



Ministero degli Affari Esteri  
e della Cooperazione Internazionale

**Organismo Indipendente di  
Valutazione**

Dipartimento Funzione pubblica  
Ufficio per la qualità della  
performance e le riforme  
Via del Sudario, 49  
00186 Roma  
[performance@governo.it](mailto:performance@governo.it)

E, p.c.:  
Segreteria Generale  
Unità di coordinamento

Direzione Generale per le  
Risorse e l'Innovazione  
SEDE

**Oggetto:** Monitoraggio OIV di primo livello sull'avvio del "Ciclo della Performance" per l'anno 2025.

Come previsto dalla delibera ANAC n. 23/2013, l'OIV è tenuto ad effettuare il Monitoraggio in oggetto entro 30 giorni dalla adozione del Piano della performance che, a seguito di quanto disposto dal Decreto Legge n. 80 del 9 giugno 2021, convertito con la legge n. 113 del 6 agosto 2021, risulta integrato nel PIAO.

A tal fine si trasmette in allegato il documento – che verrà pubblicato sul sito istituzionale, nella sezione "Amministrazione Trasparente" - che lo scrivente OIV ha redatto, in collaborazione con la Struttura Tecnica Permanente, secondo le modalità (scheda standard contenente quesiti specifici) previste dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

Cordiali saluti.

Roma, 17 febbraio 2025

Il Direttore OIV  
Cons. Stefano Glinianski

## **Sezione I: Obiettivi strategici**

### **1 - Definizione degli obiettivi strategici**

#### **1.1 - Gli obiettivi strategici sono pertinenti con la missione istituzionale, con le strategie e con le priorità politiche dell'amministrazione?**

Sì, tutti.

#### **1.2 - Le modalità di coinvolgimento degli stakeholder esterni nel processo di definizione degli obiettivi, indicatori e target sono tali da assicurarne la rilevanza rispetto ai bisogni della collettività? C'è stato anche un coinvolgimento degli stakeholder interni?**

Il MAECI 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; collettività italiane all'estero, soprattutto per il tramite dei Comitati degli Italiani all'estero (Com.It.es) del Consiglio Generale per gli Italiani all'Estero; 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; organi di informazione, attraverso il dialogo costante intrattenuto dalla Direzione Generale per la Diplomazia Pubblica e Culturale del Ministero.

In merito al coinvolgimento degli stakeholder interni, obiettivi, indicatori e target sono frutto di una meritevole azione sinergica effettuata a vari livelli, vedendo la partecipazione del vertice politico e dell'alta dirigenza, in stretta collaborazione con l'OIV, allo scopo di individuare di volta in volta le priorità politiche nel ciclo della performance, declinando gli obiettivi triennali, strategici o strutturali, per il triennio di riferimento e gli obiettivi annuali. Partendo, quindi, dalla Direttiva dell'On. Ministro per l'azione amministrativa, ogni Centro di Responsabilità ha individuato un unico obiettivo triennale per ciascuna "azione" (intesa in termini di bilancio) a esso attribuita, in maniera coerente con gli obiettivi generali del Governo e con le priorità politiche indicate dal vertice politico. I medesimi CdR hanno, quindi, declinato ciascun obiettivo triennale in un numero contenuto di obiettivi annuali, intesi come "traguardi intermedi" da raggiungere al fine di assicurare il conseguimento dell'obiettivo triennale cui si riferiscono.

#### **1.3 - A cosa sono dovute eventuali variazioni degli obiettivi strategici rispetto all'anno precedente non indicate nel Piano?**

Le variazioni sono state tutte indicate nel PIAO.

Rispetto all'anno precedente, è rimasto invariato il numero totale degli obiettivi triennali (27). È stato aggiunto un obiettivo strategico - in capo al CdR DGUE - che in precedenza era strutturale, perché fa riferimento ad una nuova priorità politica inserita nella "Direttiva generale per l'azione amministrativa e per la gestione dei Centri di Responsabilità del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale", a firma dell'On.le Ministro.

**1.4 Esistono significative differenze nelle modalità di definizione degli obiettivi strategici tra le diverse strutture di primo livello dell'amministrazione?**

No.

**1.5 - Se l'amministrazione ha redatto la Nota Integrativa o il Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio, a cosa sono dovute eventuali differenze rispetto al Piano della performance?**

Tra la Nota Integrativa e il Piano della Performance non sussistono differenze.

**2 - Indicatori associati agli obiettivi strategici**

**2.1 - Gli indicatori sono adeguati per l'obiettivo di riferimento? Sono cioè tali da misurare le finalità che si intendono perseguire?**

Sì, almeno il 50%.

**2.2 - Gli indicatori sono alimentati da fonti dati affidabili?**

Sì, almeno il 50%.

**2.3 - La misurazione degli indicatori si avvale di applicativi informatici e basi dati sottostanti?**

Sì, per almeno il 50% degli indicatori.

Sistemi informatici di maggior rilevanza ai fini della misurazione:

- Ceri Online
- Export.gov.it
- ExTender
- Fast It
- InfoMercatiEsteri
- Prenot@mi
- PRISMA
- SICOGE
- Sito Esteri.it
- Tremiti
- VIS
- Visto per l'Italia

**2.4 - Gli indicatori sono alimentati anche da fonti esterne (es. statistiche ufficiali)?**

Sì, per almeno il 10% degli indicatori.

Fonti esterne più importanti:

- Banche dati del Dipartimento per il programma di Governo
- Canali social MAECI (X, Facebook, Instagram, LinkedIn, Spreaker, Youtube)
- Web Analytics Italia (AGID)

### **3 - Target associati agli indicatori degli obiettivi strategici**

#### **3.1 - I target associati agli indicatori sono definiti sulla base di valori storici?**

Sì, quasi tutti tengono conto dei risultati raggiunti nelle annualità precedenti.

Fanno, chiaramente, eccezione i target relativi a nuovi indicatori o ad indicatori che non sono legati ad obiettivi già esistenti negli anni precedenti.

#### **3.2 - I target associati agli indicatori sono definiti sulla base di valori di benchmark (relativi a ripartizioni interne all'amministrazione stessa o anche ad amministrazioni nazionali, estere)?**

Sì, tutti.

### **4 - Risorse assegnate agli obiettivi strategici**

#### **4.1 - Come avviene il processo di assegnazione delle risorse finanziarie agli obiettivi?**

L'assegnazione delle risorse finanziarie agli uffici – sulla scorta di quanto attribuito sui vari capitoli dalla legge di bilancio e, poi, con l'attribuzione della relativa gestione ai Direttori Generali con decreto del Ministro – non richiede l'allocazione di specifiche risorse ai singoli obiettivi.

#### **4.2 - Come avviene il processo di assegnazione delle risorse umane agli obiettivi?**

Le risorse umane assegnate agli uffici contribuiscono, ciascuno secondo le proprie competenze ed attribuzioni, al conseguimento degli obiettivi dei centri di responsabilità.

## **Sezione II: Obiettivi operativi**

### **5 - Definizione degli obiettivi operativi**

#### **5.1 - Gli obiettivi operativi contribuiscono al reale conseguimento del relativo obiettivo strategico?**

Sì, tutti.

#### **5.2 - Gli obiettivi, indicatori e target sono il frutto di un processo di negoziazione con il personale dirigente e non dirigente?**

Al MAECI, gli obiettivi sono sempre il frutto di un'azione sinergica che vede coinvolti la struttura ed il personale a vari livelli, con il coinvolgimento dell'OIV e della Segreteria Generale, anche tramite riunioni svolte proprio al fine di definire obiettivi, indicatori e target per il triennio di riferimento.

### **6 - Indicatori associati agli obiettivi operativi**

**6.1 - Gli indicatori sono adeguati per l'obiettivo di riferimento? Sono cioè tali da misurare le finalità che si intendono perseguire?**

Sì, tutti.

**6.2 - Gli indicatori sono alimentati da fonti dati affidabili?**

Sì, almeno il 50%.

**6.3 - La misurazione degli indicatori si avvale di applicativi informatici e basi dati sottostanti?**

Sì, per almeno il 50% degli indicatori.

Sistemi informatici di maggior rilevanza ai fini della misurazione:

- Eventi Sistema Paese
- Fast It
- Sito Esteri.it
- VIS
- Report Trend Micro
- Report ManageEngine

**6.4 - Gli indicatori sono alimentati da fonti esterne (es. statistiche ufficiali)?**

Sì, per almeno il 10% degli indicatori.

Fonti esterne più importanti:

- OSCE Dashboard – Secondments to OSCE
- Banche Dati SEAE
- Canali social MAECI (X, Facebook, Instagram, LinkedIn, Spreaker, Youtube)

**7 - Target associati agli indicatori degli obiettivi operativi**

**7.1 - I target associati agli indicatori sono definiti sulla base di valori storici?**

Sì, quasi tutti tengono conto dei risultati raggiunti nelle annualità precedenti.

Fanno, chiaramente, eccezione i target relativi a nuovi indicatori o ad indicatori che sono legati ad obiettivi nuovi, non esistenti negli anni precedenti.

**7.2 - I target associati agli indicatori sono definiti sulla base di valori di benchmark (relativi a ripartizioni interne all'amministrazione stessa o anche ad amministrazioni nazionali, estere)?**

Sì, tutti.

**8 - Risorse assegnate agli obiettivi operativi**

**8.1 - Come avviene il processo di assegnazione delle risorse finanziarie agli obiettivi?**

L'assegnazione delle risorse finanziarie agli uffici – sulla scorta di quanto attribuito sui vari capitoli dalla legge di bilancio e, poi, con l'attribuzione della relativa gestione ai Direttori Generali con decreto del Ministro – non richiede l'allocazione di specifiche risorse ai singoli obiettivi.

## **8.2 - Come avviene il processo di assegnazione delle risorse umane agli obiettivi?**

Le risorse umane assegnate agli uffici contribuiscono, ciascuno secondo le proprie competenze ed attribuzioni, al conseguimento degli obiettivi dei centri di responsabilità.

## **9 - Analisi delle sedi territoriali**

### **9.1 - Sono assegnati specifici obiettivi operativi alle sedi territoriali?**

Alle sedi estere sono assegnati obiettivi relativi al controllo di gestione, ma non obiettivi relativi al controllo strategico.

Tuttavia, nel presentare gli obiettivi da perseguire ai fini del controllo strategico, i Direttori Centrali ed i Capi Unità/Ufficio individuano anche gli Uffici diplomatico-consolari eventualmente coinvolti nella loro realizzazione.

### **9.2 - Gli obiettivi operativi assegnati alle sedi territoriali riguardano tutti i servizi dalle stesse erogati?**

No.

### **9.3 - Gli obiettivi e i relativi indicatori sono formulati in modo da consentire una valutazione comparativa (benchmarking tra sedi territoriali)?**

No.

## **Sezione III: Qualità dei servizi**

### **10 - Standard di qualità dei servizi a domanda individuale**

#### **10.1 - In che misura i servizi per i quali sono definiti gli standard sono rappresentativi dell'attività dell'amministrazione?**

Alta.

La carta dei servizi e degli standard di qualità del Ministero degli Affari esteri e della cooperazione internazionale prende in considerazione aree chiave dell'azione del MAECI, quali il rilascio di passaporti e dei visti d'ingresso, atti di stato civile ed organizzazione di corsi di lingua organizzati dagli Istituti Italiani di Cultura.

#### **10.2 - Le modalità di coinvolgimento degli stakeholder chiave nel processo di definizione e aggiornamento degli standard di qualità sono state tali da assicurare l'adeguatezza degli indicatori e dei valori programmati?**

La carta dei servizi e degli standard di qualità del Ministero degli Affari esteri e della cooperazione internazionale è stata aggiornata a seguito di una consultazione pubblica.

## **Sezione IV: Pari opportunità**

### **11 - Promozione delle pari opportunità**

#### **11.1 - Sono stati pianificati interventi di promozione delle pari opportunità non già presenti tra gli obiettivi?**

Nel Piano triennale di azioni positive 2025-2027, adottato dal Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale ai sensi dell'art. 48 del Decreto Legislativo, 11 aprile 2006, n. 198, "Codice delle Pari Opportunità tra uomo e donna", vengono, appunto, individuati dei piani di azioni positive *"tendenti ad assicurare, nel loro ambito rispettivo, la rimozione degli ostacoli che, di fatto, impediscono la piena realizzazione di pari opportunità di lavoro e nel lavoro tra uomini e donne"*, individuando misure che, ai sensi dell'art. 42 del citato Codice siano *"dirette a favorire l'occupazione femminile e a realizzare l'uguaglianza sostanziale tra uomini e donne nel lavoro"*.

Il MAECI mira, quindi, a promuovere una prospettiva di genere (gender mainstreaming) che tenga conto, nella fase di progettazione e attuazione delle politiche, nella formulazione e nell'attuazione di atti amministrativi, e delle diverse attività, dell'obiettivo della parità di trattamento e di opportunità tra donna e uomo e del contrasto ad ogni forma di discriminazione.

A tal fine, nella seconda parte del Piano - più tipicamente operativa - sono contenute azioni e priorità specifiche per ogni linea di intervento individuata. Ad essa si rimanda in merito alle azioni ed alle priorità definite:

[https://www.esteri.it/wp-content/uploads/2025/01/G\\_PTAP-2025-2027.pdf](https://www.esteri.it/wp-content/uploads/2025/01/G_PTAP-2025-2027.pdf)

## **Sezione V: Valutazione individuale**

### **12 - Obiettivi individuali dei dirigenti**

#### **12.1 - Sono assegnati obiettivi specifici individuali ai dirigenti oltre a quelli organizzativi presenti nel Piano e a quelli relativi alle competenze professionali e manageriali dimostrate?**

Sì, a tutti.

#### **12.2 - Gli obiettivi individuali sono stati il frutto di un processo di negoziazione tra il valutato e il valutatore?**

Il Sistema di misurazione e valutazione del MAECI non prevede che ci sia necessariamente questo tipo di negoziazione. In genere, però, gli obiettivi vengono assegnati secondo un'ottica di "condivisione" con il valutato.

## **Sezione VI: Processo di pianificazione**

### **13 - Coinvolgimento dei vari soggetti**

#### **13.1 - Qual è stato il grado di coinvolgimento e condivisione dell'organo di indirizzo politico?**

Alto.

Le priorità politiche individuate nella Direttiva dell'On.le Ministro - in coordinamento con la Segreteria Generale e con il supporto dell'OIV- vengono declinate in obiettivi strategici dai Centri di Responsabilità, i quali predispongono indicatori e target che permetteranno la misurazione del loro raggiungimento. Quindi, il punto di partenza per la pianificazione è sempre la Direttiva dell'On. Ministro per l'azione amministrativa.

### **13.2 - Qual è stato il grado di coinvolgimento e condivisione della dirigenza?**

Alto.

Come già detto, al MAECI obiettivi, indicatori e target sono frutto di una meritevole azione sinergica effettuata a vari livelli, vedendo la partecipazione del vertice politico e dell'alta dirigenza, in stretta collaborazione con l'OIV.

## **14 - Ruolo dell'OIV nel processo di pianificazione**

### **14.1 - Quale è stata la tipologia di interazione tra l'OIV e l'amministrazione?**

Accompagnamento e controllo.

Al MAECI sono molteplici le occasioni di coinvolgimento dell'OIV. In particolare, sin dalle prime fasi di programmazione del ciclo triennale, la Segreteria Generale opera, di concerto con l'Organismo Indipendente di Valutazione ed i singoli Centri di Responsabilità - in coerenza con le priorità politiche espresse e con il quadro di riferimento nel quale l'amministrazione è chiamata ad agire – per la definizione di obiettivi, indicatori e target, così come per la definizione del PIAO.

### **14.2 - Qual è stato il contributo dell'OIV al miglioramento del processo di redazione del Piano?**

L'OIV, con il supporto della Struttura Tecnica, ha contribuito verificando da un punto di vista metodologico la correttezza e la rispondenza dei contenuti del Piano alle linee guida della Funzione Pubblica, nonché ai più recenti indirizzi pervenuti da parte della Ragioneria Generale dello Stato.

## **15 - Integrazione tra il processo di redazione del piano e la programmazione economico-finanziaria**

### **15.1 - I sistemi informatici sono adeguati a favorire l'integrazione tra i processi?**

I processi utilizzano sistemi diversi, ma senza scambio automatico di informazioni.

### **15.2 - Esiste una sequenza temporale dei processi tale da consentirne l'integrazione?**

Sì.

### **15.3 - Il coordinamento tra i vari soggetti/uffici coinvolti nei due processi è stato adeguatamente attuato?**

Sì.

Il completamento della riforma del bilancio ha favorito l'integrazione fra il ciclo della performance e il ciclo di bilancio, sia attraverso una relazione univoca tra programma di spesa e centro di

responsabilità amministrativa, sia attraverso la maggiore evidenza attribuita alle finalità delle risorse finanziarie, a partire dall'introduzione delle azioni, nell'ambito della classificazione del bilancio. L'associazione di precisi obiettivi, indicatori e target ai programmi di spesa dei vari Centri di responsabilità costituisce la fisiologica chiusura di un modello organizzativo ottimizzato, nell'ambito del quale, alla previsione degli obiettivi strategici e strutturali, individuati in coerenza con le priorità politiche fissate dal Ministro, faccia poi seguito un monitoraggio in ordine ai risultati della gestione. A fronte di tale innovativo circuito della programmazione economico finanziaria, il processo di definizione del Quadro di riferimento, degli obiettivi e degli indicatori del MAECI, da inserire nel Piano della performance e nella Nota integrativa ai documenti di bilancio, è stato il risultato di un intenso lavoro di coordinamento dei vari Centri di responsabilità, da parte della Segreteria Generale, con il supporto e la guida dell'OIV. Così strutturato, il sistema consente una concreta integrazione e un efficace coordinamento, in tempi ben definiti, tra tutti i soggetti – vertice politico, struttura dirigenziale e Organismo Indipendente di Valutazione – coinvolti nel complesso esercizio descritto.

## **16 - Informazioni ulteriori sul processo**

### **16.1 – È stato effettivamente implementato l'eventuale modello di misurazione previsto nel sistema di misurazione e valutazione della performance?**

Sì.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance vigente al MAECI è stato in parte oggetto di aggiornamento nel corso del 2024, che ha visto la conclusione di un processo avviato negli anni precedenti.

Hanno costituito oggetto di modifica le parti del SMVP riguardanti la performance organizzativa e la performance individuale dei Dirigenti.

Con riferimento alla performance individuale delle Aree Funzionali, il MAECI si riserva di procedere all'aggiornamento in un secondo momento, una volta istituita la nuova area delle Elevate Professionalità. Nelle more della predisposizione di tale documento, il SMVP resta, pertanto, nella sua formulazione originaria in vigore relativamente alla performance individuale di questa categoria di personale. Si precisa che lo stesso può ritenersi adeguato e rispondente alla normativa in vigore.

### **16.2 - Quali modalità di informazione, formazione e comunicazione sono state adottate o sono previste per garantire la massima diffusione e comprensione del Piano all'interno ed all'esterno dell'Amministrazione?**

Il PIAO viene pubblicato sul sito istituzionale del Ministero degli Affari esteri e della cooperazione internazionale, alla sezione "Amministrazione trasparente", e sul Portale PIAO.

## **Sezione VII: Sintesi degli obiettivi operativi**

Informazioni di sintesi sugli obiettivi operativi presenti nel Piano della performance e non desumibili dai dati inseriti dalle amministrazioni nel Portale della Trasparenza

Numero obiettivi operativi totali: 45

Numero obiettivi operativi con indicatori: 45

Numero indicatori totali: 47

Numero indicatori privi di formula di calcolo: 0

Numero indicatori privi di target annuale: 0

Numero obiettivi operativi con risorse economico-finanziarie assegnate N.D.

Numero obiettivi operativi con risorse umane assegnate N.D.

Numero obiettivi operativi assegnati alle sedi territoriali: 0