



**Farnesina**

*Ministero degli Affari Esteri  
e della Cooperazione Internazionale*

# **RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 2018**

---

Segreteria Generale – Unità di Coordinamento

28 giugno 2019

## Sommario

1. Presentazione della Relazione .....	3
2. Analisi del Contesto e delle risorse .....	5
2.1. Il contesto esterno di riferimento .....	5
2.2. Il contesto esterno di riferimento .....	5
L'Amministrazione in "cifre" (dati al 1 gennaio 2019, salvo diversamente indicato) .....	10
2.3. Bilancio di genere, politiche e attività dell'Amministrazione in relazione alla diversità di genere .....	12
3. Principali risultati raggiunti nel 2018.....	16
Link annuario statistico 2018 .....	21
3.1. Obiettivi triennali del Piano della Performance 2018-2020 – risultati raggiunti .....	22
3.2. Obiettivi annuali del Piano della Performance 2018-2020 – risultati raggiunti .....	22
3.3. Performance organizzativa complessiva .....	22
3.4. Misurazione e valutazione degli obiettivi individuali.....	28
4. Il processo di misurazione e valutazione.....	31
5. Performance e prevenzione della corruzione .....	36
6. Elenco degli allegati .....	37

## 1. Presentazione della Relazione

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

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

Anche nel 2018 la Farnesina ha affrontato l'esercizio con il massimo impegno, sia a livello centrale che nelle sue articolazioni periferiche, nella convinzione che un accurato sistema di programmazione delle attività e misurazione della performance, che valorizzi le eccellenze e il merito e alimenti la cultura della trasparenza e dell'integrità, non possa che rafforzare la capacità del Ministero di adempiere alla sua missione istituzionale e al suo ruolo di rappresentanza e promozione del Sistema Paese all'estero, in modo da rispondere con la dovuta efficienza alle esigenze del Paese e alle aspettative del Parlamento e della società civile.

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

Si tratta di uno sforzo che è proseguito anche in fase di definizione del nono ciclo di programmazione, relativo al triennio 2019-2021, e che continuerà negli anni a venire, nella ferma convinzione che solo attraverso un'esposizione chiara, trasparente e completa delle finalità e dei risultati del suo operato sia possibile valorizzare la missione istituzionale della Farnesina. Questa si dispiega – in concreto – attraverso un'azione diplomatica quotidiana, i cui effetti – anche se spesso difficilmente misurabili e percettibili soltanto nel medio-lungo periodo – incidono positivamente sulla qualità della vita dei nostri concittadini, attraverso il contributo italiano – difficilmente, si ripete, rilevabile in termini quantitativi – al perseguimento e alla tutela di beni pubblici globali (pace e sicurezza, tutela e promozione dei diritti umani, apertura dei mercati, tutela del patrimonio culturale, cambiamenti climatici, diritti di proprietà).

Tale sforzo, vale la pena ricordarlo, è stato condotto in un contesto reso particolarmente complesso dalla specificità della Farnesina, (alla cui Amministrazione

centrale si affianca una rete periferica di quasi 300 uffici presenti in tutti i Continenti, con realtà variegata che presentano differenze rilevanti, di tipo storico-geografico politico-economico, di assetto giuridico, socio-culturale, oltre che di sicurezza e infrastrutturali).

Roma, 28 giugno 2019.

## **2. Analisi del Contesto e delle risorse**

### **2.1. Il contesto esterno di riferimento**

Il 2018 è stato un anno di importanti appuntamenti internazionali per il nostro Paese e, di riflesso, di intensa attività per il MAECI. Il contesto internazionale nel quale la Farnesina ha operato è stato caratterizzato da instabilità nell'area mediterranea e medio-orientale, da una dialettica non priva di tensioni nei rapporti tra Occidente e Federazione Russa, da una crescita economica in fase di declino se non di ristagno, dalla messa in discussione del quadro di cooperazione multilaterale – con preoccupanti risvolti protezionistici in campo commerciale – e dal perdurare di sfide delicate connesse alla gestione del fenomeno migratorio.

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

In questo quadro – caratterizzato anche dal significativo dibattito interno all'Unione europea e dall'evoluzione del rapporto transatlantico, tradizionali capisaldi della politica estera italiana ma che non sono apparsi in ogni circostanza idonei, nell'attuale contesto di fluidità del sistema multilaterale, a tener conto degli interessi nazionali – la Farnesina ha condotto un'intensa azione diplomatica volta a soddisfare nel migliore dei modi l'accresciuta “domanda” di politica estera del Paese, come meglio delineato nella terza sezione, dedicata a una sintesi dei principali risultati raggiunti nel corso del 2018.

### **2.2. Il contesto esterno di riferimento**

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

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

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

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

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

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

Sul versante delle risorse umane il contingentamento del turn over delle aree funzionali ha comportato per la Farnesina una netta riduzione delle unità in servizio (oltre il 30% in meno negli ultimi dieci anni) e causato un drastico innalzamento dell'età media (attualmente di 56 anni). Da qui al 2022 sono previsti quasi 500 ulteriori pensionamenti per limiti d'età, senza considerare le cessazioni del personale per dimissioni. Significativo è il gap esistente tra le dotazioni organiche del nostro Ministero rispetto ai corrispondenti Ministeri dei Paesi partner. Si deve, infatti, ricordare che la Farnesina, pur gestendo una rete di uffici all'estero paragonabile, per complessiva estensione, a quella dei principali partner europei (Germania, Francia, Regno Unito), può contare, in proporzione, su risorse di personale nettamente inferiori.

Negli ultimi anni, a fronte della progressiva riduzione del personale delle aree funzionali impiegabile sulla rete all'estero, l'Amministrazione ha fatto ricorso in misura crescente a personale a contratto reclutato localmente. Il relativo contingente, previsto dall'articolo 152 del DPR 18/67, è stato incrementato di 100 unità dalla legge di bilancio 2018 (legge 27 dicembre 2017, n. 205) per il rafforzamento di Sedi che si trovano ad affrontare gravi situazioni operative. Va peraltro detto che vi sono funzioni e responsabilità riservate al personale di ruolo e che quindi non possono essere affidate

a personale locale: in materia, ad esempio, di cittadinanza, passaporti, stato civile, visti, ma anche di tipo amministrativo-contabili e di gestione del patrimonio.

Pertanto la Farnesina, al fine di rafforzare anche il personale di ruolo delle aree funzionali, sulla base delle autorizzazioni ottenute, ha potuto avviare le procedure concorsuali per la selezione e l'assunzione, che avrà luogo presumibilmente entro il 2019, di 177 funzionari amministrativi e consolari, di 44 funzionari appartenenti all'area della Promozione culturale nonché, facendo anche ricorso a graduatorie di vincitori e idonei di precedenti concorsi pubblici, di 30 funzionari per i servizi di informatica, telecomunicazioni e cifra e di 22 unità con profilo di funzionario economico, finanziario e commerciale.

Per quanto riguarda le risorse finanziarie, lo stanziamento iniziale complessivo assegnato alla Farnesina con la legge di bilancio 2018 è risultato pari a 2.608.970.245 euro, corrispondente ad una quota minima del bilancio dello Stato (0,31%) e del PIL (0,15%).

Di tali risorse, circa il 70% è rappresentato dalla categoria finanziaria dei cosiddetti "oneri inderogabili", ovvero voci di spesa relative a stipendi, contributi ad Organismi internazionali e finanziamenti del nostro Paese per l'attuazione delle politiche dell'Unione europea, in particolare attraverso la contribuzione al Fondo Europeo di Sviluppo (FES) di cui alla legge 125/2014, che, trattandosi di un trasferimento all'estero, si traduce in una semplice partita di giro, pari al 18 % del bilancio di previsione del Dicastero (470 milioni di euro).

Tale composizione delle assegnazioni sui capitoli rende la struttura del bilancio della Farnesina tendenzialmente rigida, in quanto la categoria di spesa sopra citata, nonostante le modifiche recentemente intervenute per effetto dei provvedimenti di riforma della legge di contabilità e finanza pubblica (legge n. 196/2009), non consente ampi margini di flessibilità (come previsto, invece, per le spese di adeguamento al fabbisogno).

L'onere finanziario del MAECI rappresenta, al netto dei trasferimenti all'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo e del contributo al FES, lo 0,2 % del bilancio complessivo dello Stato. Si tratta dunque di un bilancio di entità ridotta, se confrontato con quello che i principali Paesi partner del contesto europeo impiegano nelle proprie Amministrazioni per le funzioni di politica estera.

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

Con DPCM del 28 giugno 2017, come stabilito dalla riforma della struttura del bilancio dello Stato, sono stati fissati gli obiettivi di risparmio dei Ministeri per il triennio 2018-2020 in coerenza con quanto previsto dal Documento di economia e finanza 2017 (1 miliardo euro di risparmio annuo a partire dal 2018).

Al MAECI, in particolare, è stato assegnato un obiettivo di riduzione del proprio bilancio pari a 29 milioni euro nel 2018 e a 31 milioni euro nel 2019 e 2020. Tale

obiettivo è stato recepito nella legge di bilancio per il triennio 2018-2020 attraverso una riduzione semi-lineare delle risorse, principalmente sui capitoli destinati al funzionamento delle rappresentanze diplomatico-consolari e degli istituti italiani di cultura all'estero, nonché il fondo per le attività di promozione dell'Italia da parte degli uffici all'estero.

È stato inevitabile, inoltre, incidere anche sugli stanziamenti destinati all'Aiuto Pubblico allo Sviluppo, dato il loro peso sul totale del bilancio del Ministero. Altri importanti interventi di riduzione hanno interessato, infine, i fondi destinati alla promozione della lingua e della cultura italiana all'estero, nonché all'internazionalizzazione della ricerca, in particolare attraverso l'erogazione di contributi alle istituzioni scolastiche all'estero, l'assegnazione di borse di studio, la realizzazione di progetti in ambito scientifico e il pagamento di contributi a favore di ricercatori italiani e stranieri.

Tale contrazione delle risorse finanziarie ha imposto una riprogrammazione degli interventi e delle attività da parte dell'Amministrazione, con effetti soprattutto sui settori sopra citati per i quali il taglio è stato più rilevante.

Alle suddette riduzioni si sono aggiunte poi quelle del DL 119/2018, il quale ha posto a carico del MAECI una diminuzione delle dotazioni finanziarie pari a 7,65 milioni, con un'incidenza percentuale di circa lo 0,3% sul volume complessivo del suo bilancio.

Anche nel 2018 il MAECI ha fronteggiato la carenza di risorse destinate al funzionamento e allo svolgimento delle proprie attività istituzionali con alcuni strumenti straordinari, quali, in primo luogo, i decreti di proroga delle missioni internazionali di pace.

Complessivamente, sulla base dei DPCM di autorizzazione delle missioni internazionali per il 2018, sono stati stanziati a favore della Farnesina 286 milioni di euro, in gran parte destinati all'Aiuto Pubblico allo Sviluppo e ad iniziative internazionali per il mantenimento della pace e della sicurezza internazionale. Una quota di 27,5 milioni di euro è stata destinata al rafforzamento delle misure di sicurezza e al funzionamento di uffici situati in aree di crisi.

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



annui di percezioni consolari e 26 milioni di euro (ridotti a 16 nel 2019) per le dismissioni immobiliari.

L'obiettivo di risparmio è stato puntualmente raggiunto nel 2018 per le entrate consolari, mentre solo in parte per le dismissioni. I ricavi ottenuti dalla vendita degli immobili sono stati pari a circa 7,8 milioni di euro, con conseguente applicazione sul bilancio della Farnesina di una riduzione per la quota di risparmio non conseguita.

Si segnala, inoltre che l'Amministrazione ha richiesto e ottenuto nel corso del 2017, in attuazione della disposizione dell'art. 1, co. 429, della legge n. 232/2016, la riassegnazione di introiti per l'importo di 3.508.650 euro, pari al 30% dei proventi derivanti dal versamento di 300 euro effettuato da persona maggiorenne a corredo della domanda di riconoscimento della cittadinanza italiana, 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.

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

Nel 2018, il MAECI non ha fatto ricorso al prelevamento dal fondo di riserva per le spese impreviste, né dal fondo di riserva per le autorizzazioni di cassa.

**L'Amministrazione in "cifre" (dati al 1 gennaio 2019, salvo diversamente indicato)**

<b>L'Amministrazione centrale</b>	
<i>(a seguito della riforma di cui al DPR 260/2016 e DM 233/2017, entrata in vigore il 16 febbraio 2017)</i>	
<b>Strutture dirigenziali di I livello</b> (Direzioni Generali, Servizi, altro)	<b>14</b> (incluso il Gabinetto del Ministro)
<b>Strutture dirigenziali di II livello</b> (Unità, Uffici, altro)	<b>98</b>
<b>La rete estera</b>	
<b>Ambasciate</b>	<b>128</b>
<b>Rappresentanze Permanenti presso Organizzazioni Internazionali</b>	<b>8</b>
<b>Delegazioni Diplomatiche Speciali</b>	<b>1 (Taipei)</b>
<b>Uffici Consolari</b>	<b>80</b>
<b>Uffici Consolari onorari</b>	<b>539 di cui 368 operativi</b> (ossia con titolare nell'esercizio delle funzioni)
<b>Istituti Italiani di Cultura (IIC)</b>	<b>84*</b>
<b>Istituzioni scolastiche italiane (anno scolastico 2018/2019)</b>	<b>8 istituti statali</b> (cui si aggiungono 43 scuole paritarie, 2 scuole non paritarie, 7 sezioni italiane presso scuole europee, 79 sezioni italiane presso scuole straniere/internazionali)
<b>Lettori di ruolo (anno scolastico 2018/2019 )</b>	<b>124</b>
* Nel conteggio sono ricompresi anche gli IIC di Tripoli e Damasco, le cui attività sono temporaneamente sospese. Si segnala inoltre che l'IIC Dakar è operativo dal 7 gennaio 2019 (data di assunzione del Direttore).	

<b>Unità di personale</b>	
<b>Diplomatici (994) e Dirigenti (44, di cui 7 di prima fascia e 37 di seconda fascia)</b>	<b>1.038</b>
<b>Personale delle Aree Funzionali (di cui 912 unità appartenenti alla III area, 1656 alla II Area e 19 alla I area)</b>	<b>2.587</b>
<b>Personale a contratto degli uffici all'estero</b>	<b>2.716</b>
<b>Esperti ex art. 168 del DPR 18/67</b>	<b>73</b>
<b>Esperti ex art. 16 L. 401/1990</b>	<b>3</b>
<b>Direttori di Istituto Italiano di Cultura ex art. 14 L. 401/1990</b>	<b>7</b>
<b>Personale MIUR collocato fuori ruolo presso il MAECI</b>	<b>34</b>

<b>Analisi caratteri qualitativi/quantitativi del personale</b>	
Età media del personale (anni)	<b>51,66 anni</b>
Età media di diplomatici e dirigenti	<b>44,92 anni</b>
Tasso di crescita unità di personale	<b>3,99 %</b>
% di dipendenti in possesso di laurea	<b>57,41 %</b>
% di dirigenti in possesso di laurea	<b>100 %</b>
Turnover del personale	<b>20,49 %</b> Nel corso del 2018 sono state assunte 42 unità di personale mentre sono cessati dai ruoli 205 dipendenti
Ore di formazione (media per dipendente)	<b>21,35</b>  <b>35,52</b> (dato relativo al solo personale di ruolo). La media è stata calcolata come segue: totale ore di formazione erogate (134.120)/totale personale di ruolo (3.776).
Tasso di assenze (escluse ferie)	<b>4,62 %</b>

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

<b>Analisi di genere</b>	
% di diplomatici e dirigenti donne	<b>23,12%</b>
% di donne sul totale del personale	<b>45,63%</b>
Età media del personale femminile	Dirigente – <b>41,34</b> anni Non dirigente – <b>54,69</b> anni
% di personale femminile laureato sul totale del personale femminile	<b>50,97%</b>

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

In attesa della pubblicazione del bilancio di genere del MAECI sul sito istituzionale MEF nella sezione dedicata (al link: [http://www.rgs.mef.gov.it/VERSIONE-I/attivita\\_istituzionali/formazione\\_e\\_gestione\\_del\\_bilancio/rendiconto/bilancio\\_di\\_genere/index.html](http://www.rgs.mef.gov.it/VERSIONE-I/attivita_istituzionali/formazione_e_gestione_del_bilancio/rendiconto/bilancio_di_genere/index.html)), si rinvia per comodità di consultazione agli allegati 4 e 5, che contengono le risposte del MAECI ai questionari previsti dalla Circolare della Ragioneria Generale dello Stato (RGS) n. 15 del 6 aprile 2018. Si riportano inoltre di seguito alcuni elementi relativi alla presenza di genere presso la Farnesina, alla formazione in materia di pari opportunità, al contrasto alle discriminazioni e alle attività del Comitato Unico di Garanzia.

#### **Presenza di genere**

Al MAECI la percentuale di donne sul totale del personale si attesta al 45,5%, sostanzialmente in linea con il dato dell'anno precedente. A livello disaggregato per categorie di personale, le statistiche di genere confermano anche nel 2018 una prevalenza femminile nell'area professionale delle aree funzionali (circa 55% donne e 45% uomini); permangono invece inferiori le presenze femminili nella carriera diplomatica (22,6%) e in quella dirigenziale (35%). Merita segnalare che l'incarico di vertice nell'Amministrazione (Segretario Generale) continua ad essere ricoperto da una

donna ed è costante il numero di donne in posizioni di responsabilità nell'Amministrazione centrale (5 Vice Direttori, 2 Capo Unità, 6 Consigliere Diplomatiche presso le massime cariche dello Stato e altri Dicasteri) ed è in aumento nella rete estera (10 Ambasciatrici, 13 Capi di Consolato).

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

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

La fase sperimentale del lavoro agile è iniziata il 1 agosto e ha avuto termine il 31 dicembre 2018. Le ragioni che hanno spinto i candidati a presentare domanda sono ascrivibili, nella maggioranza dei casi, ad esigenze connesse alle necessità derivanti da situazioni familiari e alle volontà di evitare le complicazioni di quotidiani spostamenti nella labirintica realtà urbana della Capitale. Il personale selezionato per la sperimentazione del lavoro agile è stato ammesso a svolgere la prestazione lavorativa al di fuori della sede abituale di servizio, ordinariamente per un massimo di 5 giornate al mese, da concordare con il superiore gerarchico, mantenendo il proprio collocamento nella struttura di appartenenza. A fronte delle 36 posizioni di lavoro agile attivate, sono state presentate 27 domande. I dipendenti ammessi a svolgere l'attività lavorativa in modalità agile sono stati 24, di cui 19 donne (circa 80%). Le peculiarità delle modalità di lavoro agile hanno avuto, quindi, un positivo riscontro tra le dipendenti donne, confermandosi come un efficace strumento di riequilibrio, molto apprezzato e molto valido per favorire la parità di genere. Il lavoro agile non rappresenta però uno strumento di conciliazione vita-lavoro riservato unicamente alla componente femminile del personale del MAECI. Può difatti auspicabilmente favorire la condivisione dei carichi familiari e professionali anche nel caso in cui sia l'uomo ad essere smart-worker, con potenziali riflessi positivi sull'occupazione femminile.

A testimonianza dell'importanza assegnata alla parità di genere, va sottolineato che fra gli obiettivi strategici della Farnesina vi è l'attuazione di una politica propulsiva delle pari opportunità.

### Formazione in materia di pari opportunità

Anche nel 2018 il MAECI ha continuato a porre la dovuta attenzione al tema delle pari opportunità: sono stati, infatti, previsti degli specifici moduli in materia nei corsi obbligatori per funzionari diplomatici (Segretari di Legazione in prova e Consiglieri di Legazione). Inoltre, quattro funzionarie diplomatiche hanno partecipato ad un'iniziativa di formazione, organizzata dal Regno Unito e rivolta a funzionarie dei Paesi UE, dedicata al tema della leadership femminile in diplomazia. Il MAECI ha, inoltre, promosso la partecipazione del personale in servizio a Roma ai moduli formativi dedicati al tema delle pari opportunità erogati della PA dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione.

### Contrasto alle discriminazioni

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

Gli interventi a favore delle condizioni di accessibilità e di fruibilità per le persone disabili condotti dal Servizio Prevenzione e Protezione e dall'Amministrazione risultano costantemente monitorati, sia nella mobilità interna che per gli ingressi del Palazzo. Nel 2018 è proseguito l'impegno per assicurare un'ampia diffusione delle linee guida sull'accessibilità per editori di contenuti web - realizzate nel 2015 - finalizzate a rendere i contenuti sulla MAENET/EXTRANET e sul sito esterno della Farnesina più fruibili da parte di persone con disabilità visive e uditive, anche se talvolta risultano disattese dai redattori di testi ministeriali.

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

### Il Comitato Unico di Garanzia

Il Comitato Unico di Garanzia del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (CUG), istituito in applicazione della Direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri del 4 marzo 2011 recante "Linee Guida sul funzionamento dei Comitati Unici di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni", è attivo dal 20 aprile 2011, data del suo Atto costitutivo. Lo Sportello di ascolto opera quale organo di supporto del Comitato ed è coordinato da una psicologa, la Consigliera di Fiducia, che fornisce assistenza e orientamento al personale in situazioni di disagio derivanti da molestie, discriminazioni e mobbing. Il Comitato è un organismo paritetico composto da rappresentanti designati dalle Organizzazioni sindacali e da personale nominato dall'Amministrazione sulla base dell'esperienza professionale e della sensibilità personale alle materie di

competenza del Comitato. Analogamente paritetica è la composizione dello Sportello di ascolto, nel quale operano addette e addetti di designazione sindacale e ministeriale.

Nel 2018 il CUG si è riunito 2 volte e numerosi sono stati gli incontri di coordinamento tra il Presidente e i membri dello Sportello.

Il confronto con lo Sportello, i cui componenti sono stati costantemente coinvolti nelle riunioni plenarie dal Comitato, continua in un'ottica costruttiva e propositiva, agevolando la risoluzione dei casi più delicati.

Nel corso del 2018 il CUG, in collaborazione con l'Ufficio VI della DGAI, si è reso promotore di due importanti iniziative:

- In occasione della ricorrenza dell'8 marzo, Giornata internazionale della donna, è stato allestito un punto informativo all'interno del MAECI dedicato all'orientamento in materia di oncologia femminile;
- Il 25 novembre, Giornata internazionale per l'eliminazione della violenza contro le donne, l'edificio della Farnesina è stato illuminato di arancione – colore scelto dall'Assemblea Generale ONU come simbolo della citata ricorrenza – per testimoniare il costante impegno dell'Amministrazione a favore della tutela e promozione dei diritti delle donne.

In ottemperanza a quanto disposto dall'art. 3.3 della Direttiva del 4 marzo 2011 della Presidenza del Consiglio dei Ministri, il Comitato ha fornito all'Amministrazione la "Relazione sulla situazione del personale riguardante l'attuazione dei principi di parità, pari opportunità, benessere organizzativo e di contrasto alle discriminazioni e alle violenze morali e psicologiche nei luoghi di lavoro-mobbing" relativa all'anno 2018. La Relazione è stata successivamente pubblicata sulla pagina del Comitato, anche in versione accessibile.

In aderenza al ruolo propositivo affidatogli dalla normativa, il Comitato ha infine presentato un progetto di Piano triennale delle azioni positive per il triennio 2018-2020, adottato poi integralmente dalla Direzione Generale per le Risorse e l'Innovazione. Il Piano – il cui obiettivo è favorire la diffusione di una cultura della non discriminazione e dell'uguaglianza sostanziale – individua possibili aree di intervento a favore di una piena realizzazione del principio delle pari opportunità, del benessere organizzativo e della conciliazione tra lavoro e vita familiare, della prevenzione di ogni forma di discriminazione e di molestie fisiche, morali o psicologiche, nonché della risoluzione del conflitto nel contesto lavorativo. Come di consueto, il Comitato monitorerà attentamente il raggiungimento di questi obiettivi nel corso del triennio, facendone anche uno dei punti all'ordine del giorno delle periodiche riunioni.

### 3. Principali risultati raggiunti nel 2018

Nel corso del 2018 la Farnesina ha condotto un'intensa azione diplomatica per far fronte al complesso e mutevole scenario internazionale, perseguendo gli obiettivi indicati nella direttiva per l'azione amministrativa del MAECI e adoperandosi per promuovere pace e stabilità nelle aree di nostro più immediato interesse.

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

Si tratta di un approccio a 360°, che l'Italia ha portato avanti anche negli ambiti NATO e Unione Europea, nei quali si è operato per accrescere l'attenzione dei nostri partner e alleati sulle sfide del quadrante mediterraneo, l'area dove convergono molteplici interessi vitali per la sicurezza dell'Italia: stabilità politica e socio-economica, contrasto al terrorismo e all'estremismo violento, gestione dei flussi migratori, sicurezza energetica, promozione e tutela dei diritti umani. Con riferimento a quest'ultimo ambito assume particolare valore la campagna di sostegno per la candidatura dell'Italia al Consiglio Diritti Umani, coronata da un importante successo.

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

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

Passato il testimone del seggio in Consiglio di Sicurezza, il nostro impegno multilaterale è stato contrassegnato, in primis, dalla Presidenza dell'OSCE, Organizzazione regionale di importanza cruciale per la stabilità e la sicurezza del Continente europeo e fondamentale piattaforma di dialogo – che ha assunto un profilo ancor più rilevante in una fase in cui sembrano moltiplicarsi le occasioni e i dossier su



cui la comunità internazionale fatica a trovare convergenze – tra Paesi occidentali e Federazione Russa. Si è trattato di un impegno prestigioso, che ha visto l’Italia impegnata in prima linea per disinnescare ulteriori dinamiche escalatorie e capace di coagulare un ampio consenso in seno alla membership dell’Organizzazione viennese in un contesto regionale contrassegnato dal riacutizzarsi di focolai di tensione.

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

Sul primo fronte è possibile ricordare come nella prima parte dell’anno la Farnesina sia stata impegnata nell’organizzazione delle complesse operazioni di voto per corrispondenza a beneficio di più di 4 milioni di aventi diritto – tra residenti all’estero ed elettori temporaneamente all’estero per motivi di studio, lavoro o salute – in occasione dello svolgimento delle elezioni politiche del 4 marzo.

Più in generale, per quanto riguarda i servizi ai cittadini, la progressiva semplificazione dei processi amministrativi ha consentito nel 2018 di realizzare risultati significativi, tra i quali – a titolo esemplificativo – l’aumento del 7% del numero dei passaporti rilasciati rispetto all’anno precedente (370.880 totali), con dati analoghi per le carte d’identità (+8%, 73.136 totali) e gli Emergency Travel Documents (+8%, 18.058 totali). Per rispondere alla crescente domanda di servizi rapidi e facilmente fruibili, sono inoltre state estese a tutta la rete le funzionalità del portale “Fast it”, attraverso cui i connazionali possono accedere online ad alcuni servizi consolari.

Quanto al settore della diplomazia economica, le risorse stanziare dalla legge di bilancio 2017 in favore del Piano straordinario per la promozione della cultura e della lingua italiana ha reso possibile la realizzazione di nuove rassegne tematiche e geografiche che hanno contribuito alla promozione del Sistema Paese da parte della Farnesina attraverso la realizzazione di circa 9000 eventi in 250 città in più di 100 Paesi.

Non va inoltre dimenticata – nel contesto economico degli ultimi anni in cui le esportazioni hanno rappresentato l’unica componente di crescita positiva del PIL – l’importanza cruciale dell’attività svolta dalla Farnesina - nell’ambito della Cabina di Regia per l’internazionalizzazione che il MAECI presiede insieme al MISE – di indirizzo e coordinamento a sostegno dell’internazionalizzazione del sistema economico italiano. Azione d’indirizzo che si sviluppa – tra le altre cose - attraverso il sostegno istituzionale fornito alle imprese all’estero dalla rete diplomatico-consolare, in particolare nei momenti di inserimento nei mercati, di partecipazione a gare e di soluzione delle controversie. Al riguardo è possibile ricordare come la rilevazione dell’impatto dell’attività di diplomazia economica condotta nel 2018 (relativa alle attività del 2017) abbia evidenziato come l’azione della Farnesina e della sua rete estera

ha generato un valore aggiunto di 15,9 miliardi di euro, pari a circa l'1% del PIL, con un moltiplicatore pari a 20 rispetto al bilancio effettivamente a disposizione della Farnesina nello stesso periodo (pari all'0,05 % del PIL).

Si riporta di seguito, sotto forma di infografica illustrativa, una prima, sintetica panoramica dei risultati raggiunti dalla Farnesina nel corso del 2018 (per il resoconto completo dei risultati triennali e annuali si rimanda invece agli allegati 1 e 2).

## LA FARNESINA NEL 2018: UNA PANORAMICA



**MULTILATERALISMO,  
PACE,  
SICUREZZA E  
DIRITTI UMANI,  
SVILUPPO**

**PRESIDENZA ITALIANA  
DELL'OSCE**

**ELEZIONE AL CONSIGLIO  
DIRITTI UMANI DELLE  
NAZIONI UNITE PER IL  
TRIENNIO 2019-2021**

**< 4 GIORNI FRA IL VERIFICARSI DI UN EVENTO CATASTROFICO  
E LA RISPOSTA OPERATIVA DELLA COOPERAZIONE ITALIANA  
(BEST PRACTICE, SECONDO GLI STANDARD OPERATIVI  
DELL'ONU - OFFICE FOR THE COORDINATION OF  
HUMANITARIAN AFFAIRS - OCHA)**

**ORGANIZZAZIONE DELLA CONFERENZA ANNUALE MED  
DIALOGUES PER LA DEFINIZIONE DI UN'AGENDA POSITIVA PER  
IL FUTURO DEL MEDITERRANEO "ALLARGATO"(TERZO "BEST  
THINK TANK CONFERENCE 2018" AL MONDO SECONDO IL  
"GLOBAL GO TO THINK TANK INDEX REPORT", REDATTO  
DALL'UNIVERSITÀ DI PENNSYLVANIA)**

### SERVIZI PER I CITTADINI

**141** NUOVE SEDI IN CUI È POSSIBILE USUFRUIRE DEI SERVIZI CONSOLARI A DISTANZA

**124.400** CITTADINI SI SONO ISCRITTI "DA REMOTO" (ATTRAVERSO PORTALE FAST IT)  
ALL'ANAGRAFE DEGLI ITALIANI RESIDENTI ALL'ESTERO (AIRE) "A DISTANZA"

**370.880** PASSAPORTI EMESSI (+ 7% RISPETTO AL 2017)

**73.136** CARTE D'IDENTITÀ EMESSE (+ 8% RISPETTO AL 2017)

**18.059** EMERGENCY TRAVEL DOCUMENTS (ETD) EMESSI (+ 8% RISPETTO AL 2017)

**OLTRE 43.000** INTERVENTI DI PROTEZIONE CONSOLARE EFFETTUATI IN FAVORE DI  
CITTADINI ITALIANI

**ORGANIZZAZIONE DEL VOTO ALL'ESTERO IN OCCASIONE DELLE ELEZIONI POLITICHE (OLTRE  
4 MILIONI DI AVENTI DIRITTO)**

**PIÙ DI 2.500** ATTIVITÀ INFORMATIVE O PREVENTIVE DELL'UNITÀ DI CRISI A FAVORE  
DI CONNAZIONALI PRESENTI IN AREE A RISCHIO O IN CONTESTI DI EMERGENZA

## LA FARNESINA NEL 2018: UNA PANORAMICA

### DIPLOMAZIA ECONOMICA

L'AZIONE DELLA FARNESINA E DELLA SUA RETE ESTERA HA CONTRIBUITO ALL'ACQUISIZIONE DI **785** PROGETTI, CHE HANNO GENERATO UN VALORE AGGIUNTO DI **15,9** MILIARDI DI EURO (CIRCA L'1% DEL PIL), SOSTENUTO **238.000** POSTI DI LAVORO E PRODOTTO UN GETTITO FISCALE DI **6,1** MILIARDI DI EURO\*

\*  
RILEVAZIONE  
PROMETEIA  
2018  
SU DATI  
2017

• **8.000** ANTICIPAZIONI  
DI GARE E PROGETTI  
(EARLY WARNING) DIFFUSI  
ALLE IMPRESE ITALIANE -  
PIATTAFORMA EXTENDER

• **9.000** EVENTI  
IN **250** CITTÀ  
E **111** STATI DEDICATI  
ALLA PROMOZIONE  
DEL SISTEMA PAESE

### VALORE DELLA FARNESINA

BILANCIO:  
**0,05%**  
DEL PIL

VALORE AGGIUNTO:  
CIRCA L'1%  
DEL PIL

### RISORSE DELLA FARNESINA - UN CONFRONTO CON GLI ALTRI PAESI

PAESE	SEDI ESTERE	PERSONALE DI RUOLO	BILANCIO (MLN DI €)
Francia	366	5.478	2.999
Germania	386	6.292	5.451
Italia	300	3.789	1.624
Regno Unito	438	5.732	1.366

PAESE	AMBASCiate	RAPPRESENTANZE PERMANENTI	DELEGAZIONI DIPLOMATICHE SPECIALI	UFFICI CONSOLARI	IST. DI CULTURA O STRUTTURE EQUIPATE	TOTALE
Francia	163	16		89	98	<b>366</b>
Germania	153	12	1	61	159	<b>386</b>
Italia	127	8	1	80	84	<b>300</b>
Regno Unito	152	8	24	83	171	<b>438</b>

## LA FARNESINA NEL 2018: UNA PANORAMICA

### TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE

**17.800.000**

VISUALIZZAZIONI DEL  
SITO DELLA FARNESINA



**37.776**

RICHIESTE DI INFORMAZIONI GESTITE  
DALL'UFFICIO RELAZIONI CON IL PUBBLICO (+27%  
RISPETTO AL 2017), CON UN TASSO DI SODDISFAZIONE  
DELL'UTENZA SUPERIORE ALL'80%

**93%**

DELLE RICHIESTE DA PARTE DEI CITTADINI  
HANNO RICEVUTO RISCONTRO ENTRO 5 GIORNI LAVORATIVI  
(IL TERMINE DI LEGGE È PARI A 30 GIORNI)

**38**

ISTANZE  
DI ACCESSO CIVICO  
GENERALIZZATO (FOIA) E 7  
RICHIESTE DI RIESAME GESTITE

**31**

MISSIONI ISPETTIVE  
PRESSO LE SEDI  
ALL'ESTERO



FORMAZIONE SPECIFICA DEL PERSONALE  
IN MATERIA DI ANTICORRUZIONE



PUBBLICAZIONE  
DELL'ANNUARIO  
STATISTICO 2018

*link a fondo pag*

[Link annuario statistico 2018](#)

### **3.1. Obiettivi triennali del Piano della Performance 2018-2020 – risultati raggiunti**

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

### **3.2. Obiettivi annuali del Piano della Performance 2018-2020 – risultati raggiunti**

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

### **3.3. Performance organizzativa complessiva**

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

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

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

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

Secondo le recenti Linee Guida per la Relazione annuale sulla performance n. 3, novembre 2018, del Dipartimento della Funzione Pubblica, l'OIV effettua la valutazione della performance organizzativa complessiva annuale, tenendo conto dei seguenti elementi: le misurazioni del grado di raggiungimento degli obiettivi annuali e dei target associati agli obiettivi specifici triennali effettuate dai dirigenti dell'Amministrazione; la verifica della effettiva funzionalità degli obiettivi annuali al perseguimento degli obiettivi specifici triennali; gli esiti delle indagini condotte dall'amministrazione con i sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini, nonché le informazioni eventualmente ricavate dalle comunicazioni degli utenti inviate direttamente all'OIV stesso; la multidimensionalità della performance organizzativa (in coerenza con i contenuti del Piano); gli eventuali mutamenti del contesto interno ed esterno in cui l'amministrazione ha operato nell'anno di riferimento.

L'Organismo Indipendente di Valutazione, insediatosi in data 10 maggio 2019, ha avviato, come anticipato, nel solco prospettico richiamato, che vede quale suo punto di **partenza una valutazione della coerenza delle scelte operate dall'amministrazione con il quadro normativo vigente ed una analisi dello specifico contesto interno (organizzativo) ed esterno (policy e stakeholders) dell'amministrazione di appartenenza**, un processo conoscitivo teso ad un più generale inquadramento degli elementi rilevanti ai fini di una immediata, ancorché, per ovvie ragioni temporali, non ancora totale, comprensione complessiva dei profili e delle criticità attinenti l'organizzazione ministeriale.

Tale indagine è stata condotta sia attraverso l'analisi degli atti e della loro coerenza con il quadro normativo che, contestualmente, con specifici incontri, oltre che con il Segretario generale, altresì, con alcune direzioni del Ministero e diversi titolari di uffici coinvolti nel processo definitivo della performance organizzativa complessiva.

Orbene, venendo **all'analisi dello specifico contesto interno (organizzativo)**, pur nei ristretti tempi avuti a disposizione, nel corso delle audizioni con i diversi attori coinvolti nel più ampio processo teso al perfezionamento di strumenti prodromici al miglioramento della complessiva performance organizzativa del MAECI, lo scrivente OIV rileva quanto segue.

Sicuramente si è riscontrato un approccio collaborativo da parte dei vertici del MAECI, a partire dal Segretario generale che, si auspica, vedrà una sua ulteriore concretizzazione nei mesi futuri.

Più nello specifico, si segnalano i confronti avuti sui temi del benessere organizzativo e della trasparenza.

Con riferimento al Benessere organizzativo, ai sensi dell'art.8, comma 1, lett. d) del D.P.R. 9-5-2016, n.105, dell'art.14, comma 5 del D.Lgs. 27-10-2009, n.150, i compiti in materia di Benessere Organizzativo del MAECI sono stati concentrati nell'Ufficio Servizi sociali e Benessere Organizzativo.

**Si evidenzia, dunque, quale elemento di rilevante positività rispetto all'anno 2018**, l'iniziativa intrapresa da parte del Capo Ufficio VI D.G.A.I. che, così come emerso da un colloquio con lo scrivente OIV, a breve, inviterà il personale in servizio presso la sede centrale del MAECI a partecipare al rilevamento del grado di benessere organizzativo nell'Amministrazione, riprendendo tale esercizio dopo vari anni di sospensione.

I dati saranno raccolti per mezzo di un questionario, anonimo e individuale, in base agli ultimi 12 mesi di lavoro prestato, da compilare online attraverso la piattaforma informatica interna.

Le domande seguono il modello comune a tutta la Pubblica Amministrazione elaborato dall'Autorità Nazionale Anticorruzione, integrato, peraltro, dall'Ufficio Benessere Organizzativo del MAECI, tenendo conto delle peculiarità di questa Amministrazione

e delle considerazioni formulate dal Comitato Unico di Garanzia e dalle Organizzazioni Sindacali.

Verranno esplorati i *focal-point* in tema di benessere organizzativo quali, sicurezza e salute sul luogo di lavoro, stress lavoro correlato, discriminazioni, lavoro svolto, rapporto con i colleghi, contesto lavorativo, immagine dell'amministrazione, organizzazione e senso di appartenenza, funzionamento del sistema organizzativo, rapporti con il superiore gerarchico, equità.

**Le valutazioni espresse** dagli intervistati **saranno utili** non solo per delineare lo status quo, ma anche per individuare azioni positive da intraprendere **al fine di promuovere il benessere organizzativo nella PA, fattore chiave, pur se indiretto, nel miglioramento della performance e dei cui esiti, sicuramente, questo OIV si avvarrà nell'esercizio delle sue funzioni istituzionali.**

Venendo al tema della **trasparenza**, di rilevante importanza, si segnala, altresì, ai fini che in questa sede interessano con riferimento all'anno 2018, quanto emerso dal colloquio con l'Ispettorato generale e in particolare con l'Ispettore Responsabile per la Trasparenza del Ministero

L'attività di prevenzione della corruzione e della trasparenza al Ministero degli Affari esteri e della cooperazione internazionale (MAECI), è incardinata, dal 2019, presso l'Ispettorato Generale del Ministero e degli uffici all'estero.

Il MAECI, in ragione della sua specificità organizzativa (unica amministrazione italiana con una fitta rete di uffici periferici all'estero), ha tenuto distinti i ruoli di Responsabile anticorruzione (RPC) e Responsabile trasparenza (RT). Il primo è affidato all'Ispettrice Generale (DM 5111/450 del 5.3.2019), mentre il secondo è affidato ad un dirigente di I fascia (con funzioni di Ispettore), in servizio presso la stessa struttura (DM 1700/54 del 16.1.2019).

Nonostante le diverse competenze esercitate, vi è uno stretto raccordo funzionale tra le due figure e ciò anche in ragione della trasparenza non solo in quanto valore in sé, ma anche quale "strumento" di prevenzione della corruzione e della cattiva amministrazione<sup>1</sup>.

Il MAECI, come tutte le amministrazioni, provvede all'aggiornamento annuale del proprio Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT). Tale compito è coordinato dal Responsabile per la prevenzione della corruzione (RPC) che stimola e recepisce le indicazioni dei "Referenti" anticorruzione (Direttori Generali e Capi Servizio in Italia; Capi Missione/Ufficio all'estero). Per il triennio 2019-2020, sulla base dell'esperienza pregressa, si è provveduto ad aggiornare la mappatura dei rischi (eliminazione di attività superate o a basso rischio; inserimento di nuove aree di rischio), a valorizzare le buone prassi adottate e ad introdurre nuove misure di

---

<sup>1</sup> A titolo di esempio, nel caso di riesame delle istanze di accesso civico generalizzato (cd. FOIA), il Responsabile per la trasparenza provvede sentito il Responsabile per la prevenzione della corruzione; le risultanze ispettive in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza vengono analizzate congiuntamente al fine di individuare soluzioni innovative ed organizzativamente sostenibili.



prevenzione e mitigazione del rischio. Più in particolare, alla rotazione territoriale (tipica del MAECI) è stata aggiunta la misura preventiva della rotazione funzionale, con particolare riferimento ai responsabili di procedimento all'estero, unita a eventuali misure di mitigazione (es. segregazione di funzioni). Oltre a tale misura è stato enfatizzato il ruolo dei referenti anticorruzione ed introdotta una prima forma di controllo ex post sull'attuazione delle misure programmate. **Tali indicazioni si collocano nel solco di un'accresciuta sensibilizzazione sulla prevenzione della cattiva amministrazione, avviata nel 2018, con sessioni informative e formative svolte a favore di tutti i dipendenti delle Sedi ispezionate.** Per raggiungere un maggior numero di risorse le sessioni vengono svolte anche in lingua veicolare (inglese).

In merito all'area di rischio contratti pubblici (art. 1, c. 16 L. 190/2009) per l'estero il MAECI si è dotato di una regolamentazione speciale (DM 2 novembre 2017, n. 192<sup>2</sup>) che prevede una serie di semplificazioni procedurali, fermo restando il rispetto dei principi generali del D.lgs 18 aprile 2016, n. 50. Riprendendo un principio di matrice nazionale, la fase selettiva è regolata dal diritto nazionale pubblico (salva la possibilità di deroghe motivate), mentre la fase di esecuzione è regolata dal diritto locale comune (diritto civile, commerciale). **Nel primo anno di applicazione (2018), il nuovo regolamento, secondo quanto rilevato in sede ispettiva, ha dato buona prova applicativa costituendo anche una nuova misura di prevenzione in tale area specifica.**

Il contributo del Responsabile per la trasparenza risulta recepito all'interno del PTPCT, in una sezione dedicata. Tali risultanze sono rese possibili dalla forte interazione tra il Responsabile per la trasparenza e l'Help Desk FOIA, incardinato presso il Servizio Stampa, che funge da "primo accesso" per gli istanti, tiene il "registro degli accessi" e fornisce un supporto informativo alle strutture ministeriali. Il numero di richieste di accesso civico generalizzato non risulta eccessivo, ma si registrano richieste seriali riferite a vari progetti riguardanti l'immigrazione, ai quali l'amministrazione – tenuto conto della collaborazione con altre entità internazionali – spesso non può fornire riscontro completo per ragioni di tutela di interessi pubblici concernenti la sicurezza pubblica e le relazioni internazionali.

Nell'ambito delle attività di pubblicazione, in occasione del controllo annuale dei relativi obblighi (svolta, nel 2019 a cura del RT d'intesa con il RPC) è stata verificata la conformità dei siti web alla griglia ANAC, ma condotta anche una disamina dei problemi più frequenti sperimentati dagli Uffici all'estero. Pur rilevandosi una sostanziale conformità alla citata griglia, sussistono margini di miglioramento per rendere i siti ancora più accessibili ai cittadini interessati. Ciò però deve anche tener conto del ridotto numero di risorse presenti all'estero per curare tali adempimenti. Per

---

<sup>2</sup> Decreto 2 novembre 2017, n. 192 "Regolamento recante le direttive generali per disciplinare le procedure di scelta del contraente e l'esecuzione del contratto da svolgersi all'estero, ai sensi dell'art. 1, comma 7, del Decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50", pubblicato in Gazzetta Ufficiale n. 296 del 20 dicembre 2017, in vigore dal 4 gennaio 2018.

ovviare a tali problemi è in corso di rilascio un apposito applicativo, studiato dall'Ispettorato Generale in collaborazione con la Direzione Generale per l'Amministrazione e l'Informatica (Italia ed estero) che dovrebbe consentire, secondo la logica dell'unico inserimento, di adempiere ad una serie di obblighi senza stressare le strutture. Un secondo problema rilevato riguarda la presenza di limitazioni locali alla pubblicazione di documenti contenenti dati personali. In considerazione dell'applicazione della norma locale in materia di esecuzione contrattuale le Sedi estere sono invitate a far emergere chiaramente tali circostanze al momento dell'attuazione degli obblighi di pubblicazione.

In linea con gli obblighi di "custode" della trasparenza da parte del RT è in fase di studio una forma di monitoraggio costante dei siti, per verificarne la loro rispondenza agli obblighi di pubblicazione e consentire tempestivi interventi correttivi.

Con riferimento **all'analisi del contesto esterno (*policy e stakeholders*) dell'amministrazione di appartenenza**, l'OIV si riserva, per il futuro, di intraprendere iniziative funzionali ad una conoscenza dello stesso anche attraverso specifiche analisi esterne.

**Dalle misurazioni del grado di raggiungimento degli obiettivi annuali e dei target associati agli obiettivi specifici triennali effettuate dai dirigenti dell'Amministrazione** emerge, sulla base della istruttoria effettuata dalla STPM, quanto segue.

Su 40 obiettivi annuali si evidenzia un raggiungimento degli stessi con la percentuale del 100% ad esclusione di 4 obiettivi annuali della D.G.A.I. - Direzione Generale per l'amministrazione, l'informatica e le comunicazioni (5600) che non raggiungono il 100%.

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

**Relativamente alla uniformità delle scelte operate dall'amministrazione con il quadro normativo vigente**, l'OIV, per l'anno 2018, richiama quanto già espresso con il suo intervento in sede di redazione del Rapporto della Performance e che in questa sede integralmente si richiama.

**In ordine al perseguimento delle priorità indicate nella direttiva per l'azione amministrativa del MAECI**, pur in un **contesto esterno** caratterizzato da criticità quali la contrazione della crescita economica, la discussione emersa circa le limitazioni alla cooperazione multilaterale, l'instabilità nell'area mediorientale e mediterranea e le tensioni tra Occidente e Federazione Russa, nel corso del 2018, la Farnesina, con la sua costante azione diplomatica, si è adoperata per il conseguimento degli obiettivi indicati nella citata direttiva e nel successivo paragrafo riportati.

Più precisamente, una specifica attenzione, nel generale contesto di impegno dell'Italia nel Mediterraneo, è stata dedicata alla crisi libica, come testimonia l'organizzazione

della Conferenza di Palermo; così come è da evidenziare il costante monitoraggio da parte del MAECI di fenomeni quali la stabilità politica e socio-economica, il contrasto al terrorismo e all'estremismo violento, la gestione dei flussi migratori, la sicurezza energetica e dei trasporti, condotta anche in contesti quali la NATO e l'Unione Europea.

Particolare interesse è stato dedicato, poi, al continente africano e al rafforzamento della cooperazione con i Paesi dell'Asia, dell'America Latina e, in considerazione dei recenti eventi che hanno coinvolto il Venezuela, alla tutela della nostra collettività ivi residente.

Da evidenziare, altresì, l'impegno multilaterale del MAECI caratterizzato dalla Presidenza dell'OSCE resa ancor più rilevante dalla difficile ricerca di convergenza tra Paesi occidentali e Federazione Russa da parte della comunità internazionale e lo sforzo, pur in carenza di risorse finanziarie e umane, indirizzato ad offrire servizi consolari sempre più efficienti.

Ne è da sottacere, per quanto riguarda i servizi ai cittadini, la progressiva semplificazione dei processi amministrativi che ha consentito nel 2018 l'aumento del 7% del numero dei passaporti rilasciati rispetto all'anno precedente (370.880 totali), delle carte d'identità (+8%, 73.136 totali) e dei Emergency Travel Documents (+8%, 18.058 totali), oltre che la promozione culturale e linguistica del Sistema Paese da parte della Farnesina, attraverso la realizzazione di circa 9000 eventi in 250 città in più di 100 Paesi.

Da ultimo, e non certo per importanza, merita un richiamo la decisiva azione, nell'ambito della Cabina di Regia per l'internazionalizzazione che il MAECI presiede insieme al MISE, di indirizzo e coordinamento a sostegno dell'internazionalizzazione del sistema economico italiano che si è concretizzato anche con il sostegno istituzionale che la rete diplomatico – consolare ha fornito alle imprese all'estero, sia nella fase di inserimento delle stesse nei mercati, che in quella di partecipazione a gare e di soluzione delle controversie.

Venendo all'analisi del **contesto interno**, come si rileva dalla documentazione in atti, – pur a fronte di una tendenziale rigidità del bilancio della Farnesina che corrisponde al 0,31% del bilancio dello Stato ( 2.608.970.245 euro) e al 0,15% del PIL e del cui stanziamento complessivo assegnato circa il 70% è considerato “*onere inderogabile*” – il MAECI ha contribuito alle generali politiche di revisione della spesa, razionalizzando e riducendo la stessa, nel solco individuato dal legislatore di una sua più generale e centrale riprogrammazione fondata su tagli semi lineari delle risorse e, dunque, *ab initio* sottratta alle scelte discrezionali delle amministrazioni destinatarie delle riduzioni degli stanziamenti.

Ciò, tra l'altro, in un quadro prospettico generale ove, al pari delle risorse finanziarie è, altresì, critico il piano delle risorse umane, che vede una riduzione del personale nell'ultimo decennio pari al 30% e un conseguente innalzamento dell'età media (56

anni) delle unità in servizio con evidente difficoltà alla copertura delle sedi geografiche più disagiate.

Orbene, nonostante la riduzione e la razionalizzazione della spesa imposta da fonti eteronome con tagli semi lineari che, sovente, non hanno mancato di incidere significativamente anche sul piano delle entrate (il riferimento è all'articolo 1, comma 426, legge 232/2016 che ha neutralizzato la possibilità di riacquisizione al bilancio delle maggiori entrate riscosse dagli uffici consolari e di ottenere la riassegnazione degli introiti derivanti dalla vendita degli immobili non più in uso), non può che positivamente evidenziarsi il conseguimento, anche per l'anno 2018, da parte della Farnesina, di ulteriori e significativi introiti consolari.

Questi ultimi, tra l'altro, sommati a passate stabilizzazioni finanziarie per incrementi strutturali nel proprio bilancio, anche esse effetto, dunque, di precedenti ed efficaci politiche di riscossione presupponenti, dunque, un complessivo buon funzionamento della struttura ministeriale e delle sue articolazioni, hanno consentito il superamento di oltre 3 milioni di euro dell'obiettivo di risparmio fissato sulla base dell'articolo 1, co. 428 della legge 232/2016.

Ciò evidenzia, conclusivamente, una organizzazione ministeriale che, anche attraverso la definizione di concreti obiettivi di miglioramento, persegue finalità di valorizzazione del merito e di promozione della capacità manageriale, in linea con una specifica priorità politica espressa nell'Atto di indirizzo.

### ***3.4. Misurazione e valutazione degli obiettivi individuali***

In base al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del Ministero, i dirigenti sono responsabili degli obiettivi assegnati alle strutture cui sono preposti.

In questo modo si collega in maniera chiara la performance individuale con quella delle strutture di appartenenza, favorendo una maggiore responsabilizzazione dei dirigenti per i risultati delle strutture affidate alla loro cura.

Per quanto concerne i dirigenti preposti a strutture dirigenziali generali, essi sono responsabili dei risultati complessivamente conseguiti dalla struttura sottoposta alla loro supervisione.

Il personale diplomatico e dirigenziale riceve una lettera di obiettivi dal proprio superiore gerarchico, basati sul Piano della Performance, e viene valutato in base al grado di raggiungimento degli stessi, con effetti sulla retribuzione di risultato.

In generale, i risultati complessivi delle valutazioni dei dipendenti del MAECI hanno evidenziato che il sistema di misurazione e valutazione della performance, introdotto nel 2011 in attuazione del d.lgs. n. 150/2009, segue un percorso ormai ben tracciato, avendo i valutatori fatto proprie le procedure, la tempistica e le modalità di effettuazione delle valutazioni individuali. Come negli anni precedenti, le schede di valutazione 2018 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 ed intuitiva. Il processo di valutazione si è svolto nei tempi previsti, con 4.718 valutazioni di prima istanza e 95 di seconda istanza (queste ultime pari al 2,01 del totale delle valutazioni, in diminuzione rispetto al 2017, a dimostrazione di una diffusissima accettazione dei giudizi di primo grado ricevuti), su un totale di 3.221 unità di personale, giudicato da parte di 496 valutatori di prima istanza e 47 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).

L'importanza crescente delle valutazioni nell'ambito dello sviluppo della carriera del personale di ruolo del MAECI è evidenziato 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 carattere obbligatorio e costituisce un fondamentale momento di dialogo e confronto fra dirigenti e collaboratori, in occasione del quale vengono illustrati al dipendente gli obiettivi della struttura e la visione che anima l'azione dell'Amministrazione, nonché gli obiettivi specifici attesi dal singolo dipendente, di cui si evidenziano i punti di forza, gli aspetti da migliorare e le eventuali mancanze. Si ricorda infine che la performance dei singoli uffici (monitorata attraverso il controllo di gestione, con l'ausilio di appositi sistemi informativi) contribuisce alla determinazione dell'importo spettante a ciascun dipendente per la produttività, costituendo uno dei criteri per l'attribuzione delle risorse del Fondo Risorse Decentrate. Si rimanda all'allegato 3 per un dettaglio dei punteggi raggiunti dagli uffici a Roma e dalle sedi all'estero nell'ambito del controllo di gestione. Si ricorda che le strutture dirigenziali di II livello dell'Amministrazione centrale (Uffici e Unità) sono titolari sia di obiettivi operativi derivanti dal controllo strategico, sia di obiettivi riguardanti l'ordinaria amministrazione, monitorati nell'ambito del controllo di gestione. Gli Uffici all'estero (Ambasciate, Uffici consolari, Istituti di Cultura) sono titolari di obiettivi riguardanti l'ordinaria amministrazione, monitorati nell'ambito del controllo di gestione. Sulla base della programmazione strategica approvata dal Ministro degli Esteri e pubblicata all'interno

del presente Piano della Performance, le Direzioni Generali possono coinvolgere specifici Uffici della rete per il conseguimento degli obiettivi strategici dell'Amministrazione.

#### 4. Il processo di misurazione e valutazione

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

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

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



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

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

Si segnalano in particolare, tra le misure adottate o in corso d'adozione: l'impegno profuso nel monitoraggio costante della qualità degli indicatori e dei dati raccolti, per i quali si continuerà a rafforzare, ove possibile, i caratteri della misurabilità e della multidimensionalità; l'aggiornamento, ove necessario, degli obiettivi del controllo di gestione degli Uffici dell'Amministrazione centrale e della rete all'estero, per assicurarne la coerenza con l'evoluzione della situazione internazionale e adattarne l'adeguatezza in funzione delle aspettative degli stakeholders (per alcuni servizi offerti dalla Farnesina è peraltro in corso una riflessione sulle modalità per attivare l'adozione di misure di *customer satisfaction*) e delle risorse a disposizione; la promozione della continuità nella successione dei piani della performance. Allo scopo di affinare progressivamente la qualità del Piano, nel passaggio tra ciclo 2018-2020 e ciclo 2019-2021 sono stati inoltre introdotti i valori di partenza (c.d. "baseline" o "benchmark") di riferimento dei target, specificate le strutture di primo livello responsabili per il raggiungimento dei risultati attesi e i target previsti nella precedente edizione del Piano.

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

I Centri di Responsabilità hanno poi declinato ciascun obiettivo triennale in un numero contenuto di obiettivi annuali, intesi come "traguardi intermedi" da raggiungere al fine di assicurare il conseguimento dell'obiettivo triennale cui si riferiscono, specificando

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

Nel considerare questi aspetti metodologici, è comunque importante tenere a mente che la specificità delle funzioni istituzionali del MAECI rende spesso arduo il compito di individuare risultati concretamente misurabili, e comunque percettibili solo in un orizzonte di medio-lungo periodo. Va inoltre ricordato come, nel panorama politico internazionale, gli attori tradizionali – Stati, Organizzazioni Internazionali – siano ormai stati affiancati da nuove entità di natura variegata (grandi aziende, ONG transnazionali, gruppi di pressione, ecc.) in grado di condizionare le scelte di politica estera. La volatilità del contesto esterno in cui opera la Farnesina – condizione che caratterizza la sua azione, forse più di altre amministrazioni, influisce inevitabilmente anche sulla definizione degli obiettivi. Se da un lato le linee di fondo del mandato istituzionale della Farnesina conservano integralmente la loro validità (si pensi alla tutela dei diritti umani), dall’altro, le priorità politiche mutano di anno in anno in funzione del contesto esterno e, di conseguenza, cambiano anche gli obiettivi dell’amministrazione (ad esempio quegli obiettivi che hanno necessariamente natura annuale, come la Presidenza dell’OSCE, che è stata centrale per il Piano della performance 2018-2020). È, questo, un aspetto che si è tenuto in debita considerazione nel passaggio dal ciclo triennale 2018-2020, che giunge alla sua conclusione con la presente Relazione, e il ciclo successivo.

In linea con i suggerimenti metodologici ricevuti dal Dipartimento della Funzione Pubblica nell'ambito dello scrutinio del Piano della Performance 2018-2020, si è infine cercato di aumentare e differenziare numero e tipologie degli indicatori associati a ciascun obiettivo, affinché ne venisse messo in luce il carattere multidimensionale. Si è altresì operato sulla misurabilità degli indicatori e tentato di rendere immediatamente intellegibile, anche ai non addetti ai lavori, sia la descrizione degli obiettivi e degli indicatori, sia i relativi target, formule di calcolo e baseline, avendo sempre cura di garantire la massima coerenza tra ciclo della programmazione e ciclo di bilancio.

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

Ulteriore punto di forza è stata la stretta collaborazione tra l'Amministrazione e l'Organismo Indipendente di Valutazione. Essa ha permesso di lavorare costruttivamente sul ciclo della performance, supportare e sostenere i singoli Centri di Responsabilità nell'adempimento dei compiti connessi a tale ciclo e, soprattutto, affinare costantemente gli strumenti dell'esercizio. Va poi annoverata la struttura informatica, sviluppata all'interno dell'Amministrazione, a supporto dell'intero esercizio. Sia il controllo strategico che di gestione sia le valutazioni del personale sono stati infatti condotti utilizzando applicativi informatici, sviluppati essenzialmente in-house, che hanno permesso di condurre l'esercizio di monitoraggio della performance con la dovuta efficienza, anche se non sono mancati ritardi e criticità sul piano tecnico che renderebbero auspicabile, ove se ne presenti l'occasione e tenuto conto delle limitate risorse interne a disposizione per assicurare l'aggiornamento dei software attualmente utilizzati e lo sviluppo di sistemi informativi adeguati, ricorrere ad applicativi esterni in riuso gratuito che, tenendo conto di alcune peculiarità della struttura del MAECI, assicurino una maggiore integrazione tra la gestione del ciclo della performance e la gestione del ciclo di bilancio..

Una debolezza del ciclo della performance è invece rappresentata dalla tendenza all'appiattimento delle valutazioni individuali dei dipendenti. L'Amministrazione ha

operato anche nel 2018 per invertire questa tendenza, con risultati in linea rispetto all'anno precedente, e diffondere la cultura della differenziazione dei giudizi, anche attraverso l'applicazione di con appositi strumenti regolamentari quali ad esempio l'applicazione del DM 1769 del 15 settembre 2015 relativo all'indennità di risultato dei funzionari della carriera diplomatica. Una seconda debolezza, come già ricordato, è costituita dalla "immaterialità" e dal carattere essenzialmente qualitativo di numerose attività dell'Amministrazione degli Esteri, che hanno reso ardua, in talune circostanze, l'individuazione di indicatori appropriati per gli obiettivi strategici in possesso delle caratteristiche richieste dall'art. 5 del decreto legislativo n. 150/2009. Una terza debolezza è data dalla volatilità del contesto internazionale di riferimento, che rende talvolta difficoltosa la programmazione delle attività.

Si segnala infine, con specifico riferimento agli obiettivi formulati per il Piano della Performance 2018-2020, che è stato registrato un solo scostamento in negativo rispetto al valore atteso. Come si potrà leggere nella relativa scheda, contenuta nell'Allegato 2 (Obiettivi annuali), non è stato infatti possibile completare il progetto "Mail archiving", a causa di ritardi riguardanti l'erogazione di forniture e servizi da parte di operatori economici esterni.

Si è pertanto deciso di inserire tale obiettivo – di cui è stata confermata la rilevanza – all'interno della programmazione strategica 2019-2021, tenendo conto delle criticità riscontrate nel 2018.

## 5. Performance e prevenzione della corruzione

L'Atto d'Indirizzo dell'On. Ministro per il 2018 attribuiva particolare attenzione alle attività per la prevenzione della corruzione. Coerentemente con tale indicazione (che si riporta di seguito in *corsivo*), anche nel 2018 il Piano della Performance della Farnesina è stato elaborato in stretto raccordo con il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione del Ministero degli Affari Esteri, aderendo anche ad una precisa indicazione delle Linee Guida emanate nel giugno 2017 dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

*Occorre consolidare il processo di riforma e di razionalizzazione dell'azione amministrativa in linea con le priorità delineate, mantenendo alta l'attenzione sulla prevenzione della corruzione e la trasparenza. Occorre in particolare valorizzare il merito. L'Amministrazione promuoverà i principi di responsabilità manageriale, competenza, condivisione degli indirizzi, decentramento decisionale, conciliazione vita-lavoro, benessere organizzativo, valorizzazione delle professionalità, parità di genere, facendo buon uso dell'innovazione tecnologica e della semplificazione procedimentale. Particolare attenzione andrà riservata alle politiche delle assunzioni, alla formazione e all'aggiornamento professionale, alla sicurezza del personale e delle infrastrutture, anche informatiche, alla protezione dei dati personali e alla razionalizzazione e valorizzazione del patrimonio immobiliare. Alla luce delle limitate risorse umane a disposizione, andrà promossa una loro sempre più efficiente*

*allocazione sulla rete degli uffici all'estero, in particolare attraverso un ri-orientamento della presenza diplomatico-consolare in linea con le priorità strategiche del Paese, compatibilmente con gli orientamenti del Parlamento. Occorre altresì continuare ad investire nelle capacità della Farnesina di intervenire a tutela dei connazionali e degli interessi italiani nel mondo, in particolare in situazioni di crisi – a partire dal Venezuela.*

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

Il Piano della Performance 2018-2020 – e, per converso, la presente Relazione sulla Performance 2018 – rifletteva tale approccio, includendo numerosi obiettivi nei settori della trasparenza, dell'efficacia amministrativa e della razionalizzazione delle spese, di cui si dà conto negli allegati 1 e 2 (vd. in particolare le schede dedicate agli obiettivi dell'Ispettorato, l'attenzione dedicata alle iniziative di formazione in materia di trasparenza e anticorruzione, l'indicatore relativo alla tempestività con cui l'Ufficio Relazioni con il Pubblico, incardinato presso il Servizio Stampa, fornisce un riscontro alle richieste d'informazione dei cittadini, oltre agli obiettivi programmati per orientare le strutture del Ministero verso principi di efficienza e buona amministrazione – come ad esempio quelli relativi al miglioramento dei servizi consolari – che costituiscono l'antidoto più efficace alla corruzione. Si rimanda infine all'apposita sezione riassuntiva dell'infografica inserita nella sezione 3).

## **6. Elenco degli allegati**

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