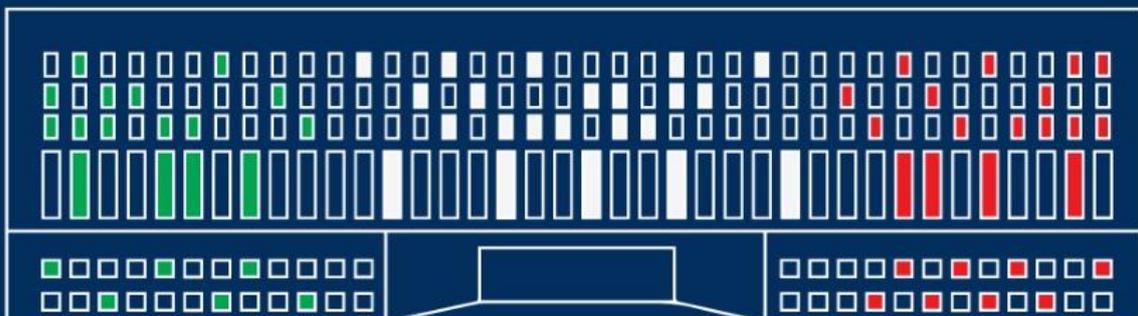




Ministero degli Affari Esteri
e della Cooperazione Internazionale

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE



(PIAO) 2025-2027

PREMESSA	1
1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE	4
1.1 CHI SIAMO	4
1.2 COSA FACCIAMO.....	4
1.3 COME OPERIAMO	5
2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE	5
2.1 VALORE PUBBLICO	5
2.1.1 Assistenza consolare e digitalizzazione dei servizi	5
2.1.2 L'attuazione dell'Agenda 2030: le azioni della Farnesina rivolte al miglioramento del benessere equo e sostenibile dei cittadini.....	8
2.1.3 Azione della Farnesina per la stabilizzazione delle aree di crisi e creazione di benessere sociale.....	10
2.1.4 L'efficientamento energetico della Farnesina	15
2.1.5 L'azione della Farnesina a favore del raggiungimento degli obiettivi del PNRR	15
2.2 PERFORMANCE.....	17
2.2.1 Il contesto esterno.....	17
2.2.2 Gli obiettivi specifici	20
2.2.3 La programmazione: l'avvio del Ciclo 2025 – 2027.....	22
2.2.4 Dalla performance organizzativa alla performance individuale	23
Obiettivi assegnati al personale dirigenziale	23
Obiettivi degli Uffici dell'Amministrazione centrale.....	24
Obiettivi degli Uffici dell'Amministrazione periferica	24
2.2.5 Le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della performance	25
Valutazione partecipativa, analisi e coinvolgimento degli stakeholder	25
Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance	30
2.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA	30
2.3.1 Valutazione di impatto del contesto esterno	31
2.3.2 Stakeholder	33
2.3.3 Valutazione di impatto del contesto interno.....	34
2.3.4 Mappatura dei processi. Focus su visti e cittadinanza	35
2.3.5 Progettazione di misure organizzative per il trattamento del rischio	36
2.3.6 Monitoraggio sull'idoneità e sull'attuazione delle misure	40
2.3.7 Programmazione dell'attuazione della trasparenza	41
3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	42
3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA	42
3.1.1 Organigramma.....	45
3.1.2 Le risorse umane della Farnesina	46
Il personale: l'Amministrazione in cifre.....	47
3.1.3 Le risorse finanziarie.....	48
3.2 ORGANIZZAZIONE E LAVORO AGILE	50
3.3 PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DEL PERSONALE 2025-2027	51
3.4 FORMAZIONE DEL PERSONALE	70
4. MONITORAGGIO.....	72
ALLEGATI TECNICI	74

Premessa

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2025-2027 del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (MAECI) è stato elaborato ai sensi del Decreto-legge n. 80 del 9 giugno 2021, convertito in Legge n. 113 del 6 agosto 2021, e del DPR 81/2022, entrato in vigore il 15 luglio 2022. È stato altresì predisposto tenendo in considerazione la Nota Circolare del Dipartimento della Funzione Pubblica del 11 ottobre 2022.

Il PIAO, quale documento unico di programmazione, assorbe il Piano della Performance, il Piano dei Fabbisogni di Personale, il Piano di Azioni Positive, il Piano di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza e il Piano Organizzativo del Lavoro Agile. In un'ottica di semplificazione e avvicinamento dell'Amministrazione al cittadino, il MAECI ha compiuto uno sforzo di sintesi al fine di unire in un documento i diversi Piani sopra menzionati, rimandando agli allegati per gli aspetti tecnici e di approfondimento. L'obiettivo è creare uno strumento che permetta al cittadino di conoscere agilmente il funzionamento della Farnesina e tutte le sue attività.

I contenuti del presente documento sono stati predisposti sulla base della lettera del 20 settembre 2024 del Vice Presidente del Consiglio dei Ministri e Ministro degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, On. Antonio Tajani, al Segretario Generale della Farnesina, che identifica le seguenti aree prioritarie per l'Amministrazione: Mediterraneo e Africa; Alleanza Atlantica e sicurezza; Integrazione europea; Rapporti bilaterali; Fenomeni Migratori; Cooperazione allo sviluppo; Sfide globali; Diplomazia per la crescita e promozione integrata; Diplomazia pubblica e culturale; Riforma e razionalizzazione dell'Azione amministrativa, Valorizzazione delle risorse umane e Digitalizzazione dei servizi; Collettività italiane all'estero, servizi consolari e assistenza ai connazionali in difficoltà e in scenari di crisi.

Sulla base di tali priorità, sono stati definiti gli obiettivi strategici e strutturali con i relativi indicatori e target per il 2025 e per il triennio 2025-2027, strumentali anche al ciclo di bilancio per il medesimo triennio. Tali obiettivi sono stati individuati durante le riunioni con ciascun Centro di Responsabilità del MAECI che l'Unità di Coordinamento della Segreteria Generale ha convocato, in collaborazione con l'Organismo Indipendente di Valutazione, nel settembre 2024.

Gli obiettivi strategici e strutturali per l'anno 2025 e per il triennio 2025-2027 sono formalizzati nella Direttiva Generale per l'Azione Amministrativa e per la gestione dei Centri di Responsabilità del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, firmata dal Ministro il 9 gennaio 2025 (**Allegato A**).

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

Nell'attuazione del Piano, l'Amministrazione continuerà a ispirarsi ai principi della responsabilità manageriale, del decentramento delle decisioni e dell'innovazione tecnologica, ottimizzando le risorse disponibili in un'ottica di parità di genere.

Si riporta di seguito una tabella esplicativa delle fasi e dei soggetti di redazione del PIAO.

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 e OIV
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 AAF e dirigenti).	Valutati
Valutazione	Eventuale valutazione di seconda istanza	Valutatori di seconda istanza
Valutazione	Certificazione del raggiungimento degli obiettivi assegnati	Direttori Generali, Capi Servizio, Capi Unità, Capi Ufficio
Valutazione	Certificazione del raggiungimento degli obiettivi assegnati per i titolari di strutture dirigenziali di livello generale	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

1. Scheda Anagrafica dell'Amministrazione

1.1 Chi siamo

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

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

Dal 1° gennaio 2022, la struttura centrale del Ministero consta di **nove Direzioni Generali**, che coincidono con le **macro-aree tematiche prioritarie** della nostra politica estera: affari politici e sicurezza, mondializzazione e questioni globali, promozione del sistema Paese, Unione Europea e politica commerciale, italiani all'estero e politiche migratorie, cooperazione allo sviluppo, diplomazia pubblica e culturale, cui si aggiungono le Direzioni Generali incaricate di attuare le priorità del Governo in materia di riforma dell'azione amministrativa e razionalizzazione delle risorse (risorse umane e innovazione; amministrazione, informatica e 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 degli affari giuridici, del contenzioso diplomatico e dei trattati.

Le articolazioni interne, distinte in unità e uffici, delle strutture di I livello dell'Amministrazione centrale del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale sono regolate dal [D.M. 7 dicembre del 2023, n. 1202/3361](#). Quest'ultimo ha portato alla nascita nel 2024 di nuovi Uffici ed Unità, tra cui l'Unità per l'innovazione tecnologica e la sicurezza cibernetica.

Le **strutture di secondo livello** sono 110, cui si aggiungono gli uffici di diretta collaborazione ai sensi del DPR 233/2001.

Per maggiori approfondimenti si rimanda alla Sezione 3 del Piano.

1.2 Cosa facciamo

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

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

restando le competenze del Ministero dell'economia e delle finanze, del Ministero dello sviluppo economico e delle regioni.

Per maggiori informazioni sulle attività della Farnesina, si rimanda anche alla pagina <https://www.esteri.it/it/ministero/>.

1.3 Come operiamo

Le principali linee d'azione del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale sono declinate in termini di priorità politiche con l'**Atto d'indirizzo del Ministro per il 2025**. Firmato il 20 settembre 2024, costituisce la base del PIAO 2025-2027, oltre che del Ciclo della Performance 2025-2027 e del Ciclo di Bilancio 2025. Si rimanda alla Direttiva Generale per l'Azione Amministrativa e per la gestione dei Centri di Responsabilità del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (**Allegato A**) nella quale sono descritte in dettaglio le undici aree prioritarie per l'Amministrazione.

2. Valore Pubblico, Performance e Anticorruzione

2.1 Valore pubblico

In molteplici aree d'intervento l'azione del MAECI si traduce in politiche e servizi che hanno un rilevante **impatto sui destinatari**, diretti e indiretti, in termini di creazione di **valore pubblico**, ovvero del miglioramento del livello di benessere economico, sociale e ambientale rispetto alle condizioni di partenza.

In tal senso, il MAECI oltre a erogare servizi che hanno un chiaro e immediato impatto sul richiedente (come in ambito **consolare**, nel sostegno all'**internazionalizzazione delle imprese e all'attrazione degli investimenti** e all'aggiudicazione di **gare e commesse**), attraverso la sua azione di politica estera è in grado di generare anche effetti indiretti con riflessi in **termini securitari**, di **promozione dei diritti**, di **progresso economico e sociale** e di attuazione degli **obiettivi dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite**.

La Farnesina pone poi particolare attenzione al tema della **digitalizzazione** – nell'ottica di rendersi sempre più accessibile e funzionale per i cittadini – e della **transizione ecologica**, fissando specifici obiettivi legati all'**efficientamento energetico** della struttura centrale e delle numerose Sedi all'estero.

Sono creatrici di valore pubblico anche le misure del MAECI volte al raggiungimento di determinati obiettivi del PNRR.

Per il triennio 2025-2027, il MAECI ambisce a continuare la propria azione in questi ambiti, ponendosi obiettivi sempre più ambiziosi volti ad accrescere il proprio contributo in termini di creazione di valore pubblico per cittadini e imprese.

2.1.1 Assistenza consolare e digitalizzazione dei servizi

Sono 7.259.885 gli italiani all'estero iscritti presso gli schedari consolari cui la Farnesina, tramite la rete diplomatico-consolare, offre i **servizi tipici** richiesti dal cittadino alla Pubblica Amministrazione, garantisce l'esercizio del **voto all'estero** e **assicura la necessaria tutela** in caso di violazione dei loro diritti fondamentali e **assistenza nei casi di emergenza** all'estero. Al 30 novembre 2024 sono stati emessi **542.675 passaporti**, con un aumento del 5% rispetto a quelli rilasciati nel medesimo periodo nel 2023. Sono inoltre aumentate del 22%, rispetto al novembre 2023, 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 (le Sedi extra-UE attualmente abilitate sono 115 su 149): se nel 2019, anno di avvio, sono state rilasciate 78.479 carte d'identità, tra gennaio e novembre 2024 sono state emesse 158.470 CIE. Complessivamente, dall'avvio del progetto di rilascio della CIE presso la rete diplomatico-consolare sono state rilasciate **533.391 CIE**

La Farnesina pone grande **attenzione alla digitalizzazione, all'innovazione e alla razionalizzazione dei processi**, 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, per avvicinare il cittadino all'Amministrazione, anche all'estero, e velocizzare l'iter delle pratiche consolari, la Farnesina ha sviluppato diversi portali online.

Il **portale Fast-It** (Farnesina Servizi Telematici per gli Italiani all'estero), attivo su tutta la rete diplomatico-consolare e compatibile con *smart phone* e dispositivi mobili, è 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, che l'operatore consolare può agevolmente acquisire e lavorare digitalmente.

Il portale si è affermato negli anni come **strumento di interlocuzione essenziale tra cittadino e Amministrazione**, contribuendo a **razionalizzare e velocizzare** le procedure consolari. Nel 2024 sono state conteggiate 456.400 nuove registrazioni al portale, **in crescita del 36% rispetto al 2023** (336.010 registrazioni), il che porta il totale dei connazionali registrati a 2.267.652. Dal 2017 sono state trasmesse via Fast-It circa 630.000 pratiche di iscrizione all'AIRE e ad oggi più dell'89% delle nuove iscrizioni transita direttamente via Fast-It.

L'attenzione annessa al portale Fast It si declina anche con l'introduzione di nuove funzionalità che si aggiungono a quelle previste dall'avvio del progetto. Nel corso del 2024, ad esempio, è stato permesso agli iscritti AIRE di richiedere l'attribuzione o la convalida del proprio codice fiscale direttamente attraverso il portale, senza doversi recare presso lo sportello consolare.

Nel mese di giugno 2021 la Farnesina ha dotato la Rete diplomatico-consolare del **portale Prenot@mi per la prenotazione degli appuntamenti presso gli uffici consolari**, dotato di *waiting list* e altre funzionalità che ne rafforzano la sicurezza e l'affidabilità rispetto al precedente sistema (Prenota online). Per il triennio 2025-2027, il MAECI lavorerà per promuovere la diffusione e il miglioramento del Prenot@mi, potenziandone sicurezza e fruibilità, nonché l'interoperabilità con il Fast It.

Data la sua ampia diffusione e le molteplici funzionalità già presenti, **Fast It** può, infatti, rappresentare sempre di più il portale unico per informazione, comunicazione e servizi per gli italiani all'estero, integrandosi con gli altri portali online dedicati al cittadino e contribuendo, così, in modo significativo alla digitalizzazione dei servizi consolari.

A tal fine, per il triennio di riferimento, il MAECI intende promuovere ulteriormente la digitalizzazione dei servizi consolari e degli schedari consolari, agevolando altresì l'usabilità da parte dell'utenza e l'integrazione con i servizi forniti da altre amministrazioni pubbliche, attraverso un unico portale integrato, che renda più agile, e quindi efficace, l'attività degli operatori consolari.

Si prevede pertanto di:

1. Realizzare un sistema integrato che faccia dialogare il portale del cittadino “Fast It” con lo schedario consolare dell’operatore “Sifc” e il sistema di prenotazione dei servizi consolari “Prenot@mi”, così da creare di fatto una piattaforma unica di gestione dei servizi consolari attraverso cui il cittadino possa effettuare l’iscrizione AIRE, richiedere il passaporto, la CIE e la trascrizione dei propri atti di stato civile;
2. Consentire al connazionale di autenticarsi al suddetto portale Fast It anche attraverso la CIE;
3. Integrare il portale dell’operatore consolare Sifc con l’ANPR (Anagrafe Nazionale della Popolazione Residente), consentendo l’accesso da parte del MAECI a dati utili del cittadino in possesso del Ministero dell’Interno, in modo da rendere più agile e immediato il dialogo tra le due Amministrazioni coinvolte e la condivisione di informazioni;
4. Estendere l’accettazione degli atti di stato civile stranieri in formato digitale, al momento limitata a pochi casi frutto di accordi bilaterali; ciò in coordinamento con il Ministero dell’Interno e AGID;
5. Aderire alla sperimentazione del passaporto digitale, in coordinamento con le istituzioni e i partner europei e gli altri enti nazionali coinvolti;
6. Adottare il nuovo modello di ETD, in ottemperanza alla nuova Direttiva europea in materia;
7. Completare l’estensione della possibilità di rilascio della CIE a tutte le Sedi della rete diplomatico-consolare;
8. Estendere ai consoli onorari la possibilità di avviare l’istruttoria delle CIE attraverso le postazioni itineranti (FICO).

La Rete è, infatti, impegnata anche ad **assicurare ai cittadini all’estero un servizio capillare e di prossimità** in ogni area in cui sia presente una comunità italiana. Nella consapevolezza della centralità del servizio di rilascio del passaporto per i connazionali all’estero, nel 2018 la Farnesina ha avviato, in collaborazione con l’Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato, il **progetto Funzionario Itinerante Consoli Onorari (FICO)** finalizzato al dispiegamento presso gli Uffici consolari onorari di **postazioni mobili per la captazione dei dati biometrici ai fini del rilascio del passaporto**. Tali postazioni consentono la trasmissione telematica dei dati raccolti dai consoli onorari al Consolato competente per l’emissione del passaporto, consentendo una **capillare ed efficiente erogazione del servizio di rilascio del passaporto in favore dei connazionali residenti in aree geografiche molto distanti dall’Ufficio consolare di riferimento**. Grazie a tale tecnologia, gli italiani residenti in aree remote all’estero possono ottenere il loro passaporto in tempi rapidi, recandosi presso il Console onorario più vicino per il prelievo delle impronte senza necessità di percorrere lunghe distanze per raggiungere la Sede diplomatica principale. Il progetto coinvolge oggi oltre 200 Consoli onorari: nel 2023 sono state lavorate ben 41.927 pratiche (pari al 7,5% dei passaporti ordinari emessi dalla rete estera) e al 30 novembre 2024 sono già state trattate 44.600 pratiche (8,2% dei passaporti emessi). *Questo importante servizio di prossimità all’utenza verrà ulteriormente potenziato nel triennio di riferimento per aumentarne le funzionalità e accrescere la platea di consoli onorari fruitori, oltre che consentire l’istruttoria della CIE in aggiunta a quella del passaporto.*

Nell’ambito dell’assistenza ai connazionali all’estero, al fine di fornire un utile strumento di orientamento per le famiglie, sono state redatte e messe a disposizione dell’utenza sui siti web delle Sedi due **guide pratiche** relative all’assistenza consolare che viene prestata dalla nostra rete

diplomatico-consolare nei delicati casi di **detenzione di connazionali all'estero** e di **sottrazione internazionale di minori**.

È stata altresì messa a punto un'importante **Guida alle notifiche all'estero in materia civile e commerciale**, sia in un'ottica di semplificazione del lavoro quotidiano della rete diplomatico-consolare, sia come utile risorsa per gli "addetti al lavoro" del settore giuridico-legale, in modo da facilitare il corretto impiego degli strumenti, convenzionali e non, in materia di notifiche all'estero di atti giudiziari ed extra-giudiziari di natura civile e commerciale.

L'impegno del MAECI verso una diffusa digitalizzazione è evidente non solo verso i cittadini all'estero. Dal giugno 2022, attraverso il nuovo portale ATRIO sono stati resi fruibili ai cittadini, a organismi professionali e alle amministrazioni pubbliche centrali e periferiche gli oltre 10.000 trattati bilaterali e multilaterali digitalizzati custoditi presso l'Archivio trattati. Sotto il profilo grafico, il *lay-out* del portale è stato allineato al nuovo formato del sito "esteri.it" e agli *standard* dell'Agenzia per l'Italia digitale (AGID). È stato altresì potenziato il motore di ricerca che consente all'utenza di rintracciare rapidamente l'Accordo desiderato. I risultati attesi, in termini di creazione di valore pubblico, del lancio di ATRIO sono: il potenziamento della trasparenza dell'attività internazionale dell'Italia; verificabilità della sussistenza o meno di rapporti giuridici tra l'Italia e altri Stati e/o Organizzazioni Internazionali, a vantaggio della speditezza delle interlocuzioni in campo giuridico ed economico; apertura del portale anche all'utenza internazionale, grazie alla versione inglese del sito, con ricadute positive su possibili candidature future dell'Italia quale depositaria di accordi internazionali. Molteplici attività di semplificazione e razionalizzazione sono state avviate al fine di aumentare la qualità ed efficienza dei servizi informatici in favore di cittadini, imprese e operatori del MAECI, a partire da interlocuzioni con il MEF per ottimizzare i programmi di gestione del personale, automatizzare e integrare CLOUDIFY NOIPA; collaborazione con DOGANE per migliorare la sinergia con le imprese e favorire le interazioni fra i vari sistemi per quanto attiene ai materiali di importazione e esportazione (prodotti agricoli, materiali di armamento,..); riunificazione in un unico portale della gestione dei Ricercatori delle Candidature presso le Organizzazioni Internazionali.

2.1.2 L'attuazione dell'Agenda 2030: le azioni della Farnesina rivolte al miglioramento del benessere equo e sostenibile dei cittadini.

L'attuazione dell'Agenda 2030 si concretizza in primo luogo in un processo di adeguamento della strategia di cooperazione allo sviluppo nazionale agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile da realizzare nei Paesi Partner. Al contempo, è possibile individuare anche tre azioni volte a migliorare direttamente il benessere equo e sostenibile dei cittadini italiani, che sono: **a) l'educazione sui temi dello sviluppo sostenibile; b) il coordinamento degli attori del sistema italiano di cooperazione allo sviluppo; c) l'avvio alle carriere internazionali di giovani italiane/i.**

L'educazione, la sensibilizzazione e la partecipazione di tutti i cittadini alla solidarietà internazionale sono temi cui la Legge 125/2014 sulla cooperazione allo sviluppo attribuisce grande rilievo (art.1 co. 4) e che il MAECI concretizza attraverso un'efficace azione di informazione e comunicazione. Di particolare impatto al riguardo sono le attività di comunicazione realizzate in occasione di grandi eventi come il Meeting di Rimini, frequentato ogni anno da numerosissime famiglie e giovani e l'iniziativa Insieme per gli SDG, una delle principali attività di informazione sull'Agenda 2030 e

sull'azione della Cooperazione Italiana organizzate in Italia dal MAECI insieme ai partner FAO, UN SDG *Action Campaign*, Commissione Europea, CIHEAM Iamb di Bari e Save the Children. Il Ministero, inoltre, favorisce la realizzazione di **iniziative**, prevalentemente condotte da qualificate OSC italiane e da enti territoriali, **di educazione alla cittadinanza globale** che sensibilizzano i cittadini italiani sui temi dello sviluppo sostenibile, della solidarietà e della cooperazione internazionale, dei diritti umani e delle libertà fondamentali, della dignità di ogni persona, della giustizia sociale. Al fine di incrementare la creazione di valore pubblico in questo ambito, la Farnesina *si propone per il triennio 2025-2027 di realizzare almeno altre 5 campagne di #InsiemepergliSDG in altrettante città italiane, garantire la partecipazione della Cooperazione Italiana e di questo Ministero al Meeting di Rimini e di valutare l'attuazione di altre iniziative, quali quelle di educazione alla cittadinanza globale realizzate da enti territoriali e OSC*, compatibilmente con le indicazioni del vertice politico e le disponibilità di bilancio.

Un più efficace e rapido raggiungimento degli obiettivi dell'Agenda 2030 è possibile grazie a uno stretto coordinamento degli attori del sistema italiano di cooperazione allo sviluppo. Il MAECI, attraverso la Direzione Generale competente, coadiuva il Vice Ministro degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale nelle convocazioni del **Consiglio Nazionale per la Cooperazione allo Sviluppo (CNCS)**¹, che riunisce i principali soggetti pubblici e privati, "profit" e "non profit", operanti nel mondo della cooperazione. Il CNCS è il principale "strumento di partecipazione, consultazione e proposta" introdotto dalla legge di riforma del sistema della cooperazione allo sviluppo italiana e rappresenta un foro di coordinamento degli attori coinvolti nella cooperazione allo sviluppo, nonché un'occasione per tutti gli attori istituzionali per conoscere le iniziative in corso nell'ambito della cooperazione, creando una proficua collaborazione e creazione di buone prassi. Mentre il CNCS si riunisce almeno una volta l'anno in seduta plenaria, i Gruppi di lavoro tematici assicurano un dialogo costante. Ad oggi, sono stati costituiti cinque Gruppi di lavoro: Gruppo di lavoro n. 1 - Seguiti dell'Agenda 2030: coerenza delle politiche, efficacia e valutazione; Gruppo di lavoro n. 2 - Strategie e linee d'indirizzo della cooperazione italiana allo sviluppo; Gruppo di lavoro n. 3 - Ruolo del settore privato nella cooperazione allo sviluppo; Gruppo di lavoro n. 4 - Migrazioni e sviluppo; Gruppo di lavoro n. 5 Partenariato territoriale.

La DGCS organizza **riunioni con le OSC su tematiche specifiche**, inerenti alla cooperazione allo sviluppo e l'emergenza, anche in relazione alle esigenze di intervento in risposta a crisi umanitarie.

Il MAECI contribuisce al miglioramento del benessere dei cittadini anche formando e favorendo l'avvio alle carriere internazionali dei giovani e delle giovani connazionali. La Cooperazione allo Sviluppo italiana finanzia (con un contributo variabile di ca. 15-20 milioni di euro l'anno) e gestisce, in stretto raccordo con *United Nations Department of Economic and Social Affairs (UNDESA)*, i **programmi Junior Professional Officer (JPO) e UN-Fellowship**, dedicati all'acquisizione di competenze e l'avvio di percorsi formativi nel settore dello sviluppo. Tali programmi hanno l'obiettivo di formare professionisti nel settore delle carriere internazionali e promuovere la presenza italiana nelle organizzazioni del sistema ONU.

Il programma JPO permette a giovani italiani qualificati, selezionati in maniera indipendente e trasparente, di avere un'esperienza formativa e professionale nelle organizzazioni internazionali per un periodo di due anni, interamente a carico dell'Italia, estendibili di un ulteriore anno in regime di co-finanziamento con l'ente di servizio. Anche grazie alla qualità dei JPO italiani, i tassi di

¹ Organismo previsto dall'art. 16 legge 125/2014

assorbimento nelle Organizzazioni del Sistema onusiano alla conclusione dell'esperienza sono molto elevati, mediamente non meno del 75% e con punte, in alcuni anni, superiori al 90%.

Il programma *UN Fellowship* si rivolge a giovani professionisti qualificati cui vengono assegnate borse di studio nel Sistema delle Nazioni Unite, per un periodo di circa un anno.

Le borse di studio sono concesse per migliorare le attività di assistenza allo sviluppo nei PVS e per fornire ai giovani professionisti una preziosa opportunità per arricchire la propria esperienza professionale e migliorare i propri metodi e tecniche di lavoro.

Per il triennio 2025-2027 il MAECI si propone di destinare almeno 40 posizioni l'anno a cittadini italiani nel programma JPO ed altrettanti per quello UN Fellowship.

2.1.3 Azione della Farnesina per la stabilizzazione delle aree di crisi e creazione di benessere sociale
La Farnesina mette in campo molteplici azioni volte a favorire la stabilizzazione di aree di crisi, promuovendo una cultura di pace e la creazione di benessere sociale con impatto, diretto e indiretto, su soggetti, pubblici e privati, italiani e stranieri, che operano nelle aree interessate e sul territorio nazionale.

In tal senso, la **cooperazione allo sviluppo** rappresenta uno strumento fondamentale.

L'azione della Cooperazione Italiana nel periodo, come indicato dal Documento Triennale di Programmazione e di Indirizzo 2024-2026, si concentrerà prevalentemente in **38 Paesi prioritari**: 23 in Africa (Egitto, Libia, Tunisia, Eritrea, Etiopia, Kenya, Somalia, Sudan, Uganda, Burkina Faso, Ciad, Costa d'Avorio, Ghana, Guinea, Mali, Mauritania, Niger, Repubblica del Congo, Senegal, Malawi, Mozambico, Tanzania e Zambia), 5 in Medio Oriente (Giordania, Iraq, Libano, Palestina e Siria), 3 nell'Europa orientale (Armenia, Moldova, Ucraina) 1 nei Balcani occidentali (Albania), 3 in Asia (Kirghizistan, Pakistan, Tagikistan), 3 in America latina (Colombia, Cuba, El Salvador).

Nel prossimo triennio, anche nello spirito del Piano Mattei e in coerenza con iniziative come il Processo di Roma, si prevede pertanto di rafforzare la presenza della Cooperazione Italiana in Africa, raddoppiando il novero dei Paesi di intervento nel continente, anche grazie all'apertura di nuovi uffici della Cooperazione italiana in Uganda e in Costa d'Avorio. Si prevede tuttavia di continuare a garantire l'impegno della cooperazione italiana anche in altri contesti segnati da crisi e instabilità, tra i quali Medio Oriente, Europa orientale, Balcani, Asia e America Latina e Caraibi.

Le **priorità** attuali della Cooperazione Italiana hanno come orizzonte temporale e di riferimento l'Agenda 2030 e i suoi 5 pilastri: **Persone, Pianeta, Prosperità, Pace, Partenariati**. Il fine ultimo è la realizzazione, sia attraverso iniziative di sviluppo sia attraverso interventi di aiuto umanitario e di emergenza, degli obiettivi di sviluppo sostenibile con un approccio fondato sulla tutela dei diritti umani, la salvaguardia delle libertà fondamentali, il rafforzamento dello Stato di diritto, la giustizia sociale, il sostegno alla pace. Per raggiungere tali obiettivi la Cooperazione Italiana promuove un coinvolgimento attivo e sinergico con i numerosi soggetti del sistema italiano della cooperazione allo sviluppo - ed in particolare le organizzazioni della società civile, gli enti territoriali, le università e il settore privato - e con le Organizzazioni Internazionali. I principali settori su cui si concentrerà l'azione saranno la sicurezza alimentare e l'agricoltura sostenibile, l'istruzione e la formazione professionale legata all'impiego, il rafforzamento dei servizi di base (istruzione, sanità, accesso all'acqua e all'igiene), sistemi energetici puliti, economici ed efficienti, la transizione digitale e la parità di genere.

Nel 2024 le risorse per iniziative di cooperazione allo sviluppo individuate dalla Legge di Bilancio, dalla Deliberazione Missioni e da ulteriori fonti (tra cui anche revoche di precedenti iniziative e residui di

passate annualità) sono state complessivamente pari a **1.108.653.844,34 euro**. Nel triennio 2025-2027, si prevede che gli stanziamenti provenienti dalla Legge di Bilancio e dalla Deliberazione Missioni (pari a circa 840 milioni di euro annui) siano confermati.

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

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

Per il triennio 2025-2027, ci si pone l’obiettivo di dare continuità alla strategia italiana di prevenzione e stabilizzazione dei flussi migratori.

Tra gli strumenti a disposizione della Farnesina per la stabilizzazione delle aree di crisi e la conseguente creazione di benessere sociale, è possibile menzionare il “Fondo Balcani” e il contributo finanziario al “Fondo InCE” presso la Banca Europea per la Ricostruzione e lo Sviluppo (BERS). Attraverso tali strumenti, il MAECI contribuisce al processo di stabilizzazione e riconciliazione dei **Balcani Occidentali, di Moldova e Ucraina**, finanziando iniziative e progetti pubblici e privati nella regione, anche in vista della loro progressiva integrazione nell’Unione Europea, e del raggiungimento di livelli crescenti di sviluppo socioeconomico e di coesione nella regione adriatico-ionica. Tali obiettivi sono resi ancora più urgenti alla luce del conflitto in Ucraina e della forte influenza russa su alcune aree e attori presenti nella regione.

Oltre al valore pubblico prodotto in sé in termini di stabilità, sviluppo socioeconomico e coesione dei Balcani occidentali, le attività finanziate sono intese a rafforzare la **sicurezza nazionale** e la **proiezione italiana** nell’area, consolidando le relazioni bilaterali con i Paesi della regione balcanica e con Moldova e Ucraina, confermando il ruolo guida dell’Italia nella promozione della cooperazione regionale nella macro-regione adriatico ionica e nel sud-est europeo.

Le risorse stanziato attraverso il Fondo InCE BERS nel triennio 2022-2024 ammontano a 6 milioni di euro per 48 progetti finanziati, mentre le risorse stanziato attraverso il “Fondo Balcani” nel medesimo triennio - 4,8 milioni di euro circa – hanno consentito di finanziare 71 progetti. Per il prossimo triennio (2025-2027), si intende mantenere stabile l’impegno finanziario e il numero di progetti realizzati annualmente sia attraverso il Fondo InCE presso la BERS (2 milioni di euro annui e 16 progetti all’anno) che attraverso il “Fondo Balcani” (1,6 milioni di euro annui e 17 progetti all’anno). Per un report dettagliato delle attività realizzate attraverso il Fondo InCE è possibile visitare il sito <https://www.cei.int/office-for-the-cei-fund-at-the-ebd>.

Diverse e numerose sono poi le iniziative condotte dal MAECI per la promozione della sicurezza nei Paesi dei Balcani Occidentali, dell’**Africa sub-sahariana**, dell’**Asia** e **Oceania** e dell’**America Latina** e i **Caraibi** sul piano bilaterale e multilaterale. In collaborazione con l’Arma dei Carabinieri e le altre Forze di Polizia e di sicurezza italiane, quali la Guardia di Finanza, la Farnesina realizza corsi di formazione nel settore del **mantenimento dell’ordine pubblico** destinati prevalentemente a personale delle

Forze di sicurezza di selezionati Paesi stranieri, o anche a esponenti della società civile, volti al rafforzamento delle loro capacità operative, in vista di una sempre maggiore autonomia nel mantenimento dell'ordine pubblico, sociale e urbano, della sicurezza, della difesa e della stabilità comunitaria in genere. In tal senso si collocano anche i progetti volti a rafforzare le **capacità investigative e giudiziarie** dei Paesi interessati, favorendo lo sviluppo di una cultura giuridica comune, finalizzata a contrastare il crimine transnazionale e ridurre il fenomeno della corruzione.

Con specifico riguardo all'**Africa sub-sahariana**, il MAECI si avvale dei fondi stanziati annualmente con Decreto Missioni e del Fondo IAPF (*Italian Africa Peace Facility*) per sostenere iniziative di *capacity building* realizzate dall'Unione Africana, dagli Uffici delle Nazioni Unite e dall'Arma dei Carabinieri a beneficio delle forze di sicurezza dei Paesi africani, e incentrate sul controllo del territorio e delle frontiere, sul rafforzamento delle tecniche investigative, sul contrasto al terrorismo e ai traffici illeciti, sulla lotta al crimine organizzato, e sulla tutela del patrimonio culturale e ambientale. Proseguirà anche la collaborazione con il mondo accademico per la realizzazione di progetti formativi rivolti a funzionari pubblici, magistrati, giovani diplomatici e imprenditori nei settori della *good governance*, del rafforzamento istituzionale, del *peace building*, dialogo interetnico e interreligioso, della tutela dei diritti umani, del rafforzamento dei processi democratici ed elettorali, e del *law enforcement*, contribuendo in tal modo a contrastare le cause profonde dell'instabilità in Africa.

Nell'ambito del **Partenariato di Sviluppo Italia-ASEAN**, in vigore dal 2020, il MAECI si avvale dei fondi stanziati annualmente con il Decreto Missioni per sostenere iniziative di *capacity building* - realizzate dal Ministero dell'Interno, dall'Arma dei Carabinieri, dalla Guardia di Finanza, dalla Protezione Civile, dagli Uffici delle Nazioni Unite, dall'OCSE e da altri Enti e Organizzazioni nazionali e Internazionali – in numerosi settori (es. *cybercrime*, *peacebuilding*, assistenza ai rifugiati, sviluppo sociale, tutela del patrimonio culturale e ambientale, protezione civile, diritto del mare e anti-pirateria, sviluppo sostenibile e contrasto ai cambiamenti climatici, economia marittima e aerospazio) . Di rilievo anche le iniziative di *capacity building* a sostegno dei **piccoli Stati insulari del Pacifico**, che comprendono tematiche come la salvaguardia delle regioni costiere dagli effetti dei cambiamenti climatici e il rafforzamento dei sistemi di allerta preventiva delle calamità naturali e della gestione delle situazioni a rischio, oltre a progetti sullo sviluppo sociale, sulla tutela del patrimonio culturale e ambientale e in tema di *public diplomacy*. Nell'ambito del **Partenariato di Dialogo Italia-IORA**, in vigore dal 2019, il MAECI attua sia direttamente che in collaborazione con altri Enti nazionali iniziative volte a promuovere una crescita sostenibile ed uno sviluppo equilibrato nella regione dell'Oceano Indiano con particolare enfasi sui programmi di *capacity building* nelle aree prioritarie di intervento dell'Organizzazione quali la sicurezza e la protezione marittima, la gestione delle risorse ittiche, la gestione e lo sviluppo sostenibile del turismo costiero e marino, la diversificazione economica, la cooperazione universitaria, scientifica e tecnologica.

Per il triennio di riferimento, si prevede di continuare a finanziare tali iniziative

Sempre con riferimento alla **creazione di benessere sociale**, di rilievo è la **partecipazione dell'Italia all'OCSE**, di cui è un Paese fondatore. La missione principale dell'organizzazione è infatti la **promozione di politiche** che contribuiscono al miglioramento del **benessere sociale ed economico** a livello globale, che l'Italia si impegna a promuovere e favorire contribuendo al bilancio ordinario

dell'Organizzazione e tramite contributi volontari in settori cruciali tra cui, la lotta alla corruzione, l'intelligenza artificiale e la formazione.

Il MAECI opera anche tramite **contributi volontari alle Nazioni Unite nel settore del mantenimento della pace e della sicurezza e dei diritti umani** (*Peacekeeping, Peacebuilding*, prevenzione dei conflitti e stabilizzazioni delle aree di crisi) a valere sul **Decreto Missioni Internazionali**. In particolare, la Farnesina contribuisce con 1 milione di Euro al Fondo Fiduciario a sostegno del Dipartimento degli Affari Politici e per il Consolidamento della Pace (DPPA) dell'ONU, per **sostenerne gli sforzi per la soluzione di crisi, anche in Paesi e aree di interesse strategico per l'Italia (Libia, Siria, Yemen, Sahel)**, per rafforzarne le capacità di prevenzione dei conflitti e del loro riemergere, nonché per consentire **attività di mediazione, stabilizzazione e a sostegno di transizioni democratiche**. In tale ottica, la Farnesina fornisce un finanziamento di 600 mila euro a favore di progetti afferenti ai Dipartimenti per le Operazioni di Pace (DPO) e per il Supporto Operativo (DOS), nonché per **migliorare l'efficacia e l'efficienza del *peacekeeping***. L'Italia sostiene anche l'Agenda Donne, Pace e Sicurezza delle Nazioni Unite contribuendo a progetti di *peacebuilding* in Paesi tra cui Afghanistan, Siria e Tunisia, per un ammontare di 1 milione di euro l'anno. Un contributo di 100.000 euro viene inoltre destinato all'Ufficio ONU per la prevenzione del genocidio e la Responsabilità di Proteggere. Infine, il MAECI contribuisce con circa 1,3 milioni di euro al bilancio dell'Alto Commissariato ONU per i diritti umani e ad alcuni Fondi e entità Nazioni Unite attive nei settori della tutela dei diritti umani e della sicurezza umana (diritti dei minori nei conflitti armati, contrasto alla violenza sessuale nei conflitti, vittime di tortura, ecc.). Con riferimento alla **Libia**, il MAECI fornisce un contributo volontario di 2 milioni di Euro a **UNDP per la realizzazione di progetti a beneficio di quel Paese** mirati al consolidamento della pace e al rafforzamento dello stato di diritto e partecipa inoltre alle iniziative delle articolazioni del sistema onusiano che sostengono l'azione di UNSMIL specie con riguardo al dialogo politico, al processo elettorale e di riconciliazione nazionale (UNDP) nonché al monitoraggio del cessate-il-fuoco (UNOPS) e al sostegno alle categorie più vulnerabili (WFP), tramite i fondi del Decreto Missioni. Con gli stessi fondi, l'Italia partecipa ad iniziative delle OOII volte a rafforzare le istituzioni tunisine nella gestione integrata delle frontiere. In considerazione del reingresso del nostro Paese nel biennio 2023-2024 nella *Peacebuilding Commission* è previsto un contributo di 2 milioni di euro al **Fondo ONU per il consolidamento della pace (*Peacebuilding Fund*)**, per interventi a favore di Paesi, inclusi quelli del Nord Africa e del Medio Oriente, che si trovano in situazioni di post-conflitto, per assicurarne la stabilizzazione e per prevenire il riemergere delle crisi. Infine, l'Italia contribuisce attivamente alle Agenzie onusiane UNODC per il contrasto al crimine transfrontaliero e al traffico di stupefacenti per la tutela dei diritti umani e la promozione dei valori democratici, UNOCT – Ufficio Antiterrorismo delle NNUU per fornire attività di formazione alla lotta al terrorismo in Africa, a cui si aggiunge un nuovo contributo alle attività di mediazione in ambito ONU attraverso corsi di formazione, Alto Commissariato per i diritti Umani, Istituto delle Nazioni Unite per la Ricerca sul Disarmo (UNIDIR). Nell'ambito del contrasto e della prevenzione del terrorismo, l'Italia è tra i principali contributori della Coalizione Globale anti Daesh e sostiene iniziative di prevenzione della radicalizzazione in Africa e Medio Oriente nonché attività a sostegno delle comunità vittime di attacchi terroristici.

L'Italia, attraverso i contributi obbligatori alle missioni di *peacekeeping* dell'ONU, assicura il proprio sostegno a UNIFIL in Libano. Attraverso contributi a valere sul Decreto Missioni Internazionali, l'Italia sostiene inoltre in **Libano l'attuazione** della Risoluzione 1701 attraverso lo sviluppo delle capacità delle Forze Armate Libanesi, essenziali, in una prospettiva di lungo periodo, per il ripristino del pieno

controllo del Governo libanese sul proprio territorio e nell'ottica di una pacificazione tra Israele e Libano, in linea con gli obiettivi stabiliti dalle pertinenti risoluzioni in Consiglio di Sicurezza e in sinergia tra gli altri con la missione UNIFIL e con le altre Amministrazioni dello Stato. Sempre in Libano, la Farnesina sostiene inoltre le attività di OHCHR volte a rafforzare la risposta umanitaria e a monitorare la violazione dei diritti umani. In **Siria**, la Farnesina ha aderito al programma UNDP di supporto al settore privato e all'iniziativa OHCHR per la protezione dei diritti umani nel Paese. Sempre in Siria e in Iraq, sosteniamo inoltre le attività promosse dall'AIEA in campo sanitario nell'ambito dell'iniziativa *Rays of Hope*

Per il triennio di riferimento, si prevede di continuare a finanziare tali iniziative.

Avvalendosi dei **fondi della "delibera missioni"** l'Italia contribuisce ad iniziative mirate a sostenere il consolidamento dei processi di stabilizzazione e democratizzazione dello Stato iracheno, attraverso il rafforzamento delle capacità di gestione delle Amministrazioni pubbliche e il miglioramento dell'ambiente imprenditoriale ed economico del Paese, nonché il recupero e la promozione del patrimonio archeologico e culturale. L'Italia sostiene inoltre iniziative funzionali al rafforzamento e alla stabilizzazione delle istituzioni in Yemen, al mantenimento della cessazione delle ostilità, nonché al potenziamento della resilienza dell'economia yemenita, anche tramite il sostegno ai meccanismi internazionali esistenti a tutela dell'embargo sulle armi e dei flussi di beni commerciali, inclusi quelli alimentari, verso la popolazione locale.

Resta saldo l'impegno dell'Italia a favore della popolazione afghana, non solo sul piano diplomatico nel contesto del Processo di Doha ma anche attraverso il finanziamento di iniziative a sostegno dei settori da questo individuati come prioritari, in particolare l'assistenza alla popolazione afgana e il contrasto al traffico di stupefacenti.

Nei settori del disarmo e della non proliferazione, in base ai fondi effettivamente disponibili, l'Italia prevede di finanziare per l'anno 2025: **l'Agenzia Internazionale per l'Energia Atomica (AIEA)** per un importo di 1,7 milioni di euro destinati ad attività di supporto tecnico e *capacity-building* volte a rafforzare la sicurezza delle centrali nucleari in Ucraina ed in altri contesti critici; la Commissione Preparatoria del **Trattato per la messa al bando totale degli esperimenti nucleari (CTBT)** con un contributo di 100 mila euro, destinati a programmi di formazione, nonché al rafforzamento delle strutture in contesti critici e alla diffusione di *best practices* nelle attività di monitoraggio; **l'Organizzazione per la Proibizione delle Armi Chimiche (OPAC)** con un contributo di 85 mila euro, per sostenere le attività di formazione promosse dall'Organizzazione e contribuire al funzionamento del nuovo Centro per la chimica e la tecnologia dell'Aja; il Centro internazionale per l'ingegneria genetica e la biotecnologia di Trieste (**ICGEB**) per un importo di 65 mila euro, al fine di contribuire alle attività di formazione e *capacity-building* che l'Organizzazione assicura in materia di sicurezza biologica, ricerca e prevenzione del rischio epidemico, specialmente a favore del continente africano; **l'Ufficio delle Nazioni Unite per il Disarmo (UNODA)** con un contributo di 50 mila euro, al fine di garantire l'universalizzazione e la piena attuazione della Convenzione sulle armi biologiche a beneficio del continente africano, nonché rafforzare le sinergie con gli *stakeholder* locali in tema di preparazione al rischio.

Per il triennio di riferimento, si prevede di continuare a finanziare tali iniziative.

Nel contesto del rafforzamento della democrazia, della lotta al crimine transnazionale e della protezione dei diritti umani, il MAECI versa contributi all'Organizzazione per la Sicurezza e la Cooperazione in Europa (OSCE), che si suddividono in contributi volontari ed obbligatori. *Per il triennio di riferimento, si prevede di continuare a finanziare le iniziative dell'Organizzazione* tramite l'invio di secondati italiani, il finanziamento di progetti extra-bilancio, sia nella dimensione economico-ambientale che nella dimensione umana, e missioni di osservazione elettorale.

2.1.4 L'efficientamento energetico della Farnesina

La Farnesina persegue da anni azioni di sostenibilità ambientale, sia presso la Sede Centrale, sia nella rete estera. In tale quadro sono nate **le iniziative di "Farnesina Verde"**, con effetti significativi sulle ricadute ambientali delle attività svolte, sull'abbattimento dei costi e sul benessere del personale. Tra i numerosi **interventi di efficientamento e risparmio energetico** adottati è possibile menzionare il progetto "**Quid Noctis**" che, al fine di minimizzare l'impatto ambientale dovuto al consumo energetico dei PC della sede centrale del MAECI, introduce una gestione centralizzata delle modalità di spegnimento dei PC.

Va poi evidenziata l'avvenuta installazione di un impianto fotovoltaico per l'approvvigionamento energetico da fonti rinnovabili e il rinnovamento del parco auto con modelli ad alimentazione ibrida (benzina/elettrico).

Per il triennio 2025-2027, la Farnesina intende proseguire con ancor maggiore impegno il progetto di efficientamento energetico, resosi ancor più impellente alla luce della crisi energetica internazionale causata dall'aggressione russa all'Ucraina. Nel 2025 è previsto l'avvio dei lavori di sostituzione degli infissi della facciata principale, nonché di tutti i corpi illuminanti con nuovi elementi dotati di tecnologia LED. È stata inoltre completata la progettazione di fattibilità tecnico economica per il rifacimento completo degli impianti di riscaldamento e raffreddamento del palazzo della Farnesina, con la dismissione degli attuali impianti oramai obsoleti, finalizzato a una drastica riduzione dei consumi e al contestuale miglioramento del benessere all'interno dei luoghi di lavoro: nel 2025 è previsto l'avvio di una procedura di gara integrata, compresa di progettazione esecutiva ed esecuzione, per l'affidamento dei relativi lavori di realizzazione dell'intervento.

A questi interventi principali si aggiungeranno altri accorgimenti, quale ad esempio la rimodulazione degli orari di illuminazione delle parti comuni, per evitare e ridurre ulteriormente gli sprechi.

Le iniziative di risparmio energetico e sostenibilità ambientale si inseriscono nel più ampio obiettivo della Farnesina di essere **un positivo punto di riferimento per gli abitanti del territorio** circostante. Il Palazzo ospita un poliambulatorio ASL aperto anche alla popolazione residente. Si organizzano periodiche raccolte fondi a favore di associazioni benefiche e di ricerca medica. Vengono organizzate, d'intesa col Municipio, campagne congiunte per promuovere la donazione sangue ed iniziative a favore del decoro urbano tramite raccolte di rifiuti nelle aree circostanti il palazzo.

2.1.5 L'azione della Farnesina a favore del raggiungimento degli obiettivi del PNRR

Nel quadro del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), il MAECI è responsabile per l'attuazione della misura M1.C2.I5, "**Rifinanziamento e ridefinizione del Fondo 394/81 gestito da SIMEST**", un fondo rotativo per la concessione di finanziamenti a tasso agevolato a favore delle imprese italiane che operano sui mercati esteri.

La misura – l'unica di cui il MAECI è titolare nel quadro del PNRR – intende sostenere la transizione digitale e la sostenibilità ambientale delle PMI orientate all'internazionalizzazione, con particolare riguardo alle PMI del Mezzogiorno, e prevede un'**allocazione complessiva pari a 1,2 miliardi di euro**, di cui 800 milioni in prestiti agevolati e 400 milioni a fondo perduto.

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

Per la misura, è stato altresì previsto l'**obiettivo** di fornire sostegno finanziario ad almeno 4.000 PMI esportatrici entro il 31 dicembre 2021. Le imprese hanno potuto **presentare le richieste di finanziamento attraverso il portale di SIMEST** e, il 29 dicembre 2021, il Comitato Agevolazioni ha deliberato la **concessione di finanziamenti alle prime 5.212 PMI**, per un valore complessivo di 751 milioni di euro, consentendo il raggiungimento dell'obiettivo PNRR entro il termine previsto.

Il 3 maggio 2022, il portale di SIMEST è stato chiuso per **esaurimento delle risorse PNRR** e il 30 giugno 2022 il Comitato Agevolazioni ha deliberato le ultime operazioni a valere sulle risorse PNRR, portando il **numero totale di finanziamenti concessi a 8.545**.

Particolarmente positiva è stata la risposta delle aziende meridionali che, con 500 milioni di euro di fondi richiesti, ha consentito di **esaurire la "Riserva Sud"**, pari al 40% delle risorse, riservate alle aziende con sede operativa nel Sud Italia. Si tratta di un risultato molto soddisfacente e assolutamente non scontato, considerando che storicamente l'accesso alle imprese del Sud al Fondo 394 ordinario non ha mai superato il 10%.

La gestione della misura da parte del MAECI e di SIMEST è stata oggetto di una serie di approfondite **verifiche da parte delle autorità di controllo italiane ed europee**. I controlli realizzati dall'**Organismo indipendente di Audit del PNRR**, istituito presso il MEF, e dalla **Corte dei Conti** hanno dato un **esito positivo**, mentre l'audit della **Commissione Europea non ha rilevato particolari criticità**.

La **digitalizzazione** è al centro della misura PNRR della Farnesina, volta in particolare a sostenere la competitività e l'innovazione delle PMI, con inevitabili ricadute positive sui mercati internazionali. A tale fine, è prevista una **quota specifica di spese digitali che le aziende devono realizzare (tag digitale)**, a seconda dello strumento richiesto dalle imprese.

Gli **strumenti** disponibili alle imprese sono:

1. **Transizione digitale ed ecologica delle PMI con vocazione internazionale**. Finanziamento a tasso agevolato per la realizzazione di investimenti volti a favorire la transizione digitale delle PMI, promuoverne la crescita sostenibile e rafforzarne la competitività sui mercati esteri.
2. **Sviluppo del commercio elettronico delle PMI in Paesi esteri (E-commerce)**. Finanziamento a tasso agevolato per la creazione di una piattaforma di *e-commerce* per la commercializzazione in Paesi esteri di beni o servizi prodotti in Italia o con marchio italiano. Lo strumento è destinato alla realizzazione di un progetto di investimento digitale, che può essere la creazione di una nuova piattaforma digitale propria, il miglioramento di una piattaforma digitale già esistente o l'accesso ad uno spazio (ad es. *market place*) di terzi.
3. **Partecipazione delle PMI a fiere e mostre internazionali, anche in Italia, e missioni di sistema**. Finanziamento a tasso agevolato per sostenere la partecipazione a eventi, anche virtuali, di

carattere internazionale e di profilo ecologico o digitale, tra fiere, mostre, missioni imprenditoriali o missioni di sistema, per la promozione di beni e/o servizi prodotti in Italia o a marchio italiano.

A partire dal 2023 si sono conclusi i primi progetti finanziati ed è stata avviata l'attività di **rendicontazione** da parte delle imprese beneficiarie finalizzata, previo controllo da parte dell'ente attuatore Simest e del MAECI, all'ottenimento della tranche a saldo del finanziamento richiesto. È cominciata, in tal modo, quella che può essere definita la fase discendente della misura che porterà all'impiego delle risorse residue a completamento delle attività di rendicontazione, attese per il 2026. Al **31 ottobre 2024**, risultano **già erogate le quote a saldo** a favore di **3058 aziende** beneficiarie, per un ammontare di circa **128 milioni di euro**.

Restando nell'ambito del PNRR, la Farnesina ha presentato il progetto "Il Turismo delle Radici - Una Strategia Integrata per la ripresa del settore del Turismo nell'Italia post Covid-19", di cui è Amministrazione attuatrice dal 2022, inserito nella Missione 1, componente 3, investimento 2.1 ("Attrattività dei Borghi") del Piano.

Con l'obiettivo di **riavvicinare le comunità di italo-discendenti nel mondo al nostro Paese**, nel triennio di riferimento il progetto Turismo delle Radici si propone di adottare iniziative nel settore turistico, rivolte alla vasta platea di italiani all'estero e oriundi italiani nel mondo (stimata in circa 80 milioni di persone), ispirate all'eco-sostenibilità, alla digitalizzazione e al sostegno dell'occupazione giovanile, valorizzando i piccoli borghi e le zone rurali d'Italia e contribuendo in tal modo al rilancio del turismo italiano dopo la pandemia. Il programma prevede la formazione di nuove figure professionali specializzate e lo sviluppo di forme di aggregazione tra nuovi occupati e persone con esperienza nel settore del turismo.

Nell'ambito del Progetto, il **2024** è stato designato *Anno delle radici italiane nel mondo*. Per tale occasione, al fine di promuovere il turismo delle radici e veicolare le informazioni sulle attività del progetto presso i destinatari dell'offerta turistica, si è dato avvio ad una **campagna di comunicazione**, anche attraverso attività sui *social media*, sono state coinvolte **personalità internazionali** di origine italiana in qualità di *testimonial* e si è preso parte a 19 eventi all'estero nei principali Paesi di accoglienza degli emigrati italiani. Tra questi vi sono stati 5 **grandi eventi** particolarmente importanti per le collettività all'estero: il **Taste of Little Italy di Toronto**, la **Festa di San Vito di San Paolo**, il **Festival de las Raíces Italianas di Buenos Aires**, la **Melbourne Italian Festa** e le **celebrazioni del Columbus Day di New York**.

2.2 Performance

2.2.1 Il contesto esterno

L'azione del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale si inserisce in uno **scenario globale** complesso, caratterizzato da perduranti e nuove crisi internazionali. Tali fragilità si sono accentuate a causa dell'aggressione russa all'Ucraina, della crisi a Gaza e nel sud del Libano. La prima ha ridisegnato gli assetti geopolitici e generato gravi conseguenze sulle dinamiche dei prezzi e degli approvvigionamenti di materie prime e prodotti energetici, mentre la crisi in Medio Oriente, scaturita dall'attacco terroristico condotto da Hamas contro Israele il 7 ottobre 2023 e acuita dalla prolungata emergenza umanitaria a Gaza, rischia di destabilizzare la regione.

Per il triennio 2025-2027, il MAECI continuerà a valorizzare l'impegno e gli aiuti a sostegno della **sovranità e integrità territoriale dell'Ucraina**, della sua popolazione, della futura ricostruzione del Paese e del suo percorso europeo, anche in vista della **Ukraine Recovery Conference**, che sarà ospitata in Italia nel 2025. In raccordo con i partner e gli alleati, sarà incoraggiato ogni utile canale diplomatico affinché vi sia una base utile alla ripresa di **negoziati di pace**, quando le condizioni lo consentiranno.

Anche rispetto alla crisi a Gaza, il Ministero proseguirà nell'impegno volto ad evitare l'allargamento del conflitto all'intera regione e ad affrontare l'emergenza umanitaria, con l'obiettivo ultimo della ripresa del dialogo politico nella prospettiva di **due Stati** che convivano in pace e sicurezza.

L'area del **Mediterraneo allargato** (Nord Africa, Medio Oriente, dal Maghreb al Mar Rosso e al Golfo, incluso Sahel e regioni dei Grandi Laghi, fino all'Afghanistan) – su cui è significativo l'impatto anche della crisi ucraina, in termini di stabilità, sicurezza alimentare e approvvigionamenti energetici – resta il quadrante geopolitico più prossimo al nostro Paese, caratterizzato da una molteplicità di obiettivi di prevenzione e risoluzione delle crisi in atto. Oltre alla risposta umanitaria verso Gaza (*Food for Gaza*), l'Italia partecipa alla missione navale europea ASPIDES, per proteggere il traffico navale nel Mar Rosso dagli attacchi degli Houthis yemeniti, e dà seguito alle iniziative assunte sulla crisi siriana, rafforzando il **dialogo con i Paesi della regione** più coinvolti nelle crisi, in raccordo con i partner internazionali e in ambito UE. Per quanto riguarda la **Siria**, infatti, sarà fondamentale adottare un approccio pragmatico, ma allo stesso coerente con i nostri valori, che possa favorire una **transizione pacifica, inclusiva e rispettosa delle minoranze etniche e religiose**. In **Libano**, appare prioritario sostenere il consolidamento della tregua e la progressiva stabilizzazione del Paese, non da ultimo attraverso il ruolo svolto dalla missione UNIFIL, ed in tale ambito accompagnare il Paese nel tentativo di superare lo stallo istituzionale ed affrontare la crisi economica in cui versa da anni. Prioritari sono anche il rilancio della transizione politica della Libia sotto guida ONU, la stabilizzazione della Tunisia, e il rafforzamento dei legami con la regione del Maghreb, a partire da Marocco e Algeria, partner strategico anche in tema di approvvigionamenti energetici. In questo contesto si conferma l'importanza di iniziative regionali di dialogo, come lo strumento dei **Dialoghi Mediterranei**, la principale iniziativa di diplomazia pubblica a cadenza annuale realizzata dalla Farnesina insieme all'Istituto per gli studi di politica internazionale (ISPI).

L'Africa si conferma al centro delle priorità di politica estera italiana, soprattutto nel quadro del **dossier migratorio**, discusso in ambito UE e in termini di valorizzazione del ruolo e delle potenzialità connettive del nostro Paese per la stabilizzazione delle aree di crisi, la valorizzazione delle giovani generazioni e l'allargamento degli scambi culturali, economici e commerciali. In tal senso, la Farnesina si adopererà per dare nuovo impulso alle relazioni con l'Africa per il prossimo triennio, nel quadro del nuovo approccio del Governo per costruire con il Continente un partenariato su base paritaria e generare benefici per tutti, anche con iniziative come il **Piano Mattei**, e del **Processo di Roma**, nella cui cornice si vorrà approfondire una cooperazione ad ampio spettro in materia migratoria con i Paesi d'origine, transito e destinazione dei flussi.

Per il triennio 2025-2027 la Farnesina continuerà quindi a contribuire al **rafforzamento di un approccio integrato al fenomeno migratorio**, finalizzato al superamento della logica emergenziale a favore di una **diminuzione** sensibile e durevole dei **flussi migratori irregolari**.

Il MAECI darà continuità al rafforzamento delle relazioni bilaterali, nel contesto della **dimensione europea e transatlantica**, le due coordinate essenziali della politica estera e di sicurezza nazionale. Sarà confermato, in tale ottica, l'impegno per una difesa europea integrata con l'Alleanza Atlantica, anche alla luce del vigente Concetto Strategico della NATO. Il ricambio istituzionale ai vertici di entrambi, NATO e UE, offrirà un'occasione propizia per rilanciare la collaborazione tra queste due organizzazioni.

Tra i **temi UE di prioritario interesse** strategico emergono: il sostegno al processo d'integrazione europea dei Balcani Occidentali; il monitoraggio e l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR); la gestione dei fenomeni migratori e la garanzia di una piena e corretta applicazione del Nuovo Patto sulla Migrazione e l'Asilo; il rafforzamento del ruolo globale dell'UE attraverso il crescente orientamento politico dello "strumento di vicinato, sviluppo e cooperazione internazionale" (NDICI); il rilancio della competitività, anche tramite la messa a punto di una strategia di politica industriale europea, e gli imminenti negoziati sul prossimo Quadro Finanziario Pluriennale UE.

Nei rapporti bilaterali con i Paesi europei, fondamentale sarà rafforzare la cooperazione con i principali Paesi partner, a partire da **Francia, Germania, Polonia e Regno Unito**, e promuovere il dialogo con **Turchia, Grecia, Cipro e Malta**. Con quest'ultima, occorrerà concludere il negoziato sulle delimitazioni marittime.

Sotto il profilo **multilaterale**, la Farnesina dovrà assicurare la partecipazione attiva dell'Italia agli appuntamenti del **G7 sotto presidenza canadese e del G20 a guida sudafricana**. In tale ambito, sarà fondamentale valorizzare i risultati della **Presidenza italiana del G7 nel 2024** e lavorare all'attuazione e al consolidamento delle iniziative lanciate nelle filiere ministeriali e nei gruppi di lavoro.

La promozione del diritto internazionale, la tutela dello stato di diritto e la salvaguardia universale dei **diritti umani** si confermano elementi centrali della nostra politica estera.

Parimenti, gli obiettivi della sicurezza energetica e della transizione ecologica costituiranno aspetti qualificanti della politica estera italiana, attraverso un'azione di **diplomazia energetica** che si avvalga anche degli strumenti offerti dal **Fondo Italiano per il Clima, dal Processo di Roma, dal Piano Mattei per l'Africa** e promuova una nostra attiva presenza nelle Agenzie internazionali rilevanti e la partecipazione a loro specifici progetti.

Il MAECI continuerà altresì ad attribuire la massima importanza alla partecipazione ai **fori onusiani e alle agenzie specializzate dell'ONU** a sostegno delle attività di protezione del patrimonio culturale, dell'istruzione e della cooperazione scientifica, attraverso un apporto concreto in risorse, presenza attiva, visibilità e progettualità. In un quadro di difesa e promozione del multilateralismo, l'investimento e la presenza del nostro Paese nel Sistema ONU sono strategici come lo sono i **negoziati per la riforma del Consiglio di Sicurezza**, nei quali l'Italia ha un ruolo primario come *Focal Point* del gruppo *Uniting for Consensus*.

Un altro settore di prioritario intervento del MAECI è quello del contrasto alle **minacce e sfide globali** quali il terrorismo, le minacce ibride (in primis le minacce cyber e alle reti ICT), i rischi di proliferazione nucleare, i traffici di esseri umani, la produzione e diffusione di oppioidi sintetici e la criminalità organizzata transnazionale.

La Farnesina contribuirà, nei fori multilaterali e attraverso il dialogo politico con i Paesi partner, alla costruzione di una efficace governance mondiale. A tal fine acquisiscono importanza centrale la promozione degli obiettivi dell'Agenda 2030 sullo sviluppo sostenibile e le attività di **cooperazione internazionale** che si concentreranno anche sullo sviluppo economico e sociale dei Paesi partner (ambiti chiave saranno la sicurezza alimentare, la formazione, la creazione di posti di lavoro dignitosi e il potenziamento dei servizi di base, energia e trasformazione digitale).

In relazione alla **politica commerciale**, il MAECI assicurerà il contributo costruttivo dell'Italia all'attività negoziale della Commissione europea per rafforzare la rete di accordi di libero scambio e diversificare i mercati di sbocco e di approvvigionamento, in particolare per quanto riguarda America Latina, Indopacifico e Africa, nell'attuale contesto geopolitico che impone di ridurre la dipendenza economica dai regimi a carattere autoritario. La Farnesina contribuirà inoltre al rafforzamento del multilateralismo commerciale nei contesti multilaterali di rilievo (OMC, OCSE, G7 e G20) e della collaborazione transatlantica per gestire i rapporti commerciali con la Cina e favorire il riequilibrio dell'interscambio con Pechino.

Sul piano dei **servizi ai cittadini**, la Farnesina continua a far fronte a richieste, sempre più articolate ed esigenti, che originano dalla nuova mobilità delle comunità italiane all'estero e del pieno ripristino dei flussi turistici. L'obiettivo è di continuare ad assicurare l'efficienza dell'erogazione dei **servizi consolari e dell'assistenza ai connazionali all'estero**.

Quanto ai **servizi alle imprese**, il MAECI assicurerà il massimo impegno per favorire la crescita delle esportazioni italiane e il rilancio del *Made in Italy*, assicurando il coordinamento delle attività di promozione all'estero condotte dalle varie articolazioni del Sistema Paese e tenendo in considerazione gli effetti generati, su molti settori produttivi nazionali, dalla guerra in Ucraina.

Nello svolgere le attività di **promozione integrata**, la Farnesina fa leva sul patrimonio linguistico e culturale nazionale, ponendo particolare attenzione all'azione di valorizzazione delle comunità italiane e di origine italiana nel mondo e alla promozione della lingua italiana (in particolare lavorando all'organizzazione di un Vertice dell'Italofonia). Prioritario sarà promuovere anche la cooperazione scientifica e tecnologica, per veicolare l'immagine dell'Italia come Paese all'avanguardia nella ricerca e ad alto tasso di innovazione. In tale contesto, si inquadra l'impegno per sostenere la candidatura italiana ad ospitare l'*Einstein Telescope* e lo sviluppo del polo ONU di Trieste.

Il MAECI assicurerà un sempre più ampio coinvolgimento della società civile italiana e internazionale sui temi di politica estera, valorizzando in particolar modo la **dimensione culturale**, che rappresenta uno dei principali fattori del potere d'attrazione di cui dispone il nostro Paese. Attraverso un potenziamento degli strumenti a nostra disposizione, si continuerà a valorizzare l'immagine e il ruolo dell'Italia e a promuovere in maniera sempre più capillare la nostra visione delle relazioni internazionali e dei nostri obiettivi di politica estera. Pari attenzione andrà dedicata, inoltre, ai temi e alle attività di **comunicazione strategica**, assicurando il raccordo e il coordinamento con i principali partner, anche nel quadro del contrasto alle minacce ibride.

2.2.2 Gli obiettivi specifici

Vengono riportati nell'allegato B gli obiettivi dell'Amministrazione ("obiettivi specifici") e i risultati attesi nel triennio 2025-2027 (illustrando sinteticamente la ratio e il significato di alcuni target), indicando anche – ove possibile – il valore di partenza del/degli indicatori (*baseline*) o un *benchmark*

di riferimento, nonché le strutture di primo livello responsabili per il raggiungimento dei risultati attesi.

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

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

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

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

Sin dalle prime fasi di programmazione dell'attuale ciclo triennale, si è quindi operato – di concerto con i singoli Centri di Responsabilità (CdR) e l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) e in coerenza con le priorità politiche espresse e con il quadro di riferimento nel quale l'Amministrazione è chiamata ad agire – affinché gli obiettivi degli scorsi anni (e i connessi risultati raggiunti) continuassero a essere – ove possibile – gli elementi di partenza sulla base dei quali elaborare gli aspetti salienti della sezione "Performance" del presente documento.

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

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

Alcuni cambiamenti sono stati essenziali al fine di continuare a rappresentare correttamente le priorità dell'Amministrazione nel contesto degli obiettivi triennali per il triennio 2025-2027.

L'Amministrazione ha fissato dei target degli indicatori ambiziosi, ma al contempo realistici, alla luce di un contesto in continua evoluzione e, in particolare, delle conseguenze del conflitto in Ucraina e della crisi a Gaza.

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

Si evidenzia altresì che anche quest'anno è stato delineato un **indicatore trasversale** a tre Direzioni Generali del MAECI. Si tratta di un indicatore – comune alle Direzioni Generali per la Promozione del Sistema Paese, della Diplomazia Pubblica e Culturale e per l'Amministrazione e l'Informatica – che misura il numero dei visitatori unici dei portali gestiti dal Ministero che si rivolgono all'esterno con l'obiettivo di monitorare in maniera trasversale e omnicomprensiva la fruizione dei portali del MAECI da parte degli utenti.

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

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

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

2.2.3 La programmazione: l'avvio del Ciclo 2025 – 2027

Anche quest'anno, il MAECI ha dato avvio al Ciclo della performance 2025-2027 in un'ottica di massimo **collegamento tra ciclo della performance e ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio**, prestando particolare attenzione anche al riallineamento temporale tra i due cicli e alla creazione di maggiori sinergie tra il portale "Note Integrative" del MEF e l'applicativo "Controllo Strategico" del MAECI per l'inserimento e il monitoraggio dei dati sulla performance organizzativa.

Alla luce delle direttrici di azione indicate dall'atto di indirizzo dell'On. Ministro, il MAECI ha definito gli obiettivi triennali, strategici o strutturali, per il triennio 2025-2027 e gli obiettivi annuali, utilizzati per orientare i contenuti di Note Integrative e poi finalizzati con l'approvazione della Direttiva dell'On. Ministro per l'azione amministrativa (**Allegato A**).

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

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

L’individuazione e la definizione di obiettivi, indicatori e target è stata oggetto di riunioni organizzate dall’Unità di coordinamento della Segreteria Generale con il supporto dell’Organismo Indipendente di Valutazione, e di una costante collaborazione fra gli attori coinvolti. Anche per il triennio in corso, tale costante consultazione e collaborazione non è mai venuta meno. La consultazione ha permesso di rendere gli obiettivi aderenti ai servizi erogati dal MAECI a istituzioni, cittadini e imprese nonché di affinare gli indicatori e i target, evidenziando per quanto possibile la componente qualitativa degli stessi.

L’**Allegato B** del Piano² (“Obiettivi triennali strategici e strutturali e obiettivi annuali”) presenta in forma chiara e sintetica l’insieme degli obiettivi, dei relativi indicatori e target, degli eventuali baseline/benchmark e dei Centri di responsabilità/unità organizzative responsabili per il raggiungimento dei risultati. Vi si può fare riferimento per quanto riguarda la performance organizzativa annuale (che si è preferito non riportare qui per non appesantire la leggibilità del Piano).

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

In tale contesto, i singoli uffici dell’Amministrazione centrale e della rete estera si sono dotati inoltre di obiettivi di gestione (**Allegati C e D**), il cui monitoraggio avviene mediante il **controllo di gestione**. Anche per il 2025, al fine di semplificare l’attività di mappatura e di monitoraggio del controllo di gestione, le Sedi sono state invitate a monitorare un numero di attività in relazione all’organico presente in Sede (diplomatici, Aree Funzionali e personale a contratto). Gli Uffici sono stati invitati a perfezionare la definizione dei target e degli indicatori degli obiettivi di gestione in un’ottica di costante miglioramento della loro performance.

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

2.2.4 Dalla performance organizzativa alla performance individuale

Obiettivi assegnati al personale dirigenziale

In base al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del Ministero, i dirigenti sono responsabili degli obiettivi assegnati alle strutture cui sono preposti. In questo modo si collega in maniera chiara la performance individuale con quella delle strutture di appartenenza, favorendo una maggiore responsabilizzazione dei dirigenti per i risultati delle strutture affidate alla loro cura. I

² Si allegano gli obiettivi come riportati nelle Note Integrative al Bilancio dello Stato a Legge di Bilancio, in attesa della chiusura delle operazioni di competenza del MEF.

dirigenti preposti a strutture dirigenziali generali sono responsabili dei risultati complessivamente conseguiti dalla struttura sottoposta alla loro supervisione.

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

La performance dei singoli uffici contribuisce alla determinazione dell'importo spettante a ciascun dipendente per la produttività, costituendo uno dei criteri per l'attribuzione delle risorse del Fondo Risorse Decentrate.

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

Per maggiori approfondimenti si rimanda all'**Allegato E**.

Obiettivi degli Uffici dell'Amministrazione centrale

Per il MAECI, le Strutture Dirigenziali di I livello (Direzioni Generali e Servizi) definiscono gli obiettivi strategici e strutturali per l'anno ed il triennio (Allegato B) in linea con le priorità politiche definite annualmente dal Ministro. Le strutture Dirigenziali di II livello dell'Amministrazione centrale (Uffici e Unità) sono titolari sia di obiettivi operativi derivanti dal controllo strategico, sia di obiettivi riguardanti l'ordinaria amministrazione, monitorati nell'ambito del controllo di gestione (Allegato C).

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

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

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

Obiettivi degli Uffici dell'Amministrazione periferica

Anche gli Uffici all'estero (Ambasciate, Uffici consolari, Istituti di Cultura) definiscono e sono titolari di obiettivi riguardanti l'ordinaria amministrazione, monitorati nell'ambito del controllo di gestione secondo le modalità definite nel SMVP del MAECI. Sulla base della programmazione strategica approvata dal Ministro e pubblicata all'interno del presente Piano, le Direzioni Generali potranno coinvolgere specifici Uffici della rete per il conseguimento degli obiettivi strategici dell'Amministrazione.

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

2.2.5 Le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della performance

Valutazione partecipativa, analisi e coinvolgimento degli stakeholder

La promozione della partecipazione dei cittadini alle decisioni e alle politiche pubbliche è ispirata dall'art. 118 della Costituzione, che fa riferimento al "principio di sussidiarietà". La "**valutazione partecipativa**" nel ciclo della performance è stata introdotta formalmente dal Legislatore con la modifica del d.lgs. 27 ottobre 2009 n.150, operata dal **d.lgs. 25 maggio 2017 n. 74**. L'art.19 bis del medesimo decreto incarica l'Organismo Indipendente di Valutazione di verificare che vengano adottati sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione dei cittadini e utenti.

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

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

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

- ✓ **Ministeri**, anche per il tramite degli Uffici dei Consiglieri Diplomatici, nonché delle riunioni di appositi Tavoli di Coordinamento, ove attivi;
- ✓ **Parlamento**, in particolare dall'Ufficio per i Rapporti con il Parlamento e soprattutto nel quadro delle audizioni presso le Commissioni Esteri (a cui partecipano i vertici politici e/o dirigenziali dell'Amministrazione);
- ✓ **Collettività italiane all'estero**, soprattutto per il tramite dei Comitati degli Italiani all'estero (Com.It.es) e del Consiglio Generale per gli Italiani all'Estero (CGIE) e degli enti e associazioni dei connazionali all'estero, che spesso intrattengono rapporti di collaborazione con la Rete diplomatico-consolare;
- ✓ **Sistema produttivo nazionale**, anche per il tramite delle periodiche riunioni della Cabina di Regia per l'internazionalizzazione;
- ✓ **Imprese ed istituti finanziari**, anche per il tramite dei funzionari diplomatici eventualmente ivi distaccati e dei Tavoli di coordinamento, ove attivi;
- ✓ **Società civile e cittadini comuni**, attraverso il dialogo intrattenuto dall'Ufficio Relazioni con il Pubblico, la regolare interazione tra l'Unità di Analisi e Programmazione e i rappresentanti del settore della ricerca internazionalistica, le periodiche rassegne "Farnesina Porte Aperte" e le molteplici iniziative dell'Amministrazione centrale e degli uffici all'estero ad essi rivolte, ivi incluse quelle di diplomazia pubblica e quelle volte alla valorizzazione del proprio patrimonio storico-archivistico e bibliotecario.

- ✓ **Organizzazioni non governative.**
- ✓ **Gli organi di informazione**, attraverso il dialogo costante intrattenuto dalla Direzione Generale per la Diplomazia Pubblica e Culturale del Ministero.

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

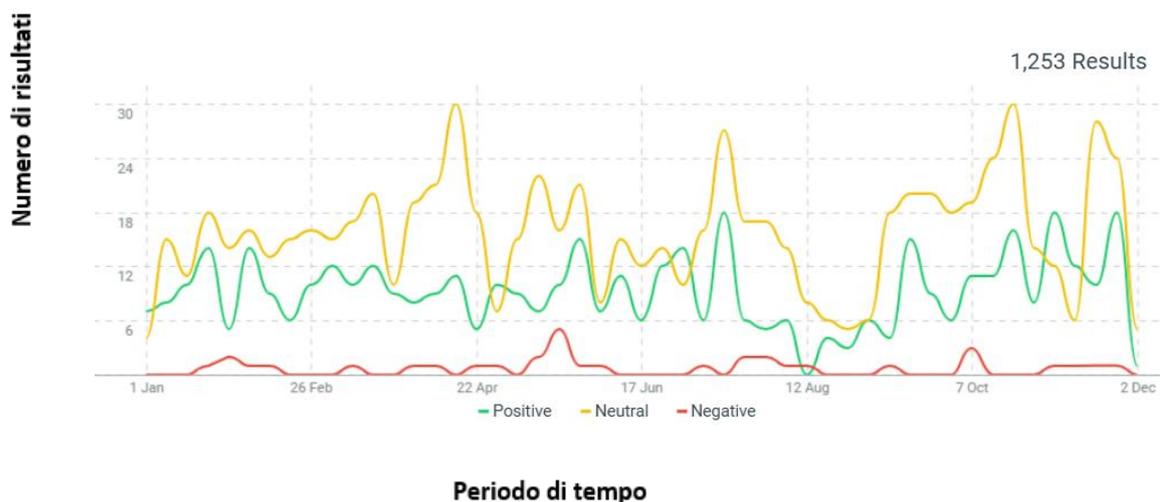
- **l'Ufficio Relazioni col Pubblico (URP)** della Farnesina che risponde alle richieste di informazione dei cittadini e funge da collettore per i quesiti che l'utenza – sia generale che professionistica – rivolge all'Amministrazione. Per garantire un servizio allineato con gli standard di qualità ed efficienza del Ministero e per elevare il livello di soddisfazione del cittadino, l'URP eroga oltre il 90% delle risposte ai cittadini entro 5 giorni lavorativi – dunque in corposo anticipo rispetto ai termini di legge previsti (30 giorni). Nelle e-mail di risposta degli operatori URP è presente una nota, inserita automaticamente in ogni singolo invio, con la quale si invita l'utente a compilare un questionario di soddisfazione del servizio offerto.
- **Progetto pilota sulla valutazione del portale dei servizi consolari Fast-It.** Il sondaggio telematico su Fast-it, attualmente in corso, costituisce un riferimento fondamentale per misurare il gradimento dell'utente beneficiario dei servizi.

Inoltre, la **presenza online della Farnesina e della rete diplomatica** nel suo complesso svolge un ruolo di straordinaria importanza per i rapporti con gli stakeholder grazie al **sito istituzionale esteri.it**, agli **oltre 300 siti della Rete estera del MAECI**, ai siti e ai portali sviluppati dal Ministero per valorizzare specifici servizi o iniziative e alla diffusione capillare delle strutture ministeriali sui **social network**. A proposito di questi ultimi, il MAECI (che gestisce centralmente 7 canali social), insieme a oltre 877 account social proprietari della Rete Estera, tramite la propria presenza online offre servizi e assistenza agli italiani all'estero e alle imprese, promuovendo il proprio operato nel mondo. Il 2024 ha visto una tendenza positiva nell'andamento complessivo delle prestazioni dei profili e dei canali social del MAECI, in termini di follower e partecipazione, in continuità con i numeri conseguiti nel triennio precedente. Il consolidamento della tendenza positiva è ancora più rilevante se consideriamo l'andamento complessivo dei social media. Da un lato, infatti, le visualizzazioni "in organico" delle pagine (e dunque senza budget ADV dedicato) sono sempre più penalizzate. Dall'altro, si assiste ad una tendenziale dispersione di utenti per quanto riguarda le piattaforme social maggiormente istituzionali, a favore di altri social emergenti e meno istituzionali. La valutazione partecipativa, per il 2024, osservata in modo qualitativo, non evidenzia livelli di dissenso significativi o degni di particolare menzione, riportando un tendenziale gradimento positivo o neutro per le attività e i contenuti pubblicati sui social del Ministero. Per i social media della Farnesina, la valutazione partecipativa viene misurata attraverso la piattaforma *Talkwalker* che cattura il grado di soddisfazione ("*sentiment*") dell'utenza rispetto ai contenuti pubblicati. L'utilizzo del software offre un metodo per valutare, in maniera attendibile, il servizio offerto dal Ministero attraverso i social network. Preso a riferimento, ad esempio, il periodo compreso tra gennaio e novembre 2024, è possibile osservare il livello di gradimento dei

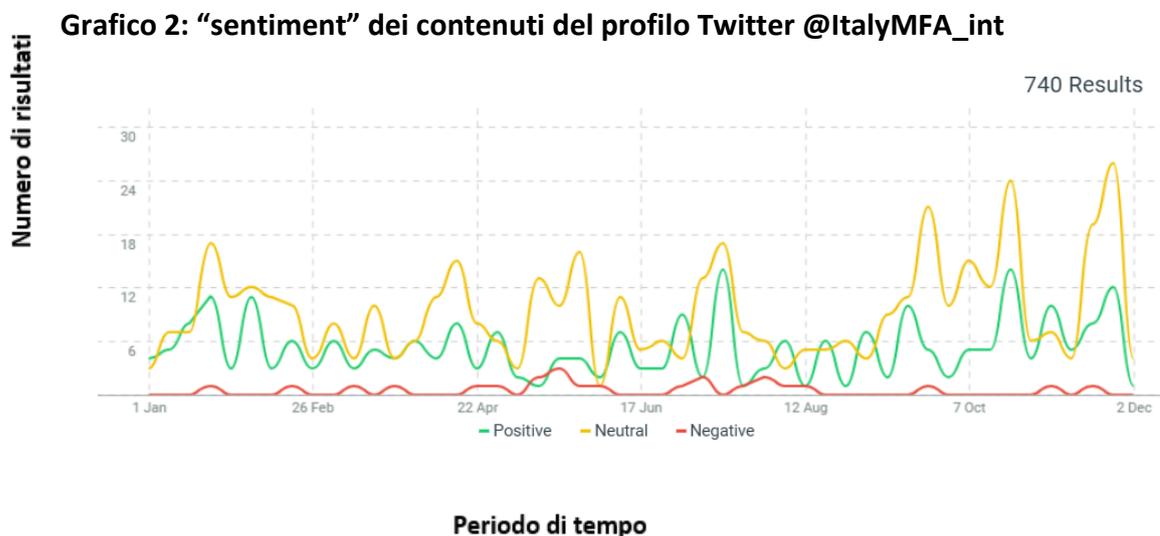
contenuti rapportato per canale e, dunque, il livello di apprezzamento del servizio informativo offerto alle “community” online.

Grafico 1: “sentiment” dei contenuti del profilo Twitter @ItalyMFA

3



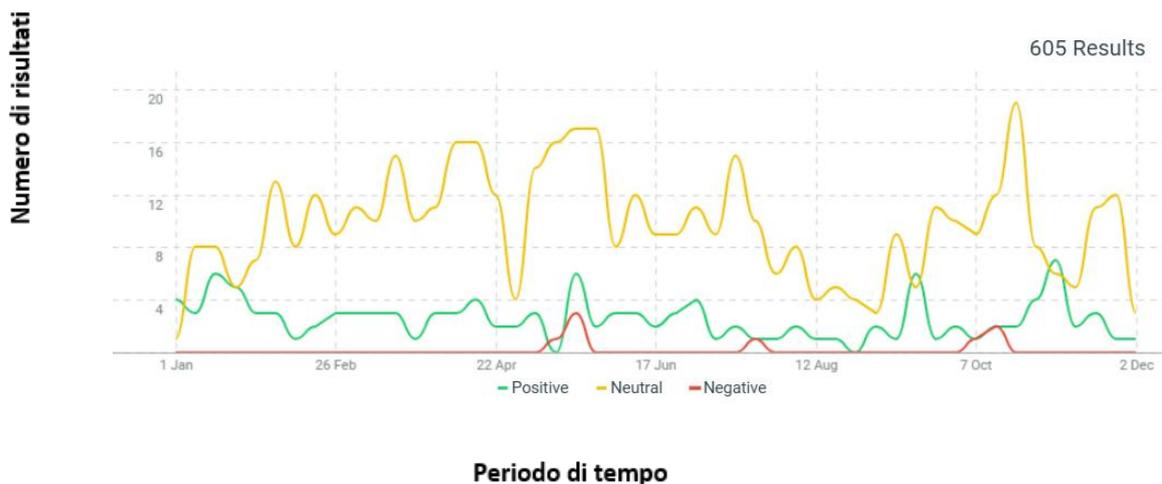
Tendenziale percezione positiva del Ministero online per tutto il periodo di rilevamento.



Tendenziale percezione positiva del Ministero online.

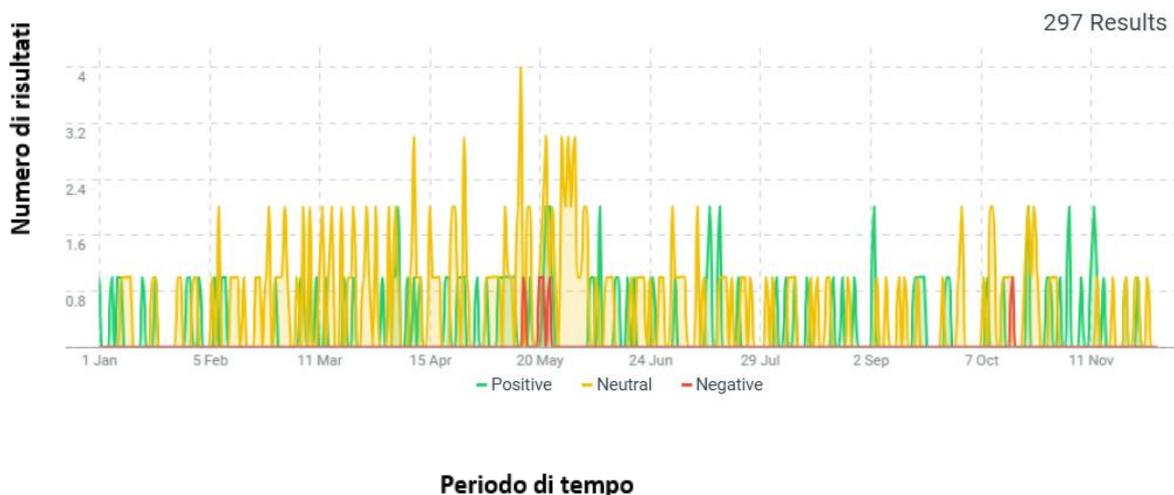
³ Numero di risultati: è il numero di contenuti pubblicati sul profilo in un determinato periodo di tempo.

Grafico 3: “sentiment” dei contenuti del profilo Facebook “Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale”



Tendenziale percezione neutra del Ministero online.

Grafico 4: “sentiment” dei contenuti del profilo Instagram @italymfa



Tendenziale percezione positiva del Ministero online per tutto il periodo di rilevamento.

Grafico 5: “sentiment” dei contenuti del profilo LinkedIn “Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale”



Tendenziale percezione positiva del Ministero online.

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

La Farnesina conduce inoltre **sondaggi sul benessere organizzativo del personale**, in quanto si impegna a garantire una bilanciata conciliazione tra vita privata e lavorativa del personale e a rispondere alle esigenze familiari dei funzionari in arrivo da e in partenza per l’estero (strumenti concreti di questa vocazione sono l’asilo nido montessoriano che da anni opera nel Palazzo e il centro estivo per i figli dei dipendenti). Il questionario utilizzato è revisionato e approvato dall’ANAC, nel rispetto dell’anonimato dell’intervista e della trasparenza dei risultati. I dati raccolti sono presentati nel quadro del Comitato Unico di Garanzia e condivisi con le Organizzazioni sindacali e pubblicati sul sito del MAECI. Per maggiori dettagli si rimanda al link:

https://www.esteri.it/it/trasparenza_comunicazioni_legali/performance/benessere_organizzativo

L’OIV, in virtù del compito affidatogli dall’art. 19 bis del d. lgs. 150/2009 sopra citato, promuove costantemente l’attività della Farnesina in tale ambito, sostenendo fortemente il principio per cui bisogna programmare la qualità dei servizi nell’ottica dei destinatari finali degli stessi, in modo da spingere la pubblica amministrazione ad essere maggiormente efficace ed efficiente, superando così

i rischi di autoreferenzialità, e delegando al destinatario finale l'espressione di un giudizio sul grado di soddisfazione ricevuto rispetto alle attese.

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

Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance

Nell'ottica di promuovere un continuo miglioramento del sistema di misurazione della performance dell'Amministrazione, nel corso del 2025 si intendono perseguire i seguenti obiettivi:

- **Aggiornare**, ove necessario, **gli obiettivi del controllo strategico e del controllo di gestione** degli Uffici dell'Amministrazione centrale e della rete all'estero, per assicurarne la coerenza con l'evoluzione della situazione internazionale e adattarne l'adeguatezza in funzione delle aspettative degli *stakeholders*.
- **Monitorare** con frequenza la qualità degli indicatori e dei dati raccolti, sia nell'ambito del controllo strategico che in quello del controllo di gestione, continuando a elevarne, ove possibile, i caratteri della misurabilità e della multidimensionalità.
- **Modernizzare le piattaforme informatiche** per l'inserimento e il monitoraggio dei dati relativi al controllo strategico e il controllo di gestione al fine di assicurare una più efficiente ed efficace gestione del ciclo della performance.
- Favorire altresì una **maggiore integrazione tra ciclo della performance e ciclo di bilancio**, affinando le sinergie tra l'applicativo "Controllo Strategico" del MAECI e il portale "Note Integrative" del MEF per l'inserimento e il monitoraggio dei dati.
- **Rafforzare**, in raccordo con l'Organismo Indipendente di Valutazione, il **dialogo con Dipartimento della Funzione Pubblica**, valutando la possibile adesione del MAECI ai laboratori/progetti di sperimentazione organizzati dal Dipartimento e incoraggiando un'ampia partecipazione del personale MAECI agli eventi aperti organizzati dallo stesso Dipartimento.

Alla luce delle linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica pubblicate a novembre 2019, anche nella prospettiva di affinare le metodologie di valutazione del personale dirigenziale con l'obiettivo di assicurare una adeguata diversificazione dei punteggi, è stato aggiornato l'attuale Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance organizzativa e individuale dei Dirigenti.

2.3 Rischi corruttivi e trasparenza

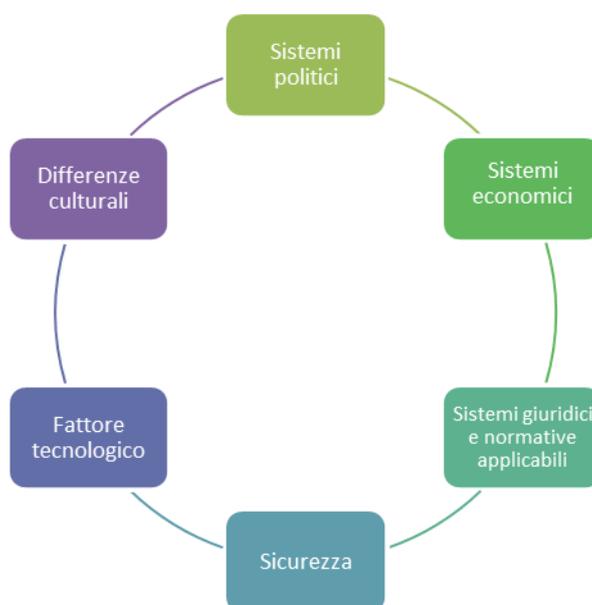
Data la complessità strutturale e organizzativa che contraddistingue l'Amministrazione degli Esteri, il sistema di gestione del rischio di corruzione/cattiva amministrazione è articolato secondo una logica di distinzione di funzioni tra anticorruzione e trasparenza.

Il **Responsabile per la Prevenzione della Corruzione (RPC)** e il **Responsabile per la Trasparenza (RT)** sono conseguentemente due figure distinte⁴. Il RPC ricopre anche la funzione di Ispettore Generale, svolgendo istituzionalmente un'attività di vigilanza sulle attività e sugli Uffici dell'Amministrazione⁵; per lo svolgimento dei propri compiti, si avvale di una struttura di supporto e della rete dei "referenti" (dirigenti responsabili degli Uffici e delle Sedi all'estero).

I contenuti della presente sezione esplicitano le misure di protezione del "valore pubblico" e si ispirano a criteri di semplificazione delle misure intraprese negli esercizi passati, con un graduale livello di affinamento. Il collegamento con il ciclo della performance contribuisce ad una più efficace programmazione delle attività del Ministero, secondo un'ottica di tipo trasversale. **Performance, prevenzione della corruzione e trasparenza** sono, infatti, tra loro interconnesse in quanto gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza individuati dall'organo di indirizzo politico e amministrativo tengono conto degli **obiettivi di valore pubblico** indicati nell'apposita sezione del PIAO e ne esplicitano le forme di protezione. La rispondenza al quadro normativo nazionale di riferimento è completata dalle regole di condotta specifiche del MAECI (Codice di comportamento adottato con DM 18 settembre 2014).

2.3.1 Valutazione di impatto del contesto esterno

L'analisi di contesto tiene conto dell'articolata rete periferica del MAECI e delle relazioni esistenti con i diversi *stakeholders*⁶.



I **sistemi politici** hanno sicuramente un impatto sulla percezione del rischio all'estero. Nei sistemi a democrazia matura, il ruolo dei poteri pubblici è ben definito: è tale il caso dei Paesi appartenenti all'Unione Europea, dove la cultura dell'integrità e dell'*accountability* dei pubblici poteri è

⁴ I suddetti incarichi, nell'assenza di una scadenza espressamente prevista dai provvedimenti di conferimento, si intendono di durata triennale, rinnovabili una sola volta.

⁵ Il sostituto del RPC è individuato nel Vice Ispettore Generale.

⁶ Per l'analisi di contesto si è fatto uso delle seguenti tecniche: Analisi PESTLE (*Political, Economical, Social, Technological, Legal and Environmental*) e Analisi SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*).

fortemente radicata. Diverso è il caso di sistemi democratici non maturi o in via di consolidamento, dove il rischio di interferenze dei poteri pubblici nei contesti locali è una variabile da non trascurare.

Presentano altrettanta importanza i **sistemi economici** locali. Esistono in alcuni Paesi sistemi centralizzati e statualizzati di gestione dell'economia (a volte anche residui di passati regimi), caratterizzati da assenza di concorrenza o procedure selettive, con conseguente rischio di ingerenze pubbliche nella scelta degli operatori economici. In questi casi, che possono essere di difficile gestione, occorre operare con linearità e trasparenza, anche nella promozione delle imprese del Sistema Italia. Il DPR n. 18/67 (ordinamento del Ministero), la L. 401/1990 (Istituti italiani di cultura) e vari regolamenti di dettaglio (D.M. n. 51/2012, sulla sicurezza sul lavoro; D.M. n. 192/17, sui contratti all'estero, D.M. 392/1995, sulla gestione degli Istituti di cultura), forniscono un quadro di regole ormai consolidate nel quale si svolge l'attività ministeriale all'estero. Tale quadro è completato da ulteriori disposizioni interne (Circolari e Messaggi circolari) che, attesa la loro natura più flessibile, consentono di fornire nuove indicazioni al mutare del rischio percepito, anche a legislazione invariata. In tale ambito si colloca anche un rischio collegato alla corruzione internazionale connesso all'internazionalizzazione delle imprese italiane (*foreign bribery*). Su questo tema, di non facile intercettazione, il livello di attenzione dell'Amministrazione è fortemente cresciuto, con un focus sui fattori abilitanti e sul livello di soglia etica di imprese e funzionari. Sebbene i Codici di comportamento vigenti e la normativa penale italiana posseggano già una forte valenza general-preventiva, il MAECI ha deciso di adottare, per il 2024 e gli anni seguenti, una misura specifica di prevenzione, consistente in una capillare azione di sensibilizzazione sui fenomeni di *foreign bribery* e sulla loro denuncia, a cura della DGMO (v. infra).

Un aspetto rilevante è la **compatibilità tra sistemi giuridici diversi e la pluralità delle normative applicabili**. Le Rappresentanze diplomatico-consolari sono, infatti, tenute non solo al rispetto della legge italiana, ma anche degli ordinamenti dello Stato estero in cui operano. Se in Europa si può contare su un contesto giuridico-amministrativo relativamente omogeneo, lo stesso non si può dire di altri Paesi del mondo dove le norme legislative sono molto differenti. Il rispetto dovuto anche alle normative del Paese di accreditamento, specialmente nella materia fiscale e degli appalti e di sicurezza sul lavoro, impone alle Rappresentanze diplomatico-consolari uno sforzo accentuato per garantire la conformità sia alla normativa italiana che a quella del Paese ospite. Le Rappresentanze diplomatico-consolari sono quindi soggette ad una sfida peculiare rispetto al resto dell'Amministrazione italiana: far coesistere l'osservanza della normativa nazionale e di quella degli Stati di accreditamento, conciliando le esigenze di trasparenza e di riservatezza di informazioni. Sussiste però anche un'opportunità, ovvero quella di veicolare all'estero, attraverso la correttezza e l'aderenza alle normative rilevanti, un forte messaggio di legalità per rafforzare l'immagine del Paese e presentare un sistema normativo ed amministrativo a piena certezza del diritto. Rilevante è anche il tema dei privilegi e delle immunità previste dalle Convenzioni internazionali in favore delle missioni diplomatiche e consolari e dei loro membri. Si tratta di benefici concessi per il miglior perseguimento delle esigenze del servizio e non per conseguire vantaggi personali (principio del *ne impediatur legatio*). Per evitare che si abusino di tali immunità, il Codice di comportamento del Ministero impone obblighi rafforzati ai dipendenti all'estero, configurando così una misura specifica di trattamento di questo rischio.

Sempre in questo ambito, vale la pena di sottolineare l'aspetto di **sicurezza del personale e delle infrastrutture** che è estremamente variabile, con Paesi ad alto tasso di violenza terroristica o comune ed altri in cui i rischi sono ridotti. Tali differenze di contesto si riflettono necessariamente sulla possibilità di divulgare dati e informazioni con un impatto diretto sugli obblighi di trasparenza. La diffusione di alcune informazioni sui siti istituzionali può, infatti, costituire una fonte di vulnerabilità in Paesi ad alto rischio.

Un fattore di rilievo tenuto in considerazione nell'analisi del contesto esterno è il **fattore tecnologico**. Alla luce delle indicazioni fornite dal D.L. 14 giugno 2021, n. 82, emerge l'esistenza di un nuovo rischio legato alla **vulnerabilità cibernetica**, che impone l'esistenza di un'adeguata infrastruttura tecnologica di scambio e trasmissione di dati in condizioni di sicurezza. Il fattore tecnologico è cruciale sia perché un blocco o un rallentamento può impattare sul corretto assolvimento degli obblighi istituzionali sia perché considerata la necessità di avvalersi anche di operatori locali di rete, possono aversi diversi standard di trasmissione e scambio di dati; inoltre, a seconda del grado di controllo delle reti informatiche da parte delle Autorità politiche, si può stimare anche il maggiore rischio da intrusioni e da "fughe" di informazioni. È allora sul piano organizzativo interno che occorre assicurare applicativi integri e modalità tracciabili, in modo da prevenire l'accesso abusivo alle informazioni. A tal fine, l'Amministrazione ha apportato le opportune modifiche organizzative ed operative, da un lato, rafforzando le strutture in materia di cybersecurity e puntando a conseguire apposite certificazioni per la gestione della sicurezza delle informazioni, dall'altro, ampliando la sfera di controllo delle ispezioni anche a tale settore tecnico.

Un sub-fattore che incide sull'organizzazione interna è costituito dalle **differenze culturali** tra il personale assunto localmente presso le Sedi estere (non di nazionalità italiana) e quello proveniente dalla Sede centrale. Anche in presenza di strutturati procedimenti selettivi, le differenze culturali locali possono rallentare l'interiorizzazione dei valori di integrità e trasparenza, se non adeguatamente veicolati. In tale contesto è necessaria un'opera di sensibilizzazione costante e permanente, al fine di creare e rafforzare una cultura della legalità a beneficio dei dipendenti stranieri assunti localmente, che devono sentirsi "parte" delle Istituzioni italiane, sottraendosi a potenziali indebite interferenze nello svolgimento dei compiti lavorativi. Assumono quindi un'importanza fondamentale l'interiorizzazione ed il rispetto dei Codici di comportamento (D.P.R. n. 16 aprile 2013, n. 62, Codice MAECI, D.M. 18 settembre 2014, n. 1759), che consentono di scongiurare o quantomeno mitigare i rischi da cattiva amministrazione.

Sussistono, infine, rischi minori dettati dalle diverse sensibilità sociali e culturali. L'esempio dei doni e dei regali è emblematico: il rifiuto può essere interpretato in alcune realtà locali come un gesto di scortesia che può influenzare l'azione diplomatica e la capacità della Rappresentanza diplomatica di incidere nel contesto locale. Quale misura specifica di gestione del rischio, la Circolare MAECI 1/2017 – Regali e altre utilità, prevede che il beneficiario dei doni sia sempre non la persona fisica bensì l'Amministrazione.

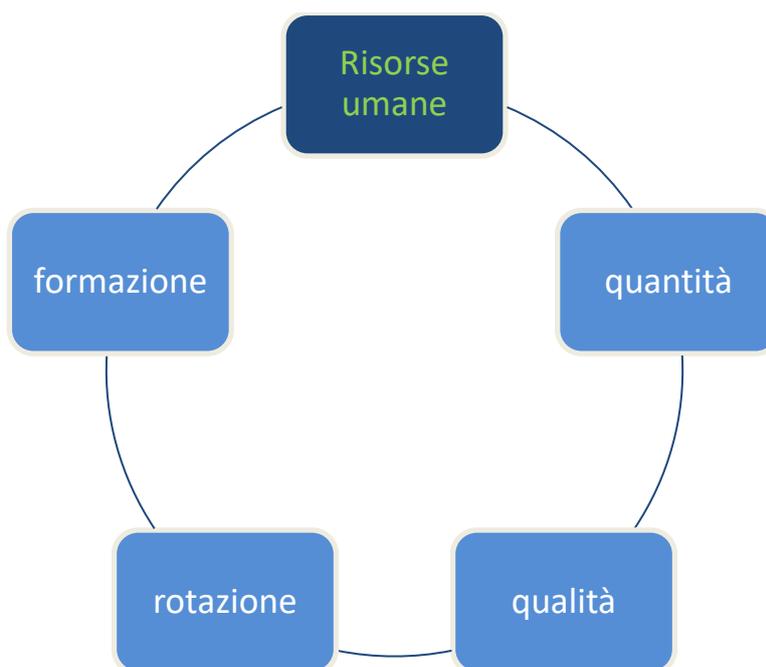
2.3.2 Stakeholder

Gli stakeholder, per le attività strettamente connesse alla Rappresentanza diplomatica (compito primario di Ambasciate e Rappresentanze permanenti), sono il Vertice politico, il Governo e il Parlamento, per l'azione di politica estera bilaterale e multilaterale perseguita. Sul piano delle attività consolari si tratta invece delle collettività italiane all'estero, i non cittadini (principalmente per richieste di cittadinanza, visti e attività collegate) e le Autorità locali. Per le attività di promozione

della lingua e della cultura italiana gli stakeholder di riferimento sono individuabili nelle collettività locali, nelle Autorità locali e negli operatori economici italiani, in particolare le imprese e gli enti che compongono il sistema produttivo italiano, con i quali la Farnesina collabora in maniera costante, tramite periodiche riunioni della Cabina di Regia e Tavoli di coordinamento. Alla luce del passaggio di competenze in materia di commercio estero e internazionalizzazione delle imprese dal Ministero dello Sviluppo Economico al MAECI, come disposto dal D. L. n. 104/2019, la Farnesina ha rafforzato il dialogo con il settore privato, ma ha anche adottato apposite regole interne di auto-vincolo per prevenire possibili rischi in tale settore (Circ. 3/2022 – Convenzioni tra il MAECI e soggetti privati). Sul piano interno, sono stakeholder i dipendenti del Ministero e le Organizzazioni sindacali, chiamati a vario titolo ad assicurare la funzionalità del MAECI. Tali attori sono interessati a un'Amministrazione integra e trasparente che applichi le regole (interne ed esterne) in modo corretto e comprensibile. A livello più generale, come tutte le Amministrazioni, per un principio di responsabilità verso la collettività, tutti i contribuenti sono stakeholder.

2.3.3 Valutazione di impatto del contesto interno

Un fattore da considerare riguarda le risorse umane, in termini di **quantità, qualità e rotazione**, soprattutto presso gli Uffici all'estero.



Per il personale di ruolo (a tutti i livelli) vi è una rotazione fisiologica, data dai tempi massimi di permanenza presso gli Uffici all'estero, che non supera di norma i quattro anni. Viceversa, il personale assunto con contratti di diritto locale non è soggetto alla stessa frequenza di rotazione e spesso l'acquisizione di competenze specialistiche in determinati settori può costituire una rendita di posizione che va adeguatamente monitorata. Si ovvia a tale difficoltà mediante misure di mitigazione del rischio, quali la separazione di funzioni e il monitoraggio continuo. A fronte di tale fattore di rischio, in prospettiva, si potrebbe porre rimedio mediante una più mirata selezione, formazione specifica e allocazione delle risorse umane.

2.3.4 Mappatura dei processi. Focus su visti e cittadinanza

In linea con l'approccio decentrato della gestione del rischio al MAECI, ogni Struttura/Direzione Generale, con un ruolo di supporto e coordinamento del RPC, è chiamata a mappare i processi e conseguentemente a valutare i rischi da corruzione/cattiva amministrazione mediante una loro identificazione (in termini qualitativi), analisi e ponderazione e adozione di misure di trattamento del rischio, con indicazione di ruoli, responsabilità, tempi attesi per la loro attuazione e modalità di monitoraggio (Allegato I).

A livello periferico, le Sedi estere, secondo un'ottica di sussidiarietà, applicano le misure generali, ma sono chiamate anche a adottare, previa auto-valutazione del rischio di corruzione, **proprie misure specifiche** tarate sui diversi contesti locali. L'adozione di **una scheda di autovalutazione di I livello**, introdotta a giugno del 2021 (e dal 2024 documento obbligatorio), ha consentito a tutti gli Uffici all'estero di approcciare la gestione del rischio in modo graduale ed empirico, tenendo conto di fattori reali e contestualizzati (risorse a disposizione, livello di integrità locale, tipi di processi a rischio, livello di interesse, ecc.). Si è quindi creata una nuova consapevolezza, basata su una valutazione autonoma, soggetta a verifiche e correzioni, per raggiungere un nuovo grado di maturità in materia.

L'erogazione di servizi consolari relativi alla trattazione di pratiche di visto e di attribuzione di cittadinanza italiana rappresentano aree in cui il rischio è considerato di tipo alto. Si tratta, infatti, di processi connotati da profili di estrema delicatezza in quanto una cattiva gestione potrebbe avere un forte impatto sulla tutela dell'ordine pubblico, sulla sicurezza nazionale e sul contrasto all'immigrazione illegale, oltre che sull'immagine dell'Amministrazione e del Paese. In questi settori sussistono diverse variabili esogene, solo in parte controllabili da un sistema di gestione del rischio. A fronte di un fattore scatenante – l'elevata pressione migratoria – si rilevano tentativi di immigrazione volti a frodare i controlli. L'attenzione è alta sul pericolo di falsi documentali, da cui il coinvolgimento nei controlli interni anche di qualificati esponenti delle Forze dell'Ordine. Non è da escludere l'esistenza di organizzazioni create *ad hoc* per la produzione di falsi documentali e ideologici (documenti di identità, attestazioni di lavoro subordinato all'insaputa dei soggetti invitanti, visti falsificati) e di forme di intermediazione illecita, il tutto (altra variabile esogena) corroborato da una scarsa attenzione di alcune autorità locali verso siffatti fenomeni illegali. A tali variabili se ne aggiunge una endogena, ovvero l'attività di *outsourcing* per la raccolta delle domande di visto. Tale attività, sebbene funzionale ad evitare pressioni eccessive sugli Uffici all'estero, rappresenta comunque un nuovo anello nella "catena del rischio", il cui controllo e la cui affidabilità si rivelano cruciali. In tale ambito, sia la DGIT che l'Ispettorato Generale insistono per controlli stringenti su tali soggetti, non solo in termini prestazionali, ma soprattutto in termini di integrità degli interi processi produttivi (personale e sistema aziendale). Nel 2024 su tali aspetti sono stati diramati i seguenti Messaggi circolari da parte dell'Ispettorato Generale (RPC): 7 marzo 2024 (prot. 0031695-P), cittadinanze iure sanguinis; 4 giugno 2024 (prot. 0074174-P), gestione del rischio outsourcer visti; 17 ottobre 2024 (prot. 0155948-P), criticità ricorrenti e misure di prevenzione. La DGIT su impulso del RPC ha invece diramato i seguenti messaggi circolari: 5 giugno 2024 (prot. 0075354-P), cittadinanze iure sanguinis, tracciabilità iter decisionali; 9 ottobre 2024 (prot. 0150443-P), *outsourcer* visti. In sede ispettiva, viene verificato il grado di attuazione delle misure ivi indicate.

Proprio per la valenza di aree ad alto rischio, il MAECI, avvalendosi anche di un nucleo specifico dell'Arma dei Carabinieri, della Guardia di Finanza, e della Polizia di Stato, ha rafforzato ulteriormente l'attenzione. Sono state, infatti, intensificate le missioni ispettive con focus sul rilascio dei visti e sulla gestione delle pratiche di cittadinanza (23 nel corso del 2024) e richieste misure aggiuntive di prevenzione a tutte le Sedi ritenute più vulnerabili.

2.3.5 Progettazione di misure organizzative per il trattamento del rischio

Le misure adottate sono conformi a quelle indicate dai Piani Nazionali Anticorruzione (PNA) e spaziano da quelle afferenti alle aree di rischio obbligatorie individuate dalla L. 190/2012 ai procedimenti specifici del MAECI. Per l'Amministrazione centrale, la presenza di soggetti esterni preposti al controllo, anche con effetto bloccante (Ufficio Centrale del Bilancio, Corte dei Conti), limita fortemente la possibilità di errori inconsapevoli che possano condurre a cattiva amministrazione. Per l'estero non esiste – salvo che per ipotesi specifiche – un controllo bloccante, ma un controllo successivo, tipico dei sistemi a più spiccata autonomia di spesa. Tale scelta è coerente con la rapidità d'azione richiesta nei contesti esteri, dove i tempi delle trattative sono estremamente ridotti e dove spesso si opera con la massima informalità. A fare da contrappeso a tale autonomia (in aggiunta alle misure generali) stanno quindi sia i controlli successivi sia l'attività ispettiva, esercitata dal MAECI e dal MEF, con cadenze atte a prevenire ipotesi di prescrizione di eventuali danni erariali.

Una spinta forte alla prevenzione, in tutti i settori, fa leva sugli **obiettivi di trasparenza**. In attuazione del principio di *“trasparenza, tracciabilità e replicabilità”* degli iter decisionali (art. 9, c. 2, del D.P.R. n. 62/2013), già parametro di valutazione dei processi a rischio, gli strumenti su cui si fa leva sono la maggiore consapevolezza dei rischi, la digitalizzazione dei procedimenti (specialmente se collocati nelle aree obbligatorie di rischio) e l'adozione di auto-vincoli, per cui procedimenti caratterizzati da ampia discrezionalità sono ricondotti sotto vincoli normativi o amministrativi o ancora assistiti da nuove misure di trasparenza. Nella stessa direzione si collocano: il rafforzamento delle garanzie di assenza di incompatibilità, inconfiribilità e conflitti di interesse nell'attribuzione degli incarichi ai dipendenti del Ministero; il miglioramento continuo dei livelli di trasparenza; una maggiore efficienza dei servizi resi e dei procedimenti dell'Amministrazione e la disponibilità di informazioni più dettagliate e comprensibili a favore degli utenti sui procedimenti considerati a maggiore rischio (es. Tabella dei procedimenti a istanza di parte, pubblicata a livello capillare per tutta la Rete estera). In tale ambito, l'Ispettorato Generale del Ministero raccomanda costantemente a tutti gli Uffici di colmare possibili asimmetrie informative, assicurando un elevato grado di chiarezza nelle informazioni pubblicate sui siti per l'erogazione dei servizi. Tale misura, oltre a rendere più accessibili i servizi stessi, disincentiva alla radice prassi di intermediazione, consulenza e supporto svolte da soggetti esterni, che possono portare a più gravi inefficienze o a comportamenti inadeguati o illeciti. Sotto altro profilo, è continuo lo sforzo dell'Amministrazione per la formazione e l'aggiornamento professionale. Tale attività, svolta in sinergia con la Scuola Nazionale dell'Amministrazione, richiede comunque una maggiore segmentazione attesa l'unicità di alcuni servizi erogati all'estero (es. visti, sussidi), come regolamentati dalle discipline di settore (es. D.P.R. n. 71/2011, servizi consolari). In tale senso è proiettata, anche con la collaborazione dell'Ispettorato Generale, l'attività dell'Unità per l'aggiornamento professionale della Direzione Generale per le Risorse e l'Innovazione.

Le misure generali di trattamento del rischio, a valenza orizzontale su tutti i processi, riguardano, a vario titolo, tutte le strutture ministeriali centrali e periferiche. L'attuazione di tali misure è di natura obbligatoria e ne viene verificata l'attuazione in sede ispettiva. Le stesse sono così distinte:

Valorizzazione dei codici di comportamento generale DPR n. 62/2013 e di II livello, DM MAECI 1660/1759 del 18.9.2014

•Compete a tutti i Capi Ufficio. L'Ispettorato Generale adotta una politica di sensibilizzazione svolgendo apposite sessioni durante le visite ispettive e in collaborazione con altre strutture ministeriali in occasione dei corsi di preparazione a tutti i livelli.

Formazione di base e specializzata

•L'Unità per l'aggiornamento e la formazione professionale (UNAP) della Direzione Generale per le risorse e l'innovazione (DGRI), su input del RPC, cura la predisposizione di appositi moduli di formazione, anche in collaborazione con la Scuola Nazionale di Amministrazione (SNA). Ai suddetti moduli collabora anche l'Ispettorato Generale.

Promozione dell'etica pubblica

•L'Ispettorato Generale, a cui spetta la promozione della cultura della legalità, in occasione di ogni visita ispettiva svolge una sessione di sensibilizzazione sulle tematiche di anticorruzione, trasparenza e codici di comportamento, calibrata sui primi esiti delle ispezioni. Tale approccio si rivela coerente con quanto disposto dal Legislatore con il D.L. 30 aprile 2022, che ha reso obbligatoria la formazione sui temi dell'etica pubblica e sul comportamento etico.

Rotazione ordinaria degli incarichi

•Il MAECI è soggetto ad una fisiologica rotazione di incarichi tra Italia ed estero e tra Uffici dell'amministrazione centrale. Il tempo di permanenza medio di un incarico dirigenziale si attesta su quattro anni. Lo stesso principio vale anche per incarichi di livello inferiore, specialmente tra Italia ed estero. Presso l'Amministrazione centrale possono registrarsi periodi di permanenza maggiori, dovuti alla particolare competenza e conoscenza di settori ad alta specializzazione.

Rotazione straordinaria degli incarichi

•Si tratta di una misura generale che l'Amministrazione è tenuta ad applicare ricorrendone le condizioni di legge.

Prevenzione dei conflitti di interesse

•Nei procedimenti dove è presente una certa discrezionalità decisionale, si assicura l'assenza di situazioni che possano compromettere la capacità di giudizio di dirigenti e funzionari. La misura è prevista anche per i contratti all'estero, per espresso richiamo al Codice dei contratti pubblici da parte del DM 192/2017. Il questionario di autovalutazione di I livello succitato, prevede una specifica sezione dedicata alla tematica, con richiamo diretto alle necessarie verifiche da svolgersi all'estero.

Prevenzione della corruzione nella composizione di commissioni di selezione (concorsi, bandi di gara)

•Si tratta di una misura che concorre, con la precedente, ad assicurare lo svolgimento di procedure imparziali ed integre.

Ipotesi di inconferibilità e incompatibilità

•Al conferimento di ogni incarico dirigenziale (sia in Italia che all'estero) è richiesto agli interessati di dichiarare l'assenza di cause di inconferibilità e di incompatibilità. L'amministrazione può verificare l'attendibilità di tali dichiarazioni mediante controlli a campione secondo quanto disposto dal DPR n. 445/2000. L'eventuale falsità delle dichiarazioni determina responsabilità penali, oltre che la decadenza da ogni beneficio giuridico ed economico eventualmente conseguito. A garanzia dell'integrità delle posizioni dirigenziali, gli interessati sono chiamati a comunicare ogni nuova circostanza in costanza di incarico, oltre che dichiarare annualmente l'assenza di situazioni di incompatibilità.

Conferimento di incarichi esterni (ammissibilità ai sensi dell'art. 53 del D.lgs. n. 165/2001)

•Il conferimento di incarichi esterni è valutato in modo molto rigoroso, con un'istruttoria complessa che vede coinvolte la struttura di appartenenza, la DGRI, l'Ispettorato Generale e la Segreteria Generale. Fatti salvi i casi nei quali gli incarichi sono ammessi, il principio ispiratore nella valutazione di altri incarichi è quello dell'esclusività della prestazione in favore del MAECI. Eventuali incarichi esterni non devono quindi essere in conflitto di interessi con le attività istituzionali, devono essere compatibili con l'impegno lavorativo e non devono esporre, neanche potenzialmente, a possibili lesioni di immagine del MAECI.

Svolgimento di incarichi in periodo di quiescenza (divieti art. 53, c. 16-ter del D.lgs. n. 165/2001)

• I divieti di legge, che prevedono un periodo di raffreddamento di tre anni, si applicano a tutti i dipendenti che abbiano svolto compiti autoritativi. In aggiunta, nel caso di incarichi svolti all'estero, l'art. 8 del Codice di comportamento del MAECI vieta, per il biennio successivo, lo svolgimento di qualsiasi attività (anche di consulenza), a favore di privati e ciò anche in assenza di precedenti compiti autoritativi. Tale obbligo è stato rafforzato con l'introduzione di una nuova misura, codificata in comunicazione circolare del RPC (messaggio Ispe, prot. 0055768 del 30 marzo 2023).

Obblighi di trasparenza

• Si tratta degli obblighi di pubblicazione successiva, riferita ai temi di impiego dei fondi pubblici, in particolare: consulenze, concorsi pubblici, bandi di gara e contratti, sovvenzioni e contributi economici. A questi si aggiunge, a richiesta, l'accesso civico generalizzato ed il diritto di chiedere il riesame in caso di mancato soddisfacimento della richiesta. Oltre al monitoraggio continuo svolto ex art. 43 del D.lgs. n. 33/2013, in occasione di ogni visita ispettiva le Sedi sono oggetto di controllo specifico anche in tale ambito.

Segnalazioni di illeciti e tutela del segnalante

• Il MAECI ha attivato un sistema di segnalazione mediante applicativo informatico, assistito dalle garanzie di riservatezza previste dal D.lgs. n. 24/2023. Le segnalazioni pervengono al RPC e sono istruite da un apposito gruppo di lavoro che non può conoscere l'identità del segnalante se non nei casi previsti dal citato D.lgs. L'applicativo è fruibile da tutto il personale in servizio, da operatori esterni e collaboratori a qualsiasi titolo dell'Amministrazione sia dalla Intranet che dal sito web istituzionale, in aggiunta alla possibilità di segnalazione cartacea o all'incontro diretto con il RPC.

Le **misure specifiche di trattamento del rischio** sono progettate dalle singole strutture in modo adeguato rispetto ai rischi rilevati, calibrate sulla base del miglior rapporto costi-benefici e sostenibili dal punto di vista economico e organizzativo, e afferiscono alle seguenti sei aree di rischio specifiche:

1. Area di rischio specifica

Obblighi di comportamento post-incarico

STRUTTURA/UFFICIO RESPONSABILE DEL RISCHIO: ISPE

DESCRIZIONE DELLA MISURA

Comunicazione circolare del RPC a tutti gli Uffici. Ciascun Capo Missione, oltre agli obblighi generali, è tenuto a firmare una dichiarazione solenne di impegno

2. Area di rischio specifica

Etica delle imprese italiane all'estero interessate a commesse pubbliche e ad internazionalizzazione

STRUTTURA/UFFICIO RESPONSABILE DEL RISCHIO: DGMO

DESCRIZIONE DELLA MISURA

Prevenzione della foreign bribery. Formazione e sensibilizzazione rivolta a tutti i funzionari impiegati nelle attività di internazionalizzazione delle imprese italiane, con sessioni da remoto e circolazione di materiale divulgativo, allo scopo di prevenire fenomeni di corruzione, elevare la soglia etica diretta ed indiretta (imprese) e promuovere azioni di denuncia in caso di condotte illecite

3. Area di rischio specifica

Certificazione delle esenzioni dalle imposte indirette gravanti sul prezzo finale dei beni richieste dalle Missioni Diplomatiche nonché dalle Organizzazioni Internazionali accreditate in Italia (IVA ai sensi del D.P.R. 633/72 e Accise ai sensi del T.U. n.504 del 26/10/1995 o in base agli Accordi di Sede ratificati con legge nazionale)

**STRUTTURA/UFFICIO
RESPONSABILE DEL RISCHIO:**
CERI Uff. I



DESCRIZIONE DELLA MISURA

Misure di promozione dell'etica di comportamento (con regolari istruzioni sul codice di comportamento MAECI e sulle norme che regolano i doni) formazione (orientamento, analisi della normativa, definizione della reciprocità) e di controllo: queste ultime sono sia "in itinere" (consultazione, counselling, analisi delle questioni pendenti) sia in via successiva (controlli a campione, esame dei risultati); il controllo è facilitato dall'ampia informatizzazione delle procedure. Sono introdotte misure di rotazione (gli addetti si occupano delle pratiche di tutti gli Stati e non di alcuni Paesi in via esclusiva)

4. Area di rischio specifica

Programmazione e deliberazione delle iniziative di Cooperazione allo Sviluppo a dono con Organismi internazionali o accreditato di aiuto / definizione di proposte di programmazione delle iniziative per ciascun Paese d'intervento entro i termini periodici previsti dalle linee guida della Cooperazione nel quadro della legge 125 / 2014

**STRUTTURA/UFFICIO
RESPONSABILE DEL RISCHIO:**
DGCS UFF. IV



DESCRIZIONE DELLA MISURA

Revisione di medio termine (mid-term review) per valutare la realizzabilità delle iniziative; eventuale ridefinizione dei progetti; possibile variazione dei soggetti attuatori (OO.II. e trust fund) cui trasferire risorse a rischio di invio in "economia". Rafforzare fasi di coordinamento ex ante, interloquire con AICS ed eventualmente con il MEF e CDP o altri interlocutori rilevanti nell'istruttoria dell'iniziativa al fine di ricevere tempestivamente eventuale documentazione mancante. Consolidare le relazioni con le possibili controparti, anche locali, attraverso la Rete Ambasciate/AICS, pianificazione flessibile degli interventi e confronto con le migliori prassi internazionali. Conclusione di Accordi-Quadro di cooperazione, in linea con le disposizioni della Legge 125/2014 e di programma paese con i singoli Stati al fine di identificare i settori prioritari per il triennio successivo

5. Area di rischio specifica

Gestione del rischio delle Sedi all'estero a livello globale

**STRUTTURA/UFFICIO
RESPONSABILE DEL RISCHIO:**
ISPE



DESCRIZIONE DELLA MISURA

Tavolo tecnico di coordinamento per attività di rafforzamento della capacità amministrativa degli Uffici all'estero. Il Tavolo si riunisce in occasione di esiti di missioni ispettive con elevati profili di criticità. Ferme restando le attività di segnalazione esterna, in caso di criticità oggettive vengono adottate misure di rafforzamento che includono: lo svolgimento di missioni di supporto, l'assegnazione di personale aggiuntivo, misure di natura amministrativa (revisione circolari) e di livello superiore (modifiche normative).

6. Area di rischio specifica

Voto all'estero per corrispondenza, ovvero il complesso delle procedure di competenza del MAECI per assicurare il regolare e ordinato svolgimento del voto degli italiani all'estero per il rinnovo del Parlamento italiano e per i referendum abrogativi e costituzionali, come disciplinati dalla l. 459/2001

STRUTTURA/UFFICIO RESPONSABILE
DEL RISCHIO: DIGIT UFF. II



DESCRIZIONE DELLA MISURA

Contratti rafforzati e maggiormente tutelanti tra Uffici consolari e vettori postali, nonché con le tipografie incaricate della stampa del materiale elettorale; sistemi di tracciabilità dei plichi che hanno consentito di controllare ogni singola fase della consegna; codice a barre per aumentare tracciabilità dei plichi elettorali; verbali di consegna e presa in carico del materiale tra Sede e vettore postale; coinvolgimento dell'Arma dei Carabinieri per rafforzare l'attività di custodia del materiale elettorale; collaborazione con la Polizia postale per il contrasto delle c.d. "fake news"; missioni brevi per rafforzare l'organico di alcuni Uffici all'estero particolarmente sotto pressione nello specifico settore elettorale; continua assistenza alle Sedi sia attraverso il nuovo portale telematico, che ha permesso una digitalizzazione completa delle procedure sia attraverso numerose videoconferenze per meglio coordinare l'attività della Rete

2.3.6 Monitoraggio sull'idoneità e sull'attuazione delle misure

Nell'ottica del miglioramento continuo del sistema di gestione del rischio, a livello centrale, le mappature di rischio e le conseguenti misure di prevenzione sono sottoposte a **revisione annuale**, con uno sforzo di semplificazione e di sostenibilità organizzativa, privilegiando i processi che "effettivamente" afferiscono ad aree a maggior rischio di corruzione o cattiva amministrazione.

Per gli Uffici all'estero, il monitoraggio viene effettuato con l'ausilio di un questionario di valutazione del rischio e di una scheda "monitoraggio", aventi natura obbligatoria.

L'attività di monitoraggio sull'efficacia delle misure è attribuita, a livello centrale ai Direttori o ai Vice Direttori, in modo da assicurare alterità di controllo rispetto ai Capi Ufficio. A livello periferico, tale attività è svolta a cura dei rispettivi Capi Missione, Capi di Uffici Consolari e Direttori di Istituti di Cultura.

A consuntivo (a livello centrale), il monitoraggio effettuato a cura di ciascuna struttura ha fatto emergere l'opportunità, in ragione del minor rischio valutato e della sostenibilità delle misure, di semplificare il numero dei processi soggetti a trattamento del rischio, che in diverse mappature sono diminuiti rispetto all'anno precedente. Per la rete estera, il monitoraggio delle misure adottate è obbligatorio e viene anche raccomandato nel corso di ogni visita ispettiva. In quella sede, è analizzata la valutazione del rischio, l'efficacia di eventuali misure (codificate o svolte in via di prassi) e sono incentivati l'adozione di misure codificate, il loro affinamento e la revisione continua.

Sul piano del funzionamento complessivo del sistema, basato sulle osservazioni dei referenti presso l'Amministrazione centrale ed estera nonché dell'analisi di diversi questionari di autovalutazione del rischio delle Sedi estere ispezionate, la semplificazione attuata ha portato al superamento di una logica di "mero adempimento" e a rafforzare ulteriormente il recepimento della cultura della legalità. Nell'ottica di condivisione dei risultati, le risultanze dei questionari delle Sedi all'estero redatti dal 2021 al 2024 sono state oggetto di analisi critica, con indicazione dei punti di forza e di debolezza e sono stati forniti criteri più puntuali per condurre l'analisi di rischio e adottare le conseguenti misure di prevenzione (Messaggio Ispettorato Generale, RPC del 18 novembre 2024 (prot. 0175005-P)).

Tenuto conto dell'esistenza delle citate variabili esogene, l'Amministrazione ha programmato nuove misure di gestione del rischio, ovvero: lo svolgimento di missioni ispettive più mirate presso le Sedi a

rischio migratorio, il rafforzamento degli organici con personale delle Forze dell'Ordine qualificato per individuare ipotesi di falsi documentali e di comportamenti a rischio.

2.3.7 Programmazione dell'attuazione della trasparenza

Il MAECI considera il principio di trasparenza un normale modus operandi dell'azione pubblica e lo richiama anche nel proprio Codice di comportamento. Attraverso il sito istituzionale e in particolare la pagina "Amministrazione trasparente", la Sede centrale e gli Uffici all'estero sono chiamati ad assicurare la pubblicazione dei dati obbligatori, in modo tempestivo⁷, aggiornato e completo. Nell'Allegato J sono riportati **gli obblighi di pubblicazione**, con indicazione degli Uffici responsabili per i relativi adempimenti. La programmazione dell'attuazione della trasparenza si articola su un orizzonte annuale. Il Responsabile della Trasparenza (RT) invia comunicazioni circolari agli Uffici con cadenza periodica e svolge una costante opera di monitoraggio a campione sulla pubblicazione dei dati obbligatori, sia a Roma che all'estero, invitandoli ad integrare i dati e le informazioni eventualmente parziali. Ove necessario, interloquisce direttamente con il responsabile dell'Ufficio per richiedere specifici interventi. In occasione di ogni visita ispettiva viene eseguito un controllo dei mini-siti di Amministrazione trasparente e puntualmente segnalate eventuali non conformità. La vigilanza esercitata dal RT è anche funzionale al controllo annuale dell'Organismo Indipendente di Valutazione sull'assolvimento degli obblighi di trasparenza, che ne richiede l'assistenza per tali finalità.

A ulteriore presidio della trasparenza, il Ministero assicura ampio risalto all'istituto dell'accesso civico (semplice e generalizzato "FOIA"), anche in relazione all'evoluzione giurisprudenziale dell'istituto. In conformità alle indicazioni dell'ANAC, sono state adottate le opportune misure organizzative per assicurare al cittadino canali adeguati di accesso (indirizzo mail "FOIA" e struttura dedicata, ora incardinata presso l'Ufficio II della Direzione Generale per la diplomazia pubblica e culturale) e i necessari seguiti presso gli Uffici competenti, incluso l'istituto del riesame ex art. 5, c. 7, del D.lgs. n. 33/13 (gestito dall'Ispettorato Generale, RT, d'intesa con RPC).

Di seguito vengono indicate le richieste pervenute nel 2024, evase entro i termini di legge dagli Uffici (in Italia ed all'estero) e dal RT, d'intesa con il RPC (riesami).

Richieste di FOIA	accolte	34
	parzialmente accolte	29
	differite	0
	rigettate	19
	inoltrate ad altra PA	10
	mancata risposta dalla Sede	2
	in trattazione (<i>dati al 1° dicembre</i>)	1
Totale		95
<hr/>		
Richieste di accesso civico semplice		1

⁷ Per "tempestività" si intende un arco temporale non superiore ai cinque giorni lavorativi.

Richieste di riesame	accolte	4
	parzialmente accolte	4
	rigettate	13
Totale		21

Le indagini sul numero di accessi alle pagine del sito istituzionale e della sezione “Amministrazione trasparente” vengono effettuate periodicamente dall’Ufficio II della Direzione Generale per la Diplomazia Pubblica, anche per comprendere gli interessi del pubblico e adattare di conseguenza le politiche di comunicazione e trasparenza del Ministero. Le visualizzazioni del sito (per il periodo 01/01/24-30/11/24) sono state 14.945.120, di cui 699.458 visualizzazioni della sezione “Amministrazione trasparente”.

In ottemperanza al D.Lgs. 10 marzo 2023, n. 24 (di attuazione della Direttiva (UE) 2019/1937, cd. **whistleblowing**), il MAECI si è dotato di un sistema informatico per la gestione delle segnalazioni di violazioni della normativa nazionale ed europea.

3. Organizzazione e Capitale Umano

3.1 Struttura organizzativa

L’organigramma, riportato nella sezione seguente e pubblicato sul sito istituzionale, illustra - ai sensi del DPR 95/2010, così come modificato dal DPR 260/2016, dal D.P.R. 19 novembre 2021, n. 211 e dalla legge 30 dicembre 2021, n. 234, l’assetto organizzativo di primo livello del MAECI al 1° gennaio 2022 (in seguito all’entrata in vigore del DPR 211/2021 e del D.M. 17 dicembre del 2021, n. 1202/2753 di articolazione interna), così come descritto anche alla Sezione 1.1. L’ultima modifica è intervenuta con il DPCM n. 163 del 2023, recepito dal D.M. 1202/3361 del 7 dicembre 2023, che ha aumentato il numero delle strutture di livello dirigenziale non generale da 100 a 110.

La rete degli uffici all’estero costituisce un *asset* fondamentale con **130 Ambasciate, 9 Rappresentanze Permanenti, 1 Delegazione Diplomatica Speciale e 85 Uffici Consolari**. In ottemperanza ai provvedimenti di *spending review*, la rete è stata oggetto di una vasta opera di razionalizzazione dal 2006 al 2014, con la chiusura di oltre 40 sedi. Successivamente, a partire dal 2013, ne sono state aperte 16, sia in mercati emergenti (Chongqing, Ho Chi Minh City, Ulaanbaatar, Bangalore), sia in aree prioritarie per la sicurezza nazionale (Erbil, Niamey, Conakry, Ouagadougou, Bamako e, da ultimo, Nouakchott) o caratterizzate dalla presenza di consistenti collettività italiane (Manchester in Regno Unito e Arona in Spagna).

Nonostante la riduzione delle risorse a disposizione, la Farnesina è chiamata a promuovere gli interessi del Paese in **nuove aree di crescente importanza strategica**, che 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.

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 per la Farnesina una netta riduzione delle unità di ruolo in servizio, diminuite dalle 4.842 del 2008

alle 3.953 del 1° gennaio 2025 (-18,36%), nonostante l'abbassamento dell'età media dovuto alle nuove assunzioni (attualmente di 48,54 anni).

Il decremento ha riguardato in particolare il personale delle Aree Funzionali, che, dal 2008 a oggi, ha registrato un calo del 27,01% (da 868 unità nel 2008 a 2.823 al 1° gennaio 2025).

La rete estera, in particolare, ha subito una riduzione del numero di personale di ruolo (aree funzionali, inclusi APC più personale diplomatico e dirigenziale) in servizio del 23,99% (dalle 2.689 unità in servizio nel 2008 alle 2.044 unità del 30 novembre 2024).

Sempre per quanto riguarda il personale delle Aree Funzionali, per il triennio 2025-2027 sono stimabili complessivamente circa 380 collocamenti a riposo per raggiunti limiti d'età, senza considerare le ulteriori cessazioni per dimissioni o cessazioni ad altro titolo. Appare significativo, nel complesso, il *gap* esistente tra le dotazioni organiche del MAECI rispetto ai corrispondenti Ministeri dei principali Paesi partner dell'UE.

A fronte della progressiva riduzione del personale delle aree funzionali impiegabile sulla rete all'estero, l'Amministrazione ha fatto ricorso in misura crescente a **personale a contratto reclutato localmente**. Il relativo contingente, previsto dall'articolo 152 del DPR 18/67, è stato incrementato a un totale di 3.200 impiegati a seguito del Decreto-legge 11 ottobre 2024, n. 145, contenente "Disposizioni urgenti in materia di ingresso in Italia di lavoratori stranieri, di tutela e assistenza alle vittime di caporalato, di gestione dei flussi migratori e di protezione internazionale, nonché dei relativi procedimenti giurisdizionali". Tuttavia, è necessario sottolineare che molte funzioni non possono essere affidate a personale locale, come quelle consolari (in materia, ad esempio, di cittadinanza, passaporti, stato civile, visti), amministrativo-contabili e di gestione del patrimonio.

A partire dal 2019 il mutato contesto normativo in materia di reclutamento di personale ha consentito di registrare una parziale controtendenza sul piano delle politiche assunzionali che, se nell'immediato vale a mitigare parzialmente le perdite di personale dell'ultimo decennio, solo se sarà proseguita in modo sostenuto e accompagnata da adeguati finanziamenti potrà contribuire al ristabilimento di una situazione adeguata, tanto più che occorrerà anche far fronte ai numerosi naturali pensionamenti.

In tale contesto, nel corso del 2024, in ragione della rimodulazione dei risparmi di cui al DPCM 22 luglio 2022 e dell'emanazione del DPCM 11 maggio 2023, l'Amministrazione è stata autorizzata all'assunzione di 375 unità di Funzionari, di cui 300 da reclutare tramite procedura concorsuale e 75 tramite procedura di progressione tra le aree ai sensi dell'articolo 52, comma 1-*bis* del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.

A seguito alle predette autorizzazioni, è stata indetta nel mese di dicembre 2023 una procedura di progressione dall'area degli assistenti a quella dei funzionari. La procedura si è conclusa in data 6 maggio 2024 con l'inquadramento delle 75 unità utilmente collocate in graduatoria nell'area dei funzionari. Per quanto riguarda invece la selezione delle citate 300 unità a luglio 2023 è stato indetto il relativo concorso per il reclutamento di personale dell'area dei funzionari da ascrivere a cinque diversi profili: informatico, telecomunicazioni e cifra; architetto ingegnere; area della promozione culturale; economico, finanziario e commerciale; amministrativo, contabile e consolare. All'esito della conclusione della procedura concorsuale, l'Amministrazione sta procedendo all'inquadramento

nei ruoli dei candidati utilmente collocati nelle graduatorie. Ad oggi sono state immesse nei ruoli 116 unità risultate vincitrici dei primi 4 profili. I 145 vincitori del profilo amministrativo, contabile e consolare saranno assunti nel mese di gennaio del 2025.

Si segnala inoltre che, a seguito della pubblicazione della graduatoria in data 18 novembre 2024, si è conclusa la procedura concorsuale del concorso per Segretario di Legazione in prova indetto con decreto ministeriale 5115/138/bis del 8 marzo 2024. Il 14 gennaio 2025 sono state immesse in ruolo 47 unità risultate vincitrici del concorso e concesso il differimento della presa di servizio a un'unità.

In merito alle procedure in corso di svolgimento, si segnala che sono stati indetti i concorsi finalizzati al reclutamento di 12 unità di dirigenti di seconda fascia, di cui 3 dell'area della promozione culturale, e di 381 unità di personale dell'area degli assistenti. Considerando che le prove scritte sono state effettuate a luglio scorso, si prevede che l'immissione nei ruoli dei vincitori sia effettuata nel corso del 2025.

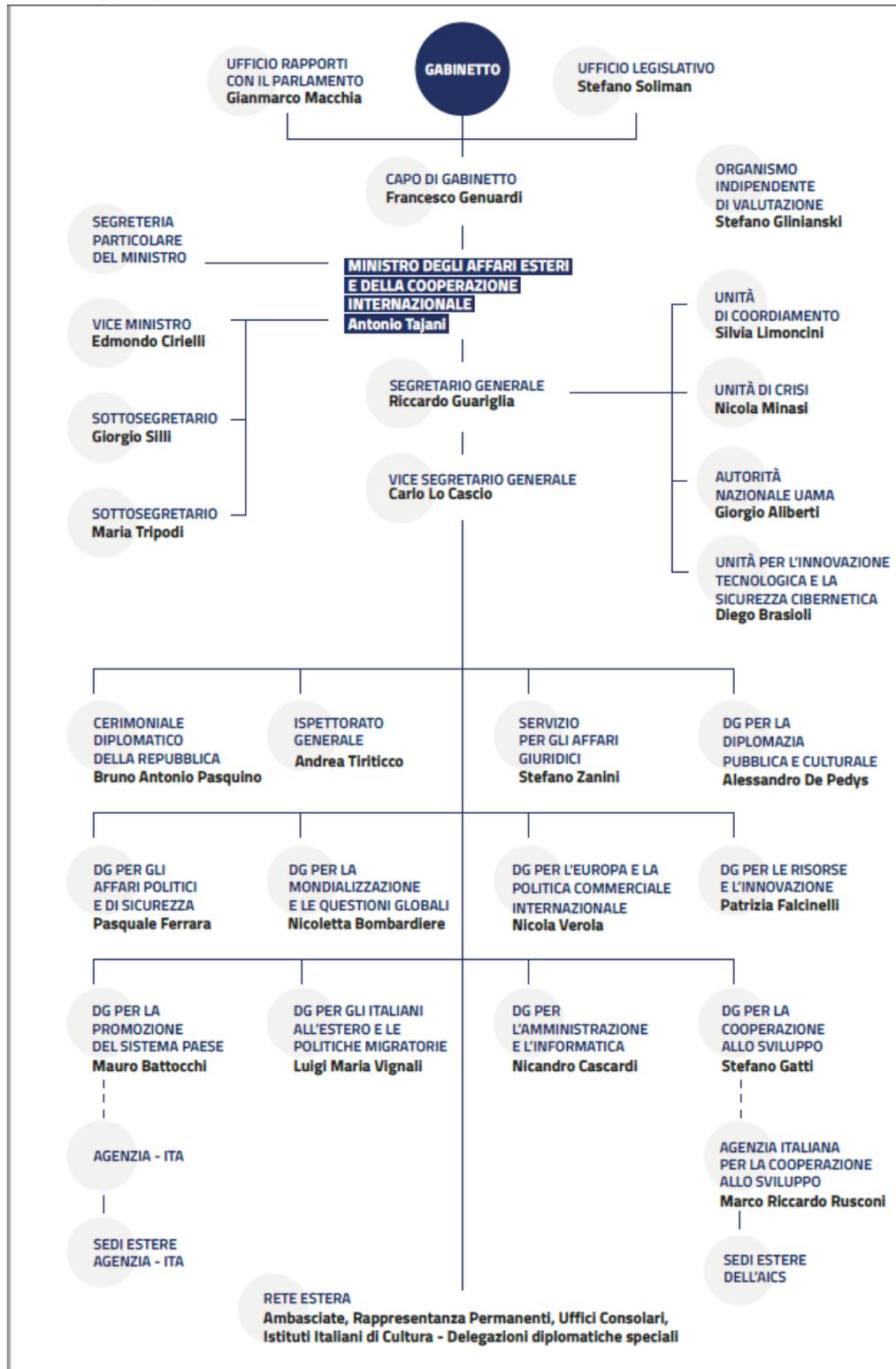
Per incentivare la copertura dei posti all'estero, l'Amministrazione ha fatto ricorso a misure emergenziali, tra cui liste straordinarie di pubblicità e assegnazioni brevi, che permettono di applicare deroghe relative ai tempi minimi di permanenza presso l'Amministrazione centrale. L'apertura di alcune posizioni sulle liste di pubblicità già per i neoassunti e la decisione di derogare ai 18 mesi di permanenza a Roma prima dell'assegnazione all'estero hanno già determinato l'incremento del personale di ruolo in servizio sulla rete (aree funzionali), passato da 1.273 unità a gennaio 2024 a 1330 a novembre 2024 (+57 unità in corso d'anno, +227 unità rispetto al gennaio 2023). La lista straordinaria estiva 2024 ha anche raggiunto un tasso di copertura del 51,64%, il più alto del 2017.

La scelta delle destinazioni ha privilegiato le Sedi sud-americane e africane, dove maggiore era il numero di posti vacanti, nonché i maggiori Consolati in Europa, Nord America e Oceania. Particolare attenzione è stata riservata anche alle Sedi che erogano il maggior numero di visti, inclusi i Paesi del Golfo e quelli asiatici.

Nel **medio-lungo periodo**, l'obiettivo di **incrementare il numero di presenze all'estero** potrà essere facilitato anche dal rifinanziamento del capitolo 1276, previsto dalla legge di bilancio per il triennio 2024-2026, relativo al trattamento economico percepito all'estero (Indennità di Servizio all'Estero – ISE): questo potrà senz'altro rendere più agevole la copertura dei costi derivanti dall'incremento di personale reso possibile dalle nuove assunzioni, nonché alla ormai piena ripresa della mobilità internazionale dovuta al progressivo venir meno dell'emergenza pandemica.

Inoltre, va anche tenuto presente che l'aumento del costo della vita nei Paesi della rete diplomatico-consolare, conseguenza diretta della dinamica inflattiva che a partire dal 2022 ha causato un generale aumento dei prezzi a livello globale, e le tensioni sui mercati dei cambi hanno determinato negli ultimi anni una forte e generalizzata perdita di potere d'acquisto delle ISE, cui è stato possibile fare fronte in misura parziale solo di recente (con particolare riferimento alla spesa per gli alloggi). Al contempo, in un numero crescente di Paesi si registra un netto peggioramento delle condizioni di vita legato al progressivo deterioramento del quadro internazionale, che si riverbera in un aumento dei fattori di rischio e disagio. Di conseguenza, le indennità versate in un numero crescente di Sedi sono risultate ad oggi insufficienti a garantire il necessario ristoro a compensazione dei disagi, personali e familiari, derivanti da un prolungato trasferimento all'estero. Grazie ai fondi messi a disposizione dalle ultime Leggi di Bilancio sono stati possibili diversi aumenti dell'ISE a partire dal 2022.

3.1.1 Organigramma



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

3.1.2 Le risorse umane della Farnesina

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

Specificata attenzione continuerà a essere dedicata agli aspetti connessi alle pari **opportunità**, rispetto alle quali viene parimenti declinato lo specifico obiettivo triennale strategico afferente all'ottimizzazione dell'impiego delle risorse umane, con un indicatore *ad hoc*.

Inoltre, sempre come prescritto dalle pertinenti disposizioni normative, il **Piano Triennale di Azioni Positive (PTAP) 2025-2027** sarà aggiornato annualmente (all'**Allegato G** il testo aggiornato al 2025) per l'attuazione dei principi ed il perseguimento degli obiettivi definiti del "Codice delle pari opportunità", mentre apposite linee-guida sull'argomento sono state delineate in atti amministrativi *ad hoc*, quali ad esempio: la **Circolare 3/2021 sulla Parità di genere** e la **Circolare 1/2022 sui Metodi di lavoro e il benessere organizzativo**, la cui applicazione è monitorata dalla DGRI per discussione del Consiglio d'Amministrazione. Entrambi i testi fanno perno sul concetto di un'Amministrazione più inclusiva, dove tutte le risorse umane possano esprimere pienamente il proprio potenziale e concorrere così a rendere più efficace l'azione della Farnesina.

A fronte della drastica riduzione del personale di ruolo degli ultimi anni – e del progressivo innalzamento dell'età media – la necessità di reclutare **nuovo personale di ruolo, giovane e motivato**, resta una priorità assoluta per porre le strutture ministeriali in Italia e all'estero nelle condizioni adeguate per fare fronte alle sfide sempre più impegnative del contesto internazionale in continua evoluzione in cui si trovano a operare.

Il panorama politico globale sempre più complesso è caratterizzato dalla presenza, oltre che dei tradizionali attori (Stati e organizzazioni internazionali), di nuove entità di natura variegata (grandi aziende, colossi energetici, gruppi di pressione, ecc.), che rendono ancor più indispensabile il ruolo della diplomazia quale elemento di raccordo, analisi, filtro e interpretazione del nuovo contesto. Nel quadro generale di politica estera, è oggi richiesta la nostra presenza in maniera imprescindibile e ancora più incisiva in scacchieri che prima perceivamo come lontani o comunque al di fuori delle nostre capacità di intervento diretto.

Le opportunità di impiego offerte dai concorsi già terminati o in svolgimento, sia quelli di personale diplomatico sia amministrativo, permetteranno di potenziare, seppur in misura limitata, la rete all'estero, in un'ottica di attenzione rafforzata su specifiche Sedi. In tal senso, va evidenziata l'istituzione di nuove sedi e posti diplomatici in contesti sempre più strategici per le dinamiche politiche e di sicurezza legate al fenomeno migratorio, come l'Ambasciata a Nouakchott, dopo le aperture a Bamako, Niamey e Ouagadougou. In un'ottica di miglioramento del servizio ai connazionali e di impulso alle attività di promozione commerciale e culturale, è inoltre rilevante l'apertura dei Consolati Generali di Bruxelles e Madrid.

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

Il personale: l'Amministrazione in cifre

L'Amministrazione centrale (a seguito della riforma di cui al D.P.R. 211/2021 e de conseguente D.M. 17 dicembre del 2021, n. 1202/2753 di articolazione interna)	
Strutture dirigenziali di I livello (Direzioni Generali, Servizi, altro)	14 (incluso il Gabinetto del Ministro)
Strutture dirigenziali di II livello (Unità, Uffici, altro)	110

La rete estera	
Ambasciate	130
Rappresentanze Permanenti presso Organizzazioni Internazionali	9
Delegazioni Diplomatiche Speciali	1 (Taipei)
Uffici Consolari	85
Uffici Consolari onorari	517 di cui 338 operativi (ossia con titolare nell'esercizio delle funzioni)
Istituti Italiani di Cultura (IIC)	88*
Istituzioni scolastiche italiane (anno scolastico 2024/2025)	8 istituti statali** (cui si aggiungono 46 scuole paritarie, 1 scuola non paritaria, 7 sezioni italiane presso scuole europee, 85 sezioni italiane presso scuole straniere/internazionali)
Lettori di ruolo (anno scolastico 2024/2025)	132
* Nel conteggio sono ricompresi anche gli IIC di Tripoli e Damasco, le cui attività sono temporaneamente sospese. ** Nel conteggio è inserita anche la Scuola Statale di Asmara, le cui attività didattiche sono temporaneamente sospese.	

Unità di personale al 1° gennaio 2025	
Diplomatici (1.064) Dirigenti (46, di cui 7 di prima fascia e 39 di seconda fascia)	1.130
Personale delle Aree Funzionali (di cui 1.097 unità appartenenti alla III Area, 1.798 alla II Area e 16 alla I Area)	2.823
Personale a contratto degli Uffici all'estero	3.200
Esperti ex art. 168 del D.P.R. 18/1967	178
Esperti ex art. 16 della L. 401/1990	2
Direttori di Istituto Italiano di Cultura ex art. 14, co. 6, della L. 401/1990	8
Personale MIM collocato fuori ruolo presso il MAECI	59

Analisi caratteri qualitativi/quantitativi del personale	
Età media del personale (anni)	48,39
Età media di diplomatici e dirigenti (anni)	46,08
Tasso di crescita unità di personale	-1,69%
% di dipendenti in possesso di laurea	51,79%
% di dirigenti in possesso di laurea	100%
Turnover del personale	69,39% Nel corso del 2024 sono state assunte 161 unità di personale, mentre sono cessati dai ruoli 232 dipendenti.
Ore di formazione erogate	110.000
Tasso di assenze (escluse ferie)	4,61%
Tasso di dimissione premature (numero di dimissioni che non abbiano dato luogo a pensione sul totale delle cessazioni)	19,91%
Tasso di richieste di trasferimento ad altre amministrazioni	0%
Numero di infortuni:	
- presso la Sede centrale	16 infortuni , di cui 10 riconosciuti
- presso la Rete estera	4 infortuni (tutti in fase istruttoria)

Analisi di genere	
% di diplomatici e dirigenti donne (inclusi APC)	25,62
% di donne sul totale del personale (inclusi APC)	55,03
Età media del personale femminile (anni)	46,88 (dirigenti) 49,50 (non dirigenti)
% di personale femminile laureato sul totale del personale femminile	53,14 %

3.1.3 Le risorse finanziarie

La legge di bilancio per il **2025** (legge 30 dicembre 2024, n. 207) assegna al MAECI, per l'anno corrente, uno stanziamento pari a € **3.381.079.190**, con una diminuzione di circa 152 milioni € rispetto a quello iniziale del 2024 (pari a € **3.533.269.553**). Tale riduzione è legata principalmente alle misure di "spending review" adottate ai fini del raggiungimento degli obiettivi programmatici di finanza pubblica indicati nel "Piano Strutturale del Bilancio" 2025-2029, che hanno comportato per il MAECI una **riduzione complessiva** delle dotazioni di competenza e di cassa per l'importo di **69,4 milioni € per il 2025, di 70,5 milioni € per il 2026 e di 60,7 milioni € dal 2027**.

Il programma con la riduzione più rilevante è quello relativo alla "**Cooperazione allo sviluppo**" (- 47,8 milioni € nel 2025, - 50,2 milioni € nel 2026 e - 42,7 milioni € a regime dal 2027). L'entità del taglio, che andrà a gravare in massima parte sul capitolo 2185 relativo ai finanziamenti da trasferire ad AICS per l'attuazione degli interventi di cooperazione allo sviluppo, è legata all'incidenza significativa di tali stanziamenti sul bilancio del MAECI, trattandosi di misure di riduzione sostanzialmente "lineari" determinate in proporzione alle disponibilità iniziali.

Sono state ridotte, inoltre, le risorse relative alla manutenzione straordinaria degli immobili (- 27 milioni €, da € 28.711.086 nel 2024 a € 1.455.543 nel 2025) e all'acquisto, costruzione e ristrutturazione di immobili all'estero da adibire a Sedi di rappresentanze diplomatiche ed uffici

consolari (- 23 milioni €, da € 44.445.071 nel 2024 a € 21.225.564 nel 2025), nonché le spese per lo sviluppo del sistema informativo (- 6,5 milioni €, da € 32.008.461 nel 2024 a € 25.573.693 nel 2025). Subiscono riduzioni anche le risorse destinate alle dotazioni delle sedi estere, sia in termini di parte corrente (da € 62.020.950 a € 58.919.903) che di conto capitale (da € 5.000.000 a € 2.500.000), per un totale di circa 5,6 milioni €. Subiscono infine decurtazioni i fondi da ripartire a disposizione del MAECI sia di parte corrente (- 6,8 milioni €, da complessivi € 14.596.087 nel 2024 a € 7.721.329 nel 2025), che di conto capitale, i cui 3 milioni di stanziamento vengono azzerati.

Per quanto riguarda i contributi obbligatori a favore di Organismi Internazionali, è prevista una riduzione della quota di partecipazione dell'Italia al Fondo europeo di sviluppo – FES (- 112 milioni €, da € 225.541.620 nel 2024, a € 113.898.518 nel 2025), mentre sono incrementate rispetto al 2024 altre autorizzazioni di spesa, tra cui quelle relative al contributo per la partecipazione allo *European Peace Facility* (da € 303 milioni € nel 2024 a € 461 milioni € nel 2025).

Stanziamento complessivo 2025 (DLB 2025)	3.381
Trasferimenti all'Agenzia italiana per la Cooperazione allo sviluppo (AICS)	629
Stanziamenti iniziali effettivi <u>al netto delle risorse per l'AICS:</u>	2.752
di cui:	
- Oneri inderogabili:	2.089
• spese di personale;	978
• contributi a organismi internazionali;	986
• stanziamento FES ex L. 125 del 2014;	114
• altri oneri vari;	11
- Fondo migrazioni e politiche di rimpatrio	38
- Agenzia ICE	231
- Altri contributi ad enti e organismi	77
- Spese di funzionamento e di investimento	273
- Contributi alle imprese	44
<i>(dati in milioni di euro)</i>	

Il bilancio MAECI si connota, nella sua struttura, per il fatto di essere 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). Se si considerano anche i trasferimenti finalizzati per legge - quali i finanziamenti per AICS e Agenzia ICE e i trasferimenti alla SIMEST per i contributi alle imprese - tale percentuale arriva quasi al 90%.

Per una rappresentazione sintetica delle risorse finanziarie gestite dalla Farnesina (stanziamenti legge di bilancio 2025) si rinvia al prospetto contenuto nell'**allegato F**, che comprende i seguenti elementi: Centri di Responsabilità Amministrativa, programmi di bilancio, azioni di bilancio e stanziamenti di spesa.

Per un maggiore livello di dettaglio si riportano i link alla banca dati della Ragioneria generale dello Stato (OpenBDAP) per un esame dei dati finanziari complessivi del bilancio dello Stato e un confronto tra i bilanci dei vari Ministeri ([OpenBDAP | I dati della Finanza Pubblica](#)).

3.2 Organizzazione e lavoro agile

All'interno del Piano integrato di attività e organizzazione del MAECI si inserisce il **Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA)**, sviluppato sulla base della normativa in vigore e delle esperienze maturate nella fase di sperimentazione e messa a regime del lavoro agile nel 2019.

L'Amministrazione, a partire da settembre 2021 con l'emanazione del D.P.C.M del 23 settembre 2021 e del decreto dell'8 ottobre del Ministro per la pubblica amministrazione, ha successivamente riorganizzato le attività dei propri uffici consentendo il ricorso al lavoro agile con modalità di espletamento della prestazione lavorativa **prevalentemente in presenza** e nel corso del 2022 è avvenuto il progressivo ripristino del servizio in presenza come modalità ordinaria di resa della prestazione lavorativa, disciplinata dall'adozione del CCNL Funzioni centrali sottoscritto il 9 maggio 2022.

Nel prossimo triennio l'obiettivo è promuovere una cultura organizzativa dell'Amministrazione improntata a principi di economicità, efficacia ed efficienza. La già avviata revisione di ampio respiro dei modelli organizzativi sarà accompagnata nel corso del triennio 2025-2027 da misure di **transizione verso il digitale**. Tale transizione consentirà di utilizzare al meglio le tecnologie informatiche, anche in relazione alle esigenze operative dell'attività lavorativa svolta in modalità agile. È inoltre fondamentale che siffatti cambiamenti nell'organizzazione e gestione delle risorse umane siano accompagnati e favoriti da mirate attività di formazione a beneficio di tutto il personale in servizio presso l'Amministrazione centrale.

Per un approfondimento, si rimanda alla lettura dell'**Allegato tecnico H**.

3.3 Piano triennale dei fabbisogni del personale 2025-2027

3.3.1. La dotazione organica del Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale

La dotazione organica dell'Amministrazione vigente al 31 dicembre 2024 tiene conto degli incrementi intervenuti nello scorso anno in attuazione di specifiche disposizioni normative nonché della richiesta di rimodulazione formalizzata nell'ambito del PTFP 2024-2026 e autorizzata con nota 14 novembre 2024, n. 236327 dalla Ragioneria Generale dello Stato d'intesa con il Dipartimento della funzione pubblica.

In particolare, l'organico dell'Area dei Funzionari è stato aumentato in applicazione dell'articolo 1, comma 714, della legge di bilancio 2023 (420 unità dal 1° ottobre 2024) e quello dell'Area degli Assistenti in attuazione dell'articolo 28-*septies* del decreto-legge 22 giugno 2023, n. 75 (200 unità dal 1° gennaio 2024) e dell'articolo 6 del decreto-legge 22 aprile 2023, n. 44 (100 unità dal 1° ottobre 2024). La dotazione organica è stata inoltre oggetto di rimodulazione, richiesta dall'Amministrazione nel PTFP 2024-2026, al fine di istituire l'Area delle Elevate professionalità (35 unità) e di aumentare l'organico dell'Area dei Funzionari (54 unità), con corrispondente riduzione di unità di personale appartenente alle Aree degli Assistenti e degli Operatori così da garantire la neutralità finanziaria.

La tabella 1 da evidenza dell'esito di tali disposizioni sull'organico della Farnesina fornendo, in relazione alla verifica sulla compatibilità finanziaria della programmazione assunzionale oggetto del presente Piano, il relativo valore finanziario al 31 dicembre 2024 il quale, come dettagliatamente indicato nel paragrafo 2, è stato ricondotto in applicazione della disposizione prevista dalla legge di Bilancio 2025 che dispone un adeguamento della dotazione organica in termini finanziari. Si è inoltre provveduto ad inserire l'aumento dell'organico dell'Area degli Assistenti (200 unità) disposto - a decorrere dal 1° ottobre 2025 - dall'articolo 4, comma 7, del decreto-legge 11 ottobre 2024, n. 145, così da dare evidenza dell'aggiornato valore finanziario della dotazione organica del Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale.

La tabella 2 indica la spesa del personale presente in servizio al 31 dicembre 2024 (al netto del personale di ruolo collocato in posizione di comando o fuori ruolo di cui alla tabella 3) e include quella sostenuta per le unità in posizione di comando presso l'Amministrazione. Relativamente al personale della carriera diplomatica riportato nella tabella 3, si conferma che - ai sensi dell'articolo 58, comma 2, del decreto del Presidente della Repubblica 10 gennaio 1957, n. 3 - le unità di personale collocate in posizione di fuori ruolo non occupano un posto nel grado organico cui appartengono. Nella qualifica iniziale del ruolo stesso è lasciato scoperto un posto per ogni unità collocata in posizione di fuori ruolo.

Valore finanziario dotazione organica al 31.12.2024 (inclusiva della riduzione prevista dalla legge di bilancio e degli aumenti di organico già autorizzati)															
CATEGORIA	GRADO	Tabellare	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024	Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Unità in dotazione organica	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA	Unità in dotazione organica	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA RIDOTTA	Unità in dotazione organica 1.10.2025	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA 1.10.2025	
DIPLOMATICI	Ambasciatore	114.064,04 €	4.391,40 €	118.455,44 €	28.666,22 €	6.728,27 €	10.068,71 €	163.918,64 €	24	3.934.047,36 €	24	3.934.047,36 €	24	3.934.047,36 €	
	Ministro plenipotenziario	97.836,57 €	3.766,75 €	101.603,32 €	24.588,00 €	5.771,07 €	8.636,28 €	140.598,67 €	200	28.119.734,00 €	200	28.119.734,00 €	200	28.119.734,00 €	
	Consigliere di Ambasciata	76.870,22 €	2.959,97 €	79.830,19 €	19.318,91 €	4.534,35 €	6.785,57 €	110.469,02 €	244	26.954.440,88 €	244	26.954.440,88 €	244	26.954.440,88 €	
	Consigliere di Legazione	60.555,13 €	2.331,29 €	62.886,42 €	15.218,51 €	3.571,95 €	5.345,35 €	87.022,23 €	261	22.712.802,03 €	261	22.712.802,03 €	261	22.712.802,03 €	
	Segretario di Legazione	46.414,87 €	1.786,85 €	48.201,72 €	11.664,82 €	2.737,86 €	4.097,15 €	66.701,54 €	521	34.751.502,34 €	506	33.750.979,24 €	506	33.750.979,24 €	
DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024	Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Unità in dotazione organica	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA	Unità in dotazione organica	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA RIDOTTA	Unità in dotazione organica 1.10.2025	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA 1.10.2025	
	Prima	60.102,87 €	2.314,26 €	62.417,13 €	15.104,95 €	3.545,29 €	5.305,46 €	86.372,82 €	8	690.982,56 €	8	690.982,56 €	8	690.982,56 €	
	Seconda	47.015,77 €	1.809,86 €	48.825,63 €	11.815,80 €	2.773,30 €	4.150,18 €	67.564,91 €	52	3.513.375,32 €	52	3.513.375,32 €	52	3.513.375,32 €	
AREE		Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 12 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024	Retribuzione di posizione variabile	Retribuzione di risultato	Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38% (32,70% su retribuzione di risultato)	Totale annuo pro-capite lordo stato	Unità in dotazione organica	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA	Unità in dotazione organica	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA RIDOTTA	Unità in dotazione organica 1.10.2025	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA 1.10.2025	
	Elevate professionalità	35.000,00 €	1.347,32 €	12.750,00 €	2.250,00 €	51.347,32 €	19.579,30 €	70.926,62 €	35	2.482.431,70 €	35	2.482.431,70 €	35	2.482.431,70 €	
	Funzionari	23.501,93 €	904,56 €	2.033,87 €	26.440,36 €	6.398,57 €	1.501,81 €	2.247,43 €	36.588,17 €	1.947	71.237.166,99 €	1.947	71.237.166,99 €	1.947	71.237.166,99 €
	Assistenti	19.351,97 €	744,72 €	1.674,72 €	21.771,41 €	5.268,68 €	1.236,62 €	1.850,57 €	30.127,28 €	2.065	62.212.833,20 €	2.015	60.706.469,20 €	2.215	66.731.925,20 €
	Operatori	18.390,84 €	707,76 €	1.591,55 €	20.690,15 €	5.007,02 €	1.175,20 €	1.758,66 €	28.631,03 €	16	458.096,48 €	14	400.834,42 €	14	400.834,42 €
TOTALE									5,373	257.067.412,86 €	5,306	254.503.263,70 €	5,506	260.528.719,70 €	

Tabella 1

Spesa presenti in servizio + comandati in al 31 dicembre 2024													
CATEGORIA	GRADO	Tabellare	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024	Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità presenti di ruolo	Totale comandati in	TOTALE ONERE PRESENTI IN SERVIZIO (Ruolo + comandati in)	Spesa	
DIPLOMATICI	Ambasciatore	114.064,04 €	4.391,40 €	118.455,44 €	28.666,22 €	6.728,27 €	10.068,71 €	163.918,64 €	17		2.786.616,88 €		
	Ministro plenipotenziario	97.836,57 €	3.766,75 €	101.603,32 €	24.588,00 €	5.771,07 €	8.636,28 €	140.598,67 €	196		27.557.339,32 €		
	Consigliere di Ambasciata	76.870,22 €	2.959,97 €	79.830,19 €	19.318,91 €	4.534,35 €	6.785,57 €	110.469,02 €	248		27.396.316,96 €		
	Consigliere di Legazione	60.555,13 €	2.331,29 €	62.886,42 €	15.218,51 €	3.571,95 €	5.345,35 €	87.022,23 €	187		16.273.157,01 €		
	Segretario di Legazione	46.414,87 €	1.786,85 €	48.201,72 €	11.664,82 €	2.737,86 €	4.097,15 €	66.701,54 €	358		23.879.151,32 €		
DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024	Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità presenti di ruolo	Totale comandati in	TOTALE ONERE PRESENTI IN SERVIZIO (Ruolo + comandati in)		
	Prima	60.102,87 €	2.314,26 €	62.417,13 €	15.104,95 €	3.545,29 €	5.305,46 €	86.372,82 €	7		604.609,74 €		
	Seconda	47.015,77 €	1.809,86 €	48.825,63 €	11.815,80 €	2.773,30 €	4.150,18 €	67.564,91 €	34		2.297.206,94 €		
AREE		Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024	Retribuzione di posizione variabile	Retribuzione di risultato	Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38% (32,70% su retribuzione di risultato)	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità presenti di ruolo	Totale comandati in	TOTALE ONERE PRESENTI IN SERVIZIO (Ruolo + comandati in)		
	Elevate professionalità	35.000,00 €	1.347,32 €	12.750,00 €	2.250,00 €	51.347,32 €	19.579,30 €	70.926,62 €					
	Funzionari	23.501,93 €	904,56 €	2.033,87 €	26.440,36 €	6.398,57 €	1.501,81 €	2.247,43 €	36.588,17 €	1.196	1	43.796.039,49 €	
	Assistenti	19.351,97 €	744,72 €	1.674,72 €	21.771,41 €	5.268,68 €	1.236,62 €	1.850,57 €	30.127,28 €	1.572	2	47.420.338,72 €	
	Operatori	18.390,84 €	707,76 €	1.591,55 €	20.690,15 €	5.007,02 €	1.175,20 €	1.758,66 €	28.631,03 €	13		372.203,39 €	
TOTALE									3,828	3	192.382.979,77 €		

Tabella 2

Spesa comandati al 31 dicembre 2024												
CATEGORIA	GRADO	Tabellare 13 mensilità DPR 21 ottobre 2022, n. 195	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024		Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale comandati out	TOTALE ONERE COMANDATI OUT 31/12/2023	
DIPLOMATICI	Ambasciatore	114.064,04 €	4.391,40 €		118.455,44 €	28.666,22 €	6.728,27 €	10.068,71 €	163.918,64 €	8	1.311.349,12 €	
	Ministro plenipotenziario	97.836,57 €	3.766,75 €		101.603,32 €	24.588,00 €	5.771,07 €	8.636,28 €	140.598,67 €	34	4.780.354,78 €	
	Consigliere d'Ambasciata	76.870,22 €	2.959,97 €		79.830,19 €	19.318,91 €	4.534,35 €	6.785,57 €	110.469,02 €	26	2.872.194,52 €	
	Consigliere di Legazione	60.555,13 €	2.331,29 €		62.886,42 €	15.218,51 €	3.571,95 €	5.345,35 €	87.022,23 €	10	870.222,30 €	
	Segretario di Legazione	46.414,87 €	1.786,85 €		48.201,72 €	11.664,82 €	2.737,86 €	4.097,15 €	66.701,54 €	4	266.806,16 €	
DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024		Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale comandati out	TOTALE ONERE COMANDATI OUT 31/12/2023	
	Prima	60.102,87 €	2.314,26 €		62.417,13 €	15.104,95 €	3.545,29 €	5.305,46 €	86.372,82 €			
	Seconda	47.015,77 €	1.809,86 €		48.825,63 €	11.815,80 €	2.773,30 €	4.150,18 €	67.564,91 €	4	270.259,64 €	
AREE		Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2019-2021	IVC 2022-2024 per 12 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima (tabellare + IVC)	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale comandati out	TOTALE ONERE COMANDATI OUT 31/12/2023
	Funzionari	23.501,93 €	904,56 €		2.033,87 €	26.440,36 €	6.398,57 €	1.501,81 €	2.247,43 €	36.588,17 €	25	914.704,25 €
	Assistenti	19.351,97 €	744,72 €		1.674,72 €	21.771,41 €	5.268,68 €	1.236,62 €	1.850,57 €	30.127,28 €	31	933.945,68 €
	Operatori	18.390,84 €	707,76 €		1.591,55 €	20.690,15 €	5.007,02 €	1.175,20 €	1.758,66 €	28.631,03 €	1	28.631,03 €
										TOTALE	143	12.248.467,48 €

Tabella 3

3.3.2. Adeguamento della dotazione organica in applicazione della legge 30 dicembre 2024, n. 207

Con l'articolo 1, comma 822, della legge di Bilancio 2025 il legislatore ha introdotto un limite temporaneo all'assunzione di personale. La disposizione è finalizzata a completare l'attuazione della riforma della pubblica amministrazione prevista dal PNRR mediante la realizzazione di recuperi di efficienza dai processi di digitalizzazione, semplificazione e riorganizzazione individuati dal Piano stesso. L'obiettivo permane quello di allineare la dinamica della spesa prodotta in ambito di gestione del personale delle pubbliche amministrazioni agli obiettivi generali di finanza pubblica.

Questo limite, previsto per il solo anno 2025, comporta una rideterminazione della capacità assunzionale - che rappresenta il *budget* assunzionale utilizzabile dalle Amministrazioni - e una conseguente aggiornata programmazione del fabbisogno di personale. La capacità assunzionale continua ad essere determinata in base al *turnover* - inteso come rapporto tra il costo delle nuove assunzioni rispetto al costo del personale cessato nell'anno precedente - ma viene applicata una riduzione del 25 per cento alle facoltà assunzionali.

Nello specifico, l'articolo 1, comma 823, della legge 30 dicembre 2024, n. 207 prevede per l'anno 2025 una riduzione del 25 per cento del *turnover* nelle Amministrazioni dello Stato disponendo che possono procedere, nel medesimo anno, ad assunzioni di personale in misura non superiore ad un contingente complessivamente corrispondente ad una spesa pari al 75 per cento (in luogo del 100 per cento del previgente all'articolo 3, comma 1, del decreto-legge 19 giugno 2019, n. 56) di quella relativa al personale di ruolo cessato nell'anno precedente.

Oltre alla temporanea limitazione delle capacità assunzionali, il legislatore - con l'articolo 1, comma 833, della legge 30 dicembre 2024, n. 207 - ha ritenuto opportuno procedere ad un contestuale adeguamento delle dotazioni organiche delle Amministrazioni disponendo una loro strutturale riduzione in termini finanziari. Al riguardo si segnala che, ai fini della prescritta asseverazione prevista dall'ultimo periodo della citata disposizione, si provvederà a trasmettere all'Ufficio centrale di

bilancio un'analitica dimostrazione dell'adeguamento della dotazione organica dell'Amministrazione non appena saranno disponibili i costi unitari aggiornati.

In particolare, a fronte di un valore iniziale pari a 257.067.412,86 € e di un valore della riduzione da applicare in termini finanziari pari a 2.539.484,66 € (vale a dire il 25 per cento del *budget* assunzionale 2025, come indicato nella tabella 6), la dotazione organica dell'amministrazione - espressa in termini finanziari - è stata ricondotta a 254.503.263,70 € nelle modalità evidenziate nella tabella 4.

Calcolo riduzione dotazione organica							
DIPLOMATICI	GRADO	Dotazione organica al 1° ottobre 2024	Totale annuo pro-capite lordo stato	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA	Dotazione organica ridotta	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA RIDOTTA	Unità ridotte
		Ambasciatore	24	163.918,64 €	3.934.047,36 €	24	3.934.047,36 €
	Ministro plenipotenziario	200	140.598,67 €	28.119.734,00 €	200	28.119.734,00 €	
	Consigliere di Ambasciata	244	110.469,02 €	26.954.440,88 €	244	26.954.440,88 €	
	Consigliere di Legazione	261	87.022,23 €	22.712.802,03 €	261	22.712.802,03 €	
	Segretario di Legazione	521	66.701,54 €	34.751.502,34 €	506	33.750.979,24 €	15
DIRIGENTI	FASCIA	Dotazione organica al 1° ottobre 2024	Totale annuo pro-capite lordo stato	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA	Dotazione organica ridotta	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA RIDOTTA	Unità ridotte
	Prima	8	86.372,82 €	690.982,56 €	8	690.982,56 €	
	Seconda	52	67.564,91 €	3.513.375,32 €	52	3.513.375,32 €	
AREE		Dotazione organica al 1° ottobre 2024	Totale annuo pro-capite lordo stato	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA	Dotazione organica ridotta	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA RIDOTTA	Unità ridotte
	EP	35	70.926,62 €	2.482.431,70 €	35	2.482.431,70 €	
	Funzionari	1.947	36.588,17 €	71.237.166,99 €	1.947	71.237.166,99 €	
	Assistenti	2.065	30.127,28 €	62.212.833,20 €	2.015	60.706.469,20 €	50
	Operatori	16	28.631,03 €	458.096,48 €	14	400.834,42 €	2
	TOTALE	5373			257.067.412,86 €	5306	254.503.263,70 €
Valore finanziario decurtazione				2.539.484,66 €			
Valore finanziario dotazione organica ridotta				254.527.928,20 €			

Tabella 4

3.3.3. Valore finanziario della dotazione organica

La tabella 5 evidenzia come il valore finanziario dei presenti in servizio al 31 dicembre 2024, tenuto conto della programmazione assunzionale richiesta nell'ambito del presente PTFP per l'anno 2025 nonché delle pregresse autorizzazioni ad assumere sia mediante l'utilizzo di facoltà assunzionali che attraverso specifiche disposizioni legislative, avviene nel rispetto del valore finanziario della dotazione organica al 31 dicembre 2024 - ricondotto in applicazione dell'articolo 1, comma 833, della legge 30 dicembre 2024, n. 207 - che è pari a 254.503.263,70 €.

VALORE FINANZIARIO PRESENTI IN SERVIZIO E COMANDATI IN AL 31.12.2024	+	192.382.979,77 €
VALORE FINANZIARIO COMANDATI OUT AL 31.12.2024	+	12.248.467,48 €
VALORE FINANZIARIO CESSAZIONI DAL SERVIZIO ANNO 2025	-	5.936.191,79 €
VALORE FINANZIARIO ASSUNZIONI SU TURN-OVER NEL 2025	+	7.596.165,53 €
VALORE FINANZIARIO ASSUNZIONI 2024 SU BUDGET GIÀ AUTORIZZATO DA D.P.C.M.	+	16.419.677,20 €
VALORE FINANZIARIO ASSUNZIONI EX LEGGE NEL 2025	+	31.674.669,18 €
TOTALE		254.385.767,37 €
		≤
VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA AL 31.12.2024		257.067.412,86 €
VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA AL 1.1.2025 RIDOTTA		254.503.263,70 €
VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA AL 1.10.2025		260.528.719,70 €

Tabella 5

3.3.4. Risorse finanziarie da cessazioni di personale nel triennio 2025-2027

Ai fini dell'elaborazione della presente programmazione assunzionale, si riportano le tabelle relative alle cessazioni intervenute nel 2024 (tabella 6) e quelle relative ai collocamenti a riposo che interverranno nel triennio 2025-2027 (tabelle 6.1, 6.2 e 6.3). Con riferimento a questi ultimi, i dati indicati sono di natura previsionale anche alla luce dei riflessi sulle date di previsto collocamento a riposo d'ufficio a seguito della recente modifica - introdotta dall'articolo 1, comma 162, della legge di Bilancio 30 dicembre 2024, n. 207 - della disciplina relativa al limite massimo di età per la permanenza in servizio alle dipendenze delle pubbliche Amministrazioni.

si provvederà a trasmettere all'Ufficio centrale di bilancio - ai fini della prescritta asseverazione dei risparmi da cessazione secondo il disposto dell'articolo 3, comma 3, della legge 19 giugno 2019, n. 56 - un'analitica dimostrazione delle cessazioni di personale avvenute nel corso del 2024 e una tabella riepilogativa delle risorse finanziarie derivanti dalle predette. Al riguardo, trattandosi di cessazioni intercorse nell'anno 2024, ai fini della compilazione della tabella 6, si è applicato l'articolo 14, comma 7, del decreto-legge 6 luglio 2012, n. 95 (modificato, con decorrenza 1° gennaio 2025, dall'articolo 1, comma 126, della legge 30 dicembre 2024, n. 207) il quale non consente di considerare le cessazioni dal servizio per processi di mobilità come risparmio utile per definire l'ammontare delle disponibilità finanziarie da destinare alle assunzioni o il numero delle unità sostituibili in relazione alle limitazioni del *turnover*. Nella tabella non sono state pertanto indicate le cessazioni di 9 Funzionari e di 4 Assistenti avvenute in applicazione dell'articolo 30 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 o dell'articolo 7 del decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 5 agosto 1988, n. 325.

3.3.5. Procedure assunzionali e selettive concluse

Si fornisce un riepilogo delle assunzioni di personale intervenute a seguito di finanziamenti *ex lege* o a valere sulle facoltà assunzionali dell'Amministrazione.

Relativamente al personale della carriera diplomatica sono state concluse due procedure assunzionali. Il 26 febbraio 2024 sono state immesse in ruolo 48 unità risultate vincitrici del concorso, per titoli ed esami, a 50 posti di Segretario di Legazione in prova pubblicato sulla *Gazzetta Ufficiale* 31 marzo 2023, n. 25 - 4ª Serie speciale "*Concorsi ed esami*". La procedura concorsuale è stata autorizzata dall'articolo 1, comma 922, della legge 30 dicembre 2020, n. 178 (che ha integrato l'iniziale autorizzazione di cui all'articolo 1, comma 301, della legge 27 dicembre 2019, n. 160). Il 14 gennaio 2025 sono state immesse in ruolo 47 unità risultate vincitrici del concorso, per titoli ed esami, a 50 posti di Segretario di Legazione in prova pubblicato sulla *Gazzetta Ufficiale* 22 marzo 2024, n. 24 - 4ª Serie speciale "*Concorsi ed esami*". Si segnala al riguardo che è stato concesso il differimento della presa di servizio a un'unità vincitrice. La procedura assunzionale è stata autorizzata con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 11 maggio 2023.

Per quanto riguarda il personale delle Aree, il 6 maggio 2024 - in ragione dell'autorizzazione di cui al decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 11 maggio 2023 - sono state inquadrare nell'Area dei Funzionari 75 unità risultate vincitrici di una procedura di progressione tra le Aree indetta ai sensi dell'articolo 52, comma 1-*bis*, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.

In data 19 luglio 2023 è stato pubblicato sul "*Portale nazionale del reclutamento - InPA*" il bando di concorso, per titoli ed esami, per il reclutamento di 300 unità di personale da inquadrare nell'Area dei Funzionari, la cui assunzione è stata autorizzata con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 22 luglio 2022 (175 unità), così come rimodulato, e con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 11 maggio 2023 (125 unità). Nel corso degli ultimi mesi l'Amministrazione sta procedendo all'assunzione in prova dei vincitori in funzione dei 5 profili messi a concorso: "*Funzionario tecnico-informatico e delle telecomunicazioni*" (30 luglio 2024), "*Funzionario architetto/ingegnere*" (17 ottobre 2024), "*Funzionario della promozione culturale*" (11 novembre 2024) e "*Funzionario per le attività economiche, commerciali e statistiche*" (18 dicembre 2024). Negli ultimi giorni di gennaio è prevista l'assunzione dei restanti 145 vincitori da ascrivere al profilo "*Funzionario per le attività di amministrazione, contabili e consolari*". Allo stato attuale, al netto di assenze ingiustificate, rinunce

all'assunzione e dimissioni, sono state immesse nei ruoli 109 unità a fronte delle 155 autorizzate. All'esito delle procedure assunzionali, l'Amministrazione procederà ad una ricognizione dei posti disponibili rispetto alle complessive 300 unità autorizzate al fine di effettuare - applicando l'articolo 8 del decreto del Presidente della Repubblica 10 gennaio 1957, n. 3 - un iniziale scorrimento delle graduatorie degli idonei.

Si segnala infine che, in data 21 gennaio 2025, a seguito dell'accoglimento della richiesta di rimodulazione dei risparmi di cui al decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 11 maggio 2023, si è conclusa - secondo la modalità prevista dall'articolo 35-bis, comma 1, del decreto-legge 9 agosto 2022, n. 115 relativo all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza - la procedura di stabilizzazione, previo colloquio selettivo e all'esito della valutazione positiva dell'attività lavorativa svolta, di un'unità di personale assunta con rapporto di lavoro subordinato a tempo determinato ai sensi dell'articolo 7, comma 1, del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito con modificazioni dalla legge 6 agosto 2021, n. 113.

3.3.6. Procedure concorsuali e selettive in corso

In data 26 settembre 2024 è stato pubblicato sul "*Portale nazionale del reclutamento - InPA*" il bando di concorso pubblico, per titoli ed esami, per il reclutamento di 12 unità di personale dirigenziale di livello non generale - di cui 3 unità dell'Area della promozione culturale - da inquadrare nel ruolo dirigenziale del Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale. L'Amministrazione prevede di assumere i vincitori entro il corrente anno.

Le autorizzazioni ad avviare la procedura concorsuale e ad assumere il relativo contingente sono state concesse attraverso la rimodulazione dei risparmi di cui al decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 20 agosto 2019 (di autorizzazione ad assumere 2 unità di dirigenti di seconda fascia dell'Area della promozione culturale a valere sul *budget* derivante dalle cessazioni intervenute nel biennio 2016-2017) e il decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 22 luglio 2022 (di autorizzazione ad assumere 8 unità di dirigenti di seconda fascia a valere sul *budget* derivante dalle cessazioni intervenute nel triennio 2018-2020). Da ultimo, l'Amministrazione è stata autorizzata a rimodulare i risparmi di cui al decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 11 maggio 2023 al fine di consentire l'assunzione di 4 ulteriori unità di dirigenti di seconda fascia. Si segnala che - con nota MAECI 17 ottobre 2024, n. 156454 - si è richiesto di destinare 2 delle 4 unità di dirigenti di seconda fascia autorizzate con la rimodulazione dei risparmi del decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 11 maggio 2023 al reclutamento mediante l'XI corso-concorso selettivo di formazione dirigenziale che sarà indetto dalla Scuola nazionale dell'Amministrazione.

In data 27 dicembre 2023 è stato pubblicato sul "*Portale nazionale del reclutamento - InPA*" il bando di concorso pubblico, per titoli ed esami, per il reclutamento di 381 unità di personale da inquadrare nell'Area degli Assistenti secondo la seguente ripartizione: 281 unità con il profilo di "*Assistente per le attività di amministrazione, contabili e consolari*" e 100 unità con il profilo di "*Assistente tecnico-informatico e delle telecomunicazioni*". Le autorizzazioni ad avviare la procedura concorsuale e ad assumere il relativo contingente, con contestuale aumento della dotazione organica, sono state concesse con l'articolo 6 del decreto-legge 22 aprile 2023, n. 44 (100 unità) e con l'articolo 28-septies del decreto-legge 22 giugno 2023, n. 75 (200 unità). Le restanti 81 unità sono quelle residuali rispetto alle 350 autorizzate con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 22 luglio 2022.

Le prove orali del profilo “Assistente tecnico-informatico e delle telecomunicazioni” sono terminate il 16 dicembre 2024; mentre la selezione per il profilo di “Assistente per le attività di amministrazione, contabili e consolari” si concluderà il 26 febbraio p.v. L’Amministrazione prevede pertanto di assumere i vincitori entro il primo semestre dell’anno 2025.

Infine, in data 20 dicembre 2024, a seguito dell’accoglimento della richiesta di rimodulazione dei risparmi di cui al decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 11 maggio 2023, è stata avviata una procedura di progressione dall’Area degli Assistenti all’Area dei Funzionari per complessive 100 unità. La procedura - per la quale ci si è avvalsi del regime transitorio di cui all’articolo 18 del CCNL Funzioni centrali 2019-2021, prorogato dall’articolo 19 del CCNL Funzioni centrali 2022-2024 al 30 giugno 2026 - è stata finanziata sia mediante l’utilizzo delle risorse stanziati dall’articolo 1, comma 612, della legge di bilancio 2022, in misura non superiore allo 0,55 per cento del monte salari (75 unità) che mediante l’utilizzo delle facoltà assunzionali di cui alla sopracitata rimodulazione (25 unità), autorizzata con note 27 novembre 2024, n. 81843 del Dipartimento della funzione pubblica e 9 dicembre 2024, n. 259035 dalla Ragioneria Generale dello Stato.

3.3.7. Assunzioni già autorizzate gravanti su finanziamenti ex lege

Oltre le assunzioni gravanti sulle facoltà assunzionali, il Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale è stato autorizzato a bandire procedure concorsuali e ad assumere complessive 920 unità di personale delle Aree gravanti finanziamenti stanziati *ex lege*.

In particolare, l’articolo 1, comma 713, della legge 29 dicembre 2022, n. 197 ha autorizzato la Farnesina, a decorrere dal 1° ottobre 2024, a bandire uno o più concorsi pubblici o a scorrere delle graduatorie vigenti al fine di assumere 420 unità dell’Area dei Funzionari, con contestuale aumento della dotazione organica. L’Amministrazione - anche alla luce della sentenza n. 6362/2024 del TAR Lazio - intende avvalersi delle predette 420 unità al fine di attuare uno scorrimento delle graduatorie degli idonei del concorso per 300 unità da ascrivere all’Area dei Funzionari in quanto il relativo bando di concorso è stato pubblicato prima dell’entrata in vigore della legge 10 agosto 2023, n. 112 di conversione, con modificazioni, del decreto-legge 22 giugno 2023, n. 75 il quale ha introdotto, con l’articolo 28-ter, un limite del 20 per cento all’individuazione di idonei.

In aggiunta alle predette unità, l’articolo 28-septies del decreto-legge 22 giugno 2023, n. 75 (200 unità dal 1° gennaio 2024), l’articolo 6 del decreto-legge 22 aprile 2023, n. 44 (100 unità dal 1° ottobre 2024) e l’articolo 4, comma 7, del decreto-legge 11 ottobre 2024, n. 145 (200 unità dal 1° ottobre 2025) hanno autorizzato l’Amministrazione a reclutare mediante procedure concorsuali un contingente complessivo di 500 unità nell’Area degli Assistenti, con contestuale incremento della dotazione organica a decorrere dal 1° ottobre 2025.

3.3.8. Assunzioni già autorizzate gravanti sulle facoltà assunzionali

Come indicato nel paragrafo 6 sono attualmente in corso di svolgimento delle procedure concorsuali e selettive gravanti sulle facoltà assunzionali dell’Amministrazione.

In particolare, relativamente al concorso per il reclutamento di 12 unità di personale dirigenziale di livello non generale, i provvedimenti di autorizzazione a bandire e ad assumere sono i seguenti:

- il decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 20 agosto 2019, così come rimodulato, di autorizzazione ad assumere di 2 unità di dirigenti di seconda fascia, a valere sul *budget* derivante dal cumulo delle cessazioni intervenute nel biennio 2016-2017;
- il decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 22 luglio 2022, così come rimodulato, di autorizzazione ad assumere 8 unità di dirigenti di seconda fascia, a valere sul *budget* derivante dal cumulo delle cessazioni intervenute nel triennio 2018-2020;
- il decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 11 maggio 2023, così come rimodulato, di autorizzazione ad assumere 4 unità di dirigenti di seconda fascia (di cui 2 da destinare all'XI corso-concorso SNA), a valere sul *budget* derivante dalle cessazioni intervenute nel 2021.

Relativamente al personale delle Aree, sono in corso due procedure gravanti - in parte - sulle facoltà assunzionali dell'Amministrazione. La prima è relativa al concorso indetto il 27 dicembre 2023 per il reclutamento di unità di personale da inquadrare nell'Area degli Assistenti per la quale, rispetto alle complessive 381 unità autorizzate, 81 sono state autorizzate con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 22 luglio 2022. La seconda procedura gravante in parte sulle facoltà assunzionali si riferisce alla progressione tra le Aree avviata il 20 dicembre scorso per la quale 25 unità sono state finanziate con la rimodulazione dei risparmi di cui al decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 11 maggio 2023.

Con riferimento alle predette autorizzazioni, l'articolo 1, comma 1, del decreto-legge 27 dicembre 2024, n. 202 ha introdotto una modifica all'articolo 35, comma 4, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 prorogando, in via transitoria, al 31 dicembre 2025 le facoltà assunzionali non ancora esercitate relative ad annualità pregresse all'anno 2025, già autorizzate o da autorizzare.

3.3.9. Procedure di progressione tra le aree

Come già indicato è stata avviata una procedura di progressione dall'Area degli Assistenti all'Area dei Funzionari per complessive 100 unità. Al riguardo, con note 27 novembre 2024, n. 81843 del Dipartimento della funzione pubblica e 9 dicembre 2024, n. 259035 della Ragioneria Generale dello Stato, l'Amministrazione è stata autorizzata a procedere all'inquadramento di ulteriori 25 unità a valere sui risparmi di cui al decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 11 maggio 2023, rispetto alle iniziali 75 finanziate mediante l'utilizzo delle risorse stanziare dall'articolo 1, comma 612, della legge di bilancio 2022. In particolare, a fronte di un costo complessivo di 191.718,25 € (inclusa la stabilizzazione di un'unità), il *budget* residuale del citato provvedimento è pari 52.664,63 €.

In aggiunta alle sopracitate assunzioni di personale già autorizzate gravanti sulle facoltà assunzionali o su finanziamenti *ex lege*, il decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 17 dicembre 2024 ha autorizzato l'Amministrazione ad indire una procedura di reclutamento ai fini dell'assunzione di 35 unità da ascrivere all'Area delle Elevate professionalità, di cui 18 unità mediante l'indizione di una procedura concorsuale pubblica e 17 unità attraverso una procedura di progressione dall'Area dei Funzionari secondo quanto disciplinato dall'articolo 52, comma 1-*bis*, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165. Si intende provvedere all'avvio della procedura selettiva entro il primo semestre dell'anno.

Per il corrente anno, si richiede l'autorizzazione ad avviare una ulteriore procedura di progressione tra le Aree ai sensi dell'articolo 52, comma 1-*bis*, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 a valere sul *budget* derivante dalle cessazioni intervenute nel 2024. Al riguardo, la presente procedura verticale - per la quale è prevista una quota sensibilmente inferiore rispetto alla percentuale dei posti

messi a concorso esterno nel profilo degli Assistenti, che solamente con riferimento al 2025 ammonta a 581 unità - è destinata all'inquadramento di 7 unità, attualmente ascritte all'Area degli Operatori, nell'Area degli Assistenti. A fronte di un differenziale pari a 1.496,25 €, il costo complessivo è pari a 10.473,75 €.

Scopo di tale ultima procedura è quello di consentire di soddisfare le aspettative di progressione di carriera ad un limitatissimo contingente di personale. Tale procedura potrebbe potenzialmente portare, a termine, ad una significativa riduzione del ruolo degli Operatori garantendo una ulteriore crescita personale e professionale al personale interessato il quale potrà essere maggiormente coinvolto anche nelle trasformazioni organizzative e procedurali che l'Amministrazione attraversa nelle attività di competenza in Italia e soprattutto negli Uffici della rete estera.

3.3.10. Assunzioni a bandire e/o ad assumere richieste per l'anno 2025

Relativamente alla carriera diplomatica, l'Amministrazione richiede l'autorizzazione ad assumere le unità per le quali, con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 19 dicembre 2024, si è stati autorizzati a bandire una procedura di reclutamento, per titoli ed esami, finalizzata all'immissione nei ruoli di 35 unità di Segretario di Legazione in prova. Analogamente alle precedenti procedure, si prevede di pubblicare il bando, autorizzato con il citato provvedimento, nel corso del prossimo mese di marzo. Le procedure concorsuali si svolgeranno nel corrente anno e le assunzioni avverranno agli inizi del 2026.

Si richiede altresì di essere autorizzati, entro il corrente anno, a bandire una ulteriore procedura concorsuale, per titoli ed esami, finalizzata all'immissione nei ruoli di 35 unità di Segretario di Legazione in prova con bando da pubblicare agli inizi del 2026. A fronte di un onere *pro capite* pari a 66.701,54 €, il costo assunzionale annuale pari a 2.334.553,90 € sarà fatto gravare sul *budget* derivante dalle cessazioni intervenute nel 2024.

Per quanto concerne l'Area dei Funzionari rispetto alle procedure in corso di svolgimento, si resta in attesa di conoscere le determinazioni di codeste Amministrazioni in merito a quanto previsto dal decreto del Ministro dell'economia e delle finanze 7 aprile 2023 con il quale sono state ripartite le risorse del Fondo istituito - ai sensi dell'articolo 1, comma 891, della legge di bilancio 29 dicembre 2022, n. 197 - nello stato di previsione del Ministero dell'economia e delle finanze. L'Amministrazione richiede pertanto l'attribuzione delle risorse ripartite - pari a 1.250.000 € a decorrere dal 2023, 1.562.500 € a decorrere dal 2024 e 1.875.000 € dal 2025 - per l'assunzione di 34 unità dell'Area dei Funzionari da destinare al potenziamento delle proprie competenze in materia di analisi, valutazione delle politiche pubbliche e revisione della spesa, con contestuale autorizzazione in merito al relativo inquadramento tramite procedura concorsuale pubblica o concorso pubblico centralizzato.

Inoltre, sempre con riferimento all'Area dei Funzionari - tenuto conto dei posti disponibili in organico al 31 dicembre 2024 e delle procedure concorsuali già autorizzate - si richiede l'autorizzazione a bandire un concorso pubblico o a scorrere graduatorie vigenti e ad assumere a tempo indeterminato 76 unità da ascrivere a diversi profili dell'Area dei Funzionari. A fronte di un onere *pro capite* pari a 36.588,17 €, il costo assunzionale annuale pari a 2.780.700,92 € sarà fatto gravare sul *budget* derivante dalle cessazioni intervenute nel 2024.

Relativamente all'Area degli Assistenti, al netto della riduzione di organico effettuata in applicazione della legge 30 dicembre 2024, n. 207, tenuto conto delle disponibilità presenti in organico (incrementate dal passaggio di 100 unità all'Area dei Funzionari) e delle procedure concorsuali già

autorizzate, si richiede l'autorizzazione a bandire un concorso pubblico o a scorrere graduatorie vigenti e ad assumere a tempo indeterminato 82 unità. A fronte di un onere *pro capite* pari a 30.127,28 €, il costo assunzionale annuale pari a 2.470.436,96 € sarà fatto gravare sul *budget* derivante dalle cessazioni intervenute nel 2024.

Tali richieste assunzionali si andranno ad aggiungere a quelle già autorizzate con procedure concorsuali esterne e selettive interne secondo le modalità definite dal CCNL con particolare riguardo al passaggio dall'Area dei Funzionari a quella delle Elevate professionalità (17 unità), dall'Area degli Assistenti a quella dei funzionari (100 unità) e dall'Area degli Operatori a quella degli Assistenti (7 unità).

Assunzioni programmate anno 2025																		
DIPLOMATICI	GRADO	Tabella 13 mensilità DPR 21 ottobre 2022, n. 1195	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento IRII Bilancio 2024	Ripartizione totale pro capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro capite lordo stato	Totale unità da assumere su budget 2025	Totale unità da assumere su budget 2024 con d.P.C.M. 2025	Totale unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M. 11 maggio 2023	Totale unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M. 20 agosto 2019	Totale unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M. 22 luglio 2022	Totale unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M. 11 maggio 2023	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI			
	Anticancro	144.064,04 €	4.291,40 €	118.455,44 €	28.666,22 €	6.728,27 €	10.068,71 €	162.918,64 €										
	Ministero psico-pedagogico	97.836,27 €	3.766,73 €	101.603,32 €	24.588,00 €	5.771,07 €	8.636,28 €	140.598,67 €										
	Consiglieri di Ambasciata	76.870,22 €	2.959,97 €	79.830,19 €	19.218,91 €	4.534,35 €	6.782,57 €	110.402,02 €										
	Consiglieri di Legazione	60.555,13 €	2.311,29 €	62.866,42 €	15.218,51 €	3.571,95 €	5.342,35 €	87.022,23 €										
	Segretario di Legazione	46.414,87 €	1.786,85 €	48.201,72 €	11.664,82 €	2.737,86 €	4.097,15 €	66.701,54 €	35	35				50	8.004.184,80 €			
	FASCIA	Sipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento IRII Bilancio 2024	Ripartizione totale pro capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro capite lordo stato	Totale unità da assumere su budget 2025	Totale unità da assumere su budget 2024 con d.P.C.M. 2025	Totale unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M. 20 agosto 2019	Totale unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M. 22 luglio 2022	Totale unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M. 11 maggio 2023	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI				
	Prima	60.102,67 €	2.314,26 €	62.417,11 €	15.104,95 €	3.542,29 €	5.305,46 €	86.372,82 €						0,00 €				
	Seconda	47.015,57 €	1.809,86 €	48.825,63 €	11.815,80 €	2.773,30 €	4.150,18 €	67.564,91 €			2	8	4	945.908,74 €				
	AMBIE	Sipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento IRII Bilancio 2024	Ripartizione di posizione variabile	Ripartizione di risultato	Ripartizione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 26,30% (2,70% su ripartizione di risultato)	Totale annuo pro capite lordo stato	Totale unità da assumere su budget 2025	Totale unità da assumere su budget 2024 con d.P.C.M. 2025	Totale unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M. 22 luglio 2022	Totale unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M. 11 maggio 2023	Totale unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M. 22 luglio 2022	Totale unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M. 11 maggio 2023	Totale unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M. 11 maggio 2023	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI		
	EP	35.000,00 €	1.247,32 €	12.750,00 €	2.250,00 €	51.347,32 €	19.579,30 €	70.926,62 €		18					1.276.679,16 €			
	EP (PV)							34.338,45 €		17					583.753,65 €			
	Funzionari	Tabella + IRII per 12 mensilità CCNL 2019-2021	IVC 2022-2024 per 12 mensilità con ulteriore incremento IRII Bilancio 2024	Altra voce retributiva funzionale	Tredicesima (tabella + IVC)	Totale annuo pro capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro capite lordo stato	Totale unità da assumere su budget 2025	Totale unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M. 22 luglio 2022	Totale unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M. 11 maggio 2023	Totale unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M. 22 luglio 2022	Totale unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M. 11 maggio 2023	Totale unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M. 11 maggio 2023	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI	
	Funzionari (PV)	23.501,93 €	904,56 €	2.033,87 €	26.440,36 €	6.398,57 €	1.501,81 €	2.247,43 €	36.588,17 €	76		20	126	420	34	24.733.602,92 €		
	Assistenti	19.351,07 €	744,92 €	1.634,72 €	21.721,41 €	5.288,68 €	1.236,62 €	1.850,57 €	30.127,28 €	82			81	100	200	19.974.386,64 €		
	Assistenti (PV)								1.496,25 €	7							10.473,75 €	
	Operatori	18.390,84 €	707,76 €	1.591,55 €	20.690,13 €	5.007,02 €	1.175,20 €	1.750,66 €	28.631,03 €								0,00 €	
	TOTALE								200	70	2	109	205	420	34	100	200	55.698.511,91 €

Tabella 7

Come evidenziato nella tabella 7, la programmazione assunzionale oggetto del presente PTFP avviene nel rispetto delle facoltà assunzionali ricondotte nella misura del 75 per cento in applicazione dell'articolo 1, comma 823, della legge 30 dicembre 2024, n. 207. In particolare - rispetto a un *budget* assunzionale per l'anno 2025, limitato per effetto della predetta disposizione, pari a 7.618.453,99 € - il costo complessivo della programmazione assunzionale richiesta, a valere sul sopraccitato *budget*, risulta pari a 7.596.165,53 €, così determinato: 35 unità di Segretario di Legazione in prova (2.334.553,90 €), 76 unità da inquadrare nell'Area dei Funzionari (2.780.700,92 €), 82 unità da inquadrare nell'Area degli Assistenti (2.470.436,96 €) e 7 unità da inquadrare nell'Area degli Assistenti mediante una procedura di progressione tra le Aree (10.473,75 €).

Programma bandire/assumere 2025											
Dirigenti	FASCIA	Costo annuo pro-capite (lordo Stato)	TIPOLOGIA DI RECLUTAMENTO (indicare n° unità per ogni tipologia)							Unità da assumere annualità 2025	Valore finanziario Unità da assumere annualità 2025
			Concorso pubblico	Scorimento graduatorie	Art. 28, comma 1-ter d. lgs. 165/2001	Stabilizzazioni	Mobilità da altre PPAA	Concorso-concorso SNA			
	Prima	86.372,82 €								0	-
	Seconda	67.564,91 €								0	0,00 €
Carriera diplomatica											
Carriera diplomatica	FASCIA	Costo annuo pro-capite (lordo Stato)	TIPOLOGIA DI RECLUTAMENTO (indicare n° unità per ogni tipologia)							Unità da bandire annualità 2025	Valore finanziario Unità da bandire annualità 2025
			Concorso pubblico	Scorimento graduatorie	Art. 28, comma 1-ter d. lgs. 165/2001	Stabilizzazioni	Mobilità da altre PPAA	Concorso-concorso SNA			
	Segretari di legazione	66.701,54 €	35							35	2.334.683,90
AREE/ CATEGORIE/ QUALIFICHE											
AREE/ CATEGORIE/ QUALIFICHE		Costo annuo pro-capite (lordo Stato)	TIPOLOGIA DI RECLUTAMENTO (indicare n° unità per ogni tipologia)							Unità da assumere annualità 2025	Valore finanziario Unità da assumere annualità 2025
			Concorso pubblico / Scorimento graduatorie		Progressioni di carriera (art. 52 d. lgs. 165/2001)	Stabilizzazioni (DL 115/2022, art. 35-bis)	Mobilità da altre PPAA		Inquadramento ex art. 19 CCNL sul turnover		
	Area EP	70.926,62 €								0	0,00 €
	EP - Progressioni verticali	34.338,45 €								0	0,00 €
	Area Funzionari	36.588,17 €	76							76	2.780.700,92 €
	Area Funzionari - Progressioni verticali	6.460,89 €								0	0,00 €
	Area Assistenti	30.127,28 €	82							82	2.470.436,96
	Area Assistenti - Progressioni verticali	1.496,25 €			7					7	10.473,75
	Area Operatori	28.631,03 €								0	-
	TOTALE		193		7	0	0	0	0	200	7.596.165,53 €

Tabella 8

Programma bandire 2025					
Diplomatici	FASCIA	Costo annuo pro-capite (lordo Stato)	Unità da assumere 2025 con concorso	Valore finanziario unità da assumere	TIPOLOGIA DI RECLUTAMENTO
		Segretario di Legazione	66.701,54 €	35	2.334.553,90 €
Dirigenti	FASCIA	Costo annuo pro-capite (lordo Stato)	Unità da assumere 2025 con concorso	Valore finanziario unità da assumere	TIPOLOGIA DI RECLUTAMENTO
	PRIMA	86.372,82 €			Concorso pubblico
	SECONDA	67.564,91 €			
AREE/ CATEGORIE/ QUALIFICHE		Costo annuo pro-capite (lordo Stato)	Unità da assumere 2025 con concorso	Valore finanziario unità da assumere	TIPOLOGIA DI RECLUTAMENTO
Area EP		70.926,62 €			Concorso pubblico
Area Funzionari		36.588,17 €	76	2.780.700,92 €	
Area Assistenti		30.127,28 €	82	2.470.436,96 €	
Assistenti (PV)		1.496,25 €	7	10.473,75 €	Progress. Verticale
Area Operatori		28.631,03 €			Concorso pubblico
		TOTALE	200	7.596.165,53 €	

Tabella 9

3.3.11. Assunzioni a bandire e/o ad assumere richieste per il biennio 2026-2027

Con riferimento alla programmazione assunzionale prevista per il biennio 2026-2027, in aggiunta alle 35 di unità di Segretario di Legazione in prova - la cui autorizzazione a bandire è in fase di predisposizione ma inserita ad ogni buon conto anche nel presente Piano - che saranno assunte nelle prime settimane del 2026, si richiede per ciascuno degli anni 2026 e 2027 l'autorizzazione a bandire e ad assumere una procedura pubblica, per titoli ed esami, finalizzata all'immissione nei ruoli di 35 unità di Segretario di Legazione in prova. Il costo assunzionale annuale pari a 2.334.553,90 €, a fronte di un onere pro capite pari a 66.701,54 €, sarà fatto gravare sulle risorse derivanti dalle cessazioni che interverranno nel triennio 2025-2027. Si richiede pertanto sin d'ora l'emanazione di un decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri che consenta all'Amministrazione di poter bandire all'inizio del 2026 una procedura concorsuale pubblica finalizzata all'assunzione delle predette 35 unità.

Relativamente al personale delle Aree, tenuto conto delle cessazioni per limiti di età stimate, si richiede per l'anno 2026 l'autorizzazione a bandire un concorso pubblico o a scorrere graduatorie vigenti e ad assumere a tempo indeterminato 140 unità di Assistenti (per un costo complessivo, a fronte di un onere *pro capite* di 30.127,28 €, pari a 4.217.819,20 €).

Con riferimento al 2027, si richiede - sempre in considerazione dei collocamenti per limiti di età stimati e delle risorse assunzionali disponibili - l'autorizzazione a bandire un concorso pubblico o a scorrere graduatorie vigenti e ad assumere a tempo indeterminato 50 unità di Funzionari (per un costo complessivo, a fronte di un onere *pro capite* di 36.588,17 €, pari a 1.829.408,50 €) nonché a bandire un concorso pubblico o a scorrere graduatorie vigenti e ad assumere a tempo indeterminato

70 unità di Assistenti (per un costo complessivo, a fronte di un onere *pro capite* di 30.127,28 €, pari a 2.108.909,60€).

Tale programmazione sarà ovviamente, come di consueto, ulteriormente rivisitata nella predisposizione del PTFP 2026-2028.

Assunzioni programmate anno 2026														
DIPLOMATICI	GRADO	Tabellare 13 mensilità DPR 21 ottobre 2022, n. 195	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024			Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità da assumere sul budget 2026	Totale unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M.	Totale unità da assumere ex lege	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI
	Ambasciatore	114.064,04 €	4.391,40 €			118.455,44 €	28.666,22 €	6.728,27 €	10.068,71 €	163.918,64 €				
	Ministro plenipotenziario	97.836,57 €	3.766,75 €			101.603,32 €	24.588,00 €	5.771,07 €	8.636,28 €	140.598,67 €				
	Consigliere d'Ambasciata	76.870,22 €	2.959,97 €			79.830,19 €	19.318,91 €	4.534,35 €	6.785,57 €	110.469,02 €				
	Consigliere di Legazione	60.555,13 €	2.331,29 €			62.886,42 €	15.218,51 €	3.571,95 €	5.345,35 €	87.022,23 €				
	Segretario di Legazione	46.414,87 €	1.786,85 €			48.201,72 €	11.664,82 €	2.737,86 €	4.097,15 €	66.701,54 €	35			2.334.553,90 €
DIRETTI														
	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024			Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità da assumere sul budget 2026	Totale unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M.	Totale unità da assumere ex lege	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI
	Prima	60.102,87 €	2.314,26 €			62.417,13 €	15.104,95 €	3.545,29 €	5.305,46 €	86.372,82 €				0,00 €
	Seconda	47.015,77 €	1.809,86 €			48.825,63 €	11.815,80 €	2.773,30 €	4.150,18 €	67.564,91 €				0,00 €
AREE														
		Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024	Retribuzione di posizione variabile	Retribuzione di risultato	Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38% (32,70% su retribuzione di risultato)			Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità da assumere sul budget 2026	Totale unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M.	Totale unità da assumere ex lege	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI
	EP	35.000,00 €	1.347,32 €	12.750,00 €	2.250,00 €	51.347,32 €	19.579,30 €			70.926,62 €				0,00 €
	EP (PV)									34.338,45 €				0,00 €
		Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2019-2021	IVC 2022-2024 per 12 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima (tabellare + IVC)	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità da assumere sul budget 2026	Totale unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M.	Totale unità da assumere ex lege	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI
	Funzionari	23.501,93 €	904,56 €		2.033,87 €	26.440,36 €	6.398,57 €	1.501,81 €	2.247,43 €	36.588,17 €				0,00 €
	Funzionari (PV)									6.460,89 €				0,00 €
	Assistenti	19.351,97 €	744,72 €		1.674,72 €	21.771,41 €	5.268,68 €	1.236,62 €	1.850,57 €	30.127,28 €	140			4.217.819,20 €
	Assistenti (PV)									1.496,25 €				0,00 €
	Operatori	18.390,84 €	707,76 €		1.591,55 €	20.690,15 €	5.007,02 €	1.175,20 €	1.758,66 €	28.631,03 €				0,00 €
TOTALE											175	0	0	6.552.373,10 €

DI CUI:

TOTALE ONERI SU BUDGET 2026	6.552.373,10 €
Totale oneri da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M.	0,00 €
TOTALE ONERI SU LEGGE	0,00 €

Tabella 10

Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2025 - 2027

Assunzioni programmate anno 2027															
Diplomatisti	GRADO	Tabellare 13 mensilità DPR 21 ottobre 2022, n. 195	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024			Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità da assumere sul budget 2027	Totale unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M.	Totale unità da assumere ex lege	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI	
		Ambasciatore	114.064,04 €	4.391,40 €			118.455,44 €	28.666,22 €	6.728,27 €	10.068,71 €	163.918,64 €				
	Ministro plenipotenziario	97.836,57 €	3.766,75 €			101.603,32 €	24.588,00 €	5.771,07 €	8.636,28 €	140.598,67 €					
	Consigliere d'Ambasciata	76.870,22 €	2.959,97 €			79.830,19 €	19.318,91 €	4.534,35 €	6.785,57 €	110.469,02 €					
	Consigliere di Legazione	60.555,13 €	2.331,29 €			62.886,42 €	15.218,51 €	3.571,95 €	5.345,35 €	87.022,23 €					
	Segretario di Legazione	46.414,87 €	1.786,85 €			48.201,72 €	11.664,82 €	2.737,86 €	4.097,15 €	66.701,54 €	35			2.334.553,90 €	
DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024			Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità da assumere sul budget 2027	Totale unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M.	Totale unità da assumere ex lege	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI	
		Prima	60.102,87 €	2.314,26 €			62.417,13 €	15.104,95 €	3.545,29 €	5.305,46 €	86.372,82 €				0,00 €
		Seconda	47.015,77 €	1.809,86 €			48.825,63 €	11.815,80 €	2.773,30 €	4.150,18 €	67.564,91 €				0,00 €
AREE		Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024	Retribuzione di posizione variabile	Retribuzione di risultato	Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38% (32,70% su retribuzione di risultato)			Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità da assumere sul budget 2027	Totale unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M.	Totale unità da assumere ex lege	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI	
		EP	35.000,00 €	1.347,32 €	12.750,00 €	2.250,00 €	51.347,32 €	19.579,30 €			70.926,62 €				0,00 €
		EP (PV)													0,00 €
		Funzionari	23.501,93 €	904,56 €		2.033,87 €	26.440,36 €	6.398,57 €	1.501,81 €	2.247,43 €	36.588,17 €	50			1.829.408,50 €
		Funzionari (PV)									6.460,89 €				0,00 €
		Assistenti	19.351,97 €	744,72 €		1.674,72 €	21.771,41 €	5.268,68 €	1.236,62 €	1.850,57 €	30.127,28 €	70			2.108.909,60 €
		Assistenti (PV)									1.496,25 €				0,00 €
		Operatori	18.390,84 €	707,76 €		1.591,55 €	20.690,15 €	5.007,02 €	1.175,20 €	1.758,66 €	28.631,03 €				0,00 €
		TOTALE										155	0	0	6.272.872,00 €

DI CUI:

TOTALE ONERI SU BUDGET 2027	6.272.872,00 €
Totale oneri da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M.	0,00 €
TOTALE ONERI SU LEGGE	0,00 €

Tabella 11

Programma bandire 2026-2027						
Diplomatici	FASCIA	Costo annuo pro-capite (lordo Stato)	Unità da assumere 2026 con concorso	Unità da assumere 2027 con concorso	Valore finanziario unità da assumere	TIPOLOGIA DI RECLUTAMENTO
	Segretario di Legazione	66.701,54 €	35	35	4.669.107,80 €	Concorso pubblico
Dirigenti	FASCIA	Costo annuo pro-capite (lordo Stato)	Unità da assumere 2026 con concorso	Unità da assumere 2027 con concorso	Valore finanziario unità da assumere	TIPOLOGIA DI RECLUTAMENTO
	PRIMA	86.372,82 €				Concorso pubblico
	SECONDA	67.564,91 €				
	AREE	Costo annuo pro-capite (lordo Stato)	Unità da assumere 2026 con concorso	Unità da assumere 2027 con concorso	Valore finanziario unità da assumere	TIPOLOGIA DI RECLUTAMENTO
	Area EP	70.926,62 €				Concorso pubblico
	Area Funzionari	36.588,17 €		50	1.829.408,50 €	
	Area Assistenti	30.127,28 €	140	70	6.326.728,80 €	
	Area Operatori	28.631,03 €				
	TOTALE		175	155	12.825.245,10 €	

Tabella 12

3.3.12. Conclusioni

Il 2025 rappresenta un anno di particolare importanza per l'Amministrazione confrontata con numerosi impegni sul piano internazionale in uno difficilissimo scenario geopolitico, cui si aggiungono numerosi dossier di interesse strategico per l'azione del Governo, tra cui la gestione dei flussi migratori e l'attuazione del Piano Mattei. La gestione delle risorse umane - a partire dal reclutamento, la formazione e l'ottimale impegno - diventa strategica per perseguire al meglio tali fini istituzionali per una Amministrazione, che rispetto ad analoghe istituzioni dei maggiori partner europei, dispone comunque di minori risorse finanziarie e umane.

È con questo approccio che si chiede alle Amministrazioni competenti di continuare a supportare con il consueto spirito di collaborazione l'Amministrazione nei passaggi normativi e regolamentari richiesti in materia di autorizzazioni e reclutamento del personale anche in considerazione di disposizioni sempre più stringenti in materia di impiego delle risorse assunzionali disponibili delineati dalla legge di Bilancio per il 2025.

Si prega di riservare una particolare attenzione alle procedure concorsuali richieste per il 2025, di cui al paragrafo 10, con specifico riferimento all'autorizzazione a bandire e ad assumere i concorsi per

35 unità di Segretari di Legazione in prova del corrente anno e quello per il 2026, nonché per il reclutamento di dirigenti e personale delle Aree, ivi inclusa l'istituenda Area delle Elevate professionalità.

Al fine di rispettare il termine previsto dal decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80 per la presentazione del Piano integrato di attività e organizzazione fissato dall'articolo 6, commi da 1-4 al 31 gennaio di ogni anno, l'Amministrazione ha provveduto alla predisposizione del presente Piano triennale del fabbisogno di personale facendo riserva di un ulteriore adeguamento per il perfezionamento di tale adempimento non appena saranno disponibili da parte dei dicasteri competenti le tabelle aggiornate per i computi degli importi che tengano conto dei rinnovi contrattuali e delle indennità vacanze contrattuali nonché delle attese istruzioni per il corretto computo della riduzione della dotazione organica e disposizioni in materia di pubblico impiego in applicazione della legge 30 dicembre 2024, n. 207.

A seguito della disponibilità della documentazione aggiornata, si procederà a trasmettere la versione definitiva comprensiva delle asseverazioni da parte dell'Ufficio centrale di bilancio presso il Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale delle risorse derivanti da cessazioni di personale intervenute nell'anno 2024 nonché della nuova dotazione organica che vengono in ogni caso calcolate nel presente documento, per ora, a valere sui costi unitari disponibili.

3.4 Formazione del personale

Alla luce del programma di assunzioni delineato nelle precedenti sezioni, la formazione e l'aggiornamento del personale rivestono crescente importanza per continuare a garantire un'azione amministrativa efficace e al passo con la rapidità dei cambiamenti che il MAECI è chiamato ad affrontare. Che si tratti, come nel caso della promozione economico-commerciale, di nuove aree in cui la Farnesina è chiamata a promuovere gli interessi del Paese; dell'accompagnamento dei processi di digitalizzazione e di modernizzazione degli strumenti e dei metodi di lavoro; delle assunzioni effettuate o previste; della maggiore frequenza dei movimenti tra Roma ed estero, nel prossimo triennio la strategia e le priorità in campo formativo saranno dettate principalmente dai criteri di obbligatorietà, di universalità dei destinatari, di operatività dei moduli, e di continuità nel tempo.

Nel corso del 2024, il MAECI ha erogato 110.000 ore di formazione al proprio personale di ruolo, attraverso un parziale e mirato ritorno alla didattica in presenza, e sta introducendo la possibilità di formazione anche per il personale a contratto impiegato all'estero, anche per favorire lo spirito di appartenenza all'Organizzazione. La didattica a distanza, sia sincrona che asincrona, ha tuttavia continuato a svolgere un ruolo importante per il coinvolgimento di gruppi di destinatari particolarmente numerosi, oppure in servizio all'estero. Particolare attenzione è stata riservata ai moduli di primo orientamento rivolti ai neoassunti Assistenti, destinatari anche di corsi obbligatori in materia di salute e sicurezza sul luogo di lavoro ai sensi del D.Lgs. 81/08, e alle relative funzioni all'estero. Inoltre, il MAECI ha adottato con successo sia a Roma, sia all'estero la piattaforma digitale "Syllabus" introdotta dalla PDC – Dipartimento Funzione Pubblica, per formare il personale sulle tre grandi transizioni in atto: quella digitale, quella amministrativa, e quella ecologica.

Nel 2024, i macro-temi oggetto di formazione per tutto il personale di ruolo hanno riguardato le specifiche attività del MAECI all'estero (es. l'attività consolare e amministrativo contabile, le questioni di sicurezza delle persone, delle infrastrutture e delle comunicazioni, l'apprendimento linguistico).

Per la dirigenza, anche grazie alla collaborazione con la Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA) è stata incrementata la formazione sulle c.d. competenze trasversali (es. comunicazione, management, uso delle fonti aperte, adattamento al cambiamento), mentre sul fronte specialistico ci si è soffermati sull'approfondimento delle tematiche europee, su dossier geostrategici di attualità, e sulla sicurezza, anche cibernetica.

Il limitato ricorso a società esterne in materie specialistiche (es. lingue, informatica, *coaching*) è stato accompagnato da un ampliamento delle collaborazioni con altri Enti ed Amministrazioni – civili e militari, nazionali e internazionali – al fine di arricchire, senza ulteriori oneri per il bilancio, i percorsi formativi con lo scambio di buone pratiche e di conoscenze maturate nell'assolvimento dei propri compiti istituzionali. È rimasto tuttavia elevato il ricorso a docenze interne, in considerazione della specificità di alcuni ambiti di attività del MAECI soprattutto all'estero.

Le attività formative, che si intende replicare ed ampliare nel triennio di riferimento, sono state consentite da un'adeguata dotazione finanziaria dell'Unità per la Formazione, ulteriormente incrementata a seguito delle recenti assunzioni.

In merito alla partecipazione del personale MAECI ai percorsi di formazione organizzati dall'Amministrazione, occorre distinguere tra attività obbligatorie previste *ex lege* (quali, ad esempio,

i corsi per Consiglieri di Legazione, per Segretari di Legazione in prova, i corsi in materia di salute e sicurezza sul luogo di lavoro) e attività non obbligatorie. La frequenza a queste ultime è incentivata da una voce del sistema di misurazione della performance individuale, che attesta l'attitudine a formarsi del personale valutato. Inoltre, come specificato dalla Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 28 novembre 2023, si procederà a sensibilizzare ulteriormente il personale dirigente sul compito di gestire le risorse umane promuovendone lo sviluppo e la crescita.

Queste misure aiuteranno la Farnesina a raggiungere i propri obiettivi formativi nel triennio 2025-2027. Più nello specifico, nel 2025 si continuerà a riservare una particolare attenzione alla formazione del personale di nuova assunzione: Segretari di Legazione in prova, dirigenti amministrativi, funzionari della III area ed assistenti saranno tutti oggetto di specifici percorsi formativi. Questi includeranno sia aspetti di interesse trasversale, quali le competenze digitali, sia le competenze specifiche di ciascuna famiglia professionale tipica delle attività a Roma e all'estero. Con riferimento a queste ultime, si continuerà a potenziare i corsi *"pre-posting"*, in virtù della frequenza dei movimenti, nonché del fatto che si tratta, in molti casi, di prime assegnazioni all'estero.

Per quanto attiene i contenuti della formazione, per la dirigenza si continuerà a valorizzare la funzione manageriale, con particolare riferimento alla leadership, alla valorizzazione delle risorse umane, finanziarie, e alla gestione del tempo. Inoltre, sono previsti moduli organizzati in collaborazione con enti specializzati in negoziazione e mediazione. Sia per la dirigenza, sia per il personale amministrativo, una delle priorità formative sarà centrata sul nuovo Codice dei Contratti pubblici (D.Lgs. 36/2023).

In prospettiva triennale, come accennato sopra, formazione e aggiornamento dovrebbero essere estesi anche al personale a contratto impiegato localmente dalle sedi estere che, ad oggi, riceve limitata attività di formazione non ancora strutturata né specifica delle mansioni svolte in virtù del tipo di contratto che ne regola l'assunzione e la prestazione.

Inoltre, è intenzione del MAECI rendere le attività di formazione continue, obbligatorie, permanenti e facilmente fruibili sia su tematiche trasversali, sia su materie specifiche della Farnesina. A tal fine, per promuovere lo scambio di informazioni e l'adozione delle migliori prassi, si continuerà a partecipare attivamente alle Comunità di pratica sulla formazione promosse dal Dipartimento della Funzione Pubblica e dalla SNA a livello nazionale, nonché dal Servizio Europeo per l'Azione Esterna (SEAE) a livello comunitario.

4. Monitoraggio

In base a quanto previsto dal d. lgs. 150 del 2009 e succ. mod., e in coordinamento con il Sistema di misurazione e valutazione vigente al MAECI, l'OIV presso il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale svolge numerose attività in cui si esplica la sua funzione di monitoraggio.

In tema di **performance**, gli obiettivi specifici (triennali - strategici e strutturali - e annuali) - vengono monitorati semestralmente dall'OIV, al 30 giugno ed al 31 dicembre. In linea generale, il monitoraggio funge da supporto per il processo di pianificazione strategica ed operativa, oltre che per la eventuale rimodulazione dei target degli obiettivi in corso di esercizio.

Il monitoraggio e la misurazione vengono effettuati mediante la compilazione di apposite schede sulla piattaforma informatica in uso presso il MAECI, denominata "Controllo strategico", sulla base dell'inserimento da parte dei singoli centri di responsabilità dei dati relativi all'avanzamento degli obiettivi (indicatori e target).

La performance della Farnesina viene, quindi, misurata con accuratezza nell'immissione dei dati rilevanti, utilizzando evidenze già disponibili da parte dell'amministrazione e verificabili anche da strutture di controllo (oltre all'OIV, l'Ispettorato Generale e, nelle sue funzioni di coordinamento, la Segreteria Generale).

Da segnalare in questo ambito è il progetto di rifacimento delle piattaforme informatiche dedicate al monitoraggio dei target, a partire da quella relativa al "controllo strategico", tramite la DG competente per materia (Direzione Generale per l'Amministrazione e l'Informatica – DGAI), con il coordinamento della Segreteria Generale e l'attiva partecipazione dell'OIV e della sua Struttura tecnica permanente.

Sempre con il coinvolgimento e l'impulso dell'OIV, la Farnesina ha posto notevole impegno nel cercare di operare sulla misurabilità degli indicatori, nonostante l'attività del MAECI si svolga spesso attraverso azioni e prodotti "immateriali" o i cui risultati sono misurabili solo nel medio-lungo periodo. Si è tentato, altresì, di rendere immediatamente intellegibile, anche ai non addetti ai lavori, la descrizione degli obiettivi, degli indicatori, dei relativi target, delle formule di calcolo e baseline, avendo sempre cura di garantire la massima coerenza tra ciclo della programmazione e ciclo di bilancio.

A conclusione del ciclo annuale, poi, nell'ambito della **Relazione sulla performance**, a cura della Segreteria Generale, l'OIV riporta gli esiti del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione nel suo complesso.

Tra le altre occasioni di monitoraggio svolte dall'OIV, si ricordano quello effettuato con la "**Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, nonché sull'attestazione degli obblighi relativi alla trasparenza ed integrità**", quello svolto in occasione della **validazione annuale della "Relazione sulla performance"**, e quello confluito nella "**Relazione sullo stato della spesa, sull'efficacia nelle allocazioni delle risorse e sul grado di efficienza dell'azione amministrativa**" svolta, ai sensi del comma 68 dell'articolo 3, della legge 24

dicembre 2007, n. 244 e succ. mod. e che viene trasmessa entro il 15 giugno di ogni anno dal Ministro alle Camere, per l'esame delle Commissioni competenti per materia.

La Segreteria Generale, inoltre, assicura il monitoraggio - che avviene su base continua o annuale a seconda degli obiettivi e dei relativi indicatori selezionati - del controllo di gestione dell'Amministrazione centrale e delle Sedi estere.

In merito al **monitoraggio in materia di trasparenza e anticorruzione** (per i cui argomenti specifici si rimanda all'apposita sezione del Piano), l'OIV – insieme all'Ispettorato Generale - cura con particolare attenzione l'attestazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione, monitorando costantemente la sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale e partecipando attivamente alla giornata annuale sull'anticorruzione presso il Ministero.

Infine, in tema di **partecipazione valutativa**, l'OIV sostiene con particolare enfasi le iniziative già intraprese dall'Amministrazione e, insieme alla Segreteria Generale, sta attualmente vagliando nuove attività da svolgere in tale ambito.

Di particolare rilievo, le iniziative già attuate che mirano all'implementazione di una performance organizzativa che veda un coinvolgimento di tutto il Sistema Paese: infatti – vista anche l'estensione della competenza dell'OIV del Ministero sulle Agenzie vigilate, AICS e ICE - con l'indefettibile supporto delle Ambasciate e nell'ottica di amplificare i risultati prodotti, sono state effettuate missioni sul campo (da ultimo, in Colombia, Mauritania e Senegal) che hanno visto una fondamentale azione sinergica tra tutti i soggetti potenzialmente coinvolti e degli stakeholder.

È proprio al fine della creazione di valore pubblico che l'OIV sostiene fortemente il principio per cui bisogna programmare la qualità dei servizi nell'ottica dei destinatari finali degli stessi, in modo da spingere la Pubblica Amministrazione ad essere maggiormente efficace ed efficiente, superando così i rischi di autoreferenzialità.

In tal senso, quindi, l'OIV auspica e promuove un maggior ricorso ad iniziative di questo genere - con i dovuti aggiustamenti, in virtù della specificità dell'Amministrazione in parola – delegando al destinatario finale l'espressione di un giudizio sul grado di soddisfazione ricevuto rispetto alle attese.

Allegati Tecnici

- A. Direttiva dell'On. Ministro per l'azione amministrativa e per la gestione dei Centri di Responsabilità del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale.
- B. Obiettivi triennali strategici e strutturali e obiettivi annuali.
- C. Obiettivi del controllo di gestione in valutazione degli Uffici dell'Amministrazione centrale.
- D. Obiettivi del controllo di gestione in valutazione degli Uffici all'estero.
- E. Ponderazione delle aree di valutazione per le schede individuali.
- F. Prospetto degli stanziamenti del bilancio 2025 assegnati ai centri di responsabilità del Ministero.
- G. Piano Triennale di Azioni Positive.
- H. Piano Organizzativo del Lavoro Agile.
- I. Mappature di rischio.
- J. Elenco degli obblighi di pubblicazione.