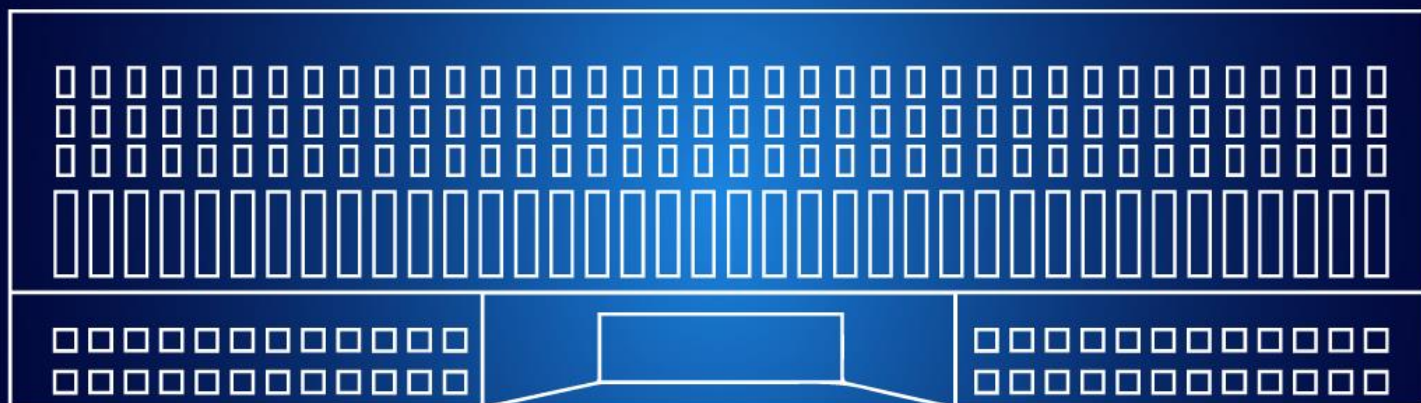




Ministero degli Affari Esteri
e della Cooperazione Internazionale

RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

2022



Segreteria Generale – Unità di Coordinamento

SOMMARIO

SOMMARIO	1
ALLEGATI TECNICI	1
PREMESSA	2
1. ANALISI DEL CONTESTO E DELLE RISORSE	3
1.1 IL CONTESTO ESTERNO DI RIFERIMENTO	3
1.2 IL CONTESTO INTERNO DI RIFERIMENTO	4
L'Amministrazione in cifre (dati al 1° gennaio 2023, salvo diversamente indicato)	8
1.3 BILANCIO DI GENERE, POLITICHE E ATTIVITÀ DELL'AMMINISTRAZIONE IN RELAZIONE ALLA DIVERSITÀ DI GENERE	11
Presenza di genere	11
Formazione in materia di pari opportunità	12
Il Comitato Unico di Garanzia	12
Contrasto alle discriminazioni	14
2. PRINCIPALI RISULTATI RAGGIUNTI NEL 2022	14
2.1 OBIETTIVI TRIENNALI DEL PIANO DELLA PERFORMANCE 2022-2024 – RISULTATI RAGGIUNTI	16
2.2 OBIETTIVI ANNUALI DEL PIANO DELLA PERFORMANCE 2022-2024 – RISULTATI RAGGIUNTI	17
2.3 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA COMPLESSIVA	17
2.4 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI	27
3. IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE	29
4. PERFORMANCE E PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE	32
ALLEGATI TECNICI	

Premessa

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

La presente relazione è articolata secondo la struttura delineata nelle Linee Guida per la Relazione annuale sulla *performance* n. 3, novembre 2018, del Dipartimento della Funzione Pubblica.

Nel 2022, in un contesto caratterizzato dallo scoppio della guerra in Ucraina, la Farnesina ha continuato ad affrontare l’esercizio con il massimo impegno, sia a livello centrale, sia nelle sue articolazioni periferiche. Ciò nella convinzione che un accurato sistema di programmazione delle attività e misurazione della performance, che valorizzi le eccellenze e il merito e alimenti la cultura della trasparenza e dell’integrità, non possa che rafforzare la capacità del Ministero di adempiere alla sua missione istituzionale e al suo ruolo di rappresentanza e promozione del Sistema Paese all’estero, in modo da rispondere con efficienza alle esigenze del Paese e alle aspettative del Parlamento e della società civile.

Valutare e misurare una attività “immateriale” come la politica estera non è agevole. Nel corso degli anni il Ministero ha progressivamente affinato obiettivi, indicatori e target del proprio piano della performance per riuscire a 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 ciclo di programmazione relativo al triennio 2023-2025 confluito nel Piano Integrato di Attività e programmazione 2023-2025, e che continuerà negli anni a venire, nella convinzione che attraverso un’esposizione chiara, trasparente e completa delle finalità e dei risultati del suo operato sia possibile valorizzare la missione istituzionale della Farnesina. Questa si dispiega – in concreto – attraverso l’azione diplomatica quotidiana, i cui effetti – anche se talvolta difficilmente misurabili e in alcuni casi evidenti soltanto nel medio-lungo periodo – incidono positivamente sulla qualità della vita dei cittadini e contribuiscono a generare “valore pubblico”. Questo accade sia nei casi in cui il MAECI offre servizi immediatamente percettibili dal fruitore finale (assistenza ai connazionali all’estero, consulenza alle imprese, rilascio di visti), sia quando lo sforzo italiano si concentra su obiettivi più a lungo termine (quali pace e sicurezza, tutela e promozione dei diritti umani, apertura dei mercati, tutela del patrimonio culturale, lotta ai cambiamenti climatici, ecc.).

Tale impegno è reso particolarmente complesso dalla specificità della Farnesina: all’Amministrazione centrale si affianca una rete periferica di oltre 300 uffici presenti in tutti i continenti, con realtà variegata che presentano differenze rilevanti di tipo storico-geografico, politico-economico, di assetto giuridico, socio-culturale, oltre che di sicurezza e infrastrutturali.

1. Analisi del contesto e delle risorse

1.1 Il contesto esterno di riferimento

L'azione del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale si inserisce in uno scenario globale complesso, fragile e al tempo stesso interconnesso, caratterizzato da perduranti crisi internazionali, da difficoltà economiche persistenti, nonché da una dinamica frizionale tra le principali potenze, con riflessi destabilizzanti sul piano della sicurezza internazionale e della globalizzazione. Tale scenario è andato aggravandosi nel corso del 2022 soprattutto a seguito dell'aggressione russa all'Ucraina con implicazioni per il MAECI e la sua rete diplomatico-consolare.

Anche nel 2022 l'impegno della Farnesina per la promozione della pace e della sicurezza internazionale è stato massimo. In particolare, il 2022 è stato l'anno della **guerra in Ucraina**, che ha ridisegnato gli assetti geopolitici e avuto gravi conseguenze sulle dinamiche dei prezzi e degli approvvigionamenti di materie prime e prodotti energetici, nonché sui sistemi di accoglienza europei azionati per gli sfollati ucraini. Il MAECI ha sostenuto l'impegno e gli aiuti dell'Italia a sostegno della sovranità e integrità territoriale dell'Ucraina, della sua popolazione, della futura ricostruzione del Paese e del suo percorso europeo, incoraggiando, in raccordo con i partner e gli alleati, ogni utile canale diplomatico affinché vi sia una base utile alla ripresa di negoziati di pace, quando le condizioni lo consentiranno.

L'aumento dei costi delle materie prime e dei prodotti energetici, registrato in vari Paesi a causa della guerra in Ucraina, ha avuto un impatto anche sui **flussi migratori** irregolari, già intensi in ragione di varie situazioni di instabilità e scarso sviluppo ai nostri confini meridionali. La loro gestione e la necessità di un'azione coordinata dei Paesi europei sul fronte migratorio ha rappresentato per l'Italia una sfida prioritaria anche durante il 2022.

Prioritaria è stata anche l'azione per la stabilizzazione del Mediterraneo, un'area di primario interesse per il nostro Paese date le ripercussioni che un aumento dell'instabilità nella regione può avere sulla sicurezza dell'Italia e dell'Europa in termini di aumento della minaccia terroristica, sicurezza energetica e incremento dei flussi migratori irregolari.

In ambito multilaterale, nel 2022 il MAECI ha lavorato per valorizzare e consolidare i risultati conseguiti nel 2021 dalla Presidenza italiana del G20, dalla co-Presidenza della COP26 e dalla Presidenza del Comitato dei Ministri del Consiglio d'Europa (terminata a maggio 2022) nei settori dell'**energia**, della **sostenibilità ambientale**, del contrasto al **cambiamento climatico**, della **sicurezza alimentare**, dell'**anti-corruzione**, dell'**accesso equo ai vaccini** a beneficio dei Paesi a reddito basso e medio-basso.

In parallelo, la nostra azione di rafforzamento delle **relazioni bilaterali** ha continuato a intensificarsi nel corso del 2022, non tralasciando la dimensione europea e quella transatlantica, coordinate invariabilmente della nostra sicurezza e del nostro benessere. È stato confermato l'impegno per una difesa europea integrata con un'Alleanza Atlantica in grado di rispondere, anche grazie all'esercizio di revisione del suo Concetto Strategico, delle nuove sfide e minacce. Speciale attenzione è stata riservata anche ai temi della costruzione di una difesa comune e sul ruolo globale dell'UE, approfondendone l'autonomia strategica e la capacità di azione congiunta a tutela di interessi condivisi.

Nel corso del 2022 in particolare il dialogo bilaterale con i partner europei si è intensificato, sia sul piano tecnico che politico, anche grazie a numerosi incontri di alto livello.

L'Italia è inoltre stata impegnata ad agire per fare fronte alle sfide globali dello sviluppo e della crescita sostenibile, sempre nel quadro delineato dalla Agenda 2030 delle Nazioni Unite. Nel 2022, centrale negli sforzi della cooperazione italiana è stata la sicurezza alimentare, il proseguimento del sostegno alla campagna di vaccinazione globale contro il Covid-19 e l'erogazione di aiuti umanitari.

In un contesto caratterizzato dalle forti ripercussioni sul piano economico globale degli effetti della guerra in Ucraina e del protrarsi delle conseguenze della pandemia, il MAECI ha intensificato l'**azione integrata di promozione** e tutela dei nostri **comparti produttivi** sui sempre più concorrenziali mercati esteri, incrementando sia l'azione di coordinamento e impulso esercitata sulle diverse componenti del **sistema Paese** attive in campo internazionale, sia l'attrattività dell'Italia per gli investimenti provenienti dall'estero.

Sul **piano dei servizi**, il MAECI ha continuato gli sforzi volti alla **semplificazione** amministrativa, alla **digitalizzazione** e all'**innovazione**, con l'obiettivo di assicurare risparmi significativi nella spesa pubblica ed erogare servizi efficaci anche a distanza, senza soluzione di continuità, in maniera capillare e vicina al cittadino. In particolare, la Farnesina ha migliorato il portale **Fast It** (Farnesina Servizi Telematici per gli Italiani all'estero), che costituisce il portale dei servizi consolari tramite il quale l'utente può iscriversi all'AIRE direttamente online, velocemente, in sicurezza e in autonomia, e avviare diverse pratiche anagrafiche. Nel 2022 Fast It è arrivato a registrare circa 1,8 milioni di utenti iscritti.

Sul piano delle **reforme dell'azione amministrativa**, il 2022 ha visto la nascita della nuova **Direzione Generale per la diplomazia pubblica e culturale**. Tale importante integrazione alla struttura del Ministero ha anzitutto lo scopo di assicurare un più ampio coinvolgimento della società civile italiana e internazionale sui temi di politica estera, valorizzando in particolar modo la diplomazia culturale, che rappresenta uno dei principali fattori di "soft power" di cui dispone il nostro Paese.

Sempre sul piano delle riforme volte al miglioramento dell'azione amministrativa, vanno menzionate le **circolari adottate** che hanno dato ulteriore impulso alla valorizzazione delle risorse umane, ai principi di trasparenza e condivisione degli obiettivi, alla razionalizzazione delle procedure, alla responsabilizzazione e al decentramento decisionale, alla semplificazione e alla conciliazione tra vita professionale e vita privata.

1.2 Il contesto interno di riferimento

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

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

Alla luce del DPR 19 novembre 2021, n. 211 e del conseguente DM 17 dicembre 2021, n. 1202/2753 di articolazione interna, a decorrere dal 1° gennaio 2022 è stata istituita la nuova Direzione Generale per la Diplomazia Pubblica e Culturale, allo scopo di assicurare un più ampio coinvolgimento della società civile italiana e internazionale sui temi di politica estera,

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

valorizzando in particolar modo la diplomazia culturale. Si tratta di un primo passo verso un'ulteriore valorizzazione del ruolo dell'Italia, che – grazie alla regia unica assicurata dalla nuova Direzione Generale – consentirà di ottenere un più efficace potenziamento degli strumenti di diplomazia pubblica e culturale a disposizione del nostro Paese.

Con la riorganizzazione approvata nel 2021, la struttura centrale del Ministero consta – dal 1° gennaio 2022 – di nove Direzioni Generali che coincidono con le macro-aree tematiche prioritarie della nostra politica estera: affari politici e sicurezza, mondializzazione e questioni globali, promozione del sistema Paese, diplomazia pubblica e culturale, per l'Europa e la Politica Commerciale Internazionale, italiani all'estero e politiche migratorie, cooperazione allo sviluppo, nonché la Direzione Generale per le risorse e l'innovazione e quella per l'amministrazione, l'informatica e le comunicazioni. Sono presenti, inoltre, quali strutture di primo livello, il Cerimoniale diplomatico della Repubblica, l'Ispettorato generale del Ministero e degli uffici all'estero e il Servizio per gli affari giuridici, del contenzioso diplomatico e dei trattati. Le strutture di II livello sono attualmente 100, cui si aggiungono gli uffici di diretta collaborazione ai sensi del DPR 24 maggio 2001, n. 233.

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

La rete degli uffici all'estero ha risentito nello scorso decennio delle decisioni prese nell'ambito dei provvedimenti di *spending review* in tema di chiusura degli uffici all'estero – con oltre 40 Sedi tra Ambasciate e Uffici consolari soppressi negli ultimi 15 anni – nonché del blocco del turnover del personale di ruolo. Più recentemente, gli interessi strategici nazionali hanno richiesto di estendere la presenza istituzionale della Farnesina in aree extra-europee di crescente attenzione e, nonostante la citata scarsità di risorse umane e finanziarie a disposizione, a partire dal 2016 si è proceduto all'apertura di nuove sedi in Asia (Ambasciate ad Ashgabat e Ulaanbaatar; Consolati Generali ad Ho Chi Minh, Chongqing, Bangalore, o ancora il Consolato a Erbil) e Africa, con la riattivazione del Consolato Generale a Bengasi e con particolare attenzione geopolitica alla fascia del Sahel (Ambasciate a Niamey, Conakry, Ouagadougou e Bamako). È stato necessario anche intervenire in alcune specifiche aree, in relazione ad accresciute richieste di servizi per gli italiani residenti all'estero (Manchester, Regno Unito e Arona, Spagna).

Sul versante delle risorse umane si sottolinea che il contingentamento del turnover delle aree funzionali ha comportato per la Farnesina una netta riduzione nel corso degli anni delle unità in servizio a tale categoria di personale (passate da 3.791 nel 2009 a 2.426 nel 2022; pari a circa - 36%) e causato un innalzamento dell'età media. Nel 2022, nelle varie categorie di personale, si sono registrate circa 200 cessazioni dal servizio, di cui circa 100 derivanti da collocamenti a riposo per limiti di età, 85 da dimissioni anticipate e 15 da decesso o inabilità. Significativo è il gap esistente tra le dotazioni organiche del nostro Ministero rispetto ai corrispondenti Ministeri dei Paesi partner. Si deve, infatti, ricordare che la Farnesina, pur gestendo una rete di uffici all'estero paragonabile, per complessiva estensione, a quella dei principali partner europei (Germania, Francia, Regno Unito), può contare, in proporzione, su risorse di personale nettamente inferiori. A titolo d'esempio, si considerino i dati relativi al 1° giugno 2021: in tale data la Farnesina poteva contare su un numero totale di personale di ruolo pari a 3.677 unità, mentre l'organico dei Ministeri degli Esteri di Francia, Germania e Spagna ammontava rispettivamente a 8.674, 6.435 e 5.559 unità.

A fronte della continua riduzione del personale delle aree funzionali impiegabile sulla rete estera, l'Amministrazione ha fatto ricorso in misura crescente a impiegati a contratto reclutati localmente, sebbene le due categorie non siano fungibili. Dopo aver beneficiato degli incrementi di unità disposti dal DL 152/2021, articolo 34 bis, il contingente degli impiegati a contratto di cui all'art. 152 del DPR 18/1967 ammontava quindi, al 31 dicembre 2022, a 3.100 unità. Inoltre, per favorire l'attuazione degli obiettivi del Piano nazionale di ripresa e resilienza, la L. 197/2022 ha disposto un ulteriore incremento di 50 unità, portando così il relativo contingente a 3.150 impiegati a contratto.

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

In tale contesto, nel corso del 2022 sono stati assunti 6 archivisti di Stato/di biblioteca e 24 collaboratori per i servizi di informatica, telecomunicazioni e cifra. Nel dicembre 2022 sono terminate le procedure concorsuali per la selezione di 375 collaboratori amministrativi, contabili e consolari, la cui assunzione è avvenuta a marzo 2023. Nel 2022 si è altresì concluso il concorso a 50 posti per Segretario di Legazione, nonché una procedura di mobilità che ha portato all'immissione nei ruoli di 12 dipendenti.

Inoltre, con DPCM 22 luglio 2022 l'Amministrazione è stata autorizzata all'assunzione di 8 dirigenti di II fascia, 350 unità della Seconda Area e 130 unità della Terza Area. In aggiunta alle predette assunzioni, la legge 29 dicembre 2022, n. 197, ha autorizzato l'Amministrazione a bandire le procedure concorsuali per la selezione di 100 unità di personale dell'Area degli Assistenti per l'anno 2023 e 420 unità dell'Area dei Funzionari per l'anno 2024.

La **legge di bilancio per il 2022** (L. 30 dicembre 2021, n. 234) ha assegnato al MAECI uno stanziamento iniziale pari a **3,305 miliardi** di euro, corrispondente a una quota minima del bilancio dello Stato (0,34% di 1.093,956 miliardi di euro, ivi compresa la quota di rimborso del debito) e del PIL (0,19% di 1.775,436 miliardi di euro).

Il bilancio del MAECI nel 2022 ha subito un decremento rispetto a quello attribuito nel 2021, pari a 3,587 miliardi di euro.

Tra le principali riduzioni, si evidenziano, in generale, la contrazione delle risorse del Programma di spesa 16.5, relativo al "Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e alla promozione del made in Italy", per la concessione di cofinanziamenti a fondo perduto alle piccole e medie imprese (PMI), con finalità di sostegno alle esportazioni italiane (210 milioni di euro nel 2022, rispetto ai 610 milioni del 2021), ma anche di quelli relativi alla quota di partecipazione dell'Italia al Fondo europeo di sviluppo – FES (meno 351 milioni di euro nel 2022, rispetto ai 505 milioni del 2021), trasferito al bilancio del MAECI a partire dal 2015 e dapprima stanziato sul bilancio del MEF.

Al netto dei trasferimenti all'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo e dei fondi FES, l'onere finanziario del MAECI ha rappresentato lo **0,21% del bilancio complessivo dello Stato** e lo **0,13% del PIL nazionale**, una quota molto contenuta in confronto a quella che i partners europei dalle dimensioni paragonabili alla nostra nostra impiegano nelle proprie amministrazioni per le funzioni di politica estera.

A ciò va aggiunto che la composizione delle assegnazioni sui capitoli rende la struttura del bilancio della Farnesina tendenzialmente rigida, in quanto la categoria prevalente di stanziamenti è

costituita da oneri inderogabili, ovvero spese per trasferimenti a organizzazioni ed enti, spese di personale e altri oneri simili e quindi non consente ampi margini di flessibilità (come previsto, invece, per le spese di adeguamento al fabbisogno).

La quota che in definitiva residua per le spese di funzionamento e di investimento, al netto dei provvedimenti di riduzione della spesa (*spending review*) degli scorsi anni, è quindi piuttosto limitata, pari a 296 milioni di euro (circa il 9 % del bilancio del MAECI)

Anche nel 2022 il MAECI ha fronteggiato la carenza di risorse destinate al funzionamento e allo svolgimento delle proprie attività istituzionali con alcuni strumenti straordinari, quali, in primo luogo, i provvedimenti concernenti la partecipazione dell'Italia alle missioni internazionali.

Il DPCM di autorizzazione delle missioni internazionali di pace del 2022 ha, infatti, stanziato complessivamente sul bilancio del MAECI somma di oltre 408 milioni di euro, in gran parte destinati all'Aiuto Pubblico allo Sviluppo (282 milioni, di cui 40 esigibili nel 2023) e ad iniziative internazionali per il mantenimento della pace e della sicurezza internazionale (47,3 milioni, di cui 23,1 esigibili nel 2023) e per una quota, pari a 48,5 milioni di euro, al rafforzamento delle misure di sicurezza e al funzionamento degli uffici, principalmente di quelli all'estero nelle aree di crisi. Per i restanti 21 milioni invece, sono stati finanziati altri interventi.

Come nei precedenti esercizi, nel 2022 i tempi di adozione della deliberazione del Consiglio dei Ministri sulla partecipazione dell'Italia alle missioni internazionali e dei relativi atti parlamentari di autorizzazione, nonché quelli per la successiva adozione dei DPCM di ripartizione del Fondo per il finanziamento delle missioni in parola, ai sensi della procedura prevista dalla legge n. 145/2016, hanno condizionato la destinazione delle risorse finanziarie, costringendo l'Amministrazione a distogliere temporaneamente dalle attività istituzionali ordinarie risorse disponibili in bilancio per far fronte alle prioritarie esigenze di sicurezza della rete estera.

Ciò ha contribuito in una certa misura a ritardare le procedure di pagamento del MAECI con un impatto negativo sull'indice di tempestività dei pagamenti, che ha tuttavia confermato, con un valore medio ponderato di -4,73 giorni sulle scadenze ordinarie, un sostanziale rispetto delle tempistiche di pagamento fissate per legge (D.lgs. n. 231/2002).

Altre rilevanti integrazioni sono quelle relative al cosiddetto "decreto energia" (DL 17/2022) e al "decreto semplificazioni 2022" (DL 73/2022), che hanno attribuito rispettivamente 202 milioni di euro per conferimenti al fondo rotativo per operazioni di *venture capital*, a sostegno dell'internazionalizzazione delle imprese e per la partecipazione italiana all'Expo Osaka 2025, e 72,6 milioni per l'attuazione di iniziative di cooperazione internazionale e le retribuzioni destinate al nuovo personale assunto a contratto presso le Rappresentanze diplomatiche, gli Uffici consolari e gli Istituti italiani di cultura.

Meritano, poi, di essere menzionate le riassegnazioni di bilancio, pari a 162 milioni di euro, ottenute, ai sensi dell'art. 38 del medesimo DL 17/2022, a titolo di restituzione delle quote versate dall'Italia alle competenti organizzazioni internazionali (fondi ANATF – Afghan National Army Territorial Force e LOTFA – Law and Order Trust Fund for Afghanistan), come contributi per il sostegno delle forze armate e di sicurezza afgane, con i provvedimenti di autorizzazione delle missioni internazionali adottati fino all'anno 2020.

Inoltre, nel corso del 2022 sono state assegnate al MAECI risorse per l'importo di oltre 24 milioni di euro, finalizzati alle operazioni di voto per il referendum del 12 giugno 2022, nonché 27 milioni per consentire le elezioni politiche del 25 settembre.

Sul piano delle entrate, si ricorda anche che il MAECI è destinatario di specifiche disposizioni che prevedono annualmente la riassegnazione delle entrate riscosse in valuta inconvertibile e intrasferibile da parte di talune Sedi estere: nel corso del 2022 sono stati riassegnati complessivamente 770.000 euro per operazioni di finanziamento, tramite prelevamento dai CCVT in valuta inconvertibile ed intrasferibile, che sono stati utilizzati dalle Sedi interessate anche per spese di grande ristrutturazione o per acquisti di immobili.

Lo scorso anno, a seguito della progressiva attenuazione dell'emergenza epidemiologica da COVID 19 e della ripresa delle richieste di servizi consolari, la Farnesina ha potuto conseguire, attraverso i servizi resi alle collettività degli italiani all'estero, **introiti consolari pari a euro 146.122.030**, secondo i dati estrapolati dai sistemi informatici della Ragioneria generale dello Stato, versati al capitolo di entrata del bilancio dello Stato, Capo XII, n. 2121 articolo 3, appositamente istituito, con decreto del Ministero dell'economia e delle finanze n. 25012/2022, per dare attuazione al DM del MEF del 12 giugno 2019, concernente "Incassi da Paesi UE e non UE in favore delle Amministrazioni statali e del Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale". L'importo citato, ha consentito, quindi, il conseguimento del livello di entrate raggiunto ogni anno dall'Amministrazione, pari dal 2017, ad almeno 145 milioni di euro.

Rispetto al 2021, nel 2022 le principali economie di bilancio (pari a 229 milioni di euro) sono state relative ai capitoli delle retribuzioni del personale, con particolare riferimento a quelli finalizzati al pagamento dell'indennità di servizio all'estero, a causa di una consistente diminuzione della presenza di personale di ruolo presso le Sedi estere, in conseguenza del turnover negativo degli ultimi anni, nonché degli effetti della pandemia COVID 19. Ulteriori economie sono riferite a contributi obbligatori a Organismi internazionali, per le differenze di cambio, qualora l'ammontare dovuto sia determinato in valuta diversa dall'Euro, o perché tale ammontare sia comunque risultato inferiore in relazione alle richieste di contribuzione.

Nel 2022, il MAECI non ha fatto ricorso al prelevamento dal fondo di riserva per le spese impreviste, gestito dal Ministero dell'Economia e delle Finanze. Parimenti, non sono state ricevute integrazioni a valere sul fondo di riserva per le autorizzazioni di cassa.

L'Amministrazione in cifre (dati al 1° gennaio 2023, salvo diversamente indicato)

L'Amministrazione centrale	
Strutture dirigenziali di I livello (Direzioni Generali, Servizi, altro)	14 (incluso il Gabinetto del Ministro)
Strutture dirigenziali di II livello (Unità, Uffici, altro)	98
La rete estera	
Ambasciate	129

Rappresentanze Permanenti presso Organizzazioni Internazionali	9
Delegazioni Diplomatiche Speciali	1 (Taipei)
Uffici Consolari	83
Uffici Consolari onorari	525 di cui 348 operativi (ossia con titolare nell'esercizio delle funzioni)
Istituti Italiani di Cultura (IIC)	86*
Istituzioni scolastiche italiane (anno scolastico 2019/2020)	8 istituti statali (cui si aggiungono 43 scuole paritarie, 2 scuole non paritarie, 7 sezioni italiane presso scuole europee, 79 sezioni italiane presso scuole straniere/internazionali)
Lettori di ruolo (anno scolastico 2019/2020)	123
<p><i>* 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).</i></p>	

Unità di personale	
Diplomatici (1.044) e Dirigenti (47, di cui 8 di prima fascia e 39 di seconda fascia)	1.091
Personale delle Aree Funzionali (1.160 unità appartenenti alla III area, 1.242 alla II Area, 16 alla I area e 170 funzionari della promozione culturale APC)	2.588
Personale a contratto degli uffici all'estero	2.827
Esperti ex art. 168 DPR 18/67	142
Esperti ex art. 16 L. 401/1990	1
Direttori di Istituto Italiano di Cultura ex art. 14, c. 6 L. 401/1990	8
Personale MIUR collocato fuori ruolo presso il MAECI	65

Analisi caratteri qualitativi/quantitativi del personale	
Età media del personale (anni)	50,78 anni
Età media di diplomatici e dirigenti	46,00 anni
Tasso di crescita unità di personale	1,95 %
% di dipendenti in possesso di laurea	51,70 %
% di dirigenti in possesso di laurea	100 %
Turnover del personale	63,62% Nel corso del 2022 sono state assunte 124 unità di personale, mentre sono cessati dai ruoli 196 dipendenti.
Ore di formazione (media per dipendente)	28,8
Tasso di assenze (escluse ferie)	3,52 %
Tasso di dimissioni anticipate sul totale delle cessazioni del 2022	42,5%
Tasso di richieste di trasferimento ad altre amministrazioni	0 %
Tasso di infortuni	0,24%

Analisi di genere	
% di diplomatici e dirigenti donne	24,84% (inclusa APC)
% di donne sul totale del personale	46,25% (inclusa APC)
Età media del personale femminile	Dirigente - 42,72 anni Non dirigente - 53,10 anni
% di personale femminile laureato sul totale del personale femminile	52,20%

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

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

In seguito alla pubblicazione del bilancio di genere del MAECI per l'anno 2022 sul sito istituzionale MEF nella sezione dedicata, si riportano di seguito alcuni elementi relativi alla presenza di genere presso la Farnesina, alla formazione in materia di pari opportunità, al contrasto alle discriminazioni e alle attività del Comitato Unico di Garanzia (si vedano anche gli **allegati 5 e 6**).

Presenza di genere

Al MAECI la percentuale di donne sul totale del personale si attesta al 46,25% (in leggero calo congiunturale rispetto al dato dell'anno precedente). A livello disaggregato per categorie di personale, le statistiche di genere confermano anche nel 2022 una **prevalenza femminile nell'area professionale delle aree funzionali** (circa 55,91% donne e 44,09% uomini); permangono invece **inferiori le presenze femminili nella carriera diplomatica (24,42%) e in quella dirigenziale (34,04%)**, ancorché in entrambi i casi il dato percentuale sia in aumento rispetto al 2021. Rispetto all'anno precedente, rimane complessivamente stabile il numero di donne in posizioni di responsabilità nell'Amministrazione centrale (**2 Direttrici Generali su 9, 5 Vice Direttrici su 25 (inclusi Vice Capo del Cerimoniale, Vice Capo SGCT e Vice Ispettore, altrimenti sono 5 su 22), 7 Capo Unità su 17 (incluse le Unità presso la Segr. Gen.), 1 Consigliera diplomatica su 20** presso le massime cariche dello Stato e altri Dicasteri al 31 dicembre 2022) mentre è in leggero aumento sulla rete estera (**33** donne a Capo di Missioni diplomatiche o Uffici consolari **su 208**, di cui **17** a Capo di Missioni diplomatiche **su 132** e **16** a Capo di Uffici consolari **su 76**).

Per ciò che concerne, poi, le iniziative volte a promuovere la cultura delle pari opportunità in questa Amministrazione, va segnalata **la Circolare n. 1 del 18 gennaio 2022** su "aggiornamento metodi di lavoro e benessere organizzativo", che si pone in maniera complementare e completa la Circolare n. 3 del 15 ottobre 2021 sulla "parità di genere". Congiuntamente, esse costituiscono i documenti basilari volti a orientare e sviluppare ulteriormente, anche nel lavoro di ogni giorno, l'azione dell'Amministrazione nei settori della promozione, sensibilizzazione e diffusione della cultura delle pari opportunità, delle politiche di genere e di contrasto a ogni forma di discriminazione, favorendo al contempo sia la conciliazione tra lavoro e vita privata che il rafforzamento di benessere organizzativo e sicurezza. Ciò al fine della concreta attuazione del principio generale del raggiungimento di un'effettiva parità di genere, quale obiettivo fondamentale dell'azione dei poteri pubblici riflesso anche nel Piano Triennale di Azioni Positive 2021-2023 e nei suoi successivi aggiornamenti annuali.

L'Amministrazione ha inoltre 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 ulteriormente 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 e impegni lavorativi**, in particolare sotto il profilo degli orari di lavoro, ha continuato a essere sostenuto attivamente dall'Amministrazione. Sono altresì state implementate misure concrete come l'organizzazione del centro estivo per i figli dei dipendenti e altre iniziative a favore del benessere organizzativo. In particolare, vanno menzionate le misure adottate per facilitare l'inserimento del personale proveniente dal MISE.

A seguito dell'emanazione del decreto 8 ottobre 2021 del Ministro della Pubblica Amministrazione, nonché dell'entrata in vigore del nuovo CCNL il 9 maggio 2022, il MAECI ha reintrodotta progressivamente il servizio in presenza come modalità ordinaria di resa della prestazione lavorativa ed è tornato ad applicare la disciplina di attuazione del lavoro agile prevista dalla Circolare ministeriale 1/2019, così come integrata dagli appunti circolari n. 9818 del 21 gennaio 2022, n. 171881 del 25 ottobre 2022 e n. 205590 del 16 dicembre 2022.

A oggi si prevede dunque che il dipendente possa svolgere la propria prestazione lavorativa in regime di lavoro agile, nel rispetto del principio di prevalenza del lavoro in presenza sancito, da ultimo, dal Decreto del Ministro della Pubblica Amministrazione del 24 giugno 2022.

Il suddetto regime di lavoro agile è regolato dall'accordo individuale stipulato tra l'Amministrazione e il dipendente, così come disciplinato dalla succitata normativa.

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

Formazione in materia di pari opportunità

Nel 2022 è proseguito l'impegno del MAECI nel campo della formazione in materia di **pari opportunità**, un tema ormai presente da anni in tutti i principali corsi organizzati dall'Unità per la Formazione, in raccordo con la Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA), a beneficio delle diverse categorie di personale. In particolare, l'Unità per la Formazione della Direzione Generale per le Risorse e l'Innovazione ha erogato 28 ore di inquadramento sul tema a 132 unità di personale di qualifica dirigenziale, tra Segretari di Legazione in prova in fase di prima formazione professionale, Consiglieri di Legazione inclusi nel corso di aggiornamento, nonché Capi Missione e Capi di Consolato in partenza per le Sedi estere. Il MAECI, inoltre, ha favorito la partecipazione del proprio personale in servizio a Roma ai moduli formativi dedicati al tema delle pari opportunità erogati dalla SNA in favore di tutta la PA.

Il numero annuale di dipendenti che beneficiano di moduli formativi incentrati sul tema della parità di genere e del contrasto alle discriminazioni è soggetto a una variazione annuale, poiché dipende in maniera determinante dall'entità delle nuove assunzioni del MAECI. Ciò è avvenuto, ad esempio, nel 2021, anno in cui l'Unità per la Formazione ha erogato specifici moduli sul tema ai 250 funzionari amministrativi, contabili e consolari neoassunti. Coerentemente con l'interdipendenza tra nuove assunzioni e unità di personale beneficiarie della formazione, nel 2022 il numero di questi ultimi è rimasto costante, mentre nel 2023 esso registrerà un consistente aumento.

Il Comitato Unico di Garanzia

Il **Comitato Unico di Garanzia** del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (CUG), istituito in applicazione della Direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri del 4 marzo

2011 recante “Linee Guida sul funzionamento dei Comitati Unici di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni”, è attivo dal 20 aprile 2011, data del suo Atto costitutivo.

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

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

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

Il **Piano Triennale di Azioni Positive (PTAP)** per il triennio 2021-2023, adottato dall’Amministrazione il 29 gennaio 2021, è stato fatto oggetto – come prescritto – di un aggiornamento annuale per il 2022. Presentato sempre dal CUG, tale aggiornamento del PTAP è stato adottato dall’Amministrazione il 7 febbraio 2022. Il PTAP, così come aggiornato, prevede sia attività conoscitive, di monitoraggio e di analisi, utili per calibrare le diverse iniziative; sia attività operative, che includono azioni e priorità specifiche per ogni linea di intervento. E ciò, al fine di attuare il principio delle pari opportunità e dell’eguaglianza tra i generi sul posto di lavoro, assicurando il necessario bilanciamento con la valorizzazione del merito. Le limitazioni operative dovute al contesto pandemico hanno indotto una rimodulazione delle attività previste dal PTAP e l’adozione di iniziative innovative, ciò che ha reso l’intero esercizio e i risultati conseguiti ancor più apprezzabili.

L’aggiornamento per il 2022 del PTAP 2021-2023 aveva posto l’accento sulle misure e iniziative volte a promuovere nell’ambito del MAECI l’attuazione degli obiettivi di parità e pari opportunità, intesi come strumento per una migliore conciliazione tra vita privata e lavoro al fine di un maggior benessere lavorativo, nonché per la prevenzione e rimozione di qualunque forma di discriminazione. Ciò anche alla luce delle nuove circolari sulla parità di genere e sull’aggiornamento dei metodi di

lavoro e benessere organizzativo, volte, tra l'altro, a fornire linee-guide utili a perseguire gli obiettivi indicati nel PTAP.

Contrasto alle discriminazioni

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

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

Su questi temi si rinvia anche alla relazione annuale del CUG pubblicata sul sito istituzionale.

2. Principali risultati raggiunti nel 2022

Il 2022 è stato l'anno che ha visto lo **scoppio della guerra in Ucraina**, a seguito dell'aggressione russa al Paese, e che ha dovuto affrontare le diverse e complesse conseguenze del conflitto. La Farnesina, in un contesto internazionale estremamente fluido, caratterizzato anche dal protrarsi dell'emergenza pandemica, ha affrontato le forti implicazioni per il MAECI e tutta la rete diplomatica-consolare derivanti da tale contesto.

La Farnesina ha contribuito al rafforzamento di un **multilateralismo** efficace di cui l'Italia è interprete-protagonista anche in seno alle Nazioni Unite e nell'ambito di importanti iniziative di *outreach* regionale organizzate dalla Farnesina nel corso del 2022, come la VIII edizione dei "Rome Med Dialogues". Durante il 2022 il MAECI ha lavorato per consolidare i risultati conseguiti nel 2021 della Presidenza italiana del G20, dalla co-Presidenza della COP26. È terminata poi nel 2022 la Presidenza italiana del Comitato dei Ministri del Consiglio d'Europa, durante la quale l'Italia ha promosso e tutelato i diritti umani, la democrazia e lo stato di diritto in una dimensione genuinamente paneuropea.

Sul **piano consolare**, nel 2022² sono stati emessi 458.392 passaporti, con un aumento, grazie anche alla ripresa post pandemica, del 13% rispetto al 2019. Sono inoltre aumentate del 50% rispetto al 2019 le carte d'identità emesse dalla rete consolare grazie all'avvio e al consolidamento del progetto per l'erogazione in Europa delle carte d'identità elettroniche in favore dei cittadini iscritti all'AIRE: se nel 2019 sono state rilasciate 78.479 carte d'identità (78.158 cartacee e 321 elettroniche), nel 2022³ si è arrivati a 117.824 (109 cartacee e 117.715 elettroniche).

² Dati al 31.12.2022

³ Dati al 31.12.2022

Per ciò che concerne la semplificazione amministrativa, la digitalizzazione e l'avvicinamento dell'Amministrazione al cittadino, si è confermato il successo delle piattaforme "**Fast It**" (Farnesina Servizi Telematici per gli Italiani all'estero) e "**Prenota@mi**". In particolare, Fast It è attivo su tutta la rete diplomatico-consolare ed è il portale dei servizi consolari tramite il quale l'utente può **iscriversi all'AIRE direttamente online** e avviare diverse pratiche anagrafiche, che l'operatore consolare può agevolmente acquisire e lavorare digitalmente. Dalla sua attivazione nel 2017, il numero di utenti registrati sul portale Fast It è costantemente aumentato, arrivando a circa 1,8 milioni di iscritti nel 2022. In media, quasi l'80% delle pratiche anagrafiche lavorate dalla Rete diplomatico-consolare è oggi avviato o concluso tramite Fast It.

L'assistenza ai connazionali si è sviluppata anche in **circostanze di emergenza**. Nel 2022, notevoli sono stati gli sforzi profusi dall'Unità di Crisi della Farnesina in diversi scenari di crisi, che ha affrontato casi estremamente urgenti di avvenuto rimpatrio di cittadini italiani in grave rischio di vita. La pandemia ha cambiato inoltre radicalmente il modo di viaggiare e di prepararsi ai viaggi internazionali, inducendo il pubblico a maggiori cautele e a una più attenta pianificazione. Ciò ha contribuito alla fidelizzazione di un numero elevato di utenti che consultano regolarmente il sito **Viaggiare Sicuri** gestito dall'Unità di Crisi. Al sito si affianca l'App "**Unità di Crisi**" che solo nel 2022 ha registrato 159.416 *download*.

Con riferimento alla **promozione del Sistema Paese e all'assistenza al nostro mondo produttivo**, l'azione della Farnesina di sostegno all'internazionalizzazione delle imprese con l'obiettivo di contribuire alla crescita dell'economia nazionale è passata anche attraverso la puntuale e sistematica alimentazione delle piattaforme dedicate, InfoMercatiEsteri – alimentato da MAECI, Agenzia ICE e Camere di Commercio italiane – ed ExTender, in cui vengono pubblicate informazioni su gare, anticipazioni di gare e grandi progetti (Early Warning), che hanno offerto alle imprese italiane la possibilità di conoscere le opportunità presenti sui mercati internazionali e di fornire loro gli strumenti necessari per accedervi. L'efficacia di tali strumenti di supporto alle imprese è testimoniata anche dal numero di accessi degli utenti che nel corso dell'anno si è attestato complessivamente a 1.189.486 pagine sulla piattaforma Extender e 1.180.371 pagine sulla piattaforma InfoMercatiEsteri, oltre a 179.874 pagine sulla piattaforma Export.Gov (www.export.gov). Anche gli strumenti di finanza agevolata – come il Fondo 394/81 gestito da SIMEST – hanno contribuito in maniera determinante all'internazionalizzazione delle imprese esportatrici e a sostenere l'export italiano lungo il cammino della ripresa post-pandemica. La rilevanza strategica di tale strumento è confermata anche in ambito PNRR. Il programma "Rifinanziamento e ridefinizione del Fondo 394/81 gestito da SIMEST" (l'unico di diretta responsabilità del MAECI) intende sostenere la transizione digitale e la sostenibilità ambientale delle PMI orientate all'internazionalizzazione, con particolare riguardo alle PMI del Mezzogiorno, e prevede un'**allocazione complessiva pari a 1,2 miliardi di euro**, di cui 800 milioni in prestiti agevolati e 400 milioni a fondo perduto.

Il MAECI ha raggiunto il **traguardo** previsto dal PNRR: l'entrata in vigore del **rifinanziamento** della componente contributi e prestiti del Fondo 394/81 e l'adozione di una **politica di investimento** da parte del Consiglio di Amministrazione del Fondo.

Il 2022 è stato un anno di forte dinamismo anche per la **cooperazione allo sviluppo**.

La guerra in Ucraina ha richiesto infatti un intervento immediato e significative risorse che sono state destinate all'aiuto umanitario anche nei Paesi limitrofi.

Nel **2022**, le risorse per iniziative di cooperazione allo sviluppo individuate dalla Legge di Bilancio, dalla Deliberazione Missioni e dalle altre fonti ulteriori sono state pari a **988.733.961 euro**.

In particolare nell'**ambito migratorio**, la Farnesina dispone di un fondo dedicato alla definizione di interventi nei principali Paesi di origine e transito dei flussi migratori, il **Fondo Migrazioni**.

Nel 2022 sono state finanziate 27 **iniziative** per un totale di **87,5** milioni di euro (di cui 60 in risorse ordinarie e 27,5 in risorse straordinarie). Gli interventi, affidati a diversi enti esecutori – principalmente Agenzie delle Nazioni Unite quali OIM e UNHCR – sono concentrati nelle aree geografiche tradizionalmente prioritarie per la strategia migratoria italiana: il **Nord Africa**, il **Sahel e Corno d'Africa**, nonché l'**Africa Occidentale**. Sono stati inoltre finanziati progetti in risposta alle crisi venezuelana, afghana e ucraina.

Sul piano delle **riforme amministrative**, il 2022 ha visto la nascita **Direzione Generale per la Diplomazia Pubblica e Culturale** che assicura una strategia di comunicazione articolata, coordinata ed efficace, anche allo scopo di contrastare la disinformazione. Il crescente peso e ruolo delle Istituzioni europee e delle altre Organizzazioni Internazionali rende prioritario proseguire nell'azione di promozione di una più estesa e qualificata presenza italiana sia attraverso il sostegno alle candidature dell'Italia negli organismi internazionali, sia attraverso un rinnovato impulso all'accompagnamento delle carriere internazionali. Tra le candidature Paese, priorità è stata attribuita, e continuerà ad esserlo, alla campagna a sostegno di EXPO 2030 Roma.

Comunicare la politica estera è, sempre più, un'attività prioritaria del Ministero degli Esteri. Il 2022 ha segnato un ulteriore rafforzamento dell'attività del Ministero sul web e sui social media, registrando un totale di 28.776.817 visualizzazioni del sito internet e dell'account Twitter. Il consolidamento della presenza social della Farnesina si conferma anche alla luce del pubblico che segue i nostri account ufficiali: nel 2022 i *follower* su Twitter sono aumentati del 21%, (da 246.000 a 298.589), mentre l'account ItalyMFA_int, creato nel 2022 per dare maggiore visibilità ai contenuti in lingua straniera, ha registrato 10.690 seguaci. Su Facebook i *follower* sono aumentati del 9% (da 200.000 a 218.908), mentre su Instagram gli utenti sono passati da 77.800 a 103.349 (+33%) e sul canale Youtube da 14.700 a 17.000 (+16%).

Restando sul piano delle riforme amministrative, nel 2022 è stata adottata anche la **Circolare 1/2022 sui Metodi di lavoro e il benessere organizzativo**, che fa perno sul concetto di un'Amministrazione più inclusiva, dove tutte le risorse umane possano esprimere pienamente il proprio potenziale e concorrere così a rendere più efficace l'azione della Farnesina.

Per il resoconto completo dei risultati triennali e annuali, rispetto agli obiettivi strategici e strutturali prefissati con il Piano della Performance 2022-2024, si rimanda agli **allegati 1 e 2**.

2.1 Obiettivi triennali del Piano della Performance 2022-2024 – risultati raggiunti

Si rimanda alle tabelle contenute nell'**allegato 1**.

2.2 Obiettivi annuali del Piano della Performance 2022-2024 – risultati raggiunti

Si rimanda alle tabelle contenute nell'**allegato 2**.

2.3 Performance organizzativa complessiva

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

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

Pertanto, l'OIV riveste – tra gli altri suoi compiti - un ruolo di misuratore e valutatore della performance organizzativa complessiva ed esprime un parere sulle scelte operate dall'amministrazione in merito alla definizione della performance organizzativa complessiva e alle modalità di misurazione e valutazione della stessa, segnalando l'eventuale necessità di interventi correttivi.

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

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

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

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

Rispetto ai due anni precedenti, l'analisi qui condotta parte da una premessa fondamentale, che è il superamento della pandemia da Covid 19 e il conseguente venir meno dello stato emergenziale. Ciò anche al fine di poter meglio valutare i risultati conseguiti dalla Farnesina.

Difatti, il ritorno all'attività lavorativa pre-covid ha permesso in molti casi di raggiungere obiettivi superiori a quelli programmati: mentre in fase di programmazione degli obiettivi si era tenuto conto dell'impatto degli effetti negativi della pandemia (formulando gli obiettivi in termini che apparivano

realistici nel contesto del 2021), con il graduale ritorno alla normalità, invece, i centri di responsabilità hanno potuto agevolmente raggiungere e spesso superare gli obiettivi formulati.

Sul piano organizzativo interno, il Ministero - pur con il ritorno alla normalità e con il rientro in presenza del personale - ha continuato ad utilizzare l'istituto del lavoro agile, divenuto nella legislazione che lo regola una modalità ordinaria, e non più eccezionale, di esecuzione della prestazione lavorativa.

Con riferimento al **contesto esterno**, l'azione della Farnesina nel 2022 è stata fortemente condizionata ed orientata nel suo agire dalla guerra in Ucraina, operando a sostegno della sovranità e integrità territoriale del Paese, della sua popolazione, della futura ricostruzione e del suo percorso europeo. Il MAECI, in raccordo con i partner e gli alleati, ha posto grande impegno, utilizzando ogni utile canale diplomatico, al fine di creare una base utile alla ripresa di negoziati di pace.

Peraltro, l'aumento dei costi delle materie prime e dei prodotti energetici che ne è derivato ha avuto un impatto anche sui flussi migratori irregolari, già intensi in ragione di varie situazioni di instabilità e scarso sviluppo ai nostri confini meridionali. Questo ha sicuramente rappresentato una sfida prioritaria per la Farnesina, in prima linea in questo campo, anche per la necessità di un'azione coordinata dei Paesi europei sul fronte migratorio.

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

In ambito multilaterale, nel 2022 il Ministero ha proseguito nell'ottica di consolidamento e valorizzazione dei risultati conseguiti nel 2021 dalla Presidenza italiana del G20, dalla co-Presidenza della COP26 e dalla Presidenza del Comitato dei Ministri del Consiglio d'Europa (terminata a maggio 2022), nei settori dell'energia, della sostenibilità ambientale, del contrasto al cambiamento climatico, della sicurezza alimentare, dell'anti-corrruzione, dell'accesso equo ai vaccini a beneficio dei Paesi a reddito basso e medio-basso.

Infine, la Farnesina ha potenziato l'azione integrata di promozione e tutela dei comparti produttivi italiani sui mercati esteri, sia tramite un'ampia azione di coordinamento e impulso esercitata sulle diverse componenti del sistema Paese attive in campo internazionale, sia valorizzando l'attrattività dell'Italia per gli investimenti provenienti dall'estero.

Il tutto senza mai tralasciare l'ampio lavoro che l'Amministrazione centrale e gli uffici all'estero portano avanti per la promozione del Sistema Paese, della cultura e della lingua italiane.

Da segnalare, ancora, in materia di servizi ai cittadini, la costante crescita dei nostri connazionali all'estero, a cui la Farnesina ha risposto con una progressiva semplificazione dei processi amministrativi, con un costante impegno volto alla semplificazione amministrativa, alla digitalizzazione e all'innovazione. Ciò ha generato, negli ultimi anni, un aumento sia dei servizi erogati, che del numero di interventi di tutela e assistenza consolare - particolarmente delicati in alcune aree del mondo - tenendo fermo l'obiettivo di assicurare risparmi significativi nella spesa pubblica ed erogare servizi efficaci anche a distanza, senza soluzione di continuità, in maniera capillare e vicina al cittadino.

Gli standard di qualità ai quali il Ministero si ispira, anche grazie alle iniziative di digitalizzazione di alcuni servizi (soprattutto sul piano consolare e sul fronte trasparenza) risultano in progressivo miglioramento, con un'accresciuta fruibilità ed accessibilità.

Pertanto, lo scrivente può affermare che, anche per il 2022, **il MAECI ha saputo mantenere elevati livelli di efficacia nello svolgimento della sua complessiva azione di politica estera e si è adoperato per il conseguimento degli obiettivi indicati nella direttiva del Ministro, che individua le priorità politiche.**

Venendo, poi, all'analisi del **contesto interno**, lo scrivente Organismo evidenzia, in primo luogo, l'azione sinergica svolta in coordinamento con i diversi attori coinvolti nel processo messo in atto dal MAECI al fine di addivenire ad un miglioramento della complessiva performance organizzativa della Farnesina.

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

Per il fine che ci occupa, è bene ricordare che il bilancio della Farnesina (che corrisponde allo 0,3% del bilancio dello Stato e allo 0,19% del PIL) ha una struttura tendenzialmente rigida, in quanto la maggior parte di esso è rappresentato da oneri inderogabili, contributi ad Organismi internazionali, trasferimenti a favore dell'AICS ed altre organizzazioni ed enti, nonché spese di personale.

Inoltre, rispetto al 2021, la legge di bilancio per il 2022 (legge 30 dicembre 2021 n. 234) ha assegnato al Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale uno stanziamento iniziale minore, pari a 3,305 miliardi di euro.

Quindi, il Ministero continua a disporre di risorse limitate, soprattutto rispetto a quanto avviene nei principali Paesi europei: la quota che residua per le spese di funzionamento e di investimento, al netto dei provvedimenti di riduzione della spesa degli scorsi anni, è piuttosto limitata, pari a 296 milioni di euro.

Pertanto, il MAECI ha proseguito, come negli anni passati, la propria attività di razionalizzazione delle strutture all'estero, tramite un riassetto dei propri Uffici all'estero che tenesse conto delle esigenze manifestatesi nel panorama politico internazionale, sia dal punto di vista della lotta al terrorismo e al traffico di esseri umani che della promozione economico-commerciale e della tutela delle nostre collettività.

Nel 2022 il MAECI ha concluso le procedure concorsuali per la selezione di 10 funzionari archivisti di Stato/di biblioteca e di 400 collaboratori di amministrazione, contabili e consolari (di cui 25 tecnici informatici). A ciò, si aggiungono altre autorizzazioni ad assumere intervenute con la legge di bilancio 2021.

Anche a tal proposito, va ancora una volta evidenziato che la Farnesina, pur gestendo una rete estera paragonabile, per complessiva estensione, ai principali partner europei (Germania, Francia, Regno

Unito), può contare su risorse di personale inferiori rispetto ai Ministeri degli Esteri degli stessi Paesi. Infatti, al quadro di ristrettezze finanziarie, si aggiunge la criticità caratterizzante il piano delle risorse umane: il personale delle aree funzionali è passato da 3.791 nel 2009 a 2.429 nel 2022 (pari a -36% circa) ed ha causato un innalzamento dell'età media (attualmente di 53,2 anni).

Chiaramente, questo comporta una evidente difficoltà in merito alla copertura delle sedi più lontane e disagiate, alla quale si contrappone, invece, la necessità per la Farnesina di continuare a promuovere gli interessi del Paese e a tutelare i connazionali all'estero, soprattutto nelle aree di crisi.

Benché ultimamente si sia proceduto alle assunzioni derivanti dagli ultimi concorsi autorizzati, ciò vale a mitigare solo parzialmente le perdite dell'ultimo decennio: pertanto, le ultime politiche assunzionali andranno portate avanti in modo sostenuto e accompagnate dai necessari finanziamenti, al fine di contribuire al ristabilimento di una situazione adeguata, dovendo anche far fronte ai prossimi pensionamenti (300 unità stimate per gli anni 2022 e 2023).

Il MAECI ha saputo, comunque, affrontare la situazione descritta con una serie di accorgimenti, al fine di non veder compromesso il funzionamento e lo svolgimento delle proprie attività istituzionali.

Si è fatto, ad esempio, largo ricorso – per le sedi all'estero in situazione di particolare necessità - allo strumento delle “liste straordinarie di pubblicità” ed alle “assegnazioni brevi” del personale, che permettono di applicare deroghe relative ai tempi minimi di permanenza presso l'Amministrazione centrale e che permettono anche al personale neoassunto di fare domanda. Inoltre, è stato fatto ricorso in misura crescente a personale a contratto reclutato localmente, delegando le funzioni che non devono essere necessariamente affidate al personale di ruolo.

Inoltre, il Ministero ha potuto tamponare la carenza di risorse destinate al proprio funzionamento adottando misure straordinarie, in particolare ricorrendo ai provvedimenti concernenti la partecipazione dell'Italia alle missioni internazionali.

Da segnalare, a tal proposito, che i tempi di adozione della deliberazione del Consiglio dei Ministri sulla partecipazione dell'Italia alle missioni internazionali e dei relativi atti parlamentari di autorizzazione, nonché quelli per la successiva adozione dei DPCM di ripartizione del Fondo delle missioni in parola, hanno purtroppo costretto l'Amministrazione a distogliere temporaneamente risorse disponibili in bilancio dalle attività istituzionali ordinarie, per far fronte alle prioritarie esigenze di sicurezza della rete estera.

Una menzione, infine, merita la riforma dell'assetto organizzativo di primo livello della Farnesina, avvenuta a dicembre 2021, con la costituzione della nuova Direzione Generale per la Diplomazia Pubblica e Culturale. Come hanno dato modo di dimostrare i risultati ottenuti nel corso del 2022, tale riorganizzazione ha effettivamente valorizzato lo strumento della diplomazia culturale, che rappresenta uno dei principali fattori di “soft power” di cui dispone il nostro Paese, al fine di potenziare il rilancio della valorizzazione dell'immagine e del ruolo dell'Italia a più ampio spettro.

Quindi, anche da questo punto di vista, si evince che **il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale rappresenta un'Amministrazione fortemente volta al risultato, che orienta il proprio agire verso criteri di economicità, con ottimizzazione delle risorse disponibili, così da risultare efficiente ed efficace nelle proprie azioni ed in linea con le specifiche e peculiari priorità politiche espresse nell'Atto di indirizzo.**

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

L'attività di prevenzione della corruzione e della trasparenza al Ministero degli Affari esteri e della cooperazione internazionale è incardinata presso l'Ispettorato Generale del Ministero. Il MAECI, in ragione della sua specificità organizzativa, ha tenuto distinti i ruoli di Responsabile anticorruzione (RPC) e Responsabile trasparenza (RT). Il primo è affidato all'Ispettore Generale pro tempore (coadiuvato da referenti anticorruzione, individuati nei Direttori Generali e Capi Servizio presso l'Amministrazione Centrale e nei Capi Missione all'estero e operanti in funzione di supporto alla definizione di misure idonee a prevenire e contrastare i fenomeni corruttivi), mentre il secondo è affidato ad un dirigente di I^a fascia. Nonostante le diverse competenze esercitate, vi è uno stretto raccordo funzionale tra le due figure e ciò anche in ragione della trasparenza intesa non solo in quanto valore in sé, ma anche quale "strumento" di prevenzione della corruzione e della cattiva amministrazione.

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

L'aggiornamento annuale del Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza avviene attraverso il coordinamento e la propulsione del Responsabile per la prevenzione della corruzione (RPC), che stimola e recepisce le indicazioni dei "Referenti" anticorruzione e provvede a coinvolgere attivamente anche l'OIV. L'ultimo aggiornamento al PTPCT" (2021-2023) è stato approvato con DM 2051 dell'1.9.2022 e pubblicato nella sezione "Amministrazione Trasparente" del sito web istituzionale del MAECI.

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

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

Nell'anno 2022 ha, inoltre, continuato ad avere efficace applicazione lo strumento della "rotazione degli incarichi". La misura della rotazione ordinaria del personale è stata programmata nel PTPCT e sono state sottoposte a rotazione le seguenti unità di personale:

- 272 dirigenti (carriera diplomatica e dirigenza amministrativa);
- 542 non dirigenti.

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

Le misure di gestione del rischio programmate per il 2022 si sono rivelate efficaci, oltre che essere state assistite da un monitoraggio a cura delle singole Direzioni Generali e Servizi. Con specifico riferimento alla rete estera, data l'elevata complessità e l'eterogeneità delle situazioni locali, per agevolare l'analisi interna sulla gestione del rischio di corruzione/cattiva amministrazione da parte dei referenti, l'Ispettorato Generale ha diramato - a partire dal 2021- un questionario di autovalutazione del rischio, i cui contributi sono utili ad arricchire l'analisi del contesto esterno di riferimento in cui opera l'Amministrazione e ad impostare un sistema di prevenzione sempre più efficace e calibrato rispetto alle sue esigenze. Si sottolinea che tale strumento costituisce anche un documento obbligatorio pre-ispettivo, le cui risultanze vengono verificate in sede di accessi ispettivi.

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

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

Risultati positivi si sono registrati sul fronte della **formazione generale e specifica anti-corruzione**. Oltre ad un rafforzamento dei moduli per neo assunti svolti da parte della SNA, infatti, l'Ispettorato Generale assicura un contributo specifico in materia, in occasione delle visite ispettive. Al termine di ogni accesso ispettivo, l'Ispettorato Generale svolge apposite sessioni di sensibilizzazione sull'anticorruzione e sulla trasparenza, calibrando i propri interventi alla luce delle risultanze acquisite sul posto. Tali sessioni, di taglio teorico-pratico, consentono di rafforzare l'interiorizzazione dei Codici di comportamento e del Piano triennale di prevenzione della corruzione che, pur se capillarmente diffusi, vanno sempre richiamati e commentati quali presidi di integrità e di correttezza. Ad un nocciolo duro di valori, si affiancano specifici focus sulle aree ritenute a maggior rischio (es. conflitti di interesse, contratti pubblici, entrate, spese e patrimonio). Sul punto è da rilevare che, di recente, il legislatore - con la modifica dell'art. 54 del D.lgs. n. 165/2001 - ha introdotto la formazione sul comportamento e sull'etica pubblica quale strumento ordinario di rafforzamento dell'integrità delle pubbliche amministrazioni.

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

Si rileva, a proposito delle tematiche di cui trattasi, che le principali criticità del settore derivano dalla generale carenza di risorse umane dell'Amministrazione, nonché dall'elevata mobilità del personale del MAECI, circostanza che, se da un lato è garanzia ulteriore di prevenzione della corruzione, dall'altro rende più complesso il radicarsi di conoscenze e buone pratiche. A ciò si aggiunge che il numero di adempimenti necessari per "mettere in sicurezza" i procedimenti, spesso si scontra con la celerità e le restrizioni previste da diversi ordinamenti locali.

Tra i fattori positivi va menzionata la **proattività del settore trasparenza** (a cura del relativo Responsabile Trasparenza che riferisce alla RPC) e **l'automazione di nuovi di flussi di dati in diretta connessione con l'affidamento dei contratti** (Portale Contratti).

Con particolare riguardo al tema della trasparenza, l'attuazione degli aspetti ad essa relativi risulta integrata con il Piano della Performance ed è costante il dialogo con l'OIV, nel quadro dell'attività di controllo svolto da quest'ultimo sull'attuazione degli obblighi di pubblicità di cui al d. lgs. n. 33/2013.

Nel 2022 vi è stato un solo caso di accesso civico (art. 5, c. 1, D.lgs. cit.) per presunta mancata pubblicazione, prontamente risolto da parte del RT che è intervenuto sull'Ufficio interessato e riscontrando la richiesta dell'istante (nel merito, il caso era ascrivibile a malfunzionamento tecnico sul sito).

Con riferimento al periodo 1 gennaio - 31 dicembre 2022, si sono registrate n. 104 richieste di accesso civico generalizzato – FOIA (art. 5, c. 2, D.lgs. cit.), di cui 72 accolte, 15 non accolte, 16 parzialmente accolte, 1 inoltrata ad altra P.A.

Su un piano più generale, l'elaborazione e l'aggiornamento dei dati ricevuti dagli uffici sono stati costanti, grazie alla continua e attiva collaborazione dell'apparato ministeriale.

Nel complesso, gli Uffici dell'amministrazione centrale e della rete estera, grazie anche alla costante opera di sensibilizzazione svolta dall'Ispettorato Generale, risultano aver curato scrupolosamente la pubblicazione dei dati e delle informazioni obbligatorie nelle rispettive sezioni di "Amministrazione trasparente" dei siti web. L'OIV, a tal proposito, ha effettuato la verifica sulla pubblicazione, completezza e aggiornamento dei documenti, dati ed informazioni inseriti in tali sezioni rispetto a quanto elencato nella delibera ANAC n. 201 del 13 aprile 2022 e relativi allegati, attestandone la conformità. Per la rete estera, permangono alcune difficoltà di pubblicazione legate a restrizioni imposte dalle normative locali, che devono essere osservate per scongiurare possibili azioni legali. Del pari, in alcuni contesti bellici, alcune Sedi hanno fatto stato dell'elevazione dell'esposizione a rischi terroristici derivante da un'integrale pubblicazione di informazioni.

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

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

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

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

In sostanza, quindi, concludendo sull'analisi della performance organizzativa complessiva del MAECI, lo scrivente OIV sottolinea come il punto di forza del sistema messo in campo sia sicuramente rappresentato dall'azione sinergica effettuata a vari livelli, in stretta collaborazione con l'OIV e con la partecipazione del vertice politico e dell'alta dirigenza, allo scopo di individuare di volta in volta le priorità politiche nel ciclo della performance, declinando gli obiettivi triennali, strategici o strutturali, per il triennio di riferimento e gli obiettivi annuali. Molto favorevolmente viene reputato lo sforzo profuso dal Ministero affinché fosse assicurato il massimo collegamento tra ciclo della performance e ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio, prestando particolare attenzione anche al riallineamento temporale tra i due cicli

Partendo, quindi, dalla Direttiva dell'On. Ministro per l'azione amministrativa, ogni Centro di Responsabilità ha individuato un unico obiettivo triennale per ciascuna "azione" (intesa in termini di bilancio) a esso attribuita, in maniera coerente con gli obiettivi generali del Governo e con le priorità politiche indicate dal vertice politico. I medesimi CdR hanno, quindi, declinato ciascun obiettivo triennale in un numero contenuto di obiettivi annuali, intesi come "traguardi intermedi" da raggiungere al fine di assicurare il conseguimento dell'obiettivo triennale cui si riferiscono, specificando anche le "attività" (strutturali e ricorrenti) e/o i "progetti" (strategici e a termine) da realizzare e i risultati attesi in termini quantitativi (espressi quindi con un set di indicatori e relativi target).

In questo contesto, si rileva come il MAECI abbia articolato un processo di misurazione e valutazione della performance in cui ogni fase risulta propedeutica alla successiva e, pertanto, **l'OIV esprime una valutazione di piena adeguatezza in merito al funzionamento dell'impianto sopra delineato.**

A ciascun livello, la performance è stata misurata con accuratezza nell'immissione dei dati rilevanti, utilizzando evidenze già disponibili da parte dell'Amministrazione, verificabili anche da strutture di controllo (oltre all'OIV, l'Ispettorato Generale e, nelle sue funzioni di coordinamento, la Segreteria Generale).

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

La verifica della performance avviene, poi, attraverso monitoraggi periodici, sulla base dell'inserimento da parte dei singoli CdR dei dati relativi all'avanzamento degli obiettivi (indicatori e target) in un'apposita piattaforma informatizzata (c.d. "controllo strategico").

L'OIV, tra l'altro, insieme alla Segreteria Generale e alla Direzione Generale per l'Amministrazione e l'Informatica, ha anche avviato un progetto di miglioramento della predetta piattaforma informatica dedicata al monitoraggio dei target.

Dunque, sottolineando che - ai fini che qui ci occupano - 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 (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), risulta evidente che valutare e misurare una attività "immateriale" come la politica estera non sia agevole.

Tuttavia, nel corso degli anni, il Ministero ha progressivamente affinato obiettivi, indicatori e target del proprio piano della performance per riuscire ad esprimere in maniera sempre più accurata il contributo di ogni struttura e di ogni dipendente ai risultati raggiunti e **questo OIV ha avuto modo di appurare – nelle riunioni periodiche organizzate e nei momenti di monitoraggio e controllo – come tale sforzo risulti tutt'ora evidente.**

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

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

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

L'OIV, pertanto, nello svolgimento dei propri compiti di misurazione e valutazione complessiva dei molteplici aspetti in cui si sviluppa l'azione del MAECI, ha tenuto conto di tutti gli aspetti predetti. A giudizio di questo OIV, anche nel 2022, si è potuto registrare - da parte dei vertici dell'Amministrazione - un costante impegno nella ricerca ed attivazione di meccanismi sempre più adeguati ed efficaci al fine di misurare la performance organizzativa, pur se naturalmente permangono spazi di ulteriore miglioramento di tali strumenti.

Inoltre, sia sul piano del contesto esterno che del contesto interno, nell'elaborazione degli obiettivi, degli indicatori, dei target, delle baseline e nelle descrizioni richieste per ciascuna voce sono state tenute in debita considerazione le pertinenti disposizioni normative, le linee guida, l'analisi informale dell'ultimo Piano della Performance del MAECI ricevuta dal Dipartimento della Funzione Pubblica e le successive occasioni di dialogo avute con il Dipartimento.

Quanto ai **risultati raggiunti nel 2022**, come già premesso, il venir meno dell'emergenza dovuta alla pandemia, ha fatto sì che i centri di responsabilità abbiano dovuto talvolta rimodulare ed abbiano finito per superare i target prefissati in sede di previsione. Al contrario, in rarissimi casi, circostanze esogene non hanno permesso il raggiungimento dei risultati programmati.

Si segnala, infine, che - d'intesa con lo scrivente OIV, con il coordinamento della Segreteria Generale e con il coinvolgimento delle strutture competenti – nel 2022 l'Amministrazione ha continuato a portare avanti il lavoro di rivisitazione e aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, seppure con qualche intoppo. A tal proposito, l'OIV confida che nel 2023 il processo iniziato venga prontamente portato a termine, in modo da poter modernizzare l'intero meccanismo e allinearlo con le più recenti esigenze del MAECI e, più in generale, della Pubblica Amministrazione.

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

L'art. 19 bis del d. lgs. 27 ottobre 2009 n.150, infatti, incarica l'Organismo Indipendente di Valutazione di verificare che vengano adottati sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione dei cittadini e utenti. Il MAECI, sulla base dei principi di flessibilità e gradualità espressi nelle Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica, ha identificato alcune prime aree di intervento per attuare la valutazione partecipativa della performance organizzativa al Ministero, partendo dalla valorizzazione di iniziative già in corso e in fase di sviluppo.

L'OIV, auspica e promuove un maggior ricorso a queste e ad altre iniziative in tal senso, sostenendo il principio per cui occorre programmare la qualità dei servizi nell'ottica dei destinatari finali, perché solo chiedendo a questi ultimi di esprimere un giudizio sul grado di soddisfazione ricevuto rispetto alle attese, si può spingere la pubblica amministrazione ad essere sempre più efficace ed efficiente, superando così il rischio della autoreferenzialità. Pertanto, unitamente alla Segreteria Generale, si stanno allo stato valutando nuove attività da svolgere in tale ambito.

In conclusione, quindi, quanto premesso evidenzia una organizzazione ministeriale complessa i cui risultati sono particolarmente rilevanti sia per la non sempre agevole misurabilità dell'azione diplomatica della Farnesina, sia in considerazione della diffusa carenza di risorse umane e delle emergenze globali che hanno caratterizzato l'anno in riferimento.

Anche per l'anno 2022, **l'azione svolta dal Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale si è caratterizzata per aver orientato il proprio agire verso criteri di efficacia ed economicità, con ottimizzazione delle risorse umane e finanziarie disponibili, per la sua capacità di orientarsi verso l'innovazione tecnologica e, non da ultimo, per i suoi elevati standard in tema di politiche anticorruzione e di trasparenza.**

2.4 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 2022 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 3.478 valutazioni di prima istanza e 43 di seconda istanza (queste ultime pari allo 1,22% del totale delle valutazioni, in linea rispetto all'anno precedente, a dimostrazione di una diffusissima accettazione dei giudizi di primo grado ricevuti), effettuate da parte di 475 valutatori di prima istanza e 35 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 agli **allegati 3 e 4** 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.

3. Il processo di misurazione e valutazione

Lo schema sotto delineato riporta, in modo schematico e intuitivo, le fasi, i soggetti e le responsabilità del ciclo della performance condotto nel 2022.

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

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

Rendicontazione	Validazione della Relazione sulla Performance	OIV
------------------------	---	-----

Nel corso dell'anno, il ciclo di misurazione e valutazione della performance si è svolto in maniera articolata, tenendo conto delle pertinenti linee guida del Dipartimento Funzione Pubblica. A partire dalle direttrici di azione indicate dall'atto di indirizzo, il MAECI ha individuato gli obiettivi triennali, strategici o strutturali, per il triennio di riferimento e gli obiettivi annuali, in un'ottica di massimo collegamento tra ciclo della performance e ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio, prestando attenzione anche al riallineamento temporale tra i due cicli e al miglioramento delle piattaforme informatiche a tale scopo. Tale set di obiettivi è stato utilizzato per orientare i contenuti di Note Integrative e poi finalizzato con l'approvazione della Direttiva del Ministro per l'azione amministrativa.

Ogni Centro di Responsabilità è stato quindi chiamato a individuare un unico obiettivo triennale per ciascuna "azione" (intesa in termini di bilancio) a esso attribuita, in maniera coerente con gli obiettivi generali del Governo e con le priorità politiche indicate dal vertice politico.

I Centri di Responsabilità hanno poi declinato ciascun obiettivo triennale in un numero contenuto di obiettivi annuali, intesi come "traguardi intermedi" da raggiungere al fine di assicurare il conseguimento dell'obiettivo triennale cui si riferiscono, specificando anche le "attività" (strutturali e ricorrenti) e/o i "progetti" (strategici e a termine) da realizzare e i risultati attesi in termini quantitativi (espressi quindi con un set di indicatori e relativi target).

L'individuazione e la definizione di obiettivi, indicatori e target è stata oggetto di riunioni organizzate dall'Unità di coordinamento della Segreteria Generale con il supporto dell'Organismo Indipendente di Valutazione. La consultazione ha permesso di rendere gli obiettivi quanto più possibile aderenti ai servizi erogati dal MAECI a istituzioni, cittadini e imprese nonché di affinare gli indicatori e i target, evidenziando per quanto possibile la componente qualitativa degli stessi.

Si è operato in coerenza con le priorità politiche espresse e con il quadro di riferimento nel quale l'Amministrazione è chiamata ad agire – affinché gli obiettivi formulati (e i connessi risultati raggiunti) fossero collegati al precedente ciclo della performance e continuassero a essere – ove possibile – gli elementi di partenza dei cicli successivi, nell'assunto che solo promuovendo continuità nella successione dei piani sia possibile consentire all'ampia platea di stakeholder della Farnesina una verifica dell'evoluzione storica degli indicatori, che attraverso la loro misurazione può certamente contribuire a una migliore comprensione – anche in termini di efficienza – dell'evoluzione delle politiche portate avanti dall'Amministrazione.

Nel considerare questi aspetti metodologici, è importante tenere a mente che la specificità delle funzioni istituzionali del MAECI rende spesso arduo il compito di individuare risultati concretamente misurabili, e comunque percettibili solo in un orizzonte di medio-lungo periodo. Va inoltre ricordato come, nel panorama politico internazionale, gli attori tradizionali – Stati, Organizzazioni Internazionali – siano ormai stati affiancati da nuove entità di natura variegata (grandi aziende, ONG transnazionali, gruppi di pressione, ecc.) in grado di condizionare le scelte di politica estera. La volatilità del contesto esterno in cui opera la Farnesina – condizione che caratterizza la sua azione,

forse più di altre amministrazioni, influisce inevitabilmente anche sulla definizione degli obiettivi. Se da un lato le linee di fondo del mandato istituzionale della Farnesina conservano integralmente la loro validità (si pensi alla tutela dei diritti umani), dall'altro, le priorità politiche mutano di anno in anno anche in funzione del contesto esterno e, di conseguenza, cambiano anche gli obiettivi dell'amministrazione. È, questo, un aspetto che si è tenuto in debita considerazione nel passaggio dal ciclo triennale 2021-2023, che giunge alla sua conclusione con la presente Relazione, e il ciclo successivo.

Terminata la fase di programmazione, è stata avviata la fase di monitoraggio, realizzata attraverso il ricorso ad appositi sistemi informatici, che ha reso possibile una verifica periodica dello stato d'avanzamento degli obiettivi. Ciò ha consentito di porre in evidenza per tempo le eventuali criticità connesse al conseguimento degli obiettivi e la necessità di adottare azioni correttive.

Con riferimento agli obiettivi annuali formulati per il Piano della Performance 2022-2024, il protrarsi dell'emergenza pandemica e il conflitto russo-ucraino hanno portato, nel corso dell'anno, alla rimodulazione di alcuni obiettivi strategici, strutturali ed operativi originariamente prefissati, a seguito di rapidi cambiamenti sia del contesto esterno che sul piano organizzativo interno del MAECI nel corso dell'anno. In rari casi, la pandemia ha determinato il mancato raggiungimento degli obiettivi programmati, mentre in altri casi i valori si sono rivelati ampiamente superiori rispetto agli indicatori prefissati.

Nel corso dell'intero ciclo della performance 2022-2024, che si conclude con la presente Relazione, la collaborazione con l'OIV non è mai venuta meno nel monitoraggio costante della qualità degli indicatori e dei dati raccolti (per i quali si continuerà a rafforzare, ove possibile, i caratteri della misurabilità e della multidimensionalità) per assicurarne la coerenza con l'evoluzione della situazione internazionale e adattarne l'adeguatezza in funzione delle aspettative degli stakeholder (anche tenendo in considerazione quanto indicato dal Dipartimento della Funzione Pubblica in merito all'adozione di misure di *customer satisfaction*) e delle risorse a disposizione.

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

4. Performance e prevenzione della corruzione

L'Atto d'Indirizzo del Ministro per il 2022 attribuisce particolare attenzione alla prevenzione della corruzione sia sul piano dell'impegno internazionale, nel quadro della Presidenza italiana del G20 e nel contesto multilaterale, sia a livello interno come presidio di buon andamento dell'azione amministrativa.

Il richiamo espresso alla prevenzione della cattiva amministrazione e alla trasparenza ha sotto questo profilo una precisa valenza strategica, volta a indirizzare tutte le strutture del Ministero verso una

gestione efficiente, efficace, imparziale e integra nonché a valorizzare l'immagine e la reputazione del Paese all'estero

Il Piano della Performance 2022-2024 riflette tale approccio, integrando gli obiettivi di prevenzione della corruzione e della trasparenza con gli obiettivi di performance, che insieme sono confluiti per il triennio successivo in uno strumento di pianificazione unico, il Piano Integrato per l'Attività e l'Organizzazione (PIAO).

Un'attenzione prioritaria è dedicata alle attività di sensibilizzazione e alla formazione in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, svolte dall'Ispettorato Generale in costante collaborazione con la DGRI UNAP. Nel 2022, in modalità *webinar*, sono state svolte sessioni dedicate al personale in avvicendamento all'estero in materia di prevenzione della corruzione, responsabilità amministrativa e contabile, revisione contabile negli Istituti di cultura, esami degli errori più comuni rilevati in sede ispettiva. Oltre alla formazione di tipo generale, l'Amministrazione prevede infatti formazioni mirate, per contenuti e livello di approfondimento, in relazione ai diversi ruoli che i dipendenti svolgono e in relazione alle aree a maggiore rischio in cui essi operano. La prevenzione della corruzione in questo modo si salda con lo sviluppo delle competenze professionali e con l'obiettivo di raggiungimento di più elevate performance organizzative e individuali.

Allegati tecnici

1. Risultati degli obiettivi triennali del Piano della Performance 2022-2024
2. Risultati degli obiettivi annuali del Piano della Performance 2022-2024
3. Punteggi raggiunti dagli uffici a Roma nell'ambito del controllo di gestione 2022
4. Punteggi raggiunti dalle sedi estere nell'ambito del controllo di gestione 2022
5. Bilancio di genere
6. Politiche settoriali dell'Amministrazione