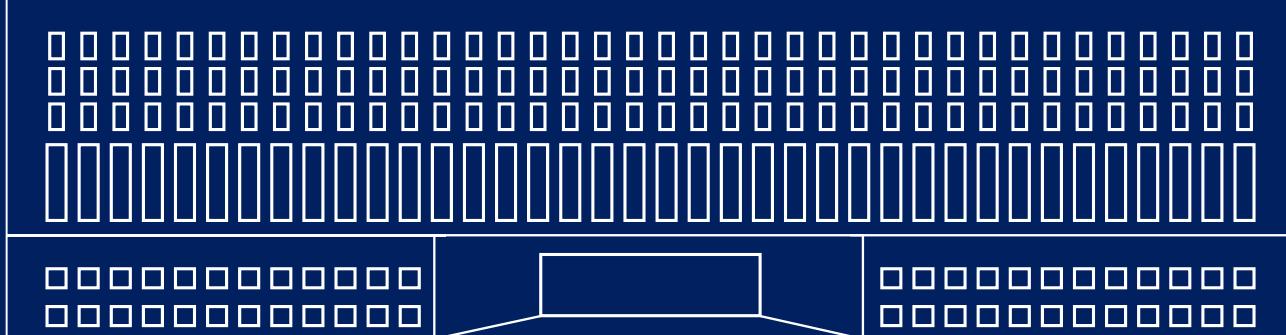




Ministero degli Affari Esteri  
e della Cooperazione Internazionale



**MONITORAGGIO TRIENNALE DELLA COERENZA CON GLI  
OBIETTIVI DI PERFORMANCE PER LA SEZIONE  
ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO  
2022-2024**

*AI SENSI DELL'ART. 5 DEL DECRETO MINISTERIALE 30 GIUGNO 2022, N. 132*

*Monitoraggio Triennale della coerenza con gli obiettivi di performance per la Sezione Organizzazione e Capitale Umano 2022-2024*

**Indice**

Premessa	3
Documenti esaminati e metodologia	4
Struttura Organizzativa	5
Fabbisogno di Personale	7
Lavoro Agile	10
Formazione	13
Conclusioni	15

*Monitoraggio Triennale della coerenza con gli obiettivi di performance per la Sezione Organizzazione e Capitale Umano 2022-2024*

## **Premessa**

Il presente documento rappresenta l'esito dell'attività di monitoraggio triennale svolta dall'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (MAECI).

L'intervento è svolto in ossequio a quanto previsto dall'articolo 5 del Decreto Ministeriale 30 giugno 2022, n. 132 (Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della Funzione Pubblica - DFP), che attribuisce all'OIV il compito di verificare, con cadenza triennale, la coerenza della "Sezione Organizzazione e Capitale Umano" del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (P.I.A.O.) in relazione agli obiettivi di performance definiti dall'Amministrazione.

Il periodo oggetto di analisi prende in considerazione il triennio 2022-2024, tenendo conto che il MAECI ha adottato il PIAO a partire dal 2023, mentre nel 2022 è stato adottato l'ultimo Piano della Performance in quanto tale, in attesa di istruzioni di dettaglio circa l'adozione del PIAO, intervenute poi con il citato D.M. n. 132/2022.

*Monitoraggio Triennale della coerenza con gli obiettivi di performance per la Sezione Organizzazione e Capitale Umano 2022-2024*

## Documenti esaminati e metodologia

Alla base del predetto monitoraggio, l'OIV ha effettuato ad un'attenta analisi della documentazione di programmazione e rendicontazione al fine di poter esprimere giudizi sull'operato dell'Amministrazione rispetto al proprio ambito operativo contestualizzato nel triennio di riferimento. In particolare, sono stati attenzionati:

1. **Piano della Performance 2022-2024**; per poter individuare le relazioni tra performance e capitale umano nel periodo sottinteso;
2. **Piano Integrato di Attività e Organizzazione (P.I.A.O.) 2023-2025 e 2024-2026 e relativi allegati**, al fine di rilevare l'evoluzione della programmazione nelle qui riportate sottosezioni “Organizzazione”, “Lavoro Agile”, “Politiche di reclutamento” e “Formazione del personale”;
3. **Relazioni sulla performance 2022, 2023, 2024** secondo la struttura delineata nelle Linee Guida per la Relazione annuale sulla performance n. 3, novembre 2018, del Dipartimento della Funzione Pubblica;
4. **Documenti di validazione delle Relazioni annuali sulla Performance, redatti dall'OIV per gli anni 2022, 2023 e 2024**, al fine di individuare le osservazioni formulate in sede di validazione, con specifico riferimento alla coerenza degli obiettivi afferenti alla sezione in esame;
5. **Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza ed integrità dei controlli interni e sull'attestazione degli obblighi relativi alla trasparenza ed all'integrità 2022, 2023, 2024** ex art. 14 lett. a) e lett. g) del d.lgs. 150/2009.

L'analisi condotta ha consentito di valutare in quale misura le azioni programmate nell'ambito della Sezione “Organizzazione e Capitale Umano” abbiano effettivamente contribuito all'evoluzione organizzativa dell'Amministrazione e al conseguente perseguitamento degli obiettivi di performance istituzionali.

## *Monitoraggio Triennale della coerenza con gli obiettivi di performance per la Sezione Organizzazione e Capitale Umano 2022-2024*

### **Struttura Organizzativa**

Il monitoraggio triennale sotteso all'attività dell'OIV nei riguardi della “Sezione Organizzazione e Capitale Umano” rivela un’evoluzione progressiva del MAECI attestando la corrente fase di riorganizzazione.

Nel triennio 2022-2024, in un contesto caratterizzato dallo scoppio della guerra in Ucraina e dalla crisi in Medio Oriente, la Farnesina ha continuato a perseguire i propri obiettivi con il massimo impegno, sia a livello centrale che nelle sue articolazioni periferiche. Al fine di adempiere alla sua missione istituzionale e al suo ruolo di rappresentanza e promozione del Sistema Paese all'estero, la struttura organizzativa del Ministero è sottoposta a una costante evoluzione, in modo da rispondere con efficienza alle esigenze del Paese e alle aspettative del Parlamento e della società civile.

Nel 2022, l'Amministrazione degli Affari Esteri era costituita dall'Amministrazione centrale e da 305 Uffici all'estero: Ambasciate, Rappresentanze Permanenti, Delegazioni Diplomatiche Speciali, Uffici consolari, Istituti Italiani di Cultura e scuole statali italiane all'estero. Nel 2024, gli interessi strategici nazionali hanno richiesto di estendere la presenza istituzionale della Farnesina in aree extraeuropee, in Asia e Africa (con particolare attenzione alla fascia del Sahel), ed è stato necessario intervenire anche in alcune specifiche aree, in relazione ad accresciute richieste di servizi per gli italiani residenti all'estero (ex. a Madrid, Bruxelles, Manchester e Arona). Il numero degli Uffici esteri è così salito a 313.

Con riferimento alle articolazioni interne, alla luce del DPR 19 novembre 2021, n. 211, e del conseguente DM 17 dicembre 2021, n. 1202/2753, a decorrere dal 1° gennaio 2022 è stata istituita la nuova Direzione Generale per la Diplomazia Pubblica e Culturale, volta ad assicurare una maggiore apertura verso la società civile italiana e internazionale sui temi di politica estera. Si è trattato di un primo passo verso un’ulteriore valorizzazione del ruolo dell’Italia, che – grazie alla regia unica assicurata dalla nuova Direzione Generale – ha consentito di ottenere un più efficiente potenziamento degli strumenti di diplomazia pubblica e culturale a disposizione del nostro Paese. A titolo di esempio, si ricorda che tra il 2022 e il 2024 il numero delle iniziative di promozione culturale realizzate dalla Rete diplomatico-consolare e degli IIC ha superato le 2500 attività (nel 2021 erano 840). Tali iniziative sono fondamentali per favorire la diffusione della cultura italiana all'estero, quale

*Monitoraggio Triennale della coerenza con gli obiettivi di performance per la Sezione Organizzazione e Capitale Umano 2022-2024*

strumento di dialogo, promozione e cooperazione, e per sostenere l'insegnamento della nostra lingua fuori dai confini italiani.

Con la riorganizzazione approvata nel 2021, la struttura centrale del Ministero è stata dunque suddivisa – dal 1° gennaio 2022 – in nove Direzioni Generali, coincidenti con le macroaree tematiche prioritarie della nostra politica estera (affari politici e sicurezza, mondializzazione e questioni globali, promozione del sistema Paese, diplomazia pubblica e culturale, Europa e politica commerciale internazionale, italiani all'estero e politiche migratorie, cooperazione allo sviluppo ...).

Con l'adozione del D.M. 1202/3361, nel 2024 sono aumentate di 10 le articolazioni interne del MAECI, per un totale di 110 strutture di II livello (cui si aggiungono gli uffici di diretta collaborazione ai sensi del DPR 24 maggio 2001, n. 233). In particolare, è stata istituita la nuova Unità per l'innovazione tecnologica e la sicurezza cibernetica, volta a contrastare in maniera più efficace l'incremento di attacchi cibernetici. Con l'emergenza pandemica, il fattore tecnologico ha assunto infatti un ruolo preminente, anche sui processi lavorativi della PA: dal momento che tutti gli applicativi riguardanti tali processi si appoggiano su piattaforme digitali collegate all'Amministrazione centrale, il loro blocco o rallentamento impatta sul corretto assolvimento degli obblighi istituzionali, dalla contabilità alle procedure di concessione di vantaggi giuridici ed economici (es. visti, erogazioni consolari a categorie disagiate, prestiti).

I dati sopraindicati mettono in evidenza come la struttura organizzativa della Farnesina orienta e sistematizza l'azione diplomatica quotidiana, i cui effetti – anche se talvolta difficilmente misurabili e in alcuni casi evidenti soltanto nel medio-lungo periodo – incidono positivamente sulla qualità della vita dei cittadini e contribuiscono a generare “valore pubblico”. Questo accade sia nei casi in cui il Ministero offre servizi immediatamente percettibili dal fruitore finale, come l'assistenza ai connazionali all'estero, la consulenza alle imprese e il rilascio di visti, sia quando lo sforzo italiano si concentra su obiettivi più a lungo termine, quali pace e sicurezza, tutela e promozione dei diritti umani, apertura dei mercati, tutela del patrimonio culturale e lotta ai cambiamenti climatici.

Al fine di generare valore pubblico, la struttura organizzativa della Farnesina è dunque in continua evoluzione, adattandosi alla congiuntura internazionale e agli interessi dei cittadini.

*Monitoraggio Triennale della coerenza con gli obiettivi di performance per la Sezione Organizzazione e Capitale Umano 2022-2024*

## Fabbisogno di Personale

L'analisi del fabbisogno di personale e delle politiche di reclutamento evidenzia una progressione da un approccio reattivo a una strategia di gestione delle risorse umane proattiva e diversificata.

Di seguito si riporta una panoramica in cifre delle risorse umane in servizio presso l'Amministrazione per ciascuna annualità di riferimento.

Le unità di personale al **01.01.2022** erano 1062 di cui 1013 diplomatici e 4 dirigenti (8 di I fascia e 41 di II fascia); per le aree funzionali, i dipendenti del MAECL risultavano in numero di 2.504 (di cui 1.198 appartenenti alla III area e 1.290 alla II area e 16 alla I area); il personale a contratto vedeva un contingente di 2.810 contrattisti impiegati presso gli uffici all'estero; 122 Esperti ex art. 168 D.P.R. n. 18/1967; 2 Esperti ex art. 16 l. n. 401 del 1990; 6 Direttori di Istituto Italiano di Cultura ex art. 14 co. 6 della l. n. 401 del 1990; 60 personale MIUR collocato fuori ruolo presso il MAECL; **nel corso del 2022 sono state assunte 124 unità di personale, mentre sono cessati dai ruoli 196 dipendenti.**

Al **01.01.2023** risultavano 1091 unità di personale delle aree non funzionali ovvero 1044 diplomatici e 47 dirigenti (8 di I fascia e 39 di II); per le aree funzionali, i dipendenti del MAECL sono rappresentati in numero di 2.418 unità (di cui 1.160 appartenenti alla III area, 1.242 alla II area, 16 di I area); il personale a contratto vedeva un contingente di 3.150 contrattisti impiegati presso gli uffici all'estero; 141 Esperti ex art. 168 D.P.R. n. 18/1967; 1 Esperti ex art. 16 l. n. 401 del 1990; 8 Direttori di Istituto Italiano di Cultura ex art. 14 co. 6 della l. n. 401 del 1990; 61 personale MIUR collocato fuori ruolo presso il MAECL; **nel corso del 2023 sono state assunte 696 unità di personale, mentre sono cessati dai ruoli 170 dipendenti.**

Al **01.01.2024**, invece, il quadro di riferimento riproduce 1110 unità per il personale delle aree non funzionali ovvero 1064 diplomatici e 46 dirigenti (7 di I fascia e 39 di II); per le aree funzionali, i dipendenti del MAECL risultano in numero di 2.911 (di cui 1.097 appartenenti alla III area, 1.798 alla II area, 16 di I area); il personale a contratto vedeva un contingente di 3.150 contrattisti impiegati presso gli uffici all'estero; 143 Esperti ex art. 168 D.P.R. n. 18/1967; 2 Esperti ex art. 16 l. n. 401 del 1990; 8 Direttori di Istituto Italiano di Cultura ex art. 14 co. 6 della l. n. 401 del 1990; 62 personale MIUR collocato fuori ruolo presso il MAECL; **nel corso del 2024 sono state assunte 161 unità di personale, mentre sono cessati dai ruoli 232 dipendenti.**

## *Monitoraggio Triennale della coerenza con gli obiettivi di performance per la Sezione Organizzazione e Capitale Umano 2022-2024*

Il MAECI ha colmato le proprie lacune in termini di capitale umano attraverso una pianificazione su larga scala, che combina misure emergenziali (assegnazioni brevi e personale a contratto per le sedi all'estero), concorsi pubblici, progressioni di carriera e scorimento di graduatorie. Questo percorso dimostra un chiaro e crescente impegno nell'incrementare e valorizzare il proprio capitale umano, in linea con un'evoluzione strutturale dell'organizzazione.

Nei Piani oggetto di rendicontazione, la correlazione tra fabbisogno di personale, priorità politiche e valore pubblico costituisce un elemento centrale della programmazione. La definizione del fabbisogno di personale è stata infatti sviluppata a partire dalle principali aree di intervento strategico individuate dall'Amministrazione, determinando sia una dimensione quantitativa delle assunzioni sia un'evoluzione qualitativa delle competenze necessarie al raggiungimento degli obiettivi istituzionali.

Questa correlazione è stata resa possibile anche grazie al processo di definizione degli obiettivi strategici nell'ambito del quale sono state valutate le esigenze operative rappresentate dai vari Centri di responsabilità, integrando la gestione della performance con quella del personale. Questo approccio ha consentito di delineare un quadro in cui la definizione del fabbisogno di personale non risulta essere un mero adempimento amministrativo, ma un importante elemento della strategia operativa istituzionale nella quale il fabbisogno assunzionale e le politiche di gestione del personale sono parte integrante delle misure adottate al fine di assicurare la piena ed efficace funzionalità dell'azione amministrativa, organizzativa e gestionale.

Dal punto di vista finanziario, la programmazione del fabbisogno di personale è stata definita nel rispetto dei vincoli di bilancio e delle disposizioni normative, calibrando le richieste assunzionali sulla base di una valutazione puntuale delle priorità politiche e delle risorse finanziarie disponibili. Tale impostazione ha consentito di correlare il fabbisogno di personale ai risultati attesi sia nei settori tradizionali dell'Amministrazione quali l'attività diplomatica sia in quelli più innovativi, quali la promozione integrata del sistema Paese.

Nel complesso, la gestione della relazione tra risorse umane, priorità politiche e valore pubblico risulta coerente, integrata e orientata ai risultati. L'elaborazione dei Piani triennali dei fabbisogni del personale - inserita nell'ambito della strategia complessiva dell'Amministrazione e sostenuta da un

## *Monitoraggio Triennale della coerenza con gli obiettivi di performance per la Sezione Organizzazione e Capitale Umano 2022-2024*

approccio fondato sulla performance - ha beneficiato del coinvolgimento attivo degli attori interni nelle fasi di definizione degli obiettivi. Ciò ha contribuito a rafforzare il coordinamento tra programmazione, attuazione e risultati, consolidando la capacità del Ministero nel perseguitamento del proprio mandato.

Le assunzioni effettuate nel triennio 2022-2024 risultano coerenti con gli obiettivi programmati nei Piani triennali dei fabbisogni del personale oggetto di rendicontazione. Dalla loro valutazione emerge come il Ministero abbia garantito un monitoraggio costante delle procedure di reclutamento intervenendo, se necessario, per adeguare le tempistiche concorsuali e le immissioni nei ruoli alle esigenze operative delle strutture.

In un'amministrazione con funzioni altamente specialistiche e con una rete diplomatico-consolare estesa come quella della Farnesina, la capacità di colmare tempestivamente le vacanze di organico costituisce un requisito essenziale per assicurare continuità amministrativa e qualità dei servizi erogati. In tale contesto, l'incidenza delle assunzioni sul conseguimento degli obiettivi di performance si è manifestato sia sul piano quantitativo, grazie all'adeguamento degli organici e al conseguente rafforzamento delle presenze, che sul piano qualitativo. L'ingresso di nuove professionalità ha infatti contribuito ad ampliare le competenze interne, favorendo una maggiore capacità di programmazione, di gestione dei progetti e di risposta alle priorità politiche, oltre a rafforzare l'azione estera della Farnesina al fine di sostenere il perseguitamento degli obiettivi istituzionali con un approccio più integrato ed efficiente.

In termini complessivi, si rappresenta che il livello di attuazione delle assunzioni programmate nel triennio oggetto di rendicontazione ha offerto un contributo tangibile al raggiungimento degli obiettivi di performance. Pur registrando alcuni fisiologici scostamenti - in parte, talvolta, riconducibili al significativo intervallo temporale che intercorre tra la programmazione assunzionale effettuata nell'ambito del PIAO e le relative autorizzazioni a bandire e ad assumere - l'Amministrazione è riuscita a garantire una coerenza tra pianificazione e risultati, garantendo un fabbisogno di personale adeguato allo svolgimento delle attività istituzionali. Il rispetto degli obiettivi assunzionali nel triennio oggetto di rendicontazione ha quindi consolidato la capacità organizzativa, sostenendo la qualità dei processi interni e la continuità dei servizi sia presso l'Amministrazione centrale che all'estero.

*Monitoraggio Triennale della coerenza con gli obiettivi di performance per la Sezione Organizzazione e Capitale Umano 2022-2024*

## **Lavoro Agile**

Per quanto riguarda il lavoro agile, a seguito della sottoscrizione del CCNL Comparto Funzioni Centrali 2019-2021, sono state aggiornate le procedure in merito all'applicazione del lavoro agile presso la Sede centrale, anche a seguito del confronto sui criteri generali delle relative modalità attuative avviato con le Organizzazioni Sindacali. Con Appunto del 22 gennaio 2024 sono state dunque diramate le indicazioni per la revisione degli accordi individuali in linea con gli ultimi aggiornamenti normativi.

Al fine di promuovere una cultura organizzativa dell'Amministrazione improntata ai principi di economicità, efficacia ed efficienza, a partire dal 2022 è stata avviata una revisione di ampio respiro dei modelli organizzativi, accompagnata nel corso del triennio di riferimento da misure di transizione verso il digitale.

Nel periodo di riferimento il MAECI ha proceduto a una rimodulazione, nel rispetto delle condizionalità previste dalla normativa, dell'accesso al lavoro agile attraverso la stipula di accordi individuali, già previsti dalla legge 22 maggio 2017 n. 81.

In particolare, a seguito del superamento del periodo emergenziale da Covid-19 il Ministero ha previsto il progressivo ripristino del servizio in presenza e al contempo, in conformità al contratto collettivo nazionale di lavoro del comparto funzioni centrali 2019-2021 sottoscritto il 9 maggio 2022, nonché alla luce dei criteri generali delle modalità attuative del lavoro agile delineati a seguito del confronto con le organizzazioni sindacali previsto dall'art. 5 del predetto CCNL, il ricorso al lavoro agile è divenuto possibile per tutto il personale in servizio presso l'Amministrazione centrale, per le attività effettuabili in tale modalità e nel rispetto del requisito della prevalenza della prestazione in presenza.

L'accesso a tale istituto avviene attraverso la stipula di un accordo individuale tra il dipendente e il Capo dell'Ufficio I della Direzione Generale per le risorse e l'innovazione, preceduto dalla presentazione di un modulo di istanza al proprio superiore gerarchico, nonché di un modulo di autorizzazione da parte di quest'ultimo ove sono definiti gli obiettivi, le modalità e i criteri di misurazione e monitoraggio della prestazione lavorativa. La durata di tale accordo è stabilita in un anno a decorrere dalla data di sottoscrizione ed è rinnovabile, previa valutazione positiva degli esiti

*Monitoraggio Triennale della coerenza con gli obiettivi di performance per la Sezione Organizzazione e Capitale Umano 2022-2024*

delle attività svolte. L'accordo individuale prevede altresì il diritto alla disconnessione, garantendo una fascia di inoperabilità per un periodo di 11 ore di riposo consecutivo durante la quale non può essere erogata alcuna prestazione lavorativa. I giorni della settimana dedicati al lavoro agile sono indicati nella nota di autorizzazione e una loro eventuale rimodulazione può avvenire in funzione di particolari contingenze personali e familiari o di eventuali esigenze di servizio e comunque nel limite della prevalenza su base settimanale.

L'Amministrazione si è, altresì, impegnata a garantire la possibilità di accesso all'istituto, anche derogando al criterio della prevalenza del lavoro in presenza, nei casi previsti dalla Direttiva del Dipartimento della Funzione Pubblica del 29 dicembre 2023. In questi casi, la modalità di svolgimento della prestazione lavorativa sarà definita attraverso l'inserimento di specifiche previsioni nel modulo di autorizzazione, quale parte integrante dell'accordo individuale.

Per l'espletamento dell'attività lavorativa in modalità agile il dipendente è provvisto di un laptop di servizio di proprietà dell'Amministrazione, configurato mediante VPN (Virtual Private Network) per l'accesso da remoto ai servizi e a un numero selezionato di applicativi informatici ministeriali. Per il suo utilizzo, il dipendente è tenuto a osservare un comportamento volto alla prevenzione del rischio di attacchi informatici, secondo le indicazioni rese disponibili dalla DGAI in sede di sottoscrizione dell'accordo.

Nell'opera di revisione dei modelli organizzativi, l'Amministrazione ha inoltre continuato a investire nell'innovazione tecnologica e nella formazione nell'ambito dell'applicazione del lavoro agile, anche con l'obiettivo di garantire standard particolarmente elevati di protezione della sicurezza delle proprie comunicazioni e dati.

In generale, come dichiarato nella stesura dell'ultima edizione del POLA, l'Amministrazione intende rafforzare il percorso, già intrapreso, volto a favorire, attraverso lo strumento del lavoro agile, la conciliazione tra vita lavorativa e privata, mantenendo invariati i servizi resi ai cittadini.

La transizione al lavoro agile è, comunque, stata un punto di svolta per l'Amministrazione, che lo ha confermato come elemento strutturale nella gestione strategica del capitale umano del Ministero, superando la concezione che ne prevedeva l'utilizzo esclusivamente in una situazione emergenziale.

*Monitoraggio Triennale della coerenza con gli obiettivi di performance per la Sezione Organizzazione e Capitale Umano 2022-2024*

Per tutto quanto sopra detto, l’OIV rappresenta che l’approccio al lavoro agile adottato e finalizzato a bilanciare le esigenze di servizio con il benessere dei dipendenti è stato coerente con gli obiettivi generali di efficienza e valorizzazione del capitale umano individuati nel P.O.L.A. e confluiti nel P.I.A.O. di riferimento a ciascuna annualità oggetto di monitoraggio.

## *Monitoraggio Triennale della coerenza con gli obiettivi di performance per la Sezione Organizzazione e Capitale Umano 2022-2024*

### **Formazione**

Alla luce del programma di assunzioni delineato nella precedente sezione, la formazione e l'aggiornamento del personale hanno rivestito 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.

La formazione del MAECI è progettata per essere pienamente coerente con gli obiettivi di performance e con le esigenze di trasformazione dell'Amministrazione, alla luce del mutato contesto operativo. Essa è orientata a supportare le specifiche finalità di impiego del personale, sia a Roma che nelle sedi estere.

La verifica della coerenza tra i percorsi formativi erogati e il fabbisogno di competenze funzionali al conseguimento degli obiettivi di performance avviene sia attraverso il dialogo diretto con i discenti (formulari di gradimento), sia e soprattutto con le Direzioni Generali e i Servizi competenti del MAECI (compreso l'Ispettorato Generale del Ministero e degli Uffici all'estero), nonché con la SNA (Scuola Nazionale dell'Amministrazione), tenendo conto dell'evoluzione normativa, tecnologica e geopolitica.

In questo quadro si inseriscono anche i *corsi pre-posting*, passaggio essenziale per garantire che il personale amministrativo e dirigenziale destinato all'estero sia immediatamente operativo. Tali percorsi svolgono un ruolo fondamentale nell'allineare la preparazione individuale alle responsabilità connesse agli incarichi assegnati.

Inoltre, risorse rilevanti sono destinate alla formazione sui temi della salute e sicurezza sul luogo di lavoro e, per la dirigenza, allo sviluppo delle capacità manageriali, di leadership e di gestione delle risorse umane e finanziarie.

In conformità alla Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione sulla formazione obbligatoria del personale della PA, il Ministero degli Affari Esteri garantisce almeno 40 ore di formazione annuale per ciascun dipendente.

In quest'ottica, già dal 2024 è stata ampliata l'offerta formativa – soprattutto on line – promuovendo un approccio di apprendimento continuo e pratico, attraverso laboratori e collaborazioni con enti

*Monitoraggio Triennale della coerenza con gli obiettivi di performance per la Sezione Organizzazione e Capitale Umano 2022-2024*

pubblici e privati, nazionali e internazionali. L'Unità per la Formazione assicura inoltre percorsi linguistici mirati alle esigenze del personale della Farnesina, non solo nelle lingue veicolari (inglese, francese, spagnolo e portoghese) ma anche in idiomi a maggiore complessità (russo, arabo e cinese).

Il presidio dei processi di cambiamento organizzativo si basa prevalentemente sulla verifica del corretto svolgimento dei percorsi di formazione attraverso meccanismi di misurazione, valutazione e di rendicontazione.

In merito all'attività di formazione, l'OIV concorda sulla necessità di ottimizzare la tempestività dei processi formativi; oltretutto, ritiene che i meccanismi di monitoraggio adottati siano fondamentali per assicurare e valutarne l'impatto. Nondimeno, i processi formativi propriamente detti vanno considerati quali strumento di investimento sul capitale umano a disposizione, per cui se ne auspica la sempre corretta pianificazione ed utilizzo.

## Conclusioni

Le evidenze emerse dal monitoraggio triennale sulla coerenza della “Sezione Organizzazione e Capitale Umano” (2022, 2023, 2024) con gli obiettivi di performance del Ministero consentono di delineare un quadro di progressiva e sostanziale evoluzione per l’Amministrazione degli Esteri, la quale ha intrapreso un percorso virtuoso, orientato a integrare la gestione del personale con la pianificazione strategica, basato su un modello proattivo ed improntato sulla cultura del risultato.

Relativamente al fabbisogno organizzativo in termini di capitale umano, lo scrivente OIV sottolinea l’importanza di continuare a perseguire un reclutamento strategico, compatibilmente con le risorse finanziarie, unitamente al monitoraggio dell’impatto delle politiche di reclutamento sulla percezione delle opportunità di carriera e sul benessere organizzativo, fattori che influenzano indirettamente la performance. La necessità di reclutare nuovo personale di ruolo, giovane e motivato è una priorità assoluta affinché il MAECI e la sua rete all’estero possano efficacemente fare fronte alle sfide dello scenario politico attuale globale mutevole e complesso, in cui la domanda di servizi, parallelamente, si rivela sempre più insistente.

Sul punto, il perfezionamento dei sistemi di gestione e valutazione e l’ammodernamento che il MAECI sta sperimentando garantiscono una maggiore coerenza tra gli obiettivi dell’organizzazione. Tali miglioramenti difatti concretizzano la possibilità di effettuare un monitoraggio accurato, in modo tale da supportare la crescita professionale del personale e consolidare il legame tra le azioni dei singoli e i risultati strategici attesi dal Ministero.

In tale contesto, l’Organismo Indipendente di Valutazione invita il Ministero a continuare nel garantire, attraverso una pianificazione strategica strutturata, la coerenza tra la programmazione del personale e le esigenze strategiche e operative dell’organizzazione, fattore cruciale per la sostenibilità futura ed il benessere dei dipendenti.

La formazione del personale dev’essere, per tali motivi, un investimento strategico sul capitale umano. Pertanto, si incoraggia ancor di più la pianificazione di interventi formativi mirati, volti a sostenere l’adozione del lavoro agile e l’innovazione tecnologica.

*Monitoraggio Triennale della coerenza con gli obiettivi di performance per la Sezione Organizzazione e Capitale Umano 2022-2024*

In conclusione, il triennio esaminato evidenzia come ogni elemento - dal reclutamento alla formazione, alla flessibilità delle modalità di svolgimento della prestazione di lavoro, alla valutazione - contribuisca in modo sinergico al conseguimento degli obiettivi istituzionali.

Roma, 23 dicembre 2025

Cons. Stefano Glinianski  
Organismo Indipendente di Valutazione