




Ministero degli Affari Esteri
e della Cooperazione Internazionale

RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 2019

Segreteria Generale – Unità di Coordinamento

Sommario

1. Presentazione della Relazione	3
2. Analisi del Contesto e delle risorse.....	5
2.1. Il contesto esterno di riferimento	5
2.2. Il contesto interno di riferimento	5
L'Amministrazione in "cifre" (dati al 1 gennaio 2020, 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 2019	16
3.1. Obiettivi triennali del Piano della Performance 2019-2021 – risultati raggiunti	19
3.2. Obiettivi annuali del Piano della Performance 2019-2021 – risultati raggiunti	19
3.3. Performance organizzativa complessiva	19
3.4. Misurazione e valutazione degli obiettivi individuali.....	28
4. Il processo di misurazione e valutazione	31
5. Performance e prevenzione della corruzione	37
6. Elenco degli allegati	38

1. Presentazione della Relazione

Con la presente relazione si traccia un bilancio del nono ciclo di applicazione del D. Lgs. n. 150/2009 al Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale per quanto concerne il “sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale”.

Oltre a questa breve introduzione, la relazione si compone di cinque sezioni ed è articolata, come per l’anno precedente, secondo la struttura delineata nelle recenti Linee Guida per la Relazione annuale sulla *performance* n. 3, novembre 2018, del Dipartimento della Funzione Pubblica, che – nell’innovare il precedente impianto attraverso una significativa opera di razionalizzazione – hanno permesso al MAECI di ricalibrare il processo di misurazione e valutazione della performance e definire i contenuti della Relazione, che conferma la sua utilità come strumento di miglioramento gestionale oltre che di accountability.

Anche nel 2019 la Farnesina ha affrontato l’esercizio con il massimo impegno, sia a livello centrale che nelle sue articolazioni periferiche, nella convinzione che un accurato sistema di programmazione delle attività e misurazione della performance, che valorizzi le eccellenze e il merito e alimenti la cultura della trasparenza e dell’integrità, non possa che rafforzare la capacità del Ministero di adempiere alla sua missione istituzionale e al suo ruolo di rappresentanza e promozione del Sistema Paese all’estero, in modo da rispondere con la dovuta efficienza alle esigenze del Paese e alle aspettative del Parlamento e della società civile.

Valutare e misurare una attività “immateriale” come la politica estera non è agevole. Nel corso degli anni il Ministero ha progressivamente affinato obiettivi, indicatori e target del proprio piano della performance per riuscire ad esprimere in maniera sempre più accurata il contributo di ogni struttura e di ogni dipendente ai risultati raggiunti.

Si tratta di uno sforzo che è proseguito anche in fase di definizione del decimo ciclo di programmazione, relativo al triennio 2020-2022, e che continuerà negli anni a venire, nella ferma convinzione che solo attraverso un’esposizione chiara, trasparente e completa delle finalità e dei risultati del suo operato sia possibile valorizzare la missione istituzionale della Farnesina. Questa si dispiega – in concreto – attraverso un’azione diplomatica quotidiana, i cui effetti – anche se talvolta difficilmente misurabili e in alcuni casi evidenti soltanto nel medio-lungo periodo – incidono positivamente sulla qualità della vita dei nostri concittadini e contribuiscono a generare “valore pubblico”. Questo accade sia nei casi in cui il Ministero degli Esteri offre servizi immediatamente percettibili dal fruitore finale (rilascio di visti, consulenza alle imprese, assistenza ai connazionali all’estero) sia quando lo sforzo italiano si concentra su obiettivi più a lungo termine (quali pace e sicurezza, tutela e promozione dei diritti umani, apertura dei mercati, tutela del patrimonio culturale, lotta ai cambiamenti climatici).

Tale sforzo, vale la pena ricordarlo, è stato condotto in un contesto reso particolarmente complesso dalla specificità della Farnesina, (alla cui Amministrazione centrale si affianca una rete periferica di quasi 300 uffici presenti in tutti i Continenti, con realtà variegata che presentano differenze rilevanti, di tipo storico-geografico politico-economico, di assetto giuridico, socio-culturale, oltre che di sicurezza e infrastrutturali).

2. Analisi del Contesto e delle risorse

2.1. Il contesto esterno di riferimento

Il 2019 è stato un anno di importanti appuntamenti internazionali per il nostro Paese e, di riflesso, di intensa attività per il MAECI. Il contesto internazionale nel quale la Farnesina ha operato è stato caratterizzato da una continua instabilità nell'area mediterranea e medio-orientale, da una dialettica non priva di tensioni nei rapporti tra Occidente e Federazione Russa, dalla messa in discussione del quadro di cooperazione multilaterale – con preoccupanti risvolti protezionistici in campo commerciale – e dal perdurare di sfide delicate connesse alla gestione del fenomeno migratorio.

In particolare, l'Italia ha continuato a doversi confrontare con gravi crisi regionali in aree a noi prossime, con l'urgenza di individuare modalità condivise di gestione dei flussi migratori e con i laboriosi negoziati per l'uscita del Regno Unito dall'Unione Europea. Si tratta di fenomeni non solo complessi ma anche interrelati che, sovrapponendosi, confermano uno scenario complessivo di fragilità, che ha richiesto al MAECI uno sforzo puntuale di analisi e riflessione ed un aggiornamento costante delle strategie di azione.

In questo quadro – caratterizzato anche dal significativo dibattito interno all'Unione europea e dall'evoluzione del rapporto transatlantico e con la NATO, tradizionali capisaldi della politica estera italiana anche nell'attuale contesto di fluidità del sistema multilaterale – la Farnesina ha condotto un'intensa azione diplomatica volta a soddisfare nel migliore dei modi l'accresciuta “domanda” di politica estera del Paese. Infine, in un contesto economico caratterizzato da crescita debole, attraverso le proprie attività di promozione del *Made in Italy* e di assistenza alle imprese, il MAECI ha contribuito a incrementare il valore delle esportazioni italiane e di aumentare il numero di aziende esportatrici, rivolgendo particolare attenzione ai mercati extra-UE a più alto potenziale, quali ad esempio Cina, Brasile e India.

2.2. Il contesto interno di riferimento

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

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

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

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

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

La rete degli uffici all'estero risente della progressiva riduzione delle risorse finanziarie, delle decisioni prese con i provvedimenti di spending review degli scorsi anni in tema di chiusura degli uffici all'estero – oltre 60 Sedi sopresse nell'ultimo decennio – e del blocco del turn over del personale di ruolo. Al contempo, gli interessi strategici nazionali hanno richiesto di estendere la presenza istituzionale della Farnesina in aree extra-europee di crescente attenzione e, nonostante la citata scarsità di risorse umane e finanziarie a disposizione, a partire dal 2016 si è proceduto, oltre alla riattivazione dell'Ambasciata in Libia, all'apertura di cinque nuove ambasciate in Asia, Africa e America centrale.

Sul versante delle risorse umane il contingentamento del turnover delle aree funzionali ha comportato per la Farnesina una netta riduzione delle unità in servizio (passate da 3.996 nel 2006 a 2.465 a fine 2019; -35% circa) e causato un drastico innalzamento dell'età media (attualmente di 56 anni). Da qui al 2022 sono previsti quasi 500 ulteriori pensionamenti per limiti d'età, senza considerare le cessazioni del personale per dimissioni. Significativo è il gap esistente tra le dotazioni organiche del nostro Ministero rispetto ai corrispondenti Ministeri dei Paesi partner. Si deve, infatti, ricordare che la Farnesina, pur gestendo una rete di uffici all'estero paragonabile, per complessiva estensione, a quella dei principali partner europei (Germania, Francia, Regno Unito), può contare, in proporzione, su risorse di personale nettamente inferiori.

Negli ultimi anni, a fronte della progressiva riduzione del personale delle aree funzionali impiegabile sulla rete estera, l'Amministrazione ha fatto ricorso in misura crescente a impiegati a contratto reclutati localmente. Con la legge di bilancio 2019 (Legge 30 dicembre 2018, n. 145), l'Amministrazione ha ottenuto l'incremento di 50 unità del contingente degli impiegati a contratto, cui è seguito – sempre nel 2019 (c.d. "Decreto Brexit") – un ulteriore incremento di 50 unità da assegnare

esclusivamente allo svolgimento di servizi consolari nel Regno Unito e in altri Paesi europei interessati dagli effetti della Brexit. Il contingente degli impiegati a contratto di cui all'art. 152 del DPR 18/67 ammontava quindi, al 31.12.2019, a 2920 unità.

Pertanto la Farnesina, al fine di rafforzare anche il personale di ruolo delle aree funzionali, sulla base delle autorizzazioni ottenute, ha potuto avviare nel 2018 le procedure concorsuali per la selezione e l'assunzione di 177 funzionari amministrativi e consolari (ACC) e di 44 funzionari appartenenti all'area della Promozione culturale (APC). I 44 funzionari APC sono stati assunti nel mese di febbraio 2020, mentre le procedure di selezione dei suddetti 177 funzionari ACC sono tuttora in corso (ne è prevista la conclusione nel corso dell'estate 2020, compatibilmente con l'evoluzione dell'emergenza sanitaria causata nel Paese dal coronavirus covid-19. Inoltre, facendo ricorso a graduatorie di vincitori e idonei di precedenti concorsi pubblici, nel 2019 l'Amministrazione ha potuto assumere 22 unità con profilo di funzionario economico, finanziario e commerciale e 3 funzionari per i servizi di informatica, telecomunicazioni e cifra. Nel corso del 2020 si prevede la pubblicazione di un bando per l'assunzione di ulteriori 27 unità per i servizi informatici. Da ultimo, con la legge di bilancio 2019 sono state autorizzate assunzioni per ulteriori 100 unità di personale della terza area – di cui si prevede il reclutamento scorrendo la graduatoria del predetto concorso per funzionari ACC – e di 200 unità di seconda area.

Per quanto riguarda le risorse finanziarie, lo stanziamento iniziale complessivo assegnato alla Farnesina con la legge di bilancio 2019 è risultato pari a 2.758.588.009 euro, corrispondente ad una quota minima del bilancio dello Stato (0,32%) e del PIL (0,15%).

Lo stanziamento complessivo del MAECI nel 2019 apparentemente ha segnato un sensibile incremento rispetto a quello attribuito nel 2018, pari a 2,609 miliardi di euro. Tale aumento è riconducibile principalmente all'integrazione della quota di contribuzione dell'Italia al Fondo europeo di sviluppo - FES (+ 130 milioni di euro rispetto al passato esercizio). Si tratta, in realtà, di un incremento solo figurativo, in quanto il contributo al FES, che risulta di complessivi 600 milioni di euro per il 2019, viene interamente versato al bilancio dell'Unione Europea e quindi costituisce, per il MAECI, una mera partita di giro.

Al netto del contributo al FES, dei trasferimenti a organizzazioni internazionali ed enti, delle spese di personale e di altri oneri inderogabili (circa il 70% del bilancio MAECI), il volume di risorse di cui la Farnesina dispone resta di dimensioni limitate, soprattutto se confrontato con quello dei principali Paesi partner dell'Unione Europea.

La composizione delle assegnazioni sui capitoli rende la struttura del bilancio della Farnesina tendenzialmente rigida, in quanto la categoria di spesa sopra citata non consente ampi margini di flessibilità (come previsto, invece, per le spese di adeguamento al fabbisogno).

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

Con DPCM del 28 giugno 2017 sono stati fissati gli obiettivi di risparmio dei Ministeri per il triennio 2018-2020: al MAECI, in particolare, è stato assegnato un obiettivo di riduzione del proprio bilancio pari a 29 milioni euro nel 2018 e a 31 milioni euro nel 2019 e 2020. Tale obiettivo è stato recepito nella legge di bilancio per il triennio 2018-2020 attraverso una riduzione semi-lineare delle risorse, principalmente sui capitoli destinati al funzionamento delle rappresentanze diplomatico-consolari e degli istituti italiani di cultura all'estero, nonché il fondo per le attività di promozione dell'Italia da parte degli uffici all'estero.

È stato inevitabile, inoltre, incidere anche sugli stanziamenti destinati all'Aiuto Pubblico allo Sviluppo, dato il loro peso sul totale del bilancio del Ministero. La legge di bilancio per il 2019 ha aggiunto, infatti, a tali riduzioni un "accantonamento" cautelativo pari a oltre 40 milioni di euro, principalmente sui fondi da trasferire all'AICS per l'attuazione delle politiche di cooperazione allo sviluppo, che si è poi tradotto in un taglio definitivo di risorse.

La contrazione delle risorse finanziarie ha imposto, quindi, una diminuzione degli interventi e delle attività per i quali il taglio è stato più rilevante.

Anche nel 2019 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 **decreti di proroga delle missioni internazionali di pace**.

Al riguardo, si precisa che i tempi di adozione del DPCM di autorizzazione delle missioni internazionali per il 2019, adottato ai sensi dell'art. 4, della legge 21 luglio 2016 n. 145, nonché quelli per la ripartizione del fondo per il finanziamento delle missioni in parola, hanno condizionato la destinazione delle risorse finanziarie, costringendo l'Amministrazione a distogliere temporaneamente dalle attività istituzionali ordinarie le risorse disponibili in bilancio per far fronte alle prioritarie esigenze di sicurezza della rete estera.

Altre rilevanti integrazioni sono quelle relative al **Fondo Africa**, pari a 50 milioni di euro nel 2019, per la realizzazione di misure straordinarie di breve periodo tese a rilanciare il dialogo e la cooperazione bilaterale con alcuni Paesi africani di rilevanza prioritaria in ambito migratorio, nonché quelle del **Fondo per il potenziamento della promozione della cultura e della lingua italiane all'estero**, per l'importo di 36,25 milioni di euro nel 2019 (e nel 2020).

Si segnalano poi gli stanziamenti assegnati per avviare la preparazione della **partecipazione italiana a Expo 2020 Dubai** (rispettivamente 3 milioni di euro per il 2018, 11 milioni per il 2019, 7,5 milioni nel 2020 e 2,5 milioni nel 2021) e a finanziare le **spese di costruzione e manutenzione degli immobili di organizzazioni internazionali con sede in Italia** (5 milioni di euro nel 2018, 10 milioni nel 2019, 20 milioni nel 2020).

Infine, a tali risorse si aggiungono quelle derivanti dai DPCM di riparto dei **fondi per il rilancio degli investimenti pubblici** previsti dalla legge di bilancio per il 2018 (L.

205 del 2017) e dalla legge di bilancio per il 2019 (L. 145 del 2018), per un importo complessivamente pari, nel 2019, a circa 29 milioni di euro, per interventi di ristrutturazione immobiliare delle sedi all'estero, nonché per la sede dell'AICS e l'Expo 2020 Dubai.

In passato, per far fronte al fabbisogno finanziario delle diverse strutture e, soprattutto, delle sedi all'estero, la Farnesina aveva potuto fare affidamento anche sulla riassegnazione di parte delle maggiori entrate consolari riscosse dagli uffici all'estero. Tale procedimento di riassegnazione delle entrate ha subito, tuttavia, una battuta d'arresto per effetto delle misure di revisione della spesa, previste dalla legge di bilancio 2017 – 2019: come noto, è stata infatti sospesa l'applicazione delle norme che consentivano di riacquisire in bilancio le maggiori entrate così come di ottenere la riassegnazione degli introiti derivanti dalla vendita degli immobili non più in uso. Tali proventi hanno contribuito per il triennio 2017-2019 al conseguimento degli obiettivi di risparmio assegnati all'Amministrazione degli esteri, nella misura di 4 milioni di euro annui di maggiori percezioni consolari e 16 milioni, nel 2019, per le dismissioni immobiliari.

L'obiettivo di risparmio è stato puntualmente raggiunto nel 2019 per le entrate consolari, mentre solo in parte per le dismissioni. I ricavi ottenuti dalla vendita degli immobili sono stati pari a circa 3,6 milioni di euro, con conseguente applicazione sul bilancio della Farnesina di una riduzione per la quota di risparmio non conseguita.

Si segnala, inoltre che l'Amministrazione ha richiesto e ottenuto nel corso del 2017, in attuazione della disposizione dell'art. 1, co. 429, della legge n. 232/2016, la riassegnazione di introiti per l'importo di 3.599.140 euro, pari al 30% dei proventi derivanti dal versamento di 300 euro effettuato da persona maggiorenne a corredo della domanda di riconoscimento della cittadinanza italiana.

Per quanto concerne le economie di bilancio, gli avanzi principali riguardano i capitoli di contributi obbligatori. Tale fenomeno è da ricondurre al divario tra lo stanziamento attribuito per legge e le effettive richieste di contributo da parte dei rispettivi Organismi internazionali.

Nel 2019 il MAECI non ha fatto ricorso al prelevamento dal fondo di riserva per le spese impreviste, ma ha dovuto richiedere un'integrazione, pari a quasi 39 milioni di euro, dal fondo di riserva per le autorizzazioni di cassa, gestito dal Ministero dell'economia e delle finanze. Tale richiesta è stata motivata dalla necessità di consentire il perfezionamento delle procedure contabili (impegno e pagamento), al fine di poter impiegare i fondi stanziati dai provvedimenti di proroga delle missioni internazionali nel 2018, ma attribuiti al MAECI solo all'inizio del 2019, a causa della conclusione della procedura parlamentare per la loro approvazione, solo a chiusura del precedente esercizio finanziario.

L'Amministrazione in "cifre" (dati al 1 gennaio 2020, salvo diversamente indicato)

L'Amministrazione centrale	
<small>(a seguito della riforma di cui al DPR 260/2016 e DM 233/2017, entrata in vigore il 16 febbraio 2017)</small>	
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	128
Rappresentanze Permanenti presso Organizzazioni Internazionali	8
Delegazioni Diplomatiche Speciali	1 (Taipei)
Uffici Consolari	80
Uffici Consolari onorari	539 di cui 368 operativi (ossia con titolare nell'esercizio delle funzioni)
Istituti Italiani di Cultura (IIC)	84*
Istituzioni scolastiche italiane (anno scolastico 2018/2019)	8 istituti statali (cui si aggiungono 43 scuole paritarie, 2 scuole non paritarie, 7 sezioni italiane presso scuole europee, 79 sezioni italiane presso scuole straniere/internazionali)
Lettori di ruolo (anno scolastico 2018/2019)	124
* Nel conteggio sono ricompresi anche gli IIC di Tripoli e Damasco, le cui attività sono temporaneamente sospese. Si segnala inoltre che l'IIC Dakar è operativo dal 7 gennaio 2019 (data di assunzione del Direttore).	

Unità di personale	
Diplomatici (1018) e Dirigenti (51, di cui 7 di prima fascia e 44 di seconda fascia)	1.069
Personale delle Aree Funzionali (di cui 987 unità appartenenti alla III area, 1570 alla II Area e 18 alla I area)	2.575
Personale a contratto degli uffici all'estero	2.798
Esperti ex art. 168 del DPR 18/67	65
Esperti ex art. 16 L. 401/1990	3
Direttori di Istituto Italiano di Cultura ex art. 14 L. 401/1990	7
Personale MIUR collocato fuori ruolo presso il MAECI	34

Analisi caratteri qualitativi/quantitativi del personale	
Età media del personale (anni)	52,02 anni
Età media di diplomatici e dirigenti	45,24 anni
Tasso di crescita unità di personale	0,52 %
% di dipendenti in possesso di laurea	59,2 %
% di dirigenti in possesso di laurea	100 %
Turnover del personale	107 % Nel corso del 2019 sono state assunte 166 unità di personale mentre sono cessati dai ruoli 155 dipendenti. Il dato comprende le 103 unità transitate, il 1° gennaio 2020, dal Ministero dello sviluppo economico in attuazione del decreto legge 104/2019.
Ore di formazione (media per dipendente)	21,7
Tasso di assenze (escluse ferie)	4,62 %

Tasso di dimissioni premature	43,9 %
Tasso di richieste di trasferimento ad altre amministrazioni	0 %
Tasso di infortuni	0,24%

Analisi di genere	
% di diplomatici e dirigenti donne	23,28%
% di donne sul totale del personale	46,13%
Età media del personale femminile	Dirigente – 41,79 anni Non dirigente – 55,18 anni
% di personale femminile laureato sul totale del personale femminile	52,9%

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

In attesa della pubblicazione del bilancio di genere del MAECI sul sito istituzionale MEF nella sezione dedicata (al link: http://www.rgs.mef.gov.it/VERSIONE-I/attivita_istituzionali/formazione_e_gestione_del_bilancio/rendiconto/bilancio_di_genere/index.html), si rinvia per comodità di consultazione agli allegati 4 e 5, che contengono le risposte del MAECI ai questionari previsti dalla Circolare della Ragioneria Generale dello Stato (RGS) n. 15 del 6 aprile 2018. Si riportano inoltre 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 46,2%, in leggero aumento con il dato dell'anno precedente. A livello disaggregato per categorie di personale, le statistiche di genere confermano anche nel 2019 una prevalenza femminile nell'area professionale delle aree funzionali (circa 55,7% donne e 44,3% uomini); permangono invece inferiori le presenze femminili nella carriera diplomatica (22,8%) e in quella dirigenziale (50%). Merita segnalare che l'incarico di vertice nell'Amministrazione (Segretario Generale) continua ad essere ricoperto da una donna

ed è costante il numero di donne in posizioni di responsabilità nell'Amministrazione centrale (5 Vice Direttori, 1 Capo Unità, 2 Consigliere diplomatiche presso le massime cariche dello Stato e altri Dicasteri) ed è in aumento nella rete estera (13 Ambasciatrici, 13 Capi di Consolato). Nel riportare tali statistiche, si segnala che i progressi realizzati in direzione dell'obiettivo di parità di genere negli incarichi apicali sono ancora perfettibili e che l'Amministrazione continuerà a mettere in atto sforzi ulteriori nell'ottica di conseguire un sostanziale equilibrio.

L'Amministrazione ha proseguito l'opera di pubblicizzazione delle posizioni in avvicendamento sia presso la Sede centrale che sulla rete estera - sia per la carriera diplomatica che per le aree funzionali - perseguendo l'obiettivo della massima circolazione delle informazioni quale misura generale di trasparenza a favore di entrambi i generi. Risulta ugualmente consolidato il rispetto del criterio di rappresentanza di genere nella composizione delle differenti commissioni costituite per procedure di avanzamento o di valutazione.

L'obiettivo della conciliazione tra vita privata ed impegni lavorativi, in particolare sotto il profilo degli orari di servizio, ha continuato ad essere sostenuto attivamente dall'Amministrazione, anche attraverso misure concrete come il servizio di centro estivo per i figli dei dipendenti, nonché passando alla fase ordinaria di attuazione del lavoro agile, introdotto l'anno scorso in via sperimentale, ai sensi dell'articolo 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124 e della Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri del 1° giugno 2017, n. 3.

Relativamente al lavoro agile, conclusasi la fase sperimentale avviata nel 2018, nel corso del 2019 è stata redatta la Circolare n. 1 del 18.4.2019, che regolamenta in maniera più dettagliata le modalità di svolgimento dei successivi cicli ordinari di lavoro agile. La suddetta Circolare fornisce anche istruzioni per l'attuazione del lavoro agile, descrivendo nel dettaglio i destinatari, le attività, la procedura per l'accesso e le modalità di esercizio dei progetti.

Per quanto attiene al lavoro agile, nel 2019 l'Amministrazione si è adoperata per ampliare la sfera soggettiva e oggettiva di fruibilità di tale modalità lavorativa. A tale proposito, i singoli Centri di Responsabilità del Ministero hanno continuato a rendere noti, nel corso dell'anno, mediante avvisi pubblicati sulla Intranet, le attività di competenza compatibili con una prestazione lavorativa a distanza e il numero di posizioni di lavoro agile attivabili. A fronte delle 90 posizioni attivate, sono state presentate 43 domande. I dipendenti ammessi a svolgere l'attività lavorativa in modalità agile sono stati 40, di cui 30 donne (circa il 75%).

Le ragioni che hanno spinto i candidati a presentare domanda sono ascrivibili, nella maggioranza dei casi, a esigenze connesse alle necessità derivanti da situazioni familiari e alla volontà di evitare complicati spostamenti quotidiani nella caotica realtà urbana della Capitale. Il personale selezionato per prestare attività lavorativa in modalità agile è stato ammesso a svolgere la prestazione lavorativa al di fuori della sede abituale di servizio, ordinariamente per un massimo di 5 giornate al mese, da

concordare con il superiore gerarchico, mantenendo il proprio collocamento nella struttura di appartenenza. Le peculiarità delle modalità di lavoro agile hanno avuto, quindi, un positivo riscontro tra le dipendenti donne, confermandosi come un efficace strumento di riequilibrio, molto apprezzato e molto valido per favorire la parità di genere. Il lavoro agile non rappresenta, però uno strumento di conciliazione vita-lavoro riservato unicamente alla componente femminile del personale del MAECI. Può, anzi, auspicabilmente favorire la condivisione dei carichi familiari e professionali anche nel caso in cui sia l'uomo a essere smart-worker, con potenziali riflessi positivi sull'occupazione femminile. A testimonianza dell'importanza assegnata alla parità di genere, va sottolineato che fra gli obiettivi strategici della Farnesina vi è l'attuazione di una politica propulsiva delle pari opportunità.

Formazione in materia di pari opportunità

Anche nel 2019 il MAECI ha continuato a prestare la dovuta attenzione alla formazione in tema di pari opportunità: la Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA), su richiesta del MAECI, ha inserito l'argomento nei corsi obbligatori per funzionari diplomatici (Segretari di Legazione in prova e Consiglieri di Legazione); il tema è stato inoltre trattato nel corso di formazione per il personale MAECI vincitore della procedura selettiva per il passaggio dalla II alla III Area Funzionale, erogato dalla SNA. Anche nel 2019 il MAECI ha aderito all'iniziativa di formazione "*Women in Diplomacy*", lanciata dal Regno Unito, con la partecipazione di funzionarie da diversi Paesi europei: tre diplomatiche italiane partecipano all'edizione 2019-2020, mentre le quattro diplomatiche italiane che hanno preso parte all'edizione 2018-2019 hanno completato nel 2019 il ciclo di seminari previsti nell'ambito dell'iniziativa. Il MAECI ha, infine, promosso la partecipazione del personale in servizio a Roma ai moduli formativi dedicati al tema delle pari opportunità erogati della PA dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione.

Contrasto alle discriminazioni

Non sono state riferite discriminazioni relative all'orientamento sessuale del personale in servizio al MAECI. In questo ambito il dialogo dell'Amministrazione e del CUG (Comitato Unico di Garanzia – v. *infra*) con l'associazione GlobeMAE (che conta oltre 50 dipendenti LGBTI) è stato costruttivo e aperto. Non risultano neanche casi di discriminazioni razziali o per origine etnica o per religione.

Gli interventi a favore delle condizioni di accessibilità e di fruibilità per le persone disabili condotti dal Servizio Prevenzione e Protezione e dall'Amministrazione risultano costantemente monitorati, sia nella mobilità interna che per gli ingressi del Palazzo. Nel 2018 è proseguito l'impegno per assicurare un'ampia diffusione delle linee guida sull'accessibilità per editori di contenuti web - realizzate nel 2015 - finalizzate a rendere i contenuti sulla MAENET/EXTRANET e sul sito esterno della

Farnesina più fruibile da parte di persone con disabilità visive e uditive, anche se talvolta risultano disattese dai redattori di testi ministeriali.

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

Il Comitato Unico di Garanzia

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

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

Nel 2019 il CUG si è riunito 5 volte e numerosi sono stati gli incontri di coordinamento tra il Presidente e i membri dello Sportello. In particolare, su invito del Presidente hanno preso parte alle riunioni anche interlocutori esterni al Comitato per confrontarsi su tematiche di interesse comune: oltre al Direttore Generale per le Risorse e l’innovazione – presente a 4 riunioni – c’è stata anche la partecipazione dell’OIV e di rappresentanti della DID (Associazione donne italiane diplomatiche e dirigenti) e del GLOBE-MAE.

Il ruolo dei CUG è stato recentemente oggetto della Direttiva Presidenza del Consiglio n.2/19 “Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia nelle amministrazioni pubbliche” che costituisce una revisione della Direttiva 23 maggio 2007 in materia di pari opportunità e aggiorna anche alcune disposizioni contenute nella direttiva 4 marzo 2011 recante «Linee guida sul funzionamento dei Comitati Unici di garanzia.

In base alla predetta Direttiva il Comitato avrebbe dovuto presentare, entro il 30 marzo, agli organi di indirizzo politico-amministrativo una relazione sulla situazione del personale dell’ente di appartenenza riferita all’anno 2019, contenente una apposita

sezione sulla attuazione del Piano triennale delle azioni positive per il triennio 2018-2020. Tale relazione, che avrebbe essere stata trasmessa anche all'Organismo indipendente di Valutazione (OIV). A causa dell'emergenza legata alla pandemia "COVID-19" il termine del 30 marzo è stato sospeso e si è in attesa di ricevere nuove indicazioni in merito dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

3. Principali risultati raggiunti nel 2019

Nel corso del 2019 la Farnesina ha condotto un'intensa e continua azione diplomatica per far fronte al complesso e mutevole scenario internazionale, perseguendo gli obiettivi indicati nella direttiva per l'azione amministrativa del MAECI e adoperandosi per promuovere pace e stabilità nelle aree di nostro più immediato interesse.

Tra i principali settori su cui si è focalizzata tale azione va innanzitutto ricordata la crisi libica, a cui la Farnesina ha dedicato attenzione prioritaria, come già testimoniato nel 2018 con l'organizzazione della Conferenza di Palermo. Si è trattato di uno sforzo corale, coerente con il più ampio impegno dell'Italia nel Mediterraneo, regione attraversata da fenomeni complessi (crisi regionali, terrorismo, fenomeni migratori, ecc) che le conferiscono una centralità geopolitica viepiù strategica e in cui l'Italia, che nel Mediterraneo vede innestarsi interessi prioritari del Paese, continua a perseguire attivamente – anche attraverso il dialogo con tutti gli attori regionali e l'elaborazione di un'agenda positiva– un ruolo stabilizzatrice.

Si è trattato di un approccio a 360°, che l'Italia ha portato avanti anche negli ambiti NATO e Unione Europea, nei quali si è operato per accrescere l'attenzione dei nostri partner e alleati sulle sfide del quadrante mediterraneo, l'area dove convergono molteplici interessi vitali per la sicurezza dell'Italia: stabilità politica e socio-economica, contrasto al terrorismo e all'estremismo violento, gestione dei flussi migratori, sicurezza energetica, promozione e tutela dei diritti umani. Tale sforzo è stato accompagnato nel corso del 2019 da un'intesa serie di incontri e missioni a livello ministeriale con i principali partner del bacino del Mediterraneo.

La tradizionale attenzione verso il Mediterraneo e verso l'Europa è stata accompagnata da un rinnovato interesse per l'Africa, nel quadro di un partenariato tra Continenti votato a promuovere sicurezza, sviluppo (nel più ampio contesto di interventi e iniziative della Cooperazione Italiana volti a favorire lo sviluppo e la crescita dei Paesi partner in attuazione degli obiettivi dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile), sostenibilità, stabilità e benessere, anche alla luce delle evoluzioni incoraggianti provenienti dal Corno d'Africa, seguito e incoraggiato dall'Italia sin dalle sue prime fasi con una fitta interlocuzione politica.

Non si è peraltro mancato di rafforzare la cooperazione con i Paesi dell'America Latina – avendo cura di monitorare in particolare gli sviluppi interni al Venezuela e di intervenire a tutela della nostra collettività lì residente – e dell'Asia, nel contesto di una crescente attenzione verso la regione testimoniato da un accresciuto numero di incontri a livello politico e di un incremento sul piano della cooperazione economica.

Il tradizionale impegno dell'Italia in ambito multilaterale è stata contrassegnato in particolare dal ruolo attivo nell'ambito del Consiglio dei Diritti Umani, a seguito dell'elezione ottenuta nel 2018, attraverso il quale il nostro Paese ha promosso un approccio rigoroso verso il rispetto dei diritti umani nel mondo. E' stata inoltre di primaria importanza la Presidenza italiana dell'Iniziativa Centro Europea (InCE), durante la quale l'Italia, nel rilanciare le attività di tale organizzazione regionale, ha promosso una proficua collaborazione con i Paese membri e la progressiva integrazione dei Paesi dell'area balcanica nell'Unione Europea. Significativa infine è stata altresì la rielezione del nostro Paese nel Consiglio Esecutivo dell'UNESCO, a conferma della centralità dell'Italia per quanto attiene alla diplomazia culturale.

Passato il testimone del seggio in Consiglio di Sicurezza, il nostro impegno multilaterale è stato contrassegnato, in primis, dalla Presidenza dell'OSCE, Organizzazione regionale di importanza cruciale per la stabilità e la sicurezza del Continente europeo e fondamentale piattaforma di dialogo – che ha assunto un profilo ancor più rilevante in una fase in cui sembrano moltiplicarsi le occasioni e i dossier su cui la comunità internazionale fatica a trovare convergenze – tra Paesi occidentali e Federazione Russa. Si è trattato di un impegno prestigioso, che ha visto l'Italia impegnata in prima linea per disinnescare ulteriori dinamiche escalatorie e capace di coagulare un ampio consenso in seno alla membership dell'Organizzazione viennese in un contesto regionale contrassegnato dal riacutizzarsi di focolai di tensione.

Nel corso dell'anno la Farnesina si è inoltre impegnata – seppur in un quadro contrassegnato da risorse finanziarie e umane decrescenti – per offrire servizi consolari sempre più efficienti e promuovere, con uno sforzo sempre più articolato, l'intero Sistema Paese attraverso un approccio integrato in grado di coniugare e rafforzare tra loro le diverse componenti economiche, culturali e scientifiche.

Per quanto riguarda i servizi ai cittadini, la progressiva semplificazione dei processi amministrativi ha consentito nel 2019 di realizzare risultati significativi, tra i quali – a titolo esemplificativo – l'aumento del 8% del numero dei passaporti rilasciati rispetto all'anno precedente (370.963 totali), con dati analoghi per le carte d'identità (+8%, 73.136 totali). Rispetto ai dati del 2018 gli atti di stato civile sono aumentati del 13% (231.916) e gli atti di cittadinanza del 5% (64.968). Per rispondere alla crescente domanda di servizi rapidi e facilmente fruibili, sono inoltre state estese a tutta la rete le funzionalità del portale “Fast it”, attraverso cui i connazionali possono accedere online ad alcuni servizi consolari.

Quando al settore della diplomazia economica, non va inoltre dimenticata – nel contesto degli ultimi anni in cui le esportazioni hanno rappresentato l'unica componente di crescita positiva del PIL – l'importanza cruciale dell'attività svolta dalla Farnesina - nell'ambito della Cabina di Regia per l'internazionalizzazione che il MAECI presiede insieme al MISE – di indirizzo e coordinamento a sostegno dell'internazionalizzazione del sistema economico italiano. Azione d'indirizzo che si

sviluppa – tra le altre cose - attraverso il sostegno istituzionale fornito alle imprese all'estero dalla rete diplomatico-consolare, in particolare nei momenti di inserimento nei mercati, di partecipazione a gare e di soluzione delle controversie. Il supporto fornito alle imprese dalla Farnesina e dalla rete degli uffici all'estero è stato quantificato da un rapporto elaborato, su dati raccolti attraverso la rete diplomatico consolare, dalla società di consulenza Lattanzio. Dall'analisi realizzata nel 2019 e relativa al 2018, arrivata alla quarta edizione, è emerso che le attività di diplomazia economica hanno determinato un impatto complessivo di 13 miliardi di euro di valore aggiunto generato complessivamente sul territorio italiano (pari allo 0,7% del PIL), di 5 miliardi di euro di gettito fiscale, sostenendo 238.000 posti di lavoro in Italia.

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

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

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

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

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

3.3. Performance organizzativa complessiva

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

L'articolo 7, comma 2, lett. a) del d.lgs. 150/2009 stabilisce che all'Organismo indipendente di valutazione “*compete la misurazione e valutazione della performance organizzativa di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso*”.

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

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

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

L'Organismo Indipendente di Valutazione, insediatosi in data 10 maggio 2019, ha avviato un'indagine condotta sia attraverso l'analisi degli atti e della loro coerenza con il quadro normativo, sia attraverso specifici incontri, oltre che con la Segreteria

Generale, altresì, con alcune direzioni del Ministero e diversi titolari di uffici coinvolti nel processo definitivo della performance organizzativa complessiva.

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

Il sistema messo in campo dal MAECI prevede un'azione sinergica a vari livelli, vedendo la partecipazione del vertice politico e dell'alta dirigenza, in collaborazione con l'OIV, allo scopo di individuare di volta in volta le priorità politiche nel ciclo della performance, attraverso l'identificazione di obiettivi strategici (coerenti con le priorità stabilite dal vertice politico), strutturali ed operativi (relativi al ciclo annuale di bilancio e alle risorse assegnate a ciascun CdR), funzionali a quelli strategici.

La premessa fondamentale è 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.

Inoltre, nell'ambito dell'attività portata avanti dal MAECI, esistono anche settori altrettanto importanti, i quali - pur essendo egualmente soggetti all'alea delle dinamiche internazionali - presentano un maggior grado di misurabilità oggettiva, come ad esempio il rilascio dei visti di ingresso in Italia per gli stranieri, i servizi di concessione della cittadinanza, il rilascio dei passaporti e delle carte di identità, la protezione consolare dei cittadini italiani, l'attività di sostegno alle imprese italiane, la promozione della lingua e della cultura italiana, la cooperazione allo sviluppo.

L'OIV, pertanto, nello svolgimento dei propri compiti di misurazione e valutazione complessiva dei molteplici aspetti in cui si sviluppa l'azione del MAECI, tiene conto e pondera nel loro complesso tutti gli aspetti predetti e, nel corso del 2019, ha potuto registrare - da parte dei vertici dell'Amministrazione - un costante impegno nella ricerca ed attivazione di meccanismi sempre più adeguati ed efficaci al fine di misurare la performance organizzativa, pur se naturalmente permangono spazi di ulteriore miglioramento di tali strumenti.

Le priorità politiche del MAECI per il 2019, vale a dire le principali linee di azione in cui si è sviluppata l'attività del Ministero nel periodo considerato, sono state individuate dal vertice politico dell'Amministrazione. Tali linee guida, secondo le indicazioni del Ministro degli Affari Esteri e la Cooperazione Internazionale, si sono concentrate in otto macro aree: Europa, Fenomeni migratori, Mediterraneo, Sicurezza

e diritti, Diplomazia per la crescita e promozione integrata, Sfide globali, Aiuto allo sviluppo e Riforma dell'azione amministrativa. Ciò in un quadro di sostanziale continuità con gli orientamenti tradizionali della politica estera italiana, ma conformandosi, allo stesso tempo, all'evoluzione del contesto internazionale, dando prova in questo modo di una positiva capacità di adattamento e di rapida reazione alle mutate circostanze geopolitiche rispetto all'interesse nazionale. Tali priorità rispecchiano, dunque, le necessità geopolitiche del Paese cui riservare idonee risposte. Inoltre, sia sul piano del contesto esterno che del contesto interno, nell'elaborazione degli obiettivi, degli indicatori, dei target, delle baseline e nelle descrizioni richieste per ciascuna voce sono state tenute in debita considerazione le pertinenti disposizioni normative, le successive linee guida, l'analisi informale del Piano della Performance 2018-2020 del MAECI ricevuta dal Dipartimento della Funzione Pubblica e le successive occasioni di dialogo avute con il Dipartimento.

Sin dalle prime fasi di programmazione del ciclo triennale, la Segreteria Generale ha quindi operato – di concerto con i singoli Centri di Responsabilità e con 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 quelli degli anni successivi.

Pertanto, in merito agli obiettivi del 2019, in un'ottica di comparazione rispetto al passato, questo OIV rileva che la Farnesina ha tenuto conto dei risultati ottenuti negli anni precedenti, sia programmando obiettivi, indicatori e target sulla scorta dei risultati ottenuti nel 2018, sia provando a rendere immediatamente comprensibile il confronto tra le voci monitorate nel precedente e nell'attuale Piano della Performance. 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, ferme restando le considerazioni sopra riportate circa la misurabilità di indicatori connessi al perseguimento di obiettivi legati a doppio filo al perseguimento di beni pubblici globali, per loro natura destinati e a loro volta influenzati da una platea indefinita di stakeholder.

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

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 verifica della performance avviene attraverso monitoraggi periodici, sulla base dell'inserimento, da parte dei singoli CdR, dei dati relativi all'avanzamento degli obiettivi (indicatori e target) in apposite piattaforme informatizzate (c.d. "controllo strategico") a cadenza variabile (quotidiana/settimanale/mensile), a seconda delle diverse tipologie di obiettivi ed indicatori.

L'OIV, tra l'altro, in coordinamento con la Segreteria Generale e la Direzione Generale per l'Amministrazione e l'Informatica, ha anche avviato un progetto di miglioramento delle piattaforme informatiche dedicate al monitoraggio dei target, a partire da quella relativa al "controllo strategico".

La verifica finale dei monitoraggi ha confermato, nel complesso, anche per il 2019, il pieno raggiungimento degli obiettivi strategici, strutturali ed operativi individuati i cui valori sono stati, nella quasi totalità dei casi, almeno pari - se non talvolta superiori - agli indicatori prefissati.

A tal proposito, si evidenzia che, dalle misurazioni del grado di raggiungimento degli obiettivi annuali e dei target associati agli obiettivi specifici triennali effettuate dai dirigenti dell'Amministrazione emerge, sulla base della istruttoria effettuata dalla STPM, quanto segue.

Su 38 obiettivi annuali si è registrato un raggiungimento degli stessi con la percentuale del 100% ad eccezione di un solo obiettivo della D.G.A.I. (Direzione Generale per l'amministrazione, l'informatica e le comunicazioni), con un raggiungimento del risultato atteso pari al 90%.

Così come gli obiettivi annuali, anche i rispettivi target evidenziano una sostanziale coerenza rispetto a quanto definito ex ante, oltre che una effettiva loro funzionalità al perseguimento degli obiettivi specifici triennali.

Con specifico riferimento all'**analisi del contesto esterno (*policy e stakeholders*)**, in ordine al perseguimento delle priorità indicate nella direttiva per l'azione amministrativa del MAECI, pur in un contesto caratterizzato dal persistere degli effetti della crisi economica e dei piani di contenimento della spesa pubblica, dall'instabilità nell'area mediorientale e mediterranea, dall'urgenza di individuare modalità condivise di gestione dei flussi migratori e dai laboriosi negoziati per l'uscita del Regno Unito dall'Unione Europea, 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.

Più precisamente, una specifica attenzione, nel generale contesto di impegno dell'Italia nel Mediterraneo, è stata dedicata al costante monitoraggio da parte della Farnesina alla stabilità politica e socio-economica in aree a noi prossime, al contrasto al terrorismo e all'estremismo violento, alla gestione dei flussi migratori, e ai numerosi dibattiti sorti in contesti quali la NATO e l'Unione Europea.

Inoltre, in un contesto economico caratterizzato da crescita debole, attraverso le proprie attività di promozione del Made in Italy e di assistenza alle imprese, il MAECI ha contribuito a incrementare il valore delle esportazioni italiane e ad aumentare il numero di aziende esportatrici, rivolgendo particolare attenzione ai mercati extra-UE a più alto potenziale. Molto positivo è stato il dato relativo alle attività della rete estera a sostegno delle imprese: è infatti aumentato del 4% il numero degli utenti, del 2% quello dei bandi di gara comunicati e del 5% quello delle anticipazioni su grandi commesse nella Piattaforma "Infomercatiesteri.it", strumento ideato e realizzato dalla Farnesina (con la collaborazione della rete di Ambasciate, degli uffici ICE, dell'ENIT e delle Camere di Commercio italiane all'estero) per soddisfare la richiesta crescente di informazioni sui mercati internazionali proveniente dai nostri operatori economici. In questo contesto, si ricorda che il decreto legge 21 settembre 2019, n. 104, convertito con modificazioni dalla legge 18 novembre 2019, n. 132, ha disciplinato il trasferimento al MAECI di competenze in materia di definizione delle strategie della politica commerciale e promozionale con l'estero e di sviluppo dell'internazionalizzazione del Sistema Paese, prima di competenza del Ministero dello sviluppo economico (MISE).

Da evidenziare, altresì, l'impegno multilaterale del MAECI caratterizzato dalla Presidenza di turno dell'Iniziativa Centro Europea (INCE) e dall'elezione dell'Italia al Consiglio per i Diritti Umani dell'ONU per il triennio 2019-2021 (che ha consentito al nostro Paese di rafforzare ulteriormente l'impegno costante dell'Italia a favore della tutela e della difesa dei diritti umani), oltre che il lavoro svolto in vista dell'assunzione della Presidenza del G20 nel 2021.

Ne è da sottacere, per quanto riguarda **i servizi ai cittadini**, la costante crescita dei connazionali all'estero. Questa, però, è stata accompagnata da una progressiva semplificazione dei processi amministrativi, che ha generato una crescita sia dei servizi amministrativi erogati (che ha consentito, nel 2019, l'aumento - rispetto all'anno precedente - del 9,3% del numero dei passaporti rilasciati, del 7,3% del numero di carte d'identità e dello 0,2% del numero di Emergency Travel Documents), sia del numero di interventi di tutela e assistenza consolare, particolarmente delicati in alcune aree del Mondo. Lo stesso dicasi per le iniziative coordinate di promozione culturale, economica e scientifica, che ha visto crescere il numero di eventi organizzati dalla rete estera in diversi settori di attività, tra i quali la lingua italiana, l'arte contemporanea, l'alta cucina e il design, in più di 100 Paesi, con un incremento in media del 12,6% rispetto al 2018.

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

Poiché questo stesso OIV – le cui funzioni sono estese anche all'attività dell'Agenzia per la Cooperazione allo Sviluppo - si avvale di una Struttura Tecnica Permanente composta da sole tre persone (una unità di personale appartenente alla terza area e due

unità appartenenti alla seconda area), la propria attività è ad oggi resa possibile grazie alla sinergia instaurata con altri Uffici e Direzioni Generali ed al supporto fornito dal personale della Segreteria Generale, dell'Ispettorato Generale e della Direzione Generale per le Risorse e l'Innovazione di questo Ministero. Pertanto, si è evidenziata un approccio particolarmente collaborativo da parte dei vertici del MAECI.

In primo luogo, si sottolineano le criticità caratterizzanti il piano delle risorse umane, che vede una riduzione di circa il 35% del personale delle aree funzionali dal 2006 fino alla fine del 2019 e un conseguente innalzamento dell'età media (56 anni) delle unità in servizio, con evidenti difficoltà sia nella sede centrale, sia nelle sedi all'estero.

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

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

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

Il MAECI provvede all'aggiornamento annuale del proprio Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza attraverso il coordinamento e la propulsione del Responsabile per la prevenzione della corruzione (RPC), che stimola e recepisce le indicazioni dei "Referenti" anticorruzione (Direttori Generali e Capi Servizio in Italia; Capi Missione/Ufficio all'estero) e provvede a coinvolgere attivamente anche l'OIV. In particolare, per il triennio 2020-2022 l'aggiornamento del PTPCT risulta essere stato effettuato (DM 10 marzo 2020, n. 582) ed ha visto un **rafforzato coinvolgimento dell'OIV**, che ha tenuto incontri periodici con la Responsabile per la prevenzione della corruzione ed il Responsabile per la trasparenza. Il PTPCT individua, quindi, la potenziale distribuzione del rischio per l'Amministrazione (centrale ed estera), sia nelle quattro aree obbligatorie (art. 1, c. 16 L. 190/2012 e PNA 2013), sia nelle aree specifiche individuate nel Codice di comportamento MAECI (visti, cittadinanza, contabilità ed amministrazione all'estero). A seguito dell'individuazione del livello di rischio (dato da probabilità e impatto), prevede accurate misure di gestione dello stesso, che includono il monitoraggio, la mitigazione e l'adozione di misure specifiche di prevenzione del rischio. Tra le misure più rilevanti meritano menzione quelle della rotazione funzionale nei settori a maggiore rischio (contratti pubblici, reclutamento), della diffusione dei Codici di comportamento dei dipendenti, l'obbligo di astensione da attività o incarichi precedenti, gli incarichi aggiuntivi, il divieto di *pantouflage* e la gestione dei conflitti di interesse. È anche presente il riferimento alla gestione dei procedimenti disciplinari da parte

dell'Amministrazione, che costituisce un indice per valutare il grado di integrità di un'organizzazione.

Le Direzioni Generali sotto la cui competenza ricadono i settori maggiormente esposti ai rischi corruttivi si sono dotate di accurati strumenti di misurazione e di valutazione dei rischi stessi (si segnalano, in particolare, nel Piano 2020-2022, il sistema di gestione del rischio per i visti, il sistema di gestione del rischio ispettivo, nonché le buone prassi per le consultazioni elettorali).

Il MAECI dispone, inoltre, di un Ufficio per le relazioni con il pubblico – che opera anche come Help Desk FOIA – cui ci si può rivolgere per segnalare disservizi e per indirizzare rilievi o suggerimenti, nonché di uno “Sportello di ascolto anticorruzione” presso il quale i dipendenti, con ampie garanzie di riservatezza, possono segnalare situazioni di abuso sul luogo di lavoro, riconducibili anche genericamente al concetto di cattiva amministrazione.

Nell'anno 2019 ha, inoltre, continuato ad avere efficace applicazione lo strumento della “rotazione degli incarichi”, che, nel corso dell'anno, ha interessato 1092 dipendenti su un totale di 3640 (pari al 31,7% del personale del MAECI, presso l'Amministrazione Centrale e sulla rete estera).

Risultati positivi si sono registrati sul fronte della **formazione anticorruzione** e ciò non solo per il suo incremento (capillare diffusione di moduli mirati, e-learning), ma anche per l'introduzione, a cura dell'Ispettorato Generale, di sessioni informative rivolte ai dipendenti delle sedi ispezionate. Con questa modalità aggiuntiva (sperimentale nel 2018 ed a regime nel 2019), è stato possibile raggiungere anche il personale assunto a legge locale e con sessioni in lingua veicolare (inglese). 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. Ulteriori sinergie in tal senso sono state attivate in occasione delle Riunioni di area dei Direttori di Istituti di Cultura e dei Consoli, nelle quali l'Ispettorato Generale ha assicurato lo svolgimento di sessioni informative sulla prevenzione del rischio nei contratti pubblici.

In materia di “**whistleblowing**”, strumento di recente applicazione, e che necessita di essere ancora pienamente compreso, l'Amministrazione si è dotata di un apposito applicativo “in riuso” dall'ANAC. In occasione della giornata anticorruzione al MAECI (evento tenutosi il 18 dicembre 2019 aperto a tutti i dipendenti), anche alla presenza dell'OIV, sono state illustrate le funzionalità dell'applicativo, unite ad un dibattito generale sulla materia.

Si rileva, a tal proposito delle tematiche di cui trattasi, che le principali criticità del settore derivano dalla generale carenza di risorse umane dell'Amministrazione, che ha parzialmente limitato la possibilità di rafforzarlo, 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.

In merito all'area di rischio **contratti pubblici** (art. 1, c. 16 l. 190/2009), oltre alla già menzionata adozione di una regolamentazione speciale (DM 2 novembre 2017, n. 192), importanti innovazioni si sono registrate con l'entrata a regime (da luglio 2019) di un applicativo unico Amministrazione centrale – Rete estera (cd. “Portale contratti”), che consente il tempestivo aggiornamento dei dati obbligatori di cui all'art. 1, c. 32 della l. 190/2019 e la centralizzazione degli stessi dati, con accresciuta facilità di individuazione, sia nella sezione “Amministrazione trasparente” del sito www.esteri.it, che nelle sezioni dei mini-siti degli Uffici all'estero.

Venendo al tema della **trasparenza**, l'attuazione degli aspetti ad essa relativi risulta integrata con il Piano della Performance e per il triennio 2020-2022 è stato avviato un più ampio dialogo tra il Direttore OIV, il Responsabile anticorruzione e il Responsabile trasparenza, al fine di individuare ulteriori aree di integrazione, con reciproco miglioramento degli aspetti di performance, anticorruzione (*rectius*, buona amministrazione) e trasparenza.

Più precisamente, il dialogo è stato focalizzato preliminarmente sull'iter di adozione del PTPCT, sulla mappatura dei procedimenti, sulla valutazione del rischio e sul suo trattamento.

Inoltre, l'Amministrazione risulta aver ben metabolizzato i contenuti del “nuovo” accesso civico (d. lgs. n. 33/2013 – FOIA). Come evidenziato dall'Ispettorato all'OIV, non risultano segnalazioni per mancata pubblicazione (art. 5, c. 1, d. lgs. cit.), 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. Il totale di accessi “FOIA” nel 2019 è stato pari a 70, con 9 richieste di riesame (di cui 7 di competenza MAECI – con esito di I grado confermato – e due non di competenza MAECI, ma AICS). I settori maggiormente interessati sono stati quelli delle politiche migratorie e degli aiuti allo sviluppo. 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.

Concentrando, più specificamente, l'analisi sulle aree di integrazione tra Piano anticorruzione e Piano della performance, dagli incontri effettuati nel corso del secondo semestre del 2019, sono emerse delle aree di maggiore integrazione che potrebbero essere sviluppate mediante un confronto costante tra l'OIV e l'Ispettorato Generale con un apposito tavolo di lavoro informale.

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

Tale possibilità può, infatti, essere sviluppata grazie alla natura trasversale degli aspetti di anticorruzione e trasparenza, che sono presidi fissi del corretto svolgimento delle

attività istituzionali, valutando, altresì, l'impatto delle misure anticorruzione e trasparenza sul benessere organizzativo e, quindi, di riflesso, sulla performance del Ministero.

In conclusione, si rileva come, gli uffici dell'Amministrazione centrale e della rete estera, grazie anche alla costante opera di sensibilizzazione svolta dall'Ispettorato Generale, risultano aver curato scrupolosamente la pubblicazione dei dati e delle informazioni obbligatorie nelle rispettive sezioni di "Amministrazione trasparente" dei siti web. Tuttavia, per la rete estera, permangono alcune difficoltà di pubblicazione legate a restrizioni imposte dalle normative locali, che devono essere osservate per scongiurare possibili azioni legali. Del pari, in alcuni contesti bellici, alcune Sedi hanno fatto stato dell'elevazione dell'esposizione a rischi terroristici derivante da un'integrale pubblicazione di informazioni.

Apprezzabile, infine, la prassi ministeriale di inserire nella sezione "Amministrazione trasparente" anche informazioni aggiuntive non sottoposte ad obblighi di pubblicazione, ma ritenute di interesse per il pubblico (cd. "trasparenza proattiva"). **In tal senso, si segnala positivamente il costante richiamo dell'Ispettorato Generale nel raccomandare la pubblicazione completa e chiara di ogni informazione utile per i servizi consolari considerati a maggior rischio, anche a fini di prevenzione della corruzione.**

Venendo, da ultimo, all'analisi del **contesto interno in termini finanziari e di bilancio**, come si è già rilevato nella Relazione annuale sulla Performance redatta da questo OIV, si ricorda che il bilancio della Farnesina (che corrisponde allo 0,32% del bilancio dello Stato e allo 0,15% del PIL) ha una struttura tendenzialmente rigida, poiché circa il 70% del suo stanziamento complessivo è considerato "onere inderogabile". Ciononostante, il MAECI ha contribuito alle generali politiche di revisione della spesa pubblica, come previste dal legislatore.

Ciò ha, però, determinato una sensibile diminuzione delle risorse principalmente sui capitoli destinati al funzionamento delle rappresentanze diplomatico-consolari e degli Istituti italiani di cultura all'estero, nonché al fondo per le attività di promozione dell'Italia da parte degli uffici all'estero. Ha, inoltre, inciso sugli stanziamenti destinati all'Aiuto Pubblico allo Sviluppo (dato il loro peso sul totale del bilancio del Ministero) e sui fondi volti alla promozione della lingua e della cultura italiana all'estero, nonché a quelli indirizzati all'internazionalizzazione della ricerca.

Malgrado ciò, e nonostante la riduzione e la razionalizzazione della spesa imposta da fonti eteronome con tagli semi lineari che, spesso, non hanno mancato di incidere significativamente anche sul piano delle entrate (il riferimento è all'articolo 1, comma 426, legge 232/2016 che ha neutralizzato la possibilità di riacquisizione al bilancio delle maggiori entrate riscosse dagli uffici consolari e di ottenere la riassegnazione degli introiti derivanti dalla vendita degli immobili non più in uso), va sicuramente segnalato il conseguimento, per l'anno 2019, da parte della Farnesina, attraverso i servizi resi alle collettività degli italiani all'estero, di introiti consolari pari a 172.774.472,33 milioni di euro.

Questi ultimi, tra l'altro, sommati a passate stabilizzazioni finanziarie per incrementi strutturali nel proprio bilancio - anch'esse effetto di precedenti ed efficaci politiche di riscossione – oltre a presupporre un complessivo buon funzionamento della struttura ministeriale e delle sue articolazioni, hanno consentito il superamento dell'obiettivo di risparmio, fissato con riferimento alle entrate consolari (145 milioni di euro) dall'art. 1, co. 428, della legge 11 dicembre 2016, n.232, per oltre 54 milioni di euro nel 2019.

In conclusione, quindi, quanto premesso evidenzia **una organizzazione ministeriale che, anche attraverso la definizione di concreti obiettivi di miglioramento ed in linea con una specifica priorità politica espressa nell'Atto di indirizzo, persegue obiettivi di trasparenza, efficienza, efficacia ed economicità della sua azione amministrativa.**

Risultati resi, sicuramente, ancora più rilevanti sia per la non sempre agevole misurabilità dell'azione diplomatica della Farnesina, che in considerazione della diffusa carenza di risorse umane.

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 2019 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 4.155 valutazioni di prima istanza e 69 di seconda istanza (queste ultime pari all'1,6% del totale delle valutazioni, in diminuzione rispetto al 2018, a dimostrazione di una diffusissima accettazione dei giudizi di primo grado ricevuti), su un totale di 3.095 unità di personale, giudicato da parte di 455 valutatori di prima istanza e 44 di seconda. La discrasia tra il numero del personale e quello delle valutazioni effettuate deriva dal fatto che, come previsto dal Sistema di misurazione e valutazione della performance, la valutazione viene effettuata in occasione non solo della cessazione definitiva o a chiusura dell'anno solare, ma anche nel caso di trasferimento ad altro Ufficio del valutato o del responsabile dell'Unità organizzativa (Capo Ufficio o Capo Missione). A ogni modo, tali dati confermano l'alto tasso di attuazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della performance individuale, che ha riguardato di fatto tutto il personale destinatario della normativa.

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

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

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

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

4. Il processo di misurazione e valutazione

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

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

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

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

Sin dall'adozione delle linee guida per il Piano della Performance Ministeri N. 1 giugno 2017, il MAECI ha affinato le modalità con le quali gestire il ciclo della performance e, in particolare, l'intero processo di misurazione e valutazione, in linea con quanto previsto dal Sistema di misurazione e valutazione della Performance, in un'ottica di raccordo tra ciclo della performance e ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio e prestando particolare attenzione anche al riallineamento temporale tra i due cicli.

Si segnalano in particolare, tra le misure adottate o in corso d'adozione: l'impegno profuso nel monitoraggio costante della qualità degli indicatori e dei dati raccolti, per i quali si continuerà a rafforzare, ove possibile, i caratteri della misurabilità e della multidimensionalità; l'aggiornamento, ove necessario, degli obiettivi del controllo di gestione degli Uffici dell'Amministrazione centrale e della rete all'estero, per assicurarne la coerenza con l'evoluzione della situazione internazionale e adattarne l'adeguatezza in funzione delle aspettative degli stakeholders (anche tenendo in considerazione quanto indicato dal Dipartimento della Funzione Pubblica in merito all'adozione di misure di *customer satisfaction*) e delle risorse a disposizione; la promozione della continuità nella successione dei piani della performance. Allo scopo di affinare progressivamente la qualità del Piano, nel passaggio tra ciclo 2019-2021 e ciclo 2020-2022 sono stati inoltre introdotti i valori di partenza (c.d. "baseline" o "benchmark") di riferimento dei target, specificate le strutture di primo livello responsabili per il raggiungimento dei risultati attesi e i target previsti nella precedente edizione del Piano.

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

I Centri di Responsabilità hanno poi declinato ciascun obiettivo triennale in un numero contenuto di obiettivi annuali, intesi come "traguardi intermedi" da raggiungere al fine

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

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

Nel considerare questi aspetti metodologici, è comunque importante tenere a mente che la specificità delle funzioni istituzionali del MAECI rende spesso arduo il compito di individuare risultati concretamente misurabili, e comunque percettibili solo in un orizzonte di medio-lungo periodo. Va inoltre ricordato come, nel panorama politico internazionale, gli attori tradizionali – Stati, Organizzazioni Internazionali – siano ormai stati affiancati da nuove entità di natura variegata (grandi aziende, ONG transnazionali, gruppi di pressione, ecc.) in grado di condizionare le scelte di politica estera. La volatilità del contesto esterno in cui opera la Farnesina – condizione che caratterizza la sua azione, forse più di altre amministrazioni, influisce inevitabilmente anche sulla definizione degli obiettivi. Se da un lato le linee di fondo del mandato istituzionale della Farnesina conservano integralmente la loro validità (si pensi alla tutela dei diritti umani), dall'altro, le priorità politiche mutano di anno in anno in funzione del contesto esterno e, di conseguenza, cambiano anche gli obiettivi dell'amministrazione (ad esempio quegli obiettivi che hanno necessariamente natura annuale, come la Presidenza dell'InCE, che è stata centrale per il Piano della

performance 2019-2021). È, questo, un aspetto che si è tenuto in debita considerazione nel passaggio dal ciclo triennale 2019-2021, che giunge alla sua conclusione con la presente Relazione, e il ciclo successivo.

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

In linea con i suggerimenti metodologici ricevuti dal Dipartimento della Funzione Pubblica nell'ambito dello scrutinio del Piano della Performance 2019-2021, si è infine cercato di aumentare e differenziare numero e tipologie degli indicatori associati a ciascun obiettivo, affinché ne venisse messo in luce il carattere multidimensionale. Si è altresì operato sulla misurabilità degli indicatori e tentato di migliorare ulteriormente l'immediata intellegibilità degli indicatori, anche ai non addetti ai lavori, sia per quanto attiene alla descrizione, sia per i relativi target, formule di calcolo e baseline, avendo sempre cura di garantire la massima coerenza tra ciclo della programmazione e ciclo di bilancio.

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

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

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

Una debolezza del ciclo della performance è invece rappresentata dalla parziale tendenza all'appiattimento delle valutazioni individuali dei dipendenti. L'Amministrazione ha operato anche nel 2019 per invertire questa tendenza, con risultati in linea rispetto all'anno precedente, e diffondere la cultura della differenziazione dei giudizi, anche attraverso l'applicazione di con appositi strumenti regolamentari quali ad esempio l'applicazione del DM 1769 del 15 settembre 2015 relativo all'indennità di risultato dei funzionari della carriera diplomatica. Una seconda debolezza, come già ricordato, è costituita dalla "immaterialità" e dal carattere essenzialmente qualitativo di numerose attività dell'Amministrazione degli Esteri, che hanno reso ardua, in talune circostanze, l'individuazione di indicatori appropriati per gli obiettivi strategici in possesso delle caratteristiche richieste dall'art. 5 del decreto legislativo n. 150/2009. Una terza debolezza è data dal contesto in cui l'Amministrazione degli Esteri si trova ad operare. Se da un punto di vista politico e dei servizi ai cittadini, l'estensione della rete diplomatica rappresenta senza alcun dubbio un valore aggiunto, dal punto di vista degli adempimenti del ciclo della performance tale caratteristica dà luogo ad alcune difficoltà. Infatti, risulta talvolta complesso ricondurre a obiettivi simili e comparabili l'attività di strutture - quali Ambasciate e Consolati - che operano in circostanze anche radicalmente diverse, con dotazioni di personale diversificate in base alle esigenze e priorità politiche differenziate a seconda del Paese in cui si operano.

Si segnala infine, con specifico riferimento agli obiettivi annuali formulati per il Piano della Performance 2019-2021, che è stato registrato uno scostamento in negativo rispetto al valore atteso, come riportato nella relativa scheda contenuta nell'Allegato 2. Nel 2019 è stato infatti possibile completare soltanto al 90% le procedure per rendere completamente operativa la nuova Sede dell'Ambasciata d'Italia in Ougadougou (Burkina Faso). Il lieve ritardo nell'apertura dell'Ambasciata a Ouagadougou è stato dovuto alla difficoltà di individuare, in un contesto locale molto complesso, due immobili aventi le necessarie caratteristiche in termini di sicurezza, funzionalità e decoro. Una volta trovati gli immobili e sottoscritti i relativi contratti, si è dovuto poi procedere ad una serie di lavori di adeguamento, non sempre di facile realizzazione. Si segnala ad ogni buon fine che l'Ambasciatore d'Italia in Burkina Faso è potuto entrare in Ambasciata / Residenza il 16 febbraio 2020, poco dopo la scadenza originariamente prefissata.

5. Performance e prevenzione della corruzione

L'Atto d'Indirizzo dell'On. Ministro per il 2019 attribuiva particolare attenzione alle attività per la prevenzione della corruzione. Coerentemente con tale indicazione (che si riporta di seguito in *corsivo*), anche nel 2019 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, aderendo anche ad una precisa indicazione delle Linee Guida emanate nel giugno 2017 dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

Occorre consolidare il processo di riforma e di razionalizzazione dell'azione amministrativa in linea con le priorità delineate, mantenendo alta l'attenzione sulla prevenzione della corruzione e la trasparenza. Occorre in particolare valorizzare il merito. L'Amministrazione promuoverà i principi di responsabilità manageriale, competenza, condivisione degli indirizzi, decentramento decisionale, conciliazione vita-lavoro, benessere organizzativo, valorizzazione delle professionalità, parità di genere, facendo buon uso dell'innovazione tecnologica e della semplificazione procedimentale. Particolare attenzione andrà riservata alle politiche delle assunzioni, alla formazione e all'aggiornamento professionale, alla sicurezza del personale e delle infrastrutture, anche informatiche, alla protezione dei dati personali e alla razionalizzazione e valorizzazione del patrimonio immobiliare. Alla luce delle limitate risorse umane a disposizione, andrà promossa una loro sempre più efficiente allocazione sulla rete degli uffici all'estero, in particolare attraverso un ri-orientamento della presenza diplomatico-consolare in linea con le priorità strategiche del Paese, compatibilmente con gli orientamenti del Parlamento. Occorre altresì continuare ad investire nelle capacità della Farnesina di intervenire a tutela dei connazionali e degli interessi italiani nel mondo, in particolare in situazioni di crisi – a partire dal Venezuela.

Ne emerge una indicazione di priorità ampia, che va oltre la prevenzione dei fenomeni corruttivi in senso stretto per orientare le strutture del Ministero verso principi di efficienza e buona amministrazione, che costituiscono l'antidoto più efficace alla corruzione. In tale ambito il MAECI si è dotato di aggiornati "standard di qualità" di alcuni dei principali servizi erogati, ai quali gli uffici dell'amministrazione centrale e della rete all'estero devono conformarsi, quale ulteriore strumento di garanzia per l'applicazione dei principi di efficace e corretta conduzione dell'attività amministrativa.

Il Piano della Performance 2019-2021 – e, per converso, la presente Relazione sulla Performance 2019 – rifletteva tale approccio, includendo numerosi obiettivi nei settori della trasparenza, dell'efficacia amministrativa e della razionalizzazione delle spese, di cui si dà conto negli allegati 1 e 2 (vd. in particolare le schede dedicate agli obiettivi dell'Ispettorato, l'attenzione dedicata alle iniziative di formazione in materia di

trasparenza e anticorruzione, l'indicatore relativo alla tempestività con cui l'Ufficio Relazioni con il Pubblico, incardinato presso il Servizio Stampa, fornisce un riscontro alle richieste d'informazione dei cittadini, oltre agli obiettivi programmati per orientare le strutture del Ministero verso principi di efficienza e buona amministrazione – come ad esempio quelli relativi al miglioramento dei servizi consolari – che costituiscono l'antidoto più efficace alla corruzione.

6. Elenco degli allegati

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