periferica .....	23
6. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della <i>performance</i> .....	24
I. Fasi e soggetti del processo di redazione del Piano .....	24
II. Valutazione partecipativa, analisi e coinvolgimento degli stakeholder .....	25
III. Performance e Prevenzione della corruzione .....	28
IV. Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance .....	29
7. Allegati tecnici .....	30

## 1. Presentazione del Piano

Il presente Piano della performance per il triennio 2022-2024 è stato elaborato sulla base della lettera del Ministro Luigi di Maio al Segretario Generale della Farnesina, Ambasciatore Ettore Francesco Sequi, del 31 agosto 2021 che indentifica le seguenti aree prioritarie per l'Amministrazione: Unione europea; Sicurezza e Diritti; Mediterraneo e Africa; Fenomeni Migratori; Sfide Globali; Aiuto allo Sviluppo; Diplomazia per la crescita e promozione integrata; Comunicazione; Riforma dell'Azione amministrativa e razionalizzazione della struttura ministeriale.

Sulla base di tali priorità, l'Unità di Coordinamento della Segreteria Generale ha convocato, in collaborazione con l'Organismo Indipendente di Valutazione, nel settembre 2021, riunioni con ciascun Centro di Responsabilità del MAECI per definire gli obiettivi strategici e strutturali con i relativi indicatori e target per l'anno e il triennio successivo, strumentali anche al ciclo di bilancio per il triennio 2022-2024.

Gli obiettivi strategici e strutturali per il triennio 2022-2024 e per l'anno 2022 sono successivamente stati formalizzati nella Direttiva Generale per l'Azione Amministrativa e per la gestione dei Centri di Responsabilità del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, firmata dal Ministro il 5 gennaio 2022 (v. Allegato A).

Sulla base della Direttiva, il Piano della Performance 2022-2024 aggiorna le consolidate aree di intervento del Ministero per tenere conto di sfide ed interessi su cui dovrà impersarsi l'azione della Farnesina negli anni a venire, individuando obiettivi ambiziosi, per un'Amministrazione intenzionata a rafforzare il ruolo di rappresentanza e promozione del Paese all'estero, in modo da rispondere con efficienza crescente ai bisogni e alle aspettative delle istituzioni, del mondo delle imprese, della società civile e dei cittadini e utenti. Esso aggiorna le consolidate aree di intervento del Ministero, tenendo conto di uno scenario globale caratterizzato da perduranti crisi internazionali, da difficoltà persistenti sotto il profilo economico, socio-politico e di sicurezza, in presenza di una rapida dinamica frizionale tra le principali potenze, con riflessi destabilizzanti sul piano della sicurezza internazionale e della globalizzazione.

Nell'attuazione del Piano, elaborato tenendo conto delle pertinenti linee guida delle Dipartimento della Funzione Pubblica, in stretta coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio e nelle more dell'approvazione del nuovo Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), nel quale confluiranno i contenuti del presente Piano, l'Amministrazione continuerà ad ispirarsi ai principi della responsabilità manageriale, del decentramento delle decisioni e dell'innovazione tecnologica, ottimizzando le risorse disponibili anche alla luce delle ristrettezze di bilancio e in un'ottica di parità di genere.

## 2. Presentazione dell'Amministrazione

### I. Chi siamo

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

L'organigramma riportato nella pagina di seguito illustra le articolazioni interne delle strutture di primo livello dell'amministrazione centrale del Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale.

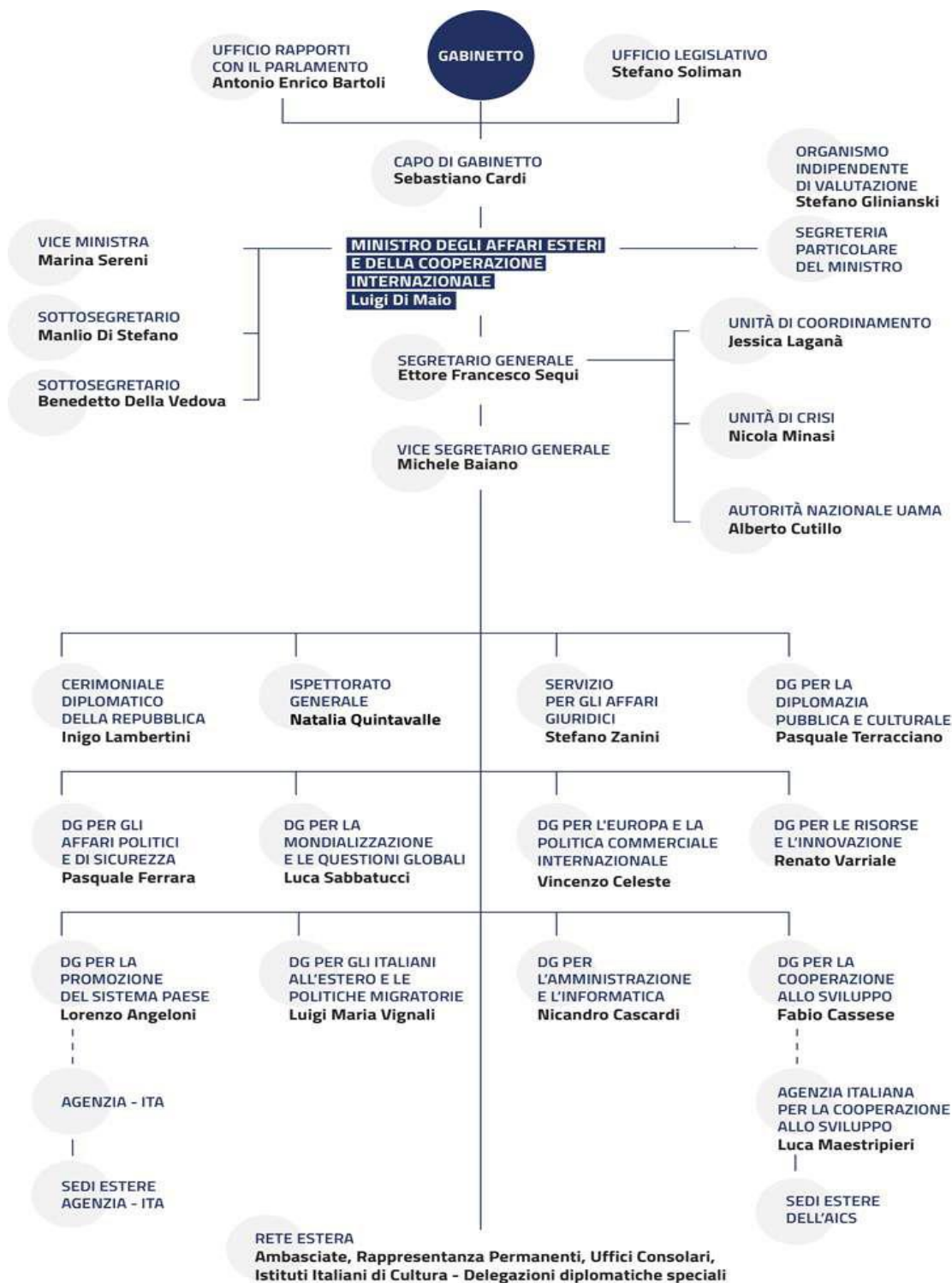
Al vertice della struttura amministrativa è collocato il Segretario Generale che, avvalendosi degli uffici e delle unità della Segreteria Generale, sovrintende all'azione dell'Amministrazione e ne assicura la coerenza e la continuità delle funzioni, coordinandone gli uffici e le attività.

Dal 1 gennaio 2022, la struttura centrale del Ministero consta 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, Unione Europea, italiani all'estero e politiche migratorie, cooperazione allo sviluppo; diplomazia pubblica e culturale, cui si aggiungono le Direzioni Generali incaricate di attuare le priorità del Governo in materia di riforma dell'azione amministrativa e razionalizzazione delle risorse (risorse umane e innovazione da un lato e amministrazione, informatica e comunicazioni dall'altro).

Sono presenti inoltre, quali strutture di primo livello, il Cerimoniale diplomatico della Repubblica, l'Ispettorato generale del Ministero e degli uffici all'estero ed il Servizio degli affari giuridici, del contenzioso diplomatico e dei trattati. Sono infine presenti uffici di diretta collaborazione ai sensi del D.P.R. 233 del 2001.

Per maggiori approfondimenti si rimanda alla sezione 3.II del Piano ("analisi del contesto interno").

## II. Organizzazione



Disponibile al link: <https://www.esteri.it/it/ministero/struttura/organigramma/>

### III. Cosa facciamo

Al Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale sono attribuite dal Decreto Legislativo 30 luglio 1999, n. 300 le funzioni e i compiti spettanti allo Stato in materia di:

- Rapporti politici, economici, sociali e culturali con l'estero;
- Rappresentanza e tutela degli interessi italiani in sede internazionale;
- Programmazione e indirizzo dell'azione italiana in materia di cooperazione allo sviluppo (essendo l'attuazione degli interventi di cooperazione ora demandata alla Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo istituita con legge n. 125 del 2014);
- Cura dei processi negoziali riguardanti l'Unione Europea;
- Rappresentanza della posizione italiana nell'ambito della politica estera e di sicurezza comune dell'Unione Europea;
- Rapporti con le collettività italiane all'estero e tutela dei cittadini italiani all'estero;
- questioni sociali e migratorie in relazione a enti e organizzazioni internazionali;
- definizione delle strategie e degli interventi della politica commerciale e promozionale con l'estero e di sostegno dell'internazionalizzazione del sistema Paese, ferme restando le competenze del Ministero dell'economia e delle finanze, del Ministero dello sviluppo economico e delle regioni.

Per maggiori informazioni sulle attività della Farnesina, si rimanda alla pagina web istituzionale:

<https://www.esteri.it/it/ministero/>

### IV. Come operiamo

Le principali **linee d'azione** del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale sono declinate in termini di **priorità politiche** con l'Atto d'indirizzo del Ministro per il 2022. Firmato nell'agosto 2021, esso costituisce la base del Piano della performance 2022-2024, oltre che del ciclo di bilancio 2022. Si rimanda alla Direttiva Generale per l'Azione Amministrativa e per la gestione dei Centri di Responsabilità del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (Allegato A) nella quale sono presentate le nove aree prioritarie per l'Amministrazione.

## V. Personale

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

<b>L'Amministrazione centrale</b>	
<i>(a seguito della riforma di cui al D.P.R. 211/2021 e del conseguente D.M. 17 dicembre del 2021, n. 1202/2753 di articolazione interna)</i>	
<b>Strutture dirigenziali di I livello</b> (Direzioni Generali, Servizi, altro)	<b>14</b> (incluso il Gabinetto del Ministro)
<b>Strutture dirigenziali di II livello</b> (Unità, Uffici, altro)	<b>100</b>

<b>La rete estera</b>	
<b>Ambasciate</b>	<b>129</b>
<b>Rappresentanze Permanenti presso Organizzazioni Internazionali</b>	<b>8</b>
<b>Delegazioni Diplomatiche Speciali</b>	<b>1 (Taipei)</b>
<b>Uffici Consolari</b>	<b>83</b>
<b>Uffici Consolari onorari</b>	<b>516 di cui 361 operativi</b> (ossia con titolare nell'esercizio delle funzioni)
<b>Istituti Italiani di Cultura (IIC)</b>	<b>84*</b>
<b>Istituzioni scolastiche italiane</b> (anno scolastico 2020/2021)	<b>8 istituti statali**</b> (cui si aggiungono 42 scuole paritarie, 1 scuola non paritaria, 7 sezioni italiane presso scuole europee, 81 sezioni italiane presso scuole straniere/internazionali)
<b>Lettori di ruolo</b> (anno scolastico 2020/21)	<b>129</b>
<i>* Nel conteggio sono ricompresi anche gli IIC di Tripoli e Damasco, le cui attività sono temporaneamente sospese.</i>	
<i>** Nel conteggio è inserita anche la Scuola Statale di Asmara, temporaneamente chiusa.</i>	

### Unità di personale al 1° gennaio 2022

<b>Diplomatici (1013) e Dirigenti (49, di cui 8 di prima fascia e 41 di seconda fascia)</b>	<b>1062</b>
<b>Personale delle Aree Funzionali</b> <i>(di cui 1198 unità appartenenti alla III area, 1290 alla II Area e 16 alla I area)</i>	<b>2504</b>
<b>Personale a contratto degli uffici all'estero</b>	<b>2.810</b>
<b>Esperti ex art. 168 del DPR 18/67</b>	<b>122</b>
<b>Esperti ex art. 16 L. 401/1990</b>	<b>2</b>
<b>Direttori di Istituto Italiano di Cultura ex art. 14 L. 401/1990</b>	<b>6</b>
<b>Personale MIUR collocato fuori ruolo presso il MAECI</b>	<b>60</b>

<b>Analisi caratteri qualitativi/quantitativi del personale</b>	
Età media del personale (anni)	<b>51,03 anni</b>
Età media di diplomatici e dirigenti	<b>46,02 anni</b>
Tasso di crescita unità di personale	<b>1,83%</b>
% di dipendenti in possesso di laurea	<b>49,26 %</b>
% di dirigenti in possesso di laurea	<b>100 %</b>
Turnover del personale	<b>143,59 %</b> <i>Nel corso del 2021 sono state assunte 336 unità di personale mentre sono cessati dai ruoli 234 dipendenti.</i>
Ore di formazione (media per dipendente)	<b>28,8</b> <i>Rispetto al 2020, il dato è aumentato sensibilmente in ragione dell'aumento delle attività formative in modalità a distanza che consentono a numeri più elevati di personale di prendervi parte.</i>
Tasso di assenze (escluse ferie)	<b>3,52 %</b>
Tasso di dimissioni premature	<b>42,73 %</b>
Tasso di richieste di trasferimento ad altre amministrazioni	<b>0 %</b>
Tasso di infortuni	<b>0,18 %</b>



## Analisi di genere

% di diplomatici e dirigenti donne	<b>24,38</b> (inclusa APC)
% di donne sul totale del personale	<b>46,83</b> (inclusa APC)
Età media del personale femminile	Dirigente – <b>42,66</b> anni Non dirigente – <b>53,3</b> anni
% di personale femminile laureato sul totale del personale femminile	<b>50,9%</b>

### 3. Pianificazione triennale

Il Piano della performance della Farnesina per il triennio 2022-2024 è adottato, come previsto dal decreto legislativo n. 150/2009 e ribadito nelle linee guida adottate dal Dipartimento della Funzione Pubblica, in stretta coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio.

Si illustra di seguito il quadro di riferimento, comune al Piano della performance e alla Nota integrativa del Ministero, che dà conto del contesto – esterno e interno – che caratterizza lo svolgimento dei compiti della Farnesina e delle priorità politiche che è chiamata ad attuare.

#### I - Analisi del contesto esterno

L'azione del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale 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 dapprima a causa del protrarsi della pandemia COVID-19, poi con l'insorgere della crisi afghana e infine a seguito dell'aggressione russa all'Ucraina. Un conflitto, quest'ultimo, con ripercussioni gravissime innanzitutto sotto il profilo umanitario e della sicurezza europea, ma anche degli approvvigionamenti energetici e delle prospettive di ripresa economica del continente.

Particolare attenzione dovrà essere inoltre posta alle due macro-sfide che accompagneranno le nostre società nei prossimi anni: la transizione verde e quella digitale.

L'attuale situazione internazionale ha conseguenze dirette sulla sicurezza e il benessere dell'Italia. L'attenzione del Paese per i temi europei e di politica estera è cresciuta, così come è aumentata la "domanda" di Farnesina. È diffusamente percepita l'indispensabilità di una politica estera innovata, dinamica e decisa, con risorse adeguate a soddisfare gli interessi globali e regionali italiani, a sostenere i molteplici compiti istituzionali nella condotta degli affari internazionali e i servizi di assistenza ad imprese, cittadini all'estero, comunità scientifiche e accademiche.

Nel contesto multilaterale, la Farnesina valorizzerà i risultati ottenuti durante l'anno della Presidenza italiana del G20, con particolare riferimento ai settori dell'energia, della protezione dell'ambiente, dello sviluppo e dell'anti-corruzione. Il nostro ruolo di Presidenza uscente e membro della Troika offre inoltre un'utile base per un'azione coordinata e largamente condivisa della comunità internazionale nei confronti delle principali sfide globali.

Sempre nel contesto multilaterale, la Farnesina continuerà, assieme alle competenti autorità nazionali, a esercitare un ruolo di rilievo nell'ambito della Covax-Facility, per un accesso equo ai vaccini, a beneficio dei Paesi a reddito basso e medio-basso.

Anche in considerazione della prosecuzione, fino a maggio 2022, del semestre di Presidenza italiana del Comitato dei Ministri del Consiglio d'Europa, la promozione del diritto internazionale, dello stato

di diritto e della salvaguardia universale dei diritti umani continuerà a rivestire massima importanza per la politica estera italiana.

Al contempo, intensificheremo la nostra azione di rafforzamento delle relazioni bilaterali, non tralasciando le dimensioni europea e transatlantica, coordinate invariabilmente della nostra sicurezza e del nostro benessere. Sarà confermato l'impegno per una difesa europea integrata con un'Alleanza Atlantica in grado di rispondere, anche grazie all'esercizio di revisione del suo Concetto Strategico, delle nuove e crescenti sfide e minacce. Speciale attenzione sarà richiesta anche sui temi della costruzione di una difesa comune e sul ruolo globale dell'UE, approfondendone l'autonomia strategica e la capacità di azione congiunta a tutela di interessi condivisi.

Fra gli obiettivi di maggiore rilievo continua a figurare la gestione dei flussi migratori, anche mediante una rafforzata azione di sviluppo dell'Africa subsahariana, capace di incidere sulle cause profonde del fenomeno e tramite una partecipazione attiva ai tavoli di lavoro a Bruxelles, nel contesto dei negoziati sul Patto sulla Migrazione e l'Asilo. In tale ambito, rimane prioritario rendere più efficace l'azione dell'UE, attraverso un processo di riforma che rinnovi il sistema di *governance* economica e vada oltre il Regolamento di Dublino, per giungere a un meccanismo di redistribuzione solidale efficace e sostanziale, che superi l'onere oggettivo in capo ai Paesi di primo ingresso.

Nel contesto dell'Unione Europea, il 2022 segna l'entrata a regime del "Next Generation EU" e la chiusura dei lavori sulla Conferenza sul Futuro dell'Europa. La Farnesina monitorerà i processi di esecuzione dei Piani nazionali di ripresa e resilienza (PNRR) e faciliterà l'attuazione di quello italiano. Nella fase post Brexit sarà prioritario costruire, sulla base dell'Accordo di commercio e cooperazione (TCA), nuove relazioni con Londra. Rimarrà altresì prioritario il sostegno all'integrazione europea dei Balcani Occidentali.

L'area del Mediterraneo allargato resta uno dei quadranti di prossimità prioritario per l'azione di politica estera italiana, caratterizzato da una molteplicità di obiettivi di prevenzione e risoluzione delle crisi in atto, a cominciare dalla stabilizzazione libica. In quest'ambito, è necessario continuare ad assicurare altresì il contributo italiano al dialogo con la Turchia.

Tra le principali minacce globali cui l'Italia e l'UE continuano a confrontarsi, vi sono: il terrorismo, tenendo conto del possibile pericolo del ritorno dei *foreign fighters* anche alla luce della crisi afghana; le minacce ibride (le minacce cyber, il controllo sulle reti ICT, l'accresciuta aggressività di attori anche statuali in ambito disinformazione); i rischi di proliferazione nucleare; i traffici di esseri umani e la criminalità organizzata transnazionale.

Il cambiamento climatico, inoltre, si conferma tra le crisi più urgenti che la comunità internazionale dovrà affrontare nei prossimi anni. La Farnesina contribuirà al riguardo, nei fori multilaterali e attraverso il dialogo politico con i Paesi partner, alla costruzione di una efficace *governance* mondiale, poiché solo attraverso una risposta collettiva sarà possibile scongiurare esiti e scenari avversi.

A tal fine, rimane indispensabile la promozione degli obiettivi dell'Agenda 2030 sullo sviluppo sostenibile, anche attraverso attività di cooperazione internazionale.

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

La tutela dei connazionali all'estero in scenari di crisi – legati a conflitti internazionali, minacce terroristiche, tensioni sociopolitiche, calamità naturali, pandemie ed emergenze sanitarie –

continua a rappresentare un impegno primario del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale. Nuovi fattori di rischio, come testimoniato dalla recente crisi afghana e dal conflitto in Ucraina, fanno emergere una forte domanda di informazione, di prevenzione e di misure di assistenza ai cittadini italiani all'estero in situazioni di emergenza.

Nel contesto di progressiva ripresa degli scambi commerciali globali dopo la pandemia, ma anche nella consapevolezza dell'impatto delle crisi in corso sull'economia globale (a partire dal conflitto in Ucraina), il MAECI consoliderà il proprio impegno per favorire la crescita delle esportazioni italiane e il rilancio del *Made in Italy*, assicurando il coordinamento delle attività di promozione all'estero condotte dalle varie articolazioni del sistema Paese, nel percorso di messa in opera e costante aggiornamento del Patto per l'Export, attraverso l'adozione di misure di natura sistemica, tempestive, efficaci e di livello adeguato alle sfide che si profilano, nel quadro di un'azione che coniughi gli obiettivi di internazionalizzazione delle PMI con quelli di transizione verde e digitale.

In un'ottica sistemica, la Farnesina fa leva sul nostro straordinario patrimonio linguistico e culturale, sui ritorni della cooperazione scientifica e tecnologica e sulla valorizzazione delle comunità italiane e di origine italiana nel mondo.

## II - Analisi del contesto interno

L'organigramma riportato a p.5 e pubblicato sul sito istituzionale illustra - ai sensi del DPR 95/2010, così come modificato dal DPR 260/2016, dal D.P.R. 19 novembre 2021, n. 211 e dalla legge 30 dicembre 2021, n. 234. - l'assetto organizzativo di primo livello del MAECI al 1° gennaio 2022 (in seguito all'entrata in vigore del DPR 211/2021 e del D.M. 17 dicembre del 2021, n. 1202/2753 di articolazione interna).

Il 1° gennaio 2022 è nata la nuova Direzione Generale per la Diplomazia Pubblica e Culturale. Tale importante integrazione alla struttura del Ministero emerge anzitutto 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, che rappresenta uno dei principali fattori di "soft power" di cui dispone il nostro Paese. Si tratta di un primo passo verso il rilancio della valorizzazione dell'immagine e del ruolo dell'Italia a più ampio spettro e che, grazie alla regia unica assicurata dalla nuova Direzione Generale, consentirà di acquisire un più efficace e armonico potenziamento degli strumenti di diplomazia pubblica e culturale a nostra disposizione.

La rete degli uffici all'estero, che nel recente passato e in ottemperanza ai provvedimenti di "spending review" è stata oggetto di una vasta opera di razionalizzazione concretizzata nella chiusura di oltre 30 sedi, risente oggi in particolare del blocco del turnover del personale di ruolo intervenuto negli ultimi anni.

Nonostante la riduzione delle risorse a disposizione, la Farnesina è peraltro chiamata a promuovere gli interessi del Paese 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 tal senso, negli scorsi anni si è proceduto all'apertura di nuove sedi diplomatico-consolari.

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 di questa categoria di personale (passate da 3.791 nel 2009 a 2.503 nel 2021; pari a -33,9% circa) e causato un innalzamento dell'età media (attualmente di 51 anni).

Per gli anni 2022 e 2023 sono inoltre stimabili circa 250 pensionamenti per raggiunti limiti d'età, senza considerare le eventuali dimissioni o cessazioni ad altro titolo. Appare significativo, sotto questo profilo, il *gap* esistente tra le dotazioni organiche del MAECI rispetto ai corrispondenti Ministeri dei principali Paesi partner dell'UE. Si deve, infatti, ricordare che la Farnesina, pur gestendo una rete di uffici all'estero paragonabile, per complessiva estensione, a quella dei principali paesi europei (Germania, Francia, Regno Unito), può contare, in proporzione, su risorse di personale nettamente inferiori.

A fronte della progressiva riduzione del personale delle aree funzionali impiegabile sulla rete all'estero, l'Amministrazione ha fatto ricorso in misura crescente a personale a contratto reclutato localmente. Il relativo contingente, previsto dall'articolo 152 del DPR 18/67, è stato incrementato a un totale di 3100 impiegati a seguito dell'ultima legge di bilancio. Tuttavia è necessario sottolineare che molte funzioni non possono essere affidate a personale locale, come l'esercizio di funzioni consolari (in materia, ad esempio, di cittadinanza, passaporti, stato civile, visti), e amministrativo-contabili e di gestione del patrimonio.

Nell'ultimo periodo è stata registrata una parziale ripresa delle assunzioni che, se nell'immediato vale a mitigare parzialmente le perdite dell'ultimo decennio, solo se sarà proseguita in modo sostenuto e accompagnata da adeguati finanziamenti potrà contribuire al ristabilimento di un livello di risorse umane adeguato che potrà concorrere a far fronte ai numerosi naturali pensionamenti.

In tale ambito, nel febbraio 2020 sono stati assunti al MAECI 44 funzionari appartenenti all'area della promozione culturale (APC); nel febbraio 2021 è stata realizzata l'immissione in ruolo di 244 funzionari amministrativi, contabili e consolari (ACC); a novembre 2021 sono stati assunti 20 funzionari per i servizi di informatica, telecomunicazioni e cifra.

Contestualmente, nel 2021 l'Amministrazione ha bandito un concorso, per titoli ed esami, a 10 posti di funzionario archivista di Stato/di biblioteca. Inoltre, in ragione delle autorizzazioni ricevute sia nella legge di bilancio per l'anno 2019 sia nel PTF 2020-2022, è in corso di svolgimento un concorso per l'assunzione di 400 unità di seconda area di cui 375 unità da ascrivere al profilo di collaboratore di amministrazione, contabile e consolare e 25 unità al profilo di collaboratore tecnico per i servizi di informatica, telecomunicazioni e cifra.

Con autorizzazione ottenuta nel PTF 2020-2022, l'Amministrazione potrà altresì bandire un concorso a 130 unità di personale ascritte al profilo professionale di Funzionario amministrativo, contabile e consolare, Terza Area F1 e procedere alla conseguente assunzione di detto personale.

In aggiunta alle facoltà assunzionali previste a legislazione vigente, la legge di bilancio per l'anno 2021 ha autorizzato il Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale ad assumere a tempo indeterminato 100 unità di seconda area e di 50 unità di terza area, mentre la legge di bilancio 2022 ha autorizzato l'ulteriore assunzione fino a 44 dipendenti appartenenti all'area III, posizione economica F1, mediante lo scorrimento delle graduatorie di concorsi vigenti alla data del 1° ottobre 2021 ovvero l'indizione di nuovi concorsi. Al riguardo si precisa che l'Amministrazione ha deciso di reclutare tali unità tramite lo scorrimento della graduatoria finale di merito del concorso per titoli ed esami per il reclutamento di unità di terza area, fascia retributiva F1, profilo di Funzionario dell'area della promozione culturale, bandito nel 2018. Le predette 44 unità saranno assunte in data 1° marzo 2022.

Siffatto percorso assunzionale si colloca a valle di riforme di processi organizzativi attuate negli scorsi anni e che il Contratto Collettivo Integrativo in negoziato è destinato a rafforzare.

In prospettiva, l'entrata in ruolo di nuovo, ulteriore personale sia delle Aree Funzionali che della carriera diplomatica (per la quale è previsto un rafforzamento nel triennio 2021-2023 con l'immissione di 50 unità per annualità) potrebbe permettere, già dal 2022, di ridurre il decremento del personale in servizio all'estero e, auspicabilmente, di avviare un seppur lento processo di rafforzamento delle Sedi grazie alla presunta maggiore propensione al trasferimento di impiegati appena entrati in servizio, con competenze aggiornate e un'età media inferiore all'attuale.

Nelle more di tali eventuali sviluppi, per preservare l'operatività della rete estera, l'Amministrazione sta ricorrendo ad alcune misure emergenziali. Si tratta naturalmente di strumenti di breve periodo, che non possono risolvere una criticità superabile solo attraverso un'ingente campagna di nuove assunzioni. La principale misura consiste nel ricorso crescente a liste straordinarie di pubblicità dei posti e ad assegnazioni brevi, che permettono di applicare deroghe relative ai tempi minimi di permanenza presso l'Amministrazione centrale, consentendo anche al personale neo assunto di candidarsi per l'estero. Inoltre, grande attenzione è attribuita alla distribuzione dei posti sulla rete, per evitare riduzioni di organico tali da compromettere l'operatività delle sedi. Al fine di assicurare la funzionalità della Rete estera, si sta inoltre procedendo ad adottare misure straordinarie di prolungamento dei tempi di permanenza all'estero del personale delle Aree Funzionali.

Nel medio-lungo periodo, l'obiettivo di incrementare il numero di presenze all'estero potrà essere facilitato anche dal previsto rifinanziamento del capitolo 1276 (per il secondo semestre del 2022, e quindi a regime), relativo al trattamento economico percepito all'estero (Indennità di Servizio all'Estero – ISE): questo potrà senz'altro rendere più agevole la copertura dei costi derivanti dall'incremento di personale reso possibile dalle nuove assunzioni, nonché all'auspicabile ripresa della mobilità internazionale dovuta al progressivo venir meno dell'emergenza pandemica.

Inoltre, va anche incidentalmente tenuto presente che l'aumento del costo della vita nei Paesi della rete diplomatico-consolare, le tensioni sui mercati dei cambi e l'indicizzazione di gran parte dei contratti di locazione all'estero hanno determinato negli ultimi anni una forte e generalizzata perdita di potere d'acquisto delle ISE, cui non è stato sinora possibile fare adeguatamente fronte. Al contempo, in un numero crescente di Paesi si registra un netto peggioramento delle condizioni di vita legato al progressivo deterioramento del quadro internazionale, che si riverbera in un aumento dei fattori di rischio e disagio. Di conseguenza, le indennità versate in un numero crescente di Sedi risultano oggi insufficienti a garantire il necessario ristoro a compensazione dei disagi, personali e familiari, derivanti da un prolungato trasferimento all'estero. Pertanto, ed al netto di limitatissime misure che è stato possibile prendere nel corso degli ultimi anni di fronte alle situazioni più delicate, appare quanto mai opportuna, in prospettiva, una revisione dei coefficienti relativi al costo della vita.

### ***Le risorse umane della Farnesina***

L'obiettivo nel prossimo triennio è quello di favorire una cultura organizzativa dell'Amministrazione improntata a principi di economicità, efficacia ed efficienza. Nel triennio 2022-2024 sarà messa in atto una revisione dei modelli organizzativi accompagnata dalla transizione verso il digitale che consentirà di utilizzare al meglio le tecnologie informatiche, anche per lo svolgimento del lavoro agile. Tale processo sarà accompagnato da attività di formazione a beneficio di tutto il personale in servizio presso l'Amministrazione centrale.

Il MAECI ha adottato lo scorso anno il Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) sebbene l'emergenza epidemiologica ne abbia impedito l'applicazione. L'Amministrazione, quindi, si è

conformata alle disposizioni governative, mantenendo la possibilità di ricorrere al lavoro agile presso la Sede Centrale per contrastare la diffusione sul luogo di lavoro dell'infezione da COVID-19. Successivamente, con l'emanazione del D.P.C.M del 23 settembre 2021 e del decreto dell'8 ottobre del Ministro per la pubblica amministrazione, il MAECI ha riorganizzato le attività dei propri uffici consentendo il ricorso al lavoro agile sulla base di quanto previsto dalle nuove disposizioni, e cioè con modalità di espletamento della prestazione lavorativa prevalentemente in presenza.

Specificata attenzione viene poi costantemente dedicata agli aspetti connessi alle pari opportunità, rispetto alle quali viene parimenti declinato lo specifico obiettivo triennale strategico afferente l'ottimizzazione dell'impiego delle risorse umane, con un indicatore ad hoc. Inoltre, sempre come prescritto dalle pertinenti disposizioni normative, il PTAP (Piano Triennale di Azioni Positive) 2021-23 è stato aggiornato per l'anno 2022 (Allegato G) per l'attuazione dei principi ed il perseguimento degli obiettivi definiti del "Codice delle pari opportunità", mentre apposite linee-guida sull'argomento sono state delineate in appositi atti amministrativi.

Infine e in prospettiva (coerentemente a quanto previsto dall' articolo 6, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, nonché dall'articolo 6 del decreto legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito dalla legge 6 agosto 2021, n. 113) l'Amministrazione sta lavorando, al fine di rispondere, almeno in parte, alle esigenze assunzionali, alla predisposizione del nuovo Piano triennale dei fabbisogni di personale 2022-2024.

Si ritiene pertanto utile, in linea con lo spirito delle Linee di indirizzo per la predisposizione dei piani dei fabbisogni di personale da parte delle PA e con gli auspici illustrati dal Dipartimento della Funzione Pubblica in occasione dell'incontro plenario con le Amministrazioni per l'avvio del ciclo della performance 2019-2021 (11 dicembre 2018), fornire di seguito una sintetica analisi delle risorse umane della Farnesina.

Nell'ultimo decennio il personale di ruolo del MAECI ha registrato una drastica riduzione, con conseguente grave pregiudizio al funzionamento delle sedi e alla stessa continuità dell'essenziale presenza dello Stato all'estero.

Le unità appartenenti alle Aree Funzionali attualmente in servizio si sono ridotte di oltre il 33,9% in dieci anni, mentre l'età media si è progressivamente innalzata, per attestarsi attualmente sui 51,03 anni. Di conseguenza, si registrano gravi difficoltà, soprattutto in sedi che pure rivestono un interesse strategico per l'Italia, in termini sia di sicurezza che di presenza di connazionali, nella copertura di incarichi importanti che non sono in nessun modo delegabili (ad es. nei settori cittadinanza, passaporti, sicurezza, contabilità) o che possono essere dati in concessione a privati solo in parte e a determinate condizioni (ad es. outsourcing delle richieste di visti). Per tali sedi in difficoltà, ma anche per molte altre pure caratterizzate da strutture e servizi sanitari inadeguati, vi è comprensibilmente una minore propensione da parte del personale, ormai prevalentemente di età avanzata, che tende ad optare – a fronte dei numerosi posti vacanti sulla rete estera – per sedi caratterizzate da un minor livello di rischio e disagio o da carichi di lavoro distribuiti su più unità. Negli ultimi due anni il tasso medio di copertura dei posti nelle sedi all'estero è stato quindi ben inferiore al 50%, con una media del 21,4% di copertura, e con picchi verso il basso soprattutto in aree geografiche quali Africa e America del Sud.

La necessità di reclutare nuovo personale di ruolo, giovane e motivato, rappresenta pertanto una priorità assoluta affinché il MAECI e la sua rete all'estero possano efficacemente fare fronte alle sfide sempre più impegnative del contesto internazionale in continua evoluzione in cui si trovano ad operare, che è fonte di sfide nuove sempre più impegnative per questa Amministrazione.



Il panorama politico globale sempre più complesso è caratterizzato dalla presenza, oltre che dei tradizionali attori (Stati e organizzazioni internazionali), di nuove entità di natura variegata (grandi aziende, colossi energetici, gruppi di pressione, ecc.), che rendono ancor più indispensabile il ruolo della diplomazia quale elemento di raccordo, analisi, filtro ed interpretazione del nuovo contesto. Nel quadro generale di politica estera, oggi è richiesta la nostra presenza in maniera imprescindibile e ancora più incisiva in scacchieri che prima perceivamo come lontani o comunque al di fuori delle nostre capacità di intervento diretto. A tali esigenze l'Amministrazione sta rispondendo anche attraverso la realizzazione negli ultimi anni di un piano di aperture di nuove sedi, avviato dapprima in Asia, con le Ambasciate ad Ashgabat e ad Ulaanbaatar, e con i Consolati Generali ad Ho Chi Minh, Chongqing e Bangalore, o ancora il Consolato di Erbil; e successivamente concentratosi nei Paesi dell'Africa nord-occidentale, con la riattivazione del Consolato Generale a Bengasi, e nella fascia del Sahel, nuova frontiera dell'Unione Europea, con l'apertura di Ambasciate a Niamey, Conakry, Ouagadougou e Bamako. Un significativo rilievo hanno avuto anche i rafforzamenti della Rete in aree dove è maggiormente sentita l'esigenza di efficaci servizi per gli italiani residenti all'estero, come nel caso di Manchester, quale conseguenza dell'uscita del Regno Unito dall'Unione Europea, e di Arona (Spagna), in esito ad un riassetto complessivo della nostra presenza consolare nell'arcipelago delle Canarie, operata ai fini di offrire un maggiore supporto alla nutrita comunità di connazionali ivi residente.

L'apertura di nuove sedi e le opportunità assunzionali offerte dai concorsi già terminati o in svolgimento, sia quelli di personale diplomatico che amministrativo, stanno consentendo di potenziare in misura limitata la rete all'estero, in un'ottica di attenzione rafforzata su specifiche sedi. Sono stati così istituiti, per la prima volta, una ventina di nuovi posti diplomatici, in particolare nel fondamentale ruolo di vicario in sedi che ne erano finora sprovviste, con precedenza e a beneficio, a mero titolo di esempio, di alcune sedi africane (Bamako, Kinshasa, Ouagadougou), di taluni uffici consolari in un'ottica di miglioramento del servizio ai connazionali (Parigi, Toronto, Monaco di Baviera, Zurigo) o di promozione commerciale e culturale (Los Angeles e Dubai). Si è inteso così sostenere sedi particolarmente esposte e impegnate su dossier chiave, quali quelli migratorio, della lotta al terrorismo, della promozione commerciale e dell'assistenza ai connazionali.

In tale scenario, si inserisce altresì la necessità di fornire una risposta al netto aumento della domanda di servizi che viene rivolta al MAECI. La rete all'estero è chiamata a fornire assistenza ai connazionali – anche in situazioni di crisi - il cui numero è in continuo aumento, nonché alle nostre imprese attive all'estero. Tale incremento si accompagna a una crescita esponenziale delle richieste di riconoscimento della cittadinanza italiana presentate dai discendenti di nostri emigrati. Infine, il rinnovato impegno dell'Italia nelle politiche migratorie e di cooperazione con i Paesi delle aree geografiche di provenienza dei principali flussi di migranti e l'attuazione di misure di contrasto all'immigrazione illegale devono necessariamente essere accompagnati da un potenziamento di tutte le categorie di personale, nelle sedi interessate e più strategiche per il nostro Paese.

Al fine di rispondere, almeno in parte, alle predette esigenze:

- nel mese di febbraio 2020 sono state assunte 44 unità con profilo di “funzionario dell'area della promozione culturale”;
- nel mese di febbraio 2021 sono state assunte 244 unità con profilo di “funzionario amministrativo, contabile e consolare”;
- nel mese di novembre 2021 sono state assunte 20 unità con profilo di “funzionario per i servizi di informatica, telecomunicazioni e cifra”;
- è in corso di svolgimento un concorso per l'assunzione di 400 unità di seconda area;



- è stato altresì bandito un concorso, per titoli ed esami, a 10 posti di funzionario archivista di Stato/di biblioteca;
- con autorizzazione ottenuta nel PTF 2020-2022, l'Amministrazione potrà altresì bandire un concorso a 130 unità di personale di terza area;
- grazie alla Legge di bilancio per l'anno 2021 è stata altresì autorizzata l'assunzione di 50 unità di personale di terza area e di 100 unità di seconda area, in aggiunta alle assunzioni già programmate nel PTF 2020-2022;
- per quanto riguarda la dirigenza amministrativa, all'esito della procedura selettiva gestita dalla SNA nel 2020 il MAECI ha potuto assumere 5 dirigenti di II fascia;
- infine, la legge di bilancio 2022 ha autorizzato l'ulteriore assunzione fino a 44 dipendenti appartenenti all'area III, posizione economica F1, mediante lo scorrimento delle graduatorie di concorsi vigenti alla data del 1° ottobre 2021 ovvero l'indizione di nuovi concorsi.

Inoltre, per far fronte ai crescenti compiti che il Ministero è chiamato ad assolvere nel sopra richiamato contesto internazionale, è stata prevista l'assunzione di un contingente annuo di diplomatici pari a 50 unità per il triennio 2021-2023, in considerazione dei sempre maggiori impegni sui molteplici scenari della politica internazionale, dell'apertura di nuove ambasciate in aree di interesse strategico per la promozione degli interessi economici del Paese e per la tutela dei cittadini italiani all'estero, nonché dell'esigenza di garantire la continuità della partecipazione italiana al Servizio Europeo per l'Azione Esterna, istituito nel 2010. Al termine del concorso diplomatico 2021, sono stati assunti 46 Segretari di legazione in prova.

### ***Le risorse finanziarie della Farnesina***

La legge di bilancio per il 2022 (L. n. 234 del 30 dicembre 2021) assegna al MAECI, per il 2022, uno stanziamento pari a € 3.304.664.534, con una sensibile diminuzione rispetto allo stanziamento iniziale del 2021 (pari a € 3.587.186.700). Tale decremento è dovuto, principalmente, alla riduzione degli stanziamenti destinati ai contributi a fondo perduto per l'internazionalizzazione delle imprese italiane nel 2022 (210 milioni di euro nel 2022, rispetto ai 600 milioni del 2021), ma anche di quelli relativi alla quota di partecipazione dell'Italia al Fondo europeo di sviluppo – FES (meno 351 milioni di euro nel 2022, rispetto ai 505 milioni del 2021), trasferito al bilancio del MAECI a partire dal 2015 e dapprima stanziato sul bilancio del MEF. Prima di tale esercizio finanziario lo stanziamento complessivo del MAECI aveva un volume significativamente inferiore, pari, nel complesso, a € 1.815.049.844 nel 2014. L'incremento del bilancio MAECI è stato originato, nel corso degli ultimi anni, oltre che dal trasferimento al MAECI del Fondo europeo di sviluppo - FES, anche dal progressivo incremento degli stanziamenti per l'Aiuto pubblico allo sviluppo (trasferimenti all'AICS, quasi 619 milioni di euro nel 2022, in aumento rispetto ai 529 milioni di euro del 2021) e dagli interventi di promozione della lingua e cultura italiane all'estero (cd. Fondo cultura, pari a 29 milioni di euro nel 2021, 41 milioni nel 2022 e a 44 milioni a decorrere dal 2023). A partire dal 2020, si è aggiunto, inoltre, il trasferimento al MAECI delle risorse finanziarie del Ministero dello sviluppo economico, destinate alle attività di promozione del commercio internazionale e di internazionalizzazione del sistema produttivo (112.541.095 euro nel 2021), mentre sul piano degli investimenti saranno assegnati al MAECI, per il 2022, oltre 33 milioni di euro.

Va, anche, considerato che, a partire dalla Legge di bilancio per il triennio 2017-2019, la Farnesina non può più ricorrere alla riassegnazione dei differenziali delle entrate consolari per incrementare le risorse finanziarie destinate al funzionamento e alle attività istituzionali dei propri uffici all'estero. L'articolo 1, commi 426 e seguenti, della Legge 232/2016 (legge di bilancio 2017-19) ha, infatti,

neutralizzato l'applicazione delle norme che consentivano di riacquisire in bilancio le maggiori entrate riscosse grazie all'operato degli uffici consolari. Tali proventi contribuiscono ora per ogni esercizio finanziario al conseguimento degli obiettivi di risparmio già assegnati all'Amministrazione.

Stanziamiento complessivo da disegno di legge di bilancio	<b>3.305</b>
Trasferimenti all'Agenzia italiana per la Cooperazione allo sviluppo (AICS)	<b>619</b>
Stanziamiento iniziali effettivi <b>al netto delle risorse per l'AICS:</b>	<b>2.685</b>
<b>di cui:</b>	
- <b>Oneri inderogabili:</b>	<b>1.784</b>
• spese di personale;	<b>821</b>
• contributi ad Organismi Internazionali;	<b>601</b>
• stanziamento FES ex L. 125 del 2014	<b>351</b>
• altri oneri vari	<b>11</b>
- <b>Fondo per la cooperazione migratoria</b>	<b>70</b>
- <b>Agenzia ICE</b>	<b>261</b>
- <b>Altri contributi ad enti e organismi</b>	<b>64</b>
- <b>Spese di funzionamento</b>	<b>296</b>
- <b>Contributi alle imprese</b>	<b>210</b>
<i>(dati in milioni di euro)</i>	

La tabella sopra presentata pone in evidenza come nel 2022 oltre l'85% del bilancio del MAECI sia rappresentato da oneri inderogabili, ovvero stipendi e contributi ad Organismi internazionali, nonché da trasferimenti a favore dell'AICS e dell'ICE e dei contributi per l'internazionalizzazione delle imprese.

La quota di partecipazione del nostro Paese all'attuazione delle politiche dell'Unione europea attraverso la contribuzione al Fondo europeo di sviluppo FES, singolarmente considerata, costituisce, poi, quasi l'11 % del bilancio del Dicastero.

L'onere finanziario del Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale, nel 2022, al netto dei trasferimenti all'Agenzia italiana per la cooperazione allo sviluppo, all'Agenzia ICE, del contributo al FES e dei contributi per l'internazionalizzazione delle imprese italiane, rappresenta, invece, lo 0,17 % del bilancio complessivo dello Stato. Si tratta di un valore di dimensioni limitate se confrontato con il volume di risorse che i principali Paesi partner del contesto europeo impiegano nelle proprie Amministrazioni per le funzioni di politica estera.

Il Ministero ha dato negli anni passati un apporto rilevante alla *spending review* del Governo, da ultimo con il DPCM del 28 giugno 2017, adottato ai sensi dell'articolo 22 bis della legge di contabilità e finanza pubblica, che ha stabilito una riduzione di spesa pari a 29 milioni di euro nel 2018 e a 31 milioni nel 2019 e 2020.

Per una rappresentazione sintetica delle risorse finanziarie gestite dalla Farnesina (stanziamenti legge di bilancio 2022) si rinvia al prospetto contenuto nell'allegato F, che comprende i seguenti elementi: Centri di Responsabilità Amministrativa, programmi di bilancio, azioni di bilancio e stanziamenti di spesa.

Per un maggiore livello di dettaglio è possibile consultare la pagina "bilancio trasparente" sul sito istituzionale del Ministero, sezione "amministrazione trasparente" al seguente link: [https://www.esteri.it/it/trasparenza\\_comunicazioni\\_legali/bilancio-trasparente/](https://www.esteri.it/it/trasparenza_comunicazioni_legali/bilancio-trasparente/).

Si riportano, inoltre, i link alla banca dati della Ragioneria generale dello Stato, OpenBDAP, per un esame dei dati finanziari complessivi del bilancio dello Stato e un confronto tra i bilanci dei vari Ministeri (<https://openbdap.mef.gov.it/it/BdS/Esplora>), nonché alla sezione di "Amministrazione trasparente" del sito "esteri.it" ([https://www.esteri.it/it/trasparenza\\_comunicazioni\\_legali/bilanci/](https://www.esteri.it/it/trasparenza_comunicazioni_legali/bilanci/)), per un'analisi della struttura del bilancio del MAECI per missioni, programmi, azioni e capitoli con i relativi stanziamenti, nei vari esercizi finanziari.

### III - Obiettivi specifici

Vengono riportati nell'allegato B gli obiettivi dell'Amministrazione ("obiettivi specifici") e i risultati attesi nel triennio 2022-2024 (illustrando sinteticamente, ove necessario, la ratio e il significato di alcuni target), indicando anche – ove possibile – il valore di partenza del/degli indicatori (*baseline*) o un *benchmark* di riferimento, nonché le strutture di primo livello responsabili per il raggiungimento dei risultati attesi.

Gli **obiettivi triennali** possono essere "**strategici**" se direttamente collegati ad una priorità politica, oppure "**strutturali**" se connessi ad attività ordinarie dell'amministrazione.

Gli obiettivi, ai sensi dell'art. 5 del Decreto Legislativo n. 150/2009, devono essere:

- rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- riferibili ad un arco temporale determinato;
- commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Nell'elaborazione degli obiettivi, degli indicatori, dei target, delle baseline e nelle descrizioni richieste per ciascuna voce sono quindi state tenute in debita considerazione le pertinenti disposizioni normative e le successive linee guida.

Sin dalle prime fasi di programmazione dell'attuale ciclo triennale, si è quindi operato – di concerto con i singoli Centri di Responsabilità e l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) e in coerenza

con le priorità politiche espresse e con il quadro di riferimento nel quale l'amministrazione è chiamata ad agire – affinché gli obiettivi degli scorsi anni (e i connessi risultati raggiunti) continuassero a essere – ove possibile – gli elementi di partenza sulla base dei quali elaborare gli aspetti salienti del presente documento.

In linea con i suggerimenti ricevuti dal Dipartimento della Funzione Pubblica, una delle priorità dell'Amministrazione nell'elaborazione del Piano della Performance 2022-2024 è stata quella di garantire stabilità all'esercizio, come del resto già effettuato durante il triennio precedente, al fine di non compromettere la confrontabilità dei risultati ottenuti.

Ciò nella consapevolezza dell'importanza di consentire una verifica dell'evoluzione storica degli indicatori, che attraverso la loro misurazione, può certamente aiutare una migliore comprensione – anche in termini di efficienza – dell'evoluzione delle politiche portate avanti dall'Amministrazione.

Naturalmente alcuni cambiamenti sono stati essenziali al fine di continuare a rappresentare correttamente le priorità dell'Amministrazione nel contesto degli obiettivi triennali per il triennio 2022-2024. In particolare, alcuni importanti integrazioni, sia per quanto attiene gli obiettivi che per gli indicatori, sono state inserite anche alla luce della riorganizzazione del MAECI dal 1 gennaio 2022.

Alla luce di una progressiva ripresa prospettata per il triennio 2022-2024, con l'attenuarsi dell'emergenza pandemica da COVID-19, l'Amministrazione ha fissato dei target degli indicatori ambiziosi, ma al contempo realistici, alla luce delle possibili recrudescenze della pandemica.

Più in generale, si è cercato di qualificare meglio gli indicatori (e le altre voci a essi connesse) inseriti per il precedente ciclo triennale, mentre lì dove si è ritenuto che gli indicatori precedentemente scelti non fossero significativi (o, ancora, nei casi in cui fossero mutate le circostanze e/o gli obiettivi sottesi alle priorità politiche) è sembrato opportuno sostituire del tutto obiettivi e indicatori.

Sempre in linea con i suggerimenti ricevuti dal Dipartimento della Funzione Pubblica, si è infine cercato di differenziare numero e tipologie degli indicatori associati a ciascun obiettivo, affinché ne venisse messo in luce il carattere multidimensionale. Si è altresì operato, al netto delle considerazioni sopra riportate, sulla misurabilità degli indicatori e tentato di rendere immediatamente intellegibile, anche ai non addetti ai lavori, sia la descrizione degli obiettivi e degli indicatori, sia i relativi target, formule di calcolo e baseline, avendo sempre cura di garantire la massima coerenza tra ciclo della programmazione e ciclo di bilancio.

Nel considerare questi aspetti metodologici, si ribadisce che è comunque importante tenere a mente che la specificità delle funzioni istituzionali del MAECI rende spesso complesso il compito di individuare risultati concretamente misurabili e in alcuni casi percettibili solo nel medio-lungo periodo. Si ricorda che la missione istituzionale della Farnesina si traduce principalmente in un'azione diplomatica quotidiana i cui effetti si riverberano positivamente sulla qualità della vita dei nostri concittadini (e non solo), attraverso il contributo italiano – difficilmente, si ripete, rilevabile in termini quantitativi – al perseguimento e alla tutela di beni pubblici globali (pace e sicurezza, apertura dei mercati, tutela del patrimonio culturale, cambiamenti climatici, diritti di proprietà intellettuale).

Si sottolinea infine che il prezioso coordinamento con i singoli Centri di Responsabilità e con l'OIV non è mai venuto meno, nonostante il protrarsi dell'emergenza sanitaria. Ciò al fine di assicurare al meglio la programmazione dell'attuale ciclo triennale.

## 4. La programmazione annuale

### Avvio del Ciclo 2022-2024 e integrazione tra i sistemi

In linea con quanto previsto dalle linee guida per il Piano della Performance Ministeri N. 1 giugno 2017, adottate dal Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri, il MAECI ha definito il presente Piano della Performance in un'ottica di 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 e alla creazione di maggiori sinergie tra il portale "Note Integrative" del MEF e l'applicativo "Controllo Strategico" del MAECI per l'inserimento e il monitoraggio dei dati sulla performance organizzativa.

A partire dalle nove direttrici di azione indicate dall'atto di indirizzo dell'On. Ministro, il MAECI ha individuato gli obiettivi triennali, strategici o strutturali, per il triennio 2022-2024 e gli obiettivi annuali. Tale set di obiettivi è stato utilizzato per orientare i contenuti di Note Integrative e poi finalizzato con l'approvazione della Direttiva dell'On. Ministro per l'azione amministrativa (**Allegato A**).

Ogni Centro di Responsabilità è stato 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 Signor Ministro.

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, e di una costante collaborazione fra gli attori coinvolti. Anche per il triennio in corso, tale costante consultazione e collaborazione non è mai venuta meno, malgrado le difficoltà logistiche imposte dalla situazione di emergenza sanitaria. 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.

L'**Allegato B** del Piano ("Obiettivi triennali strategici e strutturali e obiettivi annuali") presenta in forma chiara e sintetica l'insieme degli obiettivi, dei relativi indicatori e target, degli eventuali baseline/benchmark e dei Centri di responsabilità/unità organizzative responsabili per il raggiungimento dei risultati. Vi si può fare riferimento per quanto riguarda la performance organizzativa annuale (che si è preferito non riportare qui per non appesantire la leggibilità del Piano).

L'allegato B esplicita inoltre in modo chiaro la **connessione tra gli obiettivi triennali e gli obiettivi annuali** e illustra quindi, in modo sintetico, la performance organizzativa dell'intera Amministrazione, sia triennale che annuale.

In tale contesto, i singoli uffici dell'Amministrazione centrale e della rete estera si sono dotati inoltre di obiettivi di gestione (**Allegati C e D**), il cui monitoraggio avviene mediante il **controllo di gestione**. Come negli anni passati, gli Uffici all'estero dovranno monitorare quattro attività nel corso del 2022. Gli Uffici sono stati invitati a perfezionare la definizione dei target e degli indicatori degli obiettivi di gestione in un'ottica di costante miglioramento della loro performance.

Gli obiettivi triennali contenuti nel Piano della performance sono necessariamente coincidenti con quelli riportati nelle **Note integrative al Bilancio dello Stato** in modo da consentire la massima coerenza tra i programmi, le azioni e gli stanziamenti assegnati a ciascun centro di responsabilità (**allegato F**) con le priorità politiche e i connessi obiettivi specifici di azione amministrativa (**allegato B**).

## 5. Dalla performance organizzativa alla performance individuale

### I. Obiettivi assegnati al personale dirigenziale

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 performance dei singoli uffici 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.

In linea con quanto previsto dall'art. 9 del D. Lgs. 150/2009, nella valutazione individuale non sono considerati i periodi di congedo di maternità, di paternità e parentale.

### II. Obiettivi degli Uffici dell'Amministrazione centrale

Per il MAECI, mentre la definizione degli obiettivi strategici e strutturali per l'anno ed il triennio (di cui all'Allegato B) avviene a livello di Strutture Dirigenziali di I livello (Direzioni Generali e Servizi) in linea con le priorità politiche definite annualmente dal Ministro, 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).

Ai sensi del D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, **il punteggio del controllo di gestione si collega alla valutazione della performance individuale** e costituisce uno dei criteri per la ripartizione del Fondo risorse decentrate e in particolare delle risorse assegnate per remunerare la produttività organizzativa, secondo le modalità definite in sede di contrattazione integrativa.

Per maggiori approfondimenti sui soggetti destinatari, sui valutatori, sulla definizione e il metodo di calcolo del punteggio di risultato si rimanda al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) del MAECI, accessibile sul sito istituzionale della Farnesina al seguente link: [https://www.esteri.it/it/trasparenza\\_comunicazioni\\_legali/performance/sistema-di-misurazione-e-valutazione/](https://www.esteri.it/it/trasparenza_comunicazioni_legali/performance/sistema-di-misurazione-e-valutazione/)

Il quadro dettagliato degli obiettivi è riportato nell'**Allegato C**.

### III. Obiettivi degli Uffici dell'Amministrazione periferica

Anche gli Uffici all'estero (Ambasciate, Uffici consolari, Istituti di Cultura) definiscono e sono titolari di obiettivi riguardanti l'ordinaria amministrazione, monitorati nell'ambito del controllo di gestione secondo le modalità definite nel SMVP del MAECI. Sulla base della programmazione strategica

approvata dal Ministro e pubblicata all'interno del presente Piano della Performance, le Direzioni Generali potranno coinvolgere specifici Uffici della rete per il conseguimento degli obiettivi strategici dell'Amministrazione.

Il quadro dettagliato degli obiettivi di gestione degli uffici all'estero è riportato nell'allegato D.

## 6. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della performance

### I. Fasi e soggetti del processo di redazione del Piano

FASE	ATTIVITA'	RESPONSABILE
Programmazione	Adozione del documento sulle priorità politiche	On. Ministro
Programmazione	Comunicazione a DDGG e Capi Servizio per l'avvio della programmazione	Segreteria Generale
Programmazione	Indicazione a Capi Unità e Capi Ufficio dei piani e progetti prioritari	Direttori Generali e Capi Servizio
Programmazione	Presentazione di proposte di obiettivi triennali e annuali, relativi indicatori e piani d'azione	Direttori Centrali o Capi Unità ed Ufficio
Programmazione	Trasmissione di obiettivi, indicatori e piani d'azione alla Segreteria Generale	Direttori Generali e Capi Servizio
Programmazione	Esame dei principali obiettivi in seno al Consiglio di Amministrazione	Segreteria Generale
Programmazione	Trasmissione al Gabinetto dell'On. Ministro e all'OIV del progetto di Piano della Performance	Segreteria Generale
Programmazione	Adozione del Piano della Performance	On. 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)



<b>Programmazione</b>	Publicazione del Piano sul sito istituzionale e sul portale della performance	Segreteria Generale
<b>Monitoraggio</b>	Monitoraggio sull'avvio del ciclo della performance	OIV
<b>Monitoraggio</b>	Monitoraggio dell'avanzamento degli obiettivi	Direttori Generali / Capi Servizio / Direttori Centrali / Capi Unità / Capi Ufficio
<b>Monitoraggio</b>	Referto all'On. Ministro sull'avanzamento degli obiettivi (eventuale)	OIV
<b>Monitoraggio</b>	Monitoraggio intermedio sui comportamenti organizzativi dei collaboratori (facoltativo)	Valutatori di prima istanza
<b>Valutazione</b>	Valutazione di prima istanza	Valutatori di prima istanza
<b>Valutazione</b>	Termine per la presentazione della richiesta di valutazione di II istanza (personale delle AAFF e dirigenti).	Valutati
<b>Valutazione</b>	Eventuale valutazione di seconda istanza	Valutatori di seconda istanza
<b>Valutazione</b>	Certificazione del raggiungimento degli obiettivi assegnati	Direttori Generali, Capi Servizio, Capi Unità, Capi Ufficio
<b>Valutazione</b>	Certificazione del raggiungimento degli obiettivi assegnati per i titolari di strutture dirigenziali di livello generale	On. Ministro
<b>Rendicontazione</b>	Relazione sul funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni	OIV
<b>Rendicontazione</b>	Relazione sull'utilizzo delle risorse e sull'efficienza dell'azione amministrativa (Rapporto di Performance)	OIV
<b>Rendicontazione</b>	Relazione sulla Performance	SG
<b>Rendicontazione</b>	Validazione della Relazione sulla Performance	OIV

## II. Valutazione partecipativa, analisi e coinvolgimento degli stakeholder

La promozione della partecipazione dei cittadini alle decisioni e alle politiche pubbliche è ispirata dall'art. 118 della Costituzione, che fa riferimento al "principio di sussidiarietà". 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'Organismo Indipendente di Valutazione di verificare che vengano adottati sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione dei cittadini e utenti.

Le **Linee guida sulla valutazione partecipativa del Dipartimento della Funzione Pubblica** (n. 4/2019) forniscono alle amministrazioni pubbliche indicazioni metodologiche per favorire la partecipazione di cittadini ed utenti (*stakeholder*) alla valutazione della performance organizzativa. Si sottolinea la **flessibilità** e **gradualità** evidenziata dal Dipartimento della Funzione Pubblica per l'applicazione delle Linee Guida: a ciascuna amministrazione viene lasciato un margine di discrezionalità e responsabilità della scelta del modello di valutazione partecipativa più adeguato alla propria realtà.

L'Amministrazione degli Esteri si confronta quotidianamente, sia sul piano interno che internazionale, con una pluralità di interlocutori pubblici e privati – direttamente o indirettamente interessati dalla sua performance. L'elaborazione e la successiva implementazione del Piano della Performance sono il frutto di intensi contatti con gli *stakeholder* interni ed esterni.

Per quanto concerne gli stakeholder esterni, si segnala il contatto continuo e costante con i seguenti:

- ✓ **Collettività italiane all'estero**, soprattutto per il tramite del Consiglio Generale per gli Italiani all'Estero;
- ✓ **Ministeri**, anche per il tramite degli Uffici dei Consiglieri Diplomatici, nonché delle riunioni di appositi Tavoli di Coordinamento, ove attivi;
- ✓ **Parlamento**, in particolare dall'Ufficio per i Rapporti con il Parlamento e soprattutto nel quadro delle audizioni presso le Commissioni Esteri (a cui partecipano i vertici politici e/o dirigenziali dell'Amministrazione);
- ✓ **Sistema produttivo nazionale**, anche per il tramite delle periodiche riunioni della Cabina di Regia;
- ✓ **Imprese ed istituti finanziari**, anche per il tramite dei funzionari diplomatici eventualmente ivi distaccati e dei Tavoli di coordinamento, ove attivi;
- ✓ **Società civile e cittadini comuni**, attraverso il dialogo intrattenuto dall'Ufficio Relazioni con il Pubblico, le periodiche rassegne "Farnesina Porte Aperte" e le molteplici iniziative dell'Amministrazione centrale e degli uffici all'estero ad essi rivolte.
- ✓ **Organizzazioni non governative**.
- ✓ **Gli organi di informazione**, attraverso il dialogo costante intrattenuto dal Servizio Stampa del Ministero.

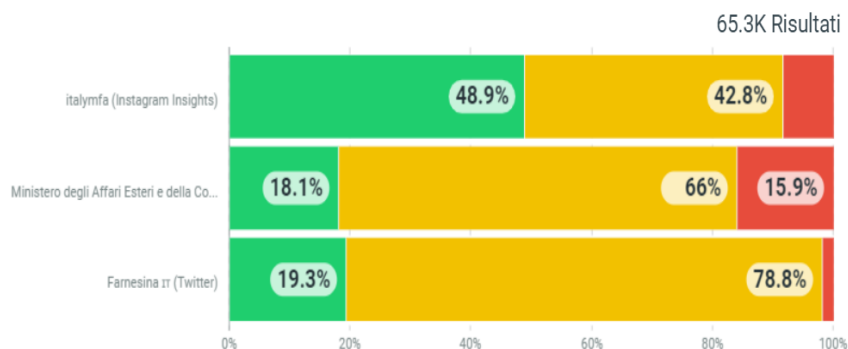
Il MAECI, sulla base dei principi di flessibilità e gradualità espressi nelle Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica, ha identificato alcune prime aree di intervento per attuare la valutazione partecipativa della performance organizzativa, partendo dalla valorizzazione di iniziative già in corso e in fase di sviluppo. Tra queste, si segnalano le seguenti:

- **L'Ufficio Relazioni col Pubblico (URP)** della Farnesina risponde alle richieste di informazione dei cittadini e funge da collettore per i quesiti che l'utenza – sia generale che professionistica – rivolge all'Amministrazione. L'Ufficio Relazioni con il Pubblico della Farnesina risponde alle richieste di informazione dei cittadini e funge da collettore per i quesiti che l'utenza – sia generale che professionistica – rivolge all'Amministrazione. Per garantire un servizio allineato con gli standard di qualità e efficienza del Ministero e per elevare il livello di

soddisfazione del cittadino, l'URP eroga oltre il 90% delle risposte ai cittadini entro 5 giorni lavorativi – dunque in corposo anticipo rispetto ai termini di legge previsti (30 giorni). Nel corso del 2021, l'URP ha evaso oltre 50.000 richieste. Nelle e-mail di risposta degli operatori URP è presente una nota, inserita automaticamente in ogni singolo invio, con la quale si invita l'utente a compilare un questionario di soddisfazione del servizio offerto. Lo strumento è stato recentemente aggiornato al fine di renderlo più conforme ai quesiti di maggiore interesse per gli utenti.

- Inoltre, la **presenza online della Farnesina e della rete diplomatica** nel suo complesso svolge un ruolo di straordinaria importanza per i rapporti con gli stakeholder, grazie a una diffusione capillare delle strutture ministeriali sui **social network**. Il MAECI (che gestisce centralmente 8 canali social), insieme oltre 700 account social proprietari della Rete Estera, tramite la propria presenza online offre servizi e assistenza agli italiani all'estero e alle imprese, promuovendo il proprio operato nel mondo e incoraggiando spesso anche un'interazione diretta con gli utenti. Il 2021 ha visto un deciso incremento delle prestazioni dei profili e dei canali social del MAECI, in continuità con i numeri conseguiti nel 2020. Per i social media della Farnesina, la valutazione partecipativa viene misurata attraverso la piattaforma *Talkwalker* che cattura il grado di soddisfazione ("sentiment") dell'utenza rispetto ai contenuti pubblicati. *Talkwalker* utilizza specifiche tipologie di misurazione, che consentono di sterilizzare reazioni dell'utenza non legate all'attività del Ministero ma ad altre variabili esogene, offrendo così un metodo scientifico per ottenere una valutazione attendibile sul servizio offerto dal Ministero attraverso i social. Preso a riferimento, ad esempio, il periodo di rilevamento relativo all'intero anno 2021, è possibile osservare per ogni singolo canale il livello di gradimento dei contenuti e, dunque, il livello di apprezzamento del servizio informativo offerto alla "community" online.

**Grafico 1: "sentiment" dei contenuti della Farnesina sui principali canali di comunicazione digitale**



Come si evince dal grafico 1 riportato sopra, i risultati sono ottimi. **Il livello di sentiment negativo è molto basso per tutti i social del Ministero.** Il sentiment neutro segnala un livello di gradimento del servizio/contenuto offerto accettabile.

- Sono attualmente in fase di sviluppo dei **progetti pilota** sulla **valutazione di due servizi consolari**: il progetto "FICO" (Funzionario Itinerante Consoli onorari) e il portale Fast It. Per ciò che concerne FICO, un gruppo selezionato di circoscrizioni onorarie delle sedi di prima categoria, al momento del rilascio del passaporto, potranno inviare un breve questionario all'utente per misurare il proprio livello di soddisfazione del servizio ricevuto. Per ciò che concerne Fast It, è in corso di attuazione un sondaggio telematico per misurare il gradimento

dell'utente beneficiario del servizio di iscrizione all'AIRE.

Sul piano degli **stakeholder interni**, si segnala il ruolo del **Comitato Unico di Garanzia (CUG)**, organismo previsto per legge con compiti propositivi, consultivi e di verifica in materia di pari opportunità, valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni presso il MAECI. Il CUG presenta all'Amministrazione la proposta di "Piano Triennale di Azioni Positive" (PTAP – v. allegato G) che, in quanto parte integrante del Piano della Performance, rileva anche ai fini della valutazione della performance organizzativa complessiva dell'amministrazione. Il CUG risulta quindi un organismo la cui consultazione è essenziale nel quadro di una valutazione partecipativa della performance organizzativa al MAECI relativamente agli ambiti di competenza istituzionale del Comitato stesso

La Farnesina conduce inoltre **sondaggi sul benessere organizzativo del personale**. Il questionario utilizzato è revisionato e approvato dall'ANAC, nel rispetto dell'anonimato dell'intervista e della trasparenza dei risultati. I dati raccolti sono presentati nel quadro del Comitato Unico di Garanzia e condivisi con le Organizzazioni sindacali e pubblicati sul sito del MAECI. Per maggiori dettagli si rimanda al link:

[https://www.esteri.it/it/trasparenza\\_comunicazioni\\_legali/performance/benessere\\_organizzativo](https://www.esteri.it/it/trasparenza_comunicazioni_legali/performance/benessere_organizzativo)

L'OIV, in virtù del compito affidatogli dall'art. 19 bis del d. lgs. 150/2009 sopra citato, promuove costantemente l'attività della Farnesina in tale ambito, sostenendo fortemente il 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 i rischi di autoreferenzialità, e delegando al destinatario finale l'espressione di un giudizio sul grado di soddisfazione ricevuto rispetto alle attese.

In raccordo con l'OIV, pertanto, sono attualmente al vaglio nuove e più ampie forme di valutazione partecipativa presso il MAECI, in linea con quanto prospettato con le linee guida del Dipartimento della Funzione pubblica e con la Circolare MAECI 1/2022 sui metodi di lavoro ed il benessere organizzativo.

### III. Performance e Prevenzione della corruzione

Il Decreto legge 6 giugno 2021, n. 80 (convertito con modificazioni dalla L. 6 agosto 2021, n. 113) introduce, in sostituzione dei vari piani attualmente esistenti, un unico Piano Integrato per l'Attività e l'Organizzazione (PIAO), destinato ad includere anche la prevenzione della corruzione e la trasparenza (art. 6, lett. d), materia che fino ad oggi è stata oggetto di una trattazione separata nel Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT).

Nelle more dell'adozione del "Piano-tipo" e dei Decreti presidenziali che abrogano gli adempimenti relativi ai piani assorbiti dal PIAO (che saranno adottati – salvo diverse disposizioni - entro il 31 marzo 2022), l'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) ha recentemente diramato propri "Orientamenti" per indirizzare le amministrazioni nella redazione della sezione del PIAO che sarà dedicata all'anticorruzione e alla trasparenza. Le indicazioni dell'Autorità suggeriscono la compilazione di un documento snello, che sia fornito di alcuni contenuti minimi necessari (quali l'analisi del contesto interno ed esterno, le mappature dei processi, la trasparenza, il monitoraggio e il riesame) e che preveda un sistema di gestione del rischio incentrato sulla sostenibilità

amministrativa delle misure e strutturato secondo le possibilità e le esigenze dell'amministrazione. È dunque in corso, con il consueto coinvolgimento delle strutture ministeriali, la predisposizione della rinnovata sezione anticorruzione e trasparenza secondo le nuove indicazioni operative.

Ciò premesso, per quanto riguarda il contributo di competenza dell'Ispettorato Generale del MAECI in materia di anticorruzione e trasparenza, ci si propone – nell'ottica del miglioramento continuo – un rafforzamento delle misure specifiche di prevenzione dei rischi di cattiva amministrazione, della trasparenza, dell'efficacia ed economicità dell'azione amministrativa. In particolare, sulla base dei risultati del monitoraggio delle valutazioni di rischio effettuate dalle Sedi estere (scaturenti dal sistema di autovalutazione introdotto nel 2021), si continuerà ad incoraggiare l'adozione di misure organizzative sostenibili e monitorabili. Tutte le Sedi ispezionate nel 2021 hanno completato le proprie valutazioni di rischio ed adottato, in modo codificato e non, specifiche misure di prevenzione del rischio adatte ai contesti locali (sensibilizzazione periodica, ordini di servizio specifici, misure organizzative relative ad aree di rischio specifiche).

L'Ispettorato Generale continuerà a dedicare un'attenzione prioritaria alle attività di sensibilizzazione e alla formazione in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, in costante collaborazione con la DGRI. Questa priorità è stata messa in evidenza nel corso dell'ultima Giornata nazionale dedicata all'anticorruzione (9 dicembre 2021), incentrata proprio sull'importanza della formazione a tutti i livelli.

In particolare, anche nel 2022 sarà garantita la predisposizione di moduli formativi per il personale destinato al servizio estero nonché la partecipazione di dipendenti dell'amministrazione centrale agli appositi corsi della Scuola Nazionale di Amministrazione (SNA). Sotto tale ultimo profilo, la DGRI e l'Ispettorato Generale continueranno a promuovere una generale partecipazione ai moduli di base anticorruzione e a fornire indicazioni per la partecipazione dei dipendenti operanti nelle "aree di rischio" ai Seminari specifici della Scuola Nazionale di Amministrazione (SNA). La priorità della materia è confermata ulteriormente da specifiche istruzioni fornite ai Capi Missione in partenza per l'estero nell'ambito dei loro obiettivi istituzionali.

In merito agli aspetti di trasparenza, anche grazie alle sinergie sviluppate con l'OIV, ci si prefigge di migliorare ulteriormente la disponibilità di informazioni presenti sulla sezione Amministrazione Trasparente, con un'attenzione alla sostenibilità organizzativa degli adempimenti a cui sono chiamati tutti gli Uffici, specialmente per l'area di rischio contratti pubblici. Il Portale contratti è soggetto a continue verifiche per migliorarne la fruibilità e sono allo studio ipotesi di cooperazione applicativa digitale con l'ANAC (principio del "once only"), con finalità di semplificazione dell'attività degli Uffici.

#### **IV. Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance**

Nell'ottica di promuovere un continuo miglioramento del sistema di misurazione della performance dell'Amministrazione, nel corso del 2022 si intendono perseguire i seguenti obiettivi:

- Assicurare che i contenuti del Piano della Performance 2022-2024 confluiscono nel nuovo Piano Integrato di Attività e di Organizzazione (PIAO), sulla base delle specifiche linee guida che emanerà il Dipartimento della Funzione Pubblica.
- Aggiornare, ove necessario, gli obiettivi del controllo strategico e del controllo di gestione degli Uffici dell'Amministrazione centrale e della rete all'estero, per assicurarne la coerenza

con l'evoluzione della situazione internazionale e adattarne l'adeguatezza in funzione delle aspettative degli *stakeholders*.

- Continuare ad affinare inoltre indicatori e obiettivi, anche a seguito della riorganizzazione MAECI, entrata in vigore dal 1 gennaio 2022.
- Monitorare con frequenza la qualità degli indicatori e dei dati raccolti, sia nell'ambito del controllo strategico che in quello del controllo di gestione, continuando a elevarne, ove possibile, i caratteri della misurabilità e della multidimensionalità.
- Modernizzare le piattaforme informatiche per l'inserimento e il monitoraggio dei dati relativi al controllo strategico e il controllo di gestione al fine di assicurare una più efficiente ed efficace gestione del ciclo della performance.
- Favorire altresì una maggiore integrazione tra ciclo della performance e ciclo di bilancio, affinando le sinergie tra l'applicativo "Controllo Strategico" del MAECI e il portale "Note Integrative" del MEF per l'inserimento e il monitoraggio dei dati.
- Rafforzare, in raccordo con l'Organismo Indipendente di Valutazione, il dialogo con Dipartimento della Funzione Pubblica, valutando la possibile adesione del MAECI ai laboratori/progetti di sperimentazione organizzati dal Dipartimento e incoraggiando un'ampia partecipazione del personale MAECI agli eventi aperti organizzati dallo stesso Dipartimento.

Si segnala infine che l'attuale sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale del MAECI è in fase di aggiornamento, alla luce delle linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica pubblicate a novembre 2019, anche nella prospettiva di affinare le metodologie di valutazione del personale dirigenziale con l'obiettivo di assicurare una adeguata diversificazione dei punteggi.

## 7. Allegati tecnici

- A. Direttiva dell'On. Ministro per l'azione amministrativa e per la gestione dei Centri di Responsabilità del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale.
- B. Obiettivi triennali strategici e strutturali e obiettivi annuali.
- C. Obiettivi del controllo di gestione in valutazione degli Uffici dell'Amministrazione centrale.
- D. Obiettivi del controllo di gestione in valutazione degli Uffici all'estero.
- E. Ponderazione delle aree di valutazione per le schede individuali.
- F. Prospetto degli stanziamenti del bilancio 2022 assegnati ai centri di responsabilità del Ministero.
- G. Piano Triennale di Azioni Positive