



Ministero degli Affari Esteri
e della Cooperazione Internazionale

RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

2023



Segreteria Generale – Unità di Coordinamento

SOMMARIO

ALLEGATI TECNICI	1
PREMESSA	2
1. ANALISI DEL CONTESTO E DELLE RISORSE	2
1.1 IL CONTESTO ESTERNO DI RIFERIMENTO	2
1.2 IL CONTESTO INTERNO DI RIFERIMENTO	4
L'Amministrazione in cifre (dati al 1° gennaio 2024, 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 2023	14
2.1 OBIETTIVI TRIENNALI DELLA SEZIONE PERFORMANCE DEL PIAO 2023-2025 – RISULTATI RAGGIUNTI	15
2.2 OBIETTIVI ANNUALI DELLA SEZIONE PERFORMANCE DEL PIAO 2023-2025 – RISULTATI RAGGIUNTI	15
2.3 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA COMPLESSIVA	15
2.4 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI	26
3. IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE	28
4. PERFORMANCE E PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE	31
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 2023, in un contesto internazionale caratterizzato da molteplici e diffusi scenari di crisi, 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 2024-2026 confluito nel Piano Integrato di Attività e programmazione 2024-2026, 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.

Anche nel 2023 infatti l'impegno della Farnesina per la promozione della pace e della sicurezza internazionale è stato massimo. La situazione internazionale ha avuto ripercussioni sempre più dirette sulla sicurezza e il benessere dei cittadini, in particolare con il protrarsi del conflitto Russo-Ucraino e dello scoppio della crisi Israele-Hamas.

Nel 2023 il MAECI ha continuato a sostenere 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.

Prioritaria è stata anche l'azione per l'area del Mediterraneo allargato che resta il quadrante geopolitico più prossimo al nostro Paese, caratterizzato da una molteplicità di obiettivi di prevenzione e risoluzione delle crisi in atto.

In ambito multilaterale, nel 2023 il MAECI ha iniziato a lavorare per assicurare il successo della Presidenza italiana del G7.

In parallelo, la nostra azione di rafforzamento delle relazioni bilaterali ha continuato a intensificarsi nel corso del 2023, non tralasciando la dimensione europea e quella transatlantica, coordinate invariabili 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 alle nuove sfide e minacce. Speciale attenzione è stata riservata anche ai temi dell'allargamento dell'Unione Europea e 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.

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.

Il MAECI ha continuato ad attribuire la massima importanza alla partecipazione ai fori onusiani e alle sue agenzie specializzate a sostegno delle attività di protezione del patrimonio culturale, istruzione e cooperazione scientifica, attraverso un apporto concreto in risorse, presenza attiva, visibilità e progettualità.

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. Nello svolgere le attività di promozione integrata, la Farnesina ha fatto leva sul patrimonio linguistico e culturale nazionale ponendo particolare attenzione all'azione di promozione della lingua e della cultura italiana, sui ritorni della cooperazione scientifica e tecnologica e sulla valorizzazione delle comunità italiane e di origine italiana nel mondo.

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.

1.2 Il contesto interno di riferimento

L'Amministrazione degli Affari Esteri è costituita dall'Amministrazione centrale e da 309 Uffici all'estero: Ambasciate, Rappresentanze Permanenti, Delegazioni Diplomatiche Speciali, Uffici consolari, Istituti Italiani di Cultura, cui si aggiungono 7 scuole statali italiane all'estero.

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

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

Con la riorganizzazione approvata nel 2021, la struttura centrale del Ministero consta – dal 1° gennaio 2022 – di nove Direzioni Generali che coincidono con le macro-aree tematiche prioritarie della nostra politica estera: affari politici e sicurezza, mondializzazione e questioni globali, promozione del sistema Paese, diplomazia pubblica e culturale, per l'Europa e la Politica Commerciale Internazionale, italiani all'estero e politiche migratorie, cooperazione allo sviluppo, 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 sopresse 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 2013 si è proceduto all'apertura di nuove sedi in Asia (Ambasciata a 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, Bamako e, da ultimo, Nouakchott). 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 scontano ancora gli effetti del blocco del turnover e del taglio degli organici degli ultimi anni che, nonostante le recenti tornate di assunzioni, hanno comportato

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

per la Farnesina una netta riduzione delle unità di ruolo in servizio (in particolar modo per le Aree Funzionali passate da 3.791 nel 2009 a 2.927 nel 2023; pari a circa -23%), nonostante l'abbassamento dell'età media dovuto alle nuove assunzioni (attualmente di 47,81 anni).

Nel 2023, 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, 80 da dimissioni anticipate e 4 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 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. Infine, la legge 27 dicembre 2023, n. 206, recante "Disposizioni organiche per la valorizzazione, la promozione e la tutela del made in Italy" ha disposto all'art. 32 l'assunzione di personale a contratto temporaneo di cui all'articolo 153, comma 2, del d.P.R. 18/1967, al fine di "potenziare gli uffici consolari nei Paesi ad alta intensità di flussi turistici verso l'Italia". A tale scopo, la legge ha stanziato 2 milioni di euro per il solo anno 2024, grazie ai quali è stata pianificata l'assunzione di 60 unità di personale a contratto temporaneo che cesseranno inderogabilmente dal servizio entro il 31 dicembre del corrente anno.

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 delle autorizzazioni ricevute a seguito dell'adozione del Piano triennale dei fabbisogni di personale.

In tale contesto, nel corso del 2023 sono state assunte complessivamente 664 unità di personale dell'area degli Assistenti tramite lo scorrimento della graduatoria finale di merito della procedura pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana n. 16 del 26 febbraio 2021, nonché un funzionario archivista di Stato. Inoltre, per far fronte ai crescenti compiti che il Ministero è chiamato ad assolvere, la legge di bilancio 2021 ha autorizzato l'assunzione complessiva di 150 funzionari diplomatici per il triennio 2021-2023. Al termine del concorso diplomatico 2022, a marzo 2023, sono stati assunti 35 Segretari di legazione in prova, mentre nel corso del 2024 saranno assunti 46 Segretari di legazione in prova vincitori della procedura bandita nel corso del 2023.

Con il d.P.C.M. dell'11 maggio 2023 l'Amministrazione è stata autorizzata, a valere sul budget derivante dalle cessazioni intervenute nel 2021, a bandire e ad assumere per il 2024 50 unità di Segretario di legazione in prova e 200 unità dell'area dei Funzionari, di cui 125 da reclutarsi tramite procedura concorsuale pubblica e 75 tramite procedura di progressione dall'area degli Assistenti a quella dei Funzionari, secondo quanto disciplinato dall'articolo 52, comma 1-bis, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165. Con riferimento a queste ultime, si segnala che i 75

vincitori della progressione verticale hanno sottoscritto il relativo contratto nel mese di maggio 2024.

In aggiunta alle autorizzazioni a bandire ed assumere gravanti sulle facoltà assunzionali, le varie disposizioni normative succedutesi nel tempo hanno autorizzato l'Amministrazione all'assunzione di complessive 720 unità di personale delle aree. In particolare, la legge 29 dicembre 2022, n. 197, articolo 1, comma 713, ha autorizzato l'assunzione, a decorrere dal 1° ottobre 2024, di 420 unità dell'area dei Funzionari con contestuale aumento della dotazione organica. Il decreto-legge 22 aprile 2023, n. 44, articolo 6, ha autorizzato, a decorrere dal 1° ottobre 2024, l'assunzione di 100 unità dell'area degli Assistenti con contestuale aumento della dotazione organica. Infine, il decreto-legge 22 giugno 2023, n. 75, articolo 28-septies, ha autorizzato, a decorrere dal 1° gennaio 2024, l'assunzione di ulteriori 200 unità dell'area degli Assistenti con contestuale aumento della dotazione organica.

In prospettiva, l'entrata in ruolo di nuovo, ulteriore personale sia delle Aree Funzionali che della carriera diplomatica potrebbe permettere di ridurre il decremento del personale in servizio all'estero e, auspicabilmente, di avviare un seppur lento processo di rafforzamento delle Sedi grazie alla maggiore propensione al trasferimento di impiegati appena entrati in servizio, con competenze aggiornate e un'età media inferiore all'attuale.

La legge di bilancio per il 2023 (legge 29 dicembre 2022 n. 197) ha assegnato al Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale (MAECI) uno stanziamento iniziale pari a **3.285 miliardi di euro**, corrispondente ad una quota minima del bilancio dello Stato (0,27 % di 1.183,723 miliardi di euro, ivi compresa la quota di rimborso del debito) e del PIL (0,15% di 2.085,375 miliardi di euro).

Il bilancio del MAECI nel 2023 è rimasto sostanzialmente invariato rispetto a quello attribuito nel 2022 (pari a 3,305 miliardi di euro).

In particolare, in base alle previsioni di spesa disposte con tale legge sono **diminuiti alcuni stanziamenti**, tra cui la quota di partecipazione dell'Italia al Fondo europeo di sviluppo – FES (meno 88 milioni di euro, da euro 350.842.520 nel 2022, a euro 263.131.890 nel 2023), il Fondo per gli interventi volti a rilanciare il dialogo e la cooperazione con i Paesi di importanza prioritaria per i movimenti migratori (c.d. Fondo Migrazioni, passato da 60 milioni nel 2022 a 30 milioni per il 2023) e i finanziamenti relativi alle spese di costruzione e manutenzione degli immobili in uso alle organizzazioni internazionali (35 milioni di euro nel 2022, venuti meno nel 2023).

Tali riduzioni sono in parte compensate da un aumento delle spese di personale in Italia e all'estero (907 milioni € in totale, rispetto agli 821 milioni € del 2022), dei finanziamenti destinati all'Agenzia italiana per la cooperazione allo sviluppo (671 milioni € nel 2023, rispetto ai 619 milioni € del 2022) e dei contributi obbligatori ad Organismi Internazionali (613 milioni € nel 2023, rispetto ai 601 milioni € del 2022)".

L'onere finanziario del Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale, nel 2023, al netto dei **trasferimenti all'Agenzia italiana per la cooperazione allo sviluppo (AICS)** e del **contributo al FES** sopra citati si riduce a **2,351 miliardi €** che rappresentano lo 0,2 % del bilancio dello Stato e lo 0,13% del PIL. Si tratta di un valore di dimensioni limitate se confrontato con il

volume di risorse che i principali Paesi partner del contesto europeo impiegano nelle proprie Amministrazioni per le funzioni di politica estera.

A ciò va aggiunto che il bilancio MAECI si connota per una **struttura tendenzialmente rigida**, in quanto è rappresentato in misura significativa (oltre il 50%) da voci di spesa di natura incompressibile: spese di personale in Italia e all'estero, contributi ad Organismi internazionali (ad es. ONU), quote di partecipazione del nostro Paese all'attuazione delle politiche dell'Unione europea attraverso la contribuzione al Fondo europeo di sviluppo (FES).

Nonostante ciò il Ministero ha dato un apporto rilevante alle **misure di revisione della spesa** del Governo, attuata con il DPCM del 4 novembre 2022, ai sensi dell'articolo 22 bis della legge di contabilità e finanza pubblica, per la definizione degli obiettivi di risparmio 2023-2025 di ciascun Ministero: tale DPCM ha infatti stabilito per il MAECI una riduzione di spesa pari a 49,2 milioni di euro per il 2023, 76 milioni per il 2024 e 94,9 milioni dal 2025.

Al citato DPCM è stata data applicazione con una riduzione dei finanziamenti destinati all'AICS per l'attuazione delle politiche di cooperazione allo sviluppo, che rappresentano una delle voci a carattere "non obbligatorio" più consistenti, circa un quarto del bilancio del MAECI. Nonostante tale riduzione, il volume finanziario destinato all'intervento ha mantenuto un andamento crescente nel triennio di bilancio 2023-2025 (670.605.032 euro nel 2023, 691.105.032 euro nel 2024, 722.205.032 euro nel 2025, rispetto a 619.131.907 euro nel 2022).

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 257 milioni di euro (circa l'8 % del bilancio del MAECI).

Anche nel 2023 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 ripartizione del fondo per il finanziamento delle missioni internazionali e degli interventi di cooperazione allo sviluppo per il 2023 ha infatti stanziato complessivamente sul bilancio del MAECI la somma di oltre 358 milioni di euro, in gran parte destinati alle iniziative di cooperazione allo sviluppo (251 milioni), a interventi di sostegno ai processi di pace e rafforzamento della sicurezza (29,9 milioni), alla partecipazione a iniziative internazionali per il mantenimento della pace e della sicurezza internazionale (17,7 milioni) e per una quota, pari a 60 milioni di euro, al rafforzamento delle misure di sicurezza e al funzionamento degli uffici, principalmente di quelli all'estero nelle aree di crisi.

Oltre agli importi citati bisogna considerare la quota di stanziamenti assegnata dal DPCM per le missioni internazionali del 2022, con esigibilità di assegnazione nel 2023, pari nel complesso a 69,8 milioni.

Come nei precedenti esercizi, anche nel 2023 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** con un impatto sull'indice di tempestività dei pagamenti, ma nonostante tale criticità il MAECI è tuttavia riuscito

a confermare, con un valore medio ponderato di -7,90 giorni sulle scadenze ordinarie, un sostanziale rispetto delle tempistiche di pagamento fissate per legge (d.Lgs. n. 231/2002).

Sul piano delle entrate, si ricorda anche che il MAECI è destinatario di specifiche disposizioni che prevedono annualmente la riassegnazione delle entrate riscosse in valuta inconvertibile ed intrasferibile da parte di talune sedi estere: nel corso del 2023 sono stati riassegnati complessivamente 9.047.473,76 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 120.986.202,84**, secondo i dati estrapolati dai sistemi informatici della Ragioneria generale dello Stato, versati ai capitoli 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, in 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" e n. 3534, istituito per le somme da versare per differenze su operazioni in valuta estera per conto del Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale.

Inoltre, nel corso del 2023 l'Amministrazione, in attuazione della disposizione dell'art. 1, co. 429, della L. 232/2016, ha chiesto la riassegnazione della quota del 30% degli introiti conseguiti per il contributo di 300 euro effettuato da persone maggiorenni a corredo della domanda di riconoscimento della cittadinanza italiana, di cui all'art. 7-bis della sezione I della tabella dei diritti consolari da riscuotersi dagli uffici diplomatici e consolari, allegata al decreto legislativo 3 febbraio 2011, n. 71.

In particolare, il MAECI ha chiesto la riassegnazione di € 4.024.350,00, pari al 30% degli introiti (€ 13.414.500,00), conseguiti nell'esercizio finanziario 2021 e accertati nel 2022.

Il MAECI ha, altresì, richiesto la riassegnazione di € 5.632.830,00, pari al 30 % degli introiti, (€ 18.776.100,00), conseguiti nell'esercizio 2022 e accertati nel 2023.

Nel 2023, il MAECI non ha ottenuto integrazioni con ricorso al prelevamento dal fondo di riserva per le spese impreviste, gestito dal Ministero dell'economia e delle finanze.

Sono invece state ricevute integrazioni a valere sul fondo di riserva per le autorizzazioni di cassa pari a 94 milioni di euro, principalmente per il pagamento di residui di stanziamento, dovuti, tra l'altro, all'assegnazione di risorse finanziarie relative ai provvedimenti di proroga delle missioni internazionali relativi al 2022, oltre la chiusura di tale esercizio.

Le **principali economie** di bilancio del MAECI anche nel 2023 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. 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.

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	130
Rappresentanze Permanenti presso Organizzazioni Internazionali	9
Delegazioni Diplomatiche Speciali	1 (Taipei)
Uffici Consolari	83
Uffici Consolari onorari	502
Istituti Italiani di Cultura (IIC)	86*
Istituzioni scolastiche italiane (anno scolastico 2022/2023)	7 istituti statali (Le attività didattiche dell'istituto statale di Asmara sono state temporaneamente sospese a decorrere dall'anno scolastico 2020/2021, cui si aggiungono 46 scuole paritarie, 1 scuole non paritaria, 7 sezioni italiane presso scuole europee, 92 sezioni italiane presso scuole straniere/internazionali.
Lettori di ruolo (anno scolastico 2022/2023)	132
<i>* Nel conteggio è ricompreso anche l'IIC di Tripoli, le cui attività sono temporaneamente sospese.</i>	

Unità di personale	
Diplomatici (1.064) e Dirigenti (46, di cui 7 di prima fascia e 39 di seconda fascia)	1.111

Personale delle Aree Funzionali (1.197 unità appartenenti alla III area, 1.798 alla II area e 16 alla I area)	2.911
Personale a contratto degli uffici all'estero	3.150
Esperti ex art. 168 DPR 18/67	178
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	63

Analisi caratteri qualitativi/quantitativi del personale	
Età media del personale (anni)	47,81 anni
Età media di diplomatici e dirigenti	46,21 anni
Tasso di crescita unità di personale	14,59 %
% di dipendenti in possesso di laurea	56,84 %
% di dirigenti in possesso di laurea	100 %
Turnover del personale	24,43 % Nel corso del 2023 sono state assunte 696 unità di personale, mentre sono cessati dai ruoli 170 dipendenti.
Ore di formazione (media per dipendente)	21
Tasso di assenze (escluse ferie)	4,90 %
Tasso di dimissioni anticipate sul totale delle cessazioni del 2023	40,82%
Tasso di richieste di trasferimento ad altre amministrazioni	0,27 %
Tasso di infortuni	0,10%

Analisi di genere	
% di diplomatici e dirigenti donne	24,95 % (inclusa APC)

% di donne sul totale del personale	56,20 % (inclusa APC)
Età media del personale femminile	Dirigente – 42,72 anni Non dirigente – 57 anni
% di personale femminile laureato sul totale del personale femminile	50,31 %

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 diseguglianze 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 4 e 5**).

Presenza di genere

Al MAECI la percentuale di donne sul totale del personale si attesta al 56,20%, al 1 gennaio 2024 (con un percettibile aumento ascrivibile alle nuove assunzioni di personale dell'area degli assistenti, avvenute nel corso del 2023). A livello disaggregato per categorie di personale, le statistiche di genere confermano anche nel 2023 una **prevalenza femminile nell'area professionale delle aree funzionali** (circa 56,20% donne e 43,80% uomini); permangono invece **inferiori le presenze femminili nella carriera diplomatica** (24,85%) e **in quella dirigenziale** (34,09%), ancorché in entrambi i casi il dato percentuale sia in aumento rispetto al 2022. Rispetto all'anno precedente, rimane complessivamente stabile il numero di donne in posizioni di responsabilità nell'Amministrazione centrale (**3** Direttrici Generali **su 12**, **6** Vice Direttrici **su 25 posizioni di Vice Direttore/Direttore centrale (inclusi Vice Capo del Cerimoniale, Vice Capo SGCT e Vice Ispettore)**, **28** posizioni di Capo Unità / Capo Ufficio **su 94 sono occupate da donne**, **7** Consigliere diplomatiche **su 21** presso le massime cariche dello Stato e altri Dicasteri al 31 dicembre 2023) mentre è in leggero aumento sulla rete estera (**36** donne a Capo di Missioni diplomatiche o Uffici consolari **su 208**, di cui **17** a Capo di Missioni diplomatiche **su 132** e **19** a Capo di Uffici consolari **su 77**).

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" e la Circolare n. 3 del 15 ottobre 2021 sulla "parità di genere" costituiscono congiuntamente 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 e in applicazione

delle linee guida sulla “Parità di genere nell’organizzazione e gestione del rapporto di lavoro con le Pubbliche Amministrazioni” emanata dal Dipartimento per le Pari Opportunità della Presidenza del Consiglio dei Ministri il 6 ottobre 2022.

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 aggiornate e implementate misure concrete come la diffusione del lavoro agile, l’organizzazione del centro estivo per i figli dei dipendenti e altre iniziative a favore del benessere organizzativo.

Per quanto riguarda il **lavoro agile**, a seguito della sottoscrizione del CCNL Comparto Funzioni Centrali 2019-2021 e a circa due anni dalla definizione delle procedure interne, è apparso necessario un adeguamento in merito all’applicazione del lavoro agile presso questa Sede centrale, anche a seguito del confronto sui criteri generali delle relative modalità attuative avviato con le Organizzazioni Sindacali. Con l’appunto n. 9357 del 22 gennaio 2024 sono state dunque diramate le indicazioni per la revisione degli accordi individuali in linea con gli ultimi aggiornamenti normativi.

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 dal decreto del ministro della pubblica amministrazione del 24 giugno 2022 e, da ultimo, richiamato nella direttiva del 29 dicembre 2023 del ministro della funzione pubblica.

Formazione in materia di pari opportunità

Nel 2023 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 48 ore di inquadramento sul tema. Tale formazione è stata indirizzata a 69 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) e 651 assistenti della II area funzionale neoassunti. 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. Sono altresì state organizzate mirate attività di formazione sul tema delle pari opportunità in collaborazione con il Ministero degli Affari Esteri del Regno Unito.

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.

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 corso del 2023 il Comitato si è riunito quattro 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 2023 sulla situazione del personale elaborata dal Comitato e riferita all’anno 2022 è stata trasmessa nei tempi prescritti 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 anche per il 2023, sempre presentato sempre dal CUG.

Come previsto dal D.L. 9 giugno 2021, n. 80, convertito con modificazioni dalla legge 6 agosto 2021, n. 113, il PTAP è assorbito come allegato al Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) - che sostituisce il Piano della Performance secondo le modalità indicate anche dal D.P.R. 24 giugno 2022, n. 81 - e pertanto contribuisce altresì a definire il risultato prodotto dall’Amministrazione nell’ambito del c.d. ciclo di gestione della performance, previsto dal D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150.

Le finalità del PTAP restano inalterate, consistendo nel perseguimento dell’attuazione del principio delle pari opportunità e dell’uguaglianza tra generi in materia di assegnazione degli incarichi e processi valutativi, assicurando parimenti il necessario bilanciamento tra parità di genere e valorizzazione di merito e competenze di ciascun dipendente. E ciò nel rispetto, da un lato, delle specifiche previsioni normative del DPR 18/1967 ed in attuazione, dall’altro, delle successive disposizioni amministrative volte a fornire un quadro di riferimento operativo per l’effettivo perseguimento del summenzionato principio, come ad esempio nel caso delle circolari MAECI n. 01/2022 e n. 3/2021. Il PTAP, così come aggiornato per il 2023, 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.

Contrasto alle discriminazioni

Come per l'anno precedente, nel 2023 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.

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

2. Principali risultati raggiunti nel 2023

Il 2023 è stato l'anno che ha visto il perdurare del conflitto Russo-Ucraino e lo scoppio della crisi Israele-Hamas. La Farnesina ha affrontato le forti implicazioni per il MAECI e tutta la rete diplomatica-consolare derivanti da un contesto estremamente fluido.

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 2023, ed ha iniziato anche a lavorare per assicurare il successo della Presidenza italiana del G7.

Sul piano consolare nel 2023² sono stati emessi 514.591 passaporti, con un aumento, del 22% rispetto a quelli rilasciati nel medesimo periodo nel 2022. Sono inoltre aumentate del 19% rispetto al novembre 2022 le carte d'identità emesse dalla rete consolare grazie all'avvio e al consolidamento del progetto per il rilascio delle carte d'identità elettroniche in favore dei cittadini iscritti all'AIRE. Il progetto, inizialmente avviato nei soli Paesi europei, si sta progressivamente ampliando al resto del mondo con importanti risultati: se nel 2019, anno di avvio, sono state rilasciate 78.479 carte d'identità, nel 2023³ si è arrivati a 129.585.

Sul piano dei servizi, il MAECI ha proseguito nell'impegno per la semplificazione amministrativa, la digitalizzazione e l'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.

Il 2023 è stato caratterizzato da numerose crisi internazionali su ampia scala, che hanno richiesto l'intervento dell'Unità di Crisi per l'evacuazione e l'assistenza ai connazionali. Oltre 1400 le persone evacuate e più di 3000 i connazionali assistiti a vario titolo dalla Sala Operativa dell'Unità di Crisi nel corso dei diversi eventi critici. A fronte di tale scenario internazionale è continuato il processo di

² Dati al 30.11.2023

³ Dati al 30.11.2023

fidelizzazione degli utenti che consultano regolarmente il sito ViaggiareSicuri, per informazioni sempre aggiornate sulle destinazioni di viaggio. A questo strumento, si affianca il *download* dell'Applicazione per dispositivi mobili "Viaggiare Sicuri", come complemento di viaggio che consente sia di segnalare la propria presenza all'estero che di ricevere notizie e notifiche in tempo reale sul luogo di destinazione.

Nel 2023 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 canale diplomatico affinché vi sia una base utile alla ripresa di negoziati di pace, quando le condizioni lo consentiranno.

Particolare rilevanza ha rivestito il Mediterraneo allargato dove l'impegno del MAECI si è rivolto su molteplici fronti, cominciare dalla stabilizzazione libica e dagli sforzi per evitare un allargamento regionale del conflitto Israele-Hamas, fino al ripristino della sicurezza della navigazione nel Mar Rosso.

Il 2023 è stato un anno di forte dinamismo anche per la cooperazione allo sviluppo.

Nel 2023 le risorse per iniziative di cooperazione allo sviluppo individuate dalla Legge di Bilancio, dalla Deliberazione Missioni e da ulteriori fonti sono state pari a 998.278.800,56 euro.

Durante il 2023, 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.

Per il resoconto completo dei risultati triennali e annuali si rimanda all'**allegato 1**.

2.1 Obiettivi triennali della sezione Performance del PIAO 2023-2025 – risultati raggiunti

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

2.2 Obiettivi annuali della sezione Performance del PIAO 2023-2025 – risultati raggiunti

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

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, "compete la misurazione e valutazione della performance organizzativa di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso".

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

dall'amministrazione in merito alla definizione della performance organizzativa complessiva e alle modalità di misurazione e valutazione della stessa, segnalando l'eventuale necessità di interventi correttivi.

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

L'OIV effettua la valutazione della performance organizzativa complessiva tenendo conto dei seguenti elementi: le misurazioni del grado di raggiungimento degli obiettivi annuali e dei target associati agli obiettivi specifici triennali; 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, come si dimostrerà nelle pagine che seguono.

Con riferimento al **contesto esterno**, occorre in primo luogo segnalare che l'azione della Farnesina si svolge in un contesto globale molto complesso e interconnesso, che per forza di cose ha dei riflessi sulle priorità che investono il MAECI nel perseguimento dei suoi obiettivi.

In particolare, nel 2023 l'azione del Ministero è stata fortemente condizionata dal perdurare della crisi russo-ucraina e dello scoppio del conflitto Israele-Hamas.

Tali crisi hanno ovviamente avuto dei risvolti sulla sicurezza delle aree coinvolte, ma anche sulla stabilità dei rapporti tra le principali potenze, portando con sé un aumento delle crisi economiche e dei processi migratori. Pertanto, l'impegno della Farnesina e della rete diplomatico-consolare per la promozione della pace e della sicurezza internazionale è stato massimo.

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 2023 il MAECI ha iniziato a lavorare per assicurare il successo della Presidenza italiana del G7. In particolare, la Farnesina si è concentrata sulle priorità generali elaborate dalla Presidenza del Consiglio: sostegno compatto all'Ucraina; sicurezza economica; intelligenza artificiale; flussi migratori, rilancio dei rapporti con i partner globali, in primis in Africa e in ambito G20. Anche il tema dell'anti-corruzione è stato fortemente sentito, così come l'impegno per far fronte alle sfide globali dello sviluppo e della crescita sostenibile, nel quadro delineato dall'Agenda 2030 delle Nazioni Unite. 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 ed 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 è riuscita a rispondere 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 2023, **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.

Come in passato, si continua ad apprezzare 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 la legge di bilancio per il 2023 (legge 29 dicembre 2022 n. 197) ha assegnato al Ministero degli Affari esteri e della cooperazione internazionale uno stanziamento iniziale pari a 3,285 miliardi di euro, corrispondente ad una quota minima del bilancio dello Stato (0,27 % di 1.183,723 miliardi di euro, ivi compresa la quota di rimborso del debito) e del PIL (0,15% di 2.085,375 miliardi di euro).

A tal proposito, si ricorda che il bilancio della Farnesina 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, quote di partecipazione del nostro Paese all'attuazione delle politiche dell'Unione europea attraverso la contribuzione al Fondo europeo di sviluppo (FES), nonché spese di personale in Italia e all'estero. Nonostante ciò, il Ministero ha dato un apporto rilevante alle misure di revisione della spesa del Governo, attuata con

il DPCM del 4 novembre 2022 - ai sensi dell'articolo 22 bis della legge di contabilità e finanza pubblica, per la definizione degli obiettivi di risparmio 2023-2025 di ciascun Ministero – che ha stabilito, per il MAECI, una riduzione di spesa pari a 49,2 milioni di euro per il 2023, 76 milioni per il 2024 e 94,9 milioni dal 2025.

Dunque, la quota che residua per le spese di funzionamento e di investimento, al netto dei provvedimenti di riduzione della spesa degli scorsi anni, pari a 257 milioni di euro (circa l'8 % del bilancio del MAECI), è piuttosto limitata, soprattutto rispetto a quanto avviene nei principali Paesi europei.

Pertanto, il MAECI ha proseguito, come negli anni passati, la propria attività di razionalizzazione delle strutture all'estero, tramite un riassetto dei propri Uffici all'estero che tenesse conto delle esigenze manifestatesi nel panorama politico internazionale, 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. Così, negli scorsi anni, sono stati riattivati l'Ambasciata in Libia e il Consolato Generale in Bengasi, è stata riaperta l'Ambasciata in Repubblica Dominicana e sono state aperte quattro nuove Ambasciate in Africa (Niger, Guinea, Burkina Faso e Mali). Poi, proprio quest'anno, è stata aperta l'Ambasciata italiana in Mauritania, sede istituita a decorrere dal 1.11.2023 (DPR 5113/6 del 17.3.2023 - GU. N. 149 del 28.6.2023). Per far fronte alle esigenze della collettività legate alla Brexit, è stato istituito il Consolato di Manchester. Sono, poi, stati istituiti due ulteriori Uffici consolari in Bangalore (India) e Arona (Spagna). Nel corso del 2022, è stata, altresì, nuovamente istituita e attivata un'autonoma Rappresentanza permanente presso l'UNESCO a Parigi.

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 economiche e 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 2.927 nel 2023 (pari a -23 % circa) e ciò ha causato un innalzamento dell'età media (attualmente di 47,81 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.

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. Allo stesso tempo, è stata rafforzata la rete consolare onoraria, al fine di mantenere un'azione efficace ed efficiente anche laddove, negli ultimi anni, si era dovuti ricorrere ad interventi di chiusura delle sedi estere.

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, che hanno stanziato fondi in gran parte destinati ad iniziative di cooperazione allo sviluppo, ad interventi di sostegno ai processi di pace e rafforzamento della sicurezza, alla partecipazione a iniziative internazionali per il mantenimento della pace e della sicurezza internazionale ed al rafforzamento delle misure di sicurezza e al funzionamento degli uffici, principalmente di quelli all'estero nelle aree di crisi.

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.

Questo ha talvolta comportato un ritardo nelle procedure di pagamento della Farnesina, ovviamente impattando in certa misura sull'indice di tempestività dei pagamenti, che, tuttavia, ha confermato - con un valore medio ponderato di -7,90 giorni sulle scadenze ordinarie - un sostanziale rispetto delle tempistiche di pagamento fissate per legge.

Una menzione, infine, merita la riforma dell'assetto organizzativo della Farnesina: il 2023 ha visto l'adozione del D.M. 1202/3361 del 7 dicembre, che ha aggiornato le articolazioni interne del Ministero. In particolare, ha previsto la nascita nel 2024 di nuovi Uffici ed Unità, tra cui l'Unità per l'innovazione tecnologica e la sicurezza cibernetica.

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, con ottimizzazione delle risorse disponibili, risultando in definitiva particolarmente efficiente ed efficace nelle proprie azioni.**

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. La complessità organizzativa del MAECI fa sì che le figure di Responsabile anticorruzione e Responsabile per la Trasparenza siano tenute distinte, anche se incardinate presso la stessa Struttura di livello dirigenziale generale. L'incarico di Responsabile per la Prevenzione della Corruzione (RPC) è affidato all'Ispettore Generale pro tempore, che si avvale della rete dei referenti anticorruzione (Direttori Generali e Capi Servizio presso l'Amministrazione Centrale e Capi Missione all'estero, operanti in funzione di supporto alla definizione di misure idonee a prevenire e contrastare i fenomeni corruttivi). L'incarico di Responsabile della Trasparenza è, invece, affidato ad un dirigente di I^a fascia.

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. Segnalazioni di presunti disservizi pervengono anche sulla casella di posta elettronica ordinaria e

certificata dell'Ispettorato Generale. All'esito di esame delle stesse, l'Ispettorato Generale, ove rilevi episodi di cattiva amministrazione, interloquisce direttamente con gli Uffici interessati al fine di approfondire le questioni segnalate. Negli altri casi la trattazione viene demandata alle Strutture centrali competenti, chiedendo di riferirne gli esiti.

In ottemperanza al D.lgs. n. 24/2023 in materia di segnalazione di illeciti (cd. "whistleblowing"), è stato attivato un canale riservato di segnalazione che si avvale di una piattaforma informatica (adottata in riuso dall'ANAC). La piattaforma consente ai dipendenti MAECI di effettuare segnalazioni con tutela dell'identità ai sensi della citata normativa.

L'impianto di prevenzione della corruzione si basa sul riesame periodico e sulla valutazione costante del funzionamento del sistema nel suo complesso, in linea con la logica sequenziale e ciclica del Piano Nazionale Anticorruzione (PNA). I contenuti del programma triennale per la prevenzione della corruzione e la trasparenza - ai sensi del decreto legge 6 giugno 2021, n. 80 (convertito con modificazioni dalla legge 6 agosto 2021, n. 113), sono confluiti nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), sez. 2.3 "Rischi corruttivi e trasparenza".

Il PIAO è stato adottato con D.M. n. 1311/813 del 25 marzo 2023, pubblicato nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito web istituzionale al seguente link [PIAO 2023-2025 – Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale](#).

Le misure di gestione del rischio programmate per il 2023 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. Sulla base degli esiti ispettivi e dei questionari di rischio analizzati, nel 2023, il RPC ha adottato e promosso Messaggi circolari di prevenzione del rischio sulle seguenti tematiche: rilievi ispettivi ricorrenti (Messaggio circolare del RPC, prot. 0045254 del 16 marzo), procedimenti a istanza di parte (Messaggio circolare della Segreteria Generale, prot. 0049109 del 22 marzo), incarichi dopo la cessazione dal servizio (Messaggio circolare del RPC, prot. 0055768 del 30 marzo), rischi nel settore visti (Messaggio circolare DGIT, prot. 0189430 del 25 ottobre). Si tratta di un approccio innovativo e dinamico che mira ad attirare l'attenzione degli Uffici su questioni che richiedono azioni preventive immediate e che si ha intenzione di perseguire anche in futuro.

Nell'anno 2023 ha continuato ad avere efficace applicazione lo strumento della "rotazione degli incarichi". La misura della rotazione ordinaria del personale, misura obbligatoria richiamata nel PIAO, è integrata nelle attività ordinarie di gestione delle risorse umane.

Nel 2023 sono state sottoposte a rotazione le seguenti unità di personale:

- 379 dirigenti (carriera diplomatica e dirigenza amministrativa);
- 517 non dirigenti;

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

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 connotata 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 i contenuti del PIAO, 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 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.

Da ricordare, sul tema, anche le attività organizzate in occasione della Giornata internazionale contro la corruzione, cui l'OIV partecipa attivamente.

Inoltre, oltre ad un rafforzamento dei moduli per neo assunti svolti da parte della SNA, 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 i contenuti del PIAO, 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 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.

Nell'ambito dell'attività di supervisione sull'applicazione del Codice di comportamento dei dipendenti pubblici (DPR 16 aprile 2013, n. 62), condotta dall'Ufficio procedimenti disciplinari (UPD) del MAECI ex art. 54, c. 6, del D.lgs. n. 165 del 2001, nel 2022 sono stati avviati 10 procedimenti disciplinari (di cui 8 conclusi e 2 ancora aperti). A seguito delle violazioni riscontrate, i procedimenti in questione si sono conclusi con l'irrogazione delle sanzioni: della sospensione dal servizio (in 1 occasione); della censura (in 2 occasioni); del rimprovero verbale (in 5 occasioni). I procedimenti disciplinari svolti hanno interessato solamente le aree funzionali (2a e 3a area). Le violazioni più frequentemente riscontrate nel 2023 del Codice di comportamento dei dipendenti pubblici hanno

riguardato la negligenza nell'esecuzione dei compiti assegnati e la mancanza di correttezza nei rapporti verso colleghi e superiori.

Con riferimento al settore della trasparenza, l'attuazione degli aspetti ad essa relativi risulta integrata con la sezione Performance del PIAO 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 2023 non sono pervenute richieste di accesso civico "semplice", mentre sono state registrate n. 103 richieste di FOIA (accesso civico generalizzato), di cui 58 accolte, 13 parzialmente accolte, 1 differita, 2 inoltrate ad altra Pubblica Amministrazione e 29 rigettate. Le richieste di riesame nel 2023 sono state 7. Tutte le richieste (di I e di II istanza) sono state evase entro i termini di legge, rispettivamente dagli Uffici e dal Responsabile per la trasparenza, d'intesa con il Responsabile anticorruzione. Le indagini sul numero di accessi alle pagine del sito istituzionale e della sezione "Amministrazione trasparente" sono effettuate periodicamente dalla Direzione Generale per la Diplomazia Pubblica, Ufficio II, anche per comprendere gli interessi del pubblico e adattare di conseguenza le politiche di comunicazione e trasparenza del Ministero. Nel corso del 2023, il sito web esteri.it ha ricevuto circa 12.870.000 visualizzazioni. La sezione "Amministrazione trasparente" ha ricevuto circa 561.000 visualizzazioni. Costante, poi, è il richiamo dell'Ispettorato Generale alla pubblicazione completa e chiara di ogni informazione utile per i servizi consolari considerati a maggior rischio di corruzione. A tale iniziativa si aggiunge l'attenzione per la fruibilità dei contenuti del sito (es. sottosezioni "Bilancio Trasparente" e "Bandi di gara e contratti"), con eliminazione di informazioni ridondanti e attivazione di nuovi collegamenti ipertestuali per meglio orientare l'utente. Per la Rete estera, permangono alcune cautele alla pubblicazione imposte dal rispetto delle normative locali, che devono essere osservate anche per scongiurare possibili azioni legali. Del pari, in alcuni contesti bellici, si deve tenere conto dell'esposizione a rischi terroristici derivante da un'integrale pubblicazione di informazioni.

Sul fronte della proiezione esterna, efficace appare l'azione dell'Amministrazione degli Affari Esteri verso la società civile, attraverso manifestazioni, eventi ed iniziative aventi lo scopo di far conoscere al cittadino/utente l'articolazione e le funzioni proprie del Ministero (come, ad esempio, la manifestazione "Farnesina Porte Aperte", che registra un continuo interesse da parte dei cittadini). Funzionali a tali attività sono l'Ufficio Relazioni con il Pubblico (anche in veste di Help Desk FOIA), la Biblioteca e il Sito web istituzionale, non limitato alla pubblicazione di informazioni obbligatorie, ma fonte di informazioni essenziali per i cittadini che intendano spostarsi o rientrare dall'estero in condizioni di sicurezza (es. sito www.viaggiare.sicuri.it e www.dovesiamonelmondo.it particolarmente utili nel periodo attuale).

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

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. 203 del 17 maggio 2023, attestandone la conformità. Per la rete estera, permangono alcune difficoltà di pubblicazione, di cui si è già reso conto poco sopra.

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 venga 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 2023, 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 2023**, si è rilevato che, talvolta, a seguito del monitoraggio infrannuale, i centri di responsabilità hanno dovuto rimodulare i target fissati in sede di previsione, per lo più a causa di eventi esogeni. In rarissimi casi, sempre circostanze esogene non hanno permesso il raggiungimento dei risultati programmati. Al contrario, si rileva come spesso i CdR abbiano finito per superare i target inizialmente prefissati. Alla luce di ciò, quindi, si segnala l'opportunità di definire obiettivi e target che siano maggiormente ambiziosi e sfidanti, così da poter meglio rappresentare i risultati dell'azione amministrativa del MAECI.

Si segnala, infine, che – su forte sollecitazione dello scrivente OIV, con il coordinamento della Segreteria Generale e con il coinvolgimento delle strutture competenti – nel 2023 l'Amministrazione ha ripreso il lavoro di rivisitazione ed aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance. A tal proposito, l'OIV auspica che 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, dall'analisi condotta emerge che il **Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale** - anche e soprattutto considerando la sua complessità organizzativa e la sua specificità, tali da imporre obiettivi non sempre facilmente misurabili in concreto, vista la "immaterialità" dell'azione diplomatica, nonché per le spesso limitate risorse umane ed economiche di cui dispone – **persegue i propri obiettivi ottimizzando le risorse disponibili, orientato nella propria azione da criteri di efficienza amministrativa, economicità ed efficacia, in linea con le priorità politiche espresse nell'Atto di indirizzo, distinguendosi, 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 2023 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 4393 valutazioni di prima istanza e 46 di seconda istanza (queste ultime pari allo 1,04% 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 498 valutatori di prima istanza e 30 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 2 e 3** per un dettaglio dei punteggi raggiunti dagli uffici a Roma e dalle sedi all'estero nell'ambito del controllo di gestione. Si ricorda che le strutture dirigenziali di II livello dell'Amministrazione centrale (Uffici e Unità) sono titolari sia di obiettivi operativi derivanti dal controllo strategico, sia di obiettivi riguardanti l'ordinaria amministrazione, monitorati nell'ambito del controllo di gestione. Gli Uffici all'estero (Ambasciate, Uffici consolari, Istituti di Cultura) sono titolari di obiettivi riguardanti l'ordinaria amministrazione, monitorati nell'ambito del controllo di gestione. Sulla base della programmazione strategica approvata dal Ministro degli Esteri e pubblicata all'interno del presente Piano della Performance, le Direzioni Generali possono coinvolgere specifici Uffici della rete per il conseguimento degli obiettivi strategici dell'Amministrazione.

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 2023.

FASE	ATTIVITA'	RESPONSABILE
Programmazione	Adozione del documento sulle priorità politiche	On. Ministro
Programmazione	Comunicazione a DDGG e Capi Servizio per l'avvio della programmazione	Segreteria Generale
Programmazione	Indicazione a Capi Unità e Capi Ufficio dei piani e progetti prioritari	Direttori Generali e Capi Servizio
Programmazione	Presentazione di proposte di obiettivi triennali e annuali, relativi indicatori e piani d'azione	Direttori Centrali o Capi Unità ed Ufficio
Programmazione	Trasmissione di obiettivi, indicatori e piani d'azione alla Segreteria Generale	Direttori Generali e Capi Servizio
Programmazione	Trasmissione dei contributi relativi al Piano dei Fabbisogni di Personale, al Piano di Azioni Positive, al Piano di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, al Piano Organizzativo del Lavoro Agile.	Direttori Generali e Capi Servizio
Programmazione	Esame dei principali obiettivi in seno al Consiglio di Amministrazione	Segreteria Generale
Programmazione	Trasmissione al Gabinetto dell'On. Ministro e all'OIV del progetto di PIAO	Segreteria Generale
Programmazione	Adozione del PIAO	On. Ministro
Programmazione	Condivisione con Vice Direttori Generali e Capi Unità degli obiettivi della Direzione / Servizio	Direttori Generali e Capi Servizio
Programmazione	Selezione degli obiettivi del personale diplomatico e dirigenziale da portare in valutazione	Direttori Generali e Capi Servizio, Direttori centrali, Capi Ufficio/Unità
Programmazione	Comunicazione degli obiettivi in valutazione al personale	Capi Ufficio / Unità; Capi Missione, Direttori Generali (per lo staff)
Programmazione	Pubblicazione del PIAO sul sito istituzionale e sul portale del Dipartimento della Funzione Pubblica	Segreteria Generale
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 all'On. 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	On. 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	SG
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 2022-2023, 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 nella sezione Performance del PIAO 2023-2025, il protrarsi del conflitto russo-ucraino e lo scoppio della crisi Israele-Hamas 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.

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 2023 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

La sezione Performance del PIAO 2023-2025 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 2023, 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, esame 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 e annuali della Sezione Performance del PIAO 2023-2025**
- 2. Punteggi raggiunti dagli uffici a Roma nell'ambito del controllo di gestione 2023**
- 3. Punteggi raggiunti dalle sedi estere nell'ambito del controllo di gestione 2023**
- 4. Bilancio di genere**
- 5. Politiche settoriali dell'Amministrazione**