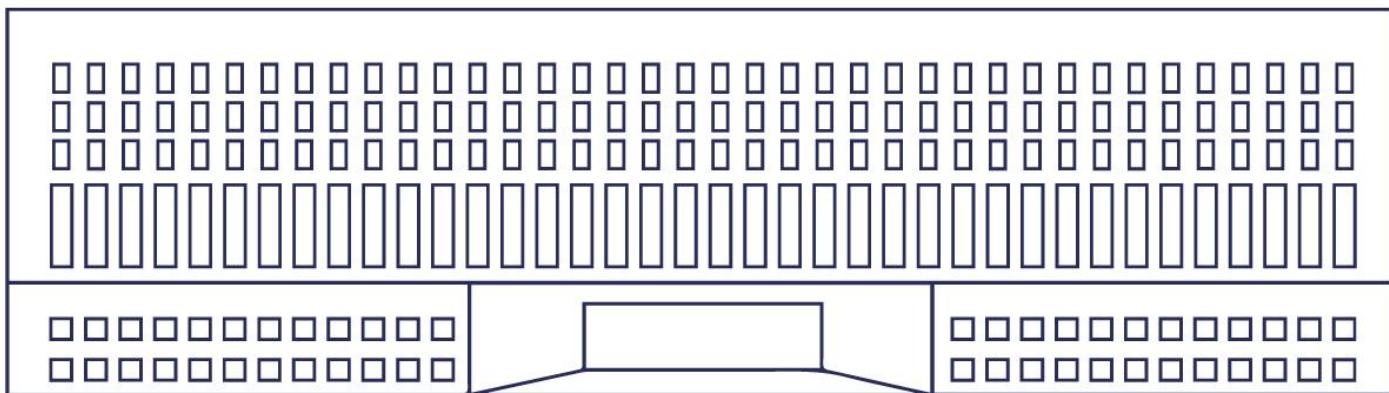


# Piano di Analisi e Valutazione della Spesa 2025-2027

*Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale*

12 dicembre 2025



## **Indice del Piano 2025-2027**

La governance e l'assetto organizzativo del sistema dei Piani.....	3
PROGETTO 1: Analisi della spesa sostenuta dal MAECI in relazione agli organismi internazionali con sede (principale o secondaria) in Italia .....	6
PROGETTO 2: Analisi della spesa relativa alla gestione dei servizi consolari con particolare riferimento all'area della cittadinanza e dei documenti di viaggio .....	19
PROGETTO 3: Analisi degli interventi internazionali di emergenza umanitaria .....	33

Per consultazione e chiarimenti contattare:

*Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale*

*Segreteria Generale – Unità di coordinamento*

Email: [SGUDC@esteri.it](mailto:SGUDC@esteri.it)

Telefono Segreteria: 06.36912050

# **La governance e l'assetto organizzativo per i Piani di Analisi e Valutazione della Spesa**

**Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale**

## **Identificazione dei Responsabili e Struttura Organizzativa**

La responsabilità dei Piani di analisi e valutazione della spesa è affidata all'Unità di Coordinamento della Segreteria Generale del MAECI, unità che coadiuva il Segretario Generale e il Vice Segretario Generale nel coordinamento dell'attività dell'amministrazione. L'Unità di Coordinamento della Segreteria Generale, per la definizione dei gruppi di valutazione dei singoli progetti di analisi e valutazione della spesa, individuerà come membri interni le unità di personale appartenenti alle Direzioni Generali di volta in volta coinvolte direttamente nei progetti stessi, al fine di valorizzare la specificità delle competenze richieste per le attività di analisi.

## **La selezione delle aree di spesa da sottoporre a valutazione**

La Segreteria Generale, per il tramite dell'Unità di Coordinamento, ha individuato, in via preliminare, proposte di progetti di valutazione da sottoporre in ultima istanza all'approvazione dell'On. Ministro insieme all'Ufficio Legislativo del Gabinetto del Ministro ed alla Direzione Generale per le Risorse e l'Innovazione, che segue le attività di programmazione economico-finanziaria e di bilancio. Queste prime idee sono state condivise e approfondite con le Direzioni Generali coinvolte, al fine di addivenire alla definizione degli obiettivi dell'analisi, delle relative domande di valutazione e metodologie, nonché di verificare la fattibilità tecnica e la sostenibilità dei progetti di valutazione proposti sulla base dei dati a disposizione e/o da raccogliere, del personale che sarà coinvolto, del contesto – interno ed internazionale - in cui si svolgeranno le attività di analisi. La selezione e redazione dei progetti è avvenuta, pertanto, in modalità condivisa, tramite il continuo confronto tra gli attori coinvolti e il tempestivo coinvolgimento del Gabinetto del Ministro. L'Unità di missione per l'Analisi e la Valutazione della spesa del Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato del Ministero dell'economia e delle finanze ha fornito supporto metodologico, nell'ambito di una costante interlocuzione.

## **Progetto 1: Analisi della spesa sostenuta dal MAECI in relazione agli organismi internazionali con sede (principale o secondaria) in Italia**

La scelta di approfondire questa area di analisi nasce da due esigenze principali. Da un lato, si vuole verificare in che misura le attività condotte e i risultati conseguiti dagli organismi internazionali presenti in Italia contribuiscano al raggiungimento degli obiettivi del nostro Paese nell'ambito della cooperazione multilaterale. Dall'altro, l'intento è individuare possibili ambiti di miglioramento nel processo di definizione e realizzazione degli obiettivi istituzionali di tali organismi, oltre a proporre le azioni che l'Italia può mettere in campo per aumentare l'impatto complessivo dei propri contributi.

Infine, si intende verificare la possibilità di razionalizzare l'utilizzo di spazi non demaniali che sono attualmente sede di organismi internazionali.

## **Progetto 2: Analisi della spesa relativa alla gestione dei servizi consolari con particolare riferimento all'area della cittadinanza e dei documenti di viaggio**

L'esame della gestione dei servizi consolari, in particolare nei settori relativi alla cittadinanza e al rilascio di documenti di viaggio e d'identità, assume un ruolo centrale nel percorso di miglioramento dell'organizzazione e della qualità dell'erogazione di tali servizi. Questa priorità è confermata anche dal Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2025-2027, che sottolinea in modo esplicito l'importanza primaria di mappare i processi sia sotto il profilo qualitativo che quantitativo.

In questo quadro, l'analisi ha lo scopo di delineare un primo indicatore strategico: il costo per la Pubblica Amministrazione associato a ciascun nuovo cittadino all'estero, considerando anche l'utilizzo dei servizi. Tale indicatore si colloca in piena coerenza con la strategia generale di razionalizzazione delle spese dell'Amministrazione. La sua definizione non costituisce un semplice esercizio statistico, ma offre uno strumento concreto per valutare come ottenere risultati migliori riducendo i costi.

## **Progetto 3: Analisi degli interventi internazionali di emergenza umanitaria**

La decisione di focalizzare l'analisi sull'efficienza degli interventi umanitari gestiti dalle OSC nasce dalla crescente complessità del contesto internazionale, caratterizzato da un divario sempre più marcato tra i bisogni e le risorse disponibili. In questo quadro, diventa strategico puntare sull'efficacia e sulla semplificazione delle procedure amministrative. Inoltre, il tema della revisione delle modalità di affidamento è uno degli obiettivi della nuova convenzione con AICS, rendendo l'analisi particolarmente utile per orientare gli aggiornamenti verso criteri di maggiore efficacia ed efficienza.

## **Prospettive di sviluppo e consolidamento**

Al fine di rafforzare le capacità interne di analisi della spesa e valutazione delle politiche, il MAECI prevede di continuare ad investire nella formazione del personale, incentivando la sua partecipazione a corsi in materia di valutazione delle politiche pubbliche e di avvalersi ancora, per i prossimi Piani, di un supporto specialistico esterno. L'Amministrazione ha inoltre destinato un numero crescente di unità alle attività di analisi e valutazione ed ha infine inserito, nella sezione relativa al "Piano triennale dei fabbisogni di personale" del "Piano integrato di attività e organizzazione per il triennio 2024 - 2026", la richiesta volta a una specifica autorizzazione a bandire una procedura concorsuale pubblica ovvero ad aderire ad un concorso pubblico centralizzato finalizzato al reclutamento di 34 unità dell'area dei Funzionari con competenze in materia di analisi, valutazione delle politiche pubbliche e revisione della spesa.

**Tabella 1**

Anagrafica del Piano	
<b>Ministero</b>	Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale
<b>Ufficio e Responsabile del Piano</b>	Capo dell'Unità di Coordinamento della Segreteria Generale

**Tabella 2**

Pubblicità e trasparenza del Piano			
Documento	Tempistiche	Formato	Luogo di pubblicazione
Piano triennale	entro 15 gg dalla trasmissione al MEF	pdf	<a href="#">Bilanci – Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale</a>
Scheda di monitoraggio	15 marzo – 30 luglio	xls	<a href="#">Bilanci – Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale</a>
Relazione annuale sul Piano	30 luglio	pdf	<a href="#">Bilanci – Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale</a>

## Progetto di valutazione 2025

Tabella 1.1

Anagrafica del progetto	
<b>Titolo del Progetto</b>	Analisi della spesa sostenuta dal MAECI in relazione agli organismi internazionali con sede (principale o secondaria) in Italia
<b>Responsabile del Progetto</b>	Capo dell'Unità di Coordinamento della Segreteria Generale
<b>Email responsabile del progetto</b>	<a href="mailto:SGUDC@esteri.it">SGUDC@esteri.it</a>
<b>Email struttura del responsabile del progetto</b>	<a href="mailto:SGUDC@esteri.it">SGUDC@esteri.it</a>

**Tabella 1.2**

<b>Descrizione della politica da sottoporre a valutazione</b>
L’Italia ospita circa cinquanta sedi, principali o secondarie, di organismi internazionali impegnati nei più diversi ambiti e dislocati su tutto il territorio nazionale. La loro presenza è disciplinata da Convenzioni, Accordi di sede o atti giuridici di altra natura che, fra i vari aspetti, regolano anche gli impegni economici a carico del Paese ospitante.
L’erogazione di contributi ordinari agli organismi internazionali aventi sede in Italia costituisce un importante veicolo di promozione degli interessi e delle priorità del nostro Paese. L’area di spesa legata ai contributi ordinari stanziati a favore degli organismi internazionali con sede in Italia costituisce circa il 3% dei contributi stanziati globalmente dal MAECI a queste tipologie di soggetti. Derivando anche da impegni assunti a livello internazionale, tali spese nascono da considerazioni di natura non solo strettamente economica e sono rimodulabili a seguito di negoziati con la controparte.
La scelta di questa area di analisi è motivata da una duplice esigenza. In primo luogo, si intende valutare in che misura le attività svolte e i risultati raggiunti dagli organismi internazionali che hanno sede sul territorio italiano stiano rispondendo in modo efficace alla realizzazione degli obiettivi dell’Italia nel campo della cooperazione multilaterale. Lo scopo è individuare eventuali margini di miglioramento nel processo di definizione e attuazione degli obiettivi istituzionali di tali organismi e suggerire le azioni che l’Italia può intraprendere per aumentare l’efficacia complessiva dei contributi erogati.
In secondo luogo, si intende verificare la possibilità di razionalizzare l’utilizzo di spazi non demaniali che sono attualmente sede di organismi internazionali e i cui canoni di locazione sono sostenuti dal Ministero, anche attraverso la verifica di possibili forme di collaborazione con l’Agenzia del Demanio.

**Tabella 1.3**

<b>Obiettivi e descrizione del Progetto</b>
<p>Il progetto si propone di analizzare l'utilizzo delle risorse del Ministero destinate agli organismi internazionali con sede, principale o secondaria, in Italia. Nello specifico, saranno esaminati i casi delle città di Roma, Torino, Trieste, Perugia e Pescara che costituiscono un campione rappresentativo dell'ambito di spesa oggetto di approfondimento. Gli obiettivi dell'analisi riguardano (1) la ricognizione delle attività realizzate da tali organismi internazionali, allo scopo di valutare in che misura le iniziative assunte siano in linea con gli obiettivi dell'Italia negli ambiti in cui essi operano e contribuiscano al loro perseguimento; (2) la formulazione di proposte per una razionalizzazione di carattere organizzativo e gestionale delle sedi degli organismi internazionali, anche nella prospettiva di razionalizzare la distribuzione e la collocazione delle sedi sul territorio.</p> <p>(1) La scelta di ospitare organismi internazionali sul territorio nazionale è legata alla promozione delle politiche adottate dal Ministero, al posizionamento internazionale del Paese e alla facilitazione delle attività di networking. L'analisi si propone di delineare un bilancio della presenza degli organismi internazionali in Italia in relazione alle principali direttive della politica estera italiana, effettuando una ricognizione delle iniziative assunte da tali organismi al fine di verificarne, ove possibile, l'aderenza alle motivazioni che hanno ispirato la decisione di ospitarli.</p> <p>(2) Nel progetto, in una prospettiva di analisi della spesa, assumono ulteriore rilievo gli organismi internazionali situati in sedi non demaniali e il cui canone di locazione è coperto, totalmente o in parte, dal Ministero. Scopo di questa parte dell'analisi è confrontare le diverse soluzioni adottate per le sedi di organismi presenti sul territorio, valutando al contempo, laddove possibile, l'ipotesi di ricorrere a soluzioni alternative alla locazione e un'eventuale collaborazione con l'Agenzia del Demanio. L'analisi potrà fornire elementi utili a valutare l'opportunità di ricondurre le sedi degli organismi internazionali a un numero limitato di poli oppure confermarne la distribuzione sull'intero territorio nazionale.</p> <p>L'obiettivo ultimo è formulare opzioni di riforma che traducano le evidenze prodotte dalla valutazione in possibili interventi migliorativi del sistema di impiego delle risorse destinate agli organismi con sede nelle città italiane indicate. Tali valutazioni dovranno essere condotte nella consapevolezza degli impegni assunti a livello internazionale dal nostro Paese e dei complessi meccanismi che regolano i rapporti fra organismi internazionali e Stato ospitante. Le risultanze del progetto forniranno altresì un'utile base di dati, statistiche e valutazioni per eventuali ipotesi di rimodulazione degli accordi che regolano attualmente i rapporti con i singoli organismi internazionali presenti in Italia.</p>

**Tabella 1.4**

<b>Domande di valutazione</b>
<p><b>Analisi di efficacia</b></p> <p>(1) Quali attività sono svolte dagli organismi internazionali presenti a Roma, Torino, Trieste, Perugia e Pescara e quali tra queste rispondono in modo più diretto agli obiettivi dell'Italia nel campo della cooperazione multilaterale?</p> <p>(2) In che misura la presenza degli organismi internazionali sul territorio italiano, le iniziative da questi assunte e i risultati ottenuti contribuiscono a perseguire gli obiettivi dell'Italia nei diversi ambiti in cui tali organismi operano?</p> <p><b>Analisi dei processi organizzativi e gestionali</b></p> <p>(3) Quali differenze esistono tra le soluzioni adottate per ospitare gli organismi internazionali a Roma, Torino, Trieste, Perugia e Pescara in termini di: processi decisionali per l'individuazione delle sedi, modalità gestionali e modelli organizzativi adottati, titolarità pubblica o privata delle strutture, localizzazione e caratteristiche degli edifici, tempi e costi di locazione?</p> <p>(4) Alla luce delle evidenze prodotte, quali soluzioni possono essere adottate per razionalizzare la collocazione, la gestione e l'organizzazione delle sedi di organismi internazionali sul territorio italiano?</p>

**Tabella 1.5**

Descrizione degli output della politica			
	Output	Quantificazione	Fonte dei dati
	Numero di immobili	Da rilevare	Riconoscimento
	Canoni coperti tramite erogazione da parte del MAECI di contributi a favore di organismi internazionali con sede in immobili non demaniali	Da rilevare	Riconoscimento
	Contributi erogati dal MAECI a organismi internazionali con sede in Italia	Circa 87 milioni di euro	Database MAECI

**Tabella 1.6**

Destinatari della politica			
	Destinatari	Valore	Fonte dei dati
	Organismi internazionali con sede in Italia (Roma, Torino, Trieste, Perugia, Pescara)	29*	Database MAECI
	Personale operante negli organismi internazionali presenti in Italia	Da rilevare	Riconoscimento

\* numero complessivo di Organismi internazionali presente nelle città oggetto della analisi.

**Tabella 1.7**

Categorie di spesa	Stanziamenti di bilancio di competenza						Impegni			Pagamenti					
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024
<b>Spese correnti</b>															
Redditi da lavoro															
Consumi intermedi															
Altre spese correnti	86,08	87,08	87,03	86,91	86,91	86,91	80,35	81,93	84,48	80,35		81,93		84,48	
<b>Spese c. capitale</b>										Competenza	Residui	Competenza	Residui	Competenza	Residui
Investimenti fissi lordi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0		0	
Contr. invest. imprese															
Altri trasferimenti															
<b>Totale</b>	86,08	87,08	87,03	86,91	86,91	86,91	80,35	81,93	84,48	80,35		81,93		84,48	
<b>Spesa per fonti di finanziamento</b>										Competenza	Residui	Competenza	Residui	Competenza	Residui
Bilancio dello Stato	86,08	87,08	87,03	86,91	86,91	86,91	80,35	81,93	84,48	80,35		81,93		84,48	
Enti territoriali															
Privati															
Altro:															
<b>Totale</b>	86,08	87,08	87,03	86,91	86,91	86,91	80,35	81,93	84,48	80,35		81,93		84,48	

Dati in milioni di euro

Tabella 1.8

Dettaglio capitoli, piani gestionali e relative autorizzazioni di spesa								
Codice Missione	Codice Programma	Codice Azione	Descrizione Azione	Codice Categoria Spesa	Descrizione Categoria di spesa	Dettaglio Capitoli/pg	Autorizzazione di spesa	Stanziamenti di bilancio di competenza in euro (2025)
4	2	2	Partecipazione italiana alla cooperazione allo sviluppo in ambito europeo e multilaterale	7	TRASFERIMENTI CORRENTI A ESTERO	2203/1	L 972 del 1984 articolo 4	5.220.045,00
4	2	2	Partecipazione italiana alla cooperazione allo sviluppo in ambito europeo e multilaterale	7	TRASFERIMENTI CORRENTI A ESTERO	2205/1	L 296 del 1998 articolo 1	464.812,00
4	2	2	Partecipazione italiana alla cooperazione allo sviluppo in ambito europeo e multilaterale	7	TRASFERIMENTI CORRENTI A ESTERO	2206/1	L 94 del 2022 articolo 3 comma 1	500.000,00
4	2	2	Partecipazione italiana alla cooperazione allo sviluppo in ambito europeo e multilaterale	7	TRASFERIMENTI CORRENTI A ESTERO	2301/1	L 406 del 2000 articolo 2 comma 1	981.269,00
4	2	2	Partecipazione italiana alla cooperazione allo sviluppo in ambito europeo e multilaterale	7	TRASFERIMENTI CORRENTI A ESTERO	2302/5	L 95 del 2022 articolo 3 comma 1	500.000,00
4	2	2	Partecipazione italiana alla cooperazione allo sviluppo in ambito europeo e multilaterale	7	TRASFERIMENTI CORRENTI A ESTERO	2303/1	L 114 del 1994 articolo 3 comma 1	9.000.000,00
4	2	2	Partecipazione italiana alla cooperazione allo sviluppo in ambito europeo e multilaterale	7	TRASFERIMENTI CORRENTI A ESTERO	2303/2	L 289 del 1980 articolo 3 comma 1	7.089.000,00
4	2	2	Partecipazione italiana alla cooperazione allo sviluppo in ambito europeo e multilaterale	7	TRASFERIMENTI CORRENTI A ESTERO	2303/3	L 546 del 1947 articolo 2	18.300.000,00

**Dettaglio capitoli, piani gestionali e relative autorizzazioni di spesa**

<b>Codice Missione</b>	<b>Codice Programma</b>	<b>Codice Azione</b>	<b>Descrizione Azione</b>	<b>Codice Categoria Spesa</b>	<b>Descrizione Categoria di spesa</b>	<b>Dettaglio Capitoli/pg</b>	<b>Autorizzazione di spesa</b>	<b>Stanziamenti di bilancio di competenza in euro (2025)</b>
4	2	2	Partecipazione italiana alla cooperazione allo sviluppo in ambito europeo e multilaterale	7	TRASFERIMENTI CORRENTI A ESTERO	2307/1	L 157 del 2016 articolo 1 comma 1	2.500.000,00
16	5	3	Internazionalizzazione del sistema produttivo e cooperazione scientifica e tecnologica in ambito internazionale	7	TRASFERIMENTI CORRENTI A ESTERO	2310/1	L 103 del 1986 articolo 4	10.000.000,00
16	5	3	Internazionalizzazione del sistema produttivo e cooperazione scientifica e tecnologica in ambito internazionale	7	TRASFERIMENTI CORRENTI A ESTERO	2312/1	L 17 del 2004 articolo 3 comma 1	1.517.000,00
16	5	3	Internazionalizzazione del sistema produttivo e cooperazione scientifica e tecnologica in ambito internazionale	7	TRASFERIMENTI CORRENTI A ESTERO	2312/2	L 17 del 2004 articolo 3 comma 1 punto 1	658.000,00
16	5	3	Internazionalizzazione del sistema produttivo e cooperazione scientifica e tecnologica in ambito internazionale	7	TRASFERIMENTI CORRENTI A ESTERO	2314/2	L 31 del 2005 articolo 3 comma 1	1.400.330,00
16	5	3	Internazionalizzazione del sistema produttivo e cooperazione scientifica e tecnologica in ambito internazionale	7	TRASFERIMENTI CORRENTI A ESTERO	2319/1	L 100 del 2013 articolo 3 comma 1 punto A	1.418.062,00
4	18	2	Promozione e diffusione della lingua e della cultura italiana all'estero	7	TRASFERIMENTI CORRENTI A ESTERO	2752/4	L 723 del 1960 articolo 3	186.365,00
4	8	3	Cooperazione migratoria	7	TRASFERIMENTI CORRENTI A ESTERO	3104/1	L 253 del 1985 articolo 3	7.850.105,00
4	8	3	Cooperazione migratoria	7	TRASFERIMENTI CORRENTI A ESTERO	3108/1	L 1622 del 1947 articolo 1	13.200.000,00
4	8	3	Cooperazione migratoria	7	TRASFERIMENTI CORRENTI A ESTERO	3108/2	L 441 del 1968	1.900.000,00
4	6	2	Rapporti politici internazionali e diritti umani	7	TRASFERIMENTI CORRENTI A ESTERO	3395/1	L 157 del 2016 articolo 1 comma 1	500.000,00
4	6	2	Rapporti politici internazionali e diritti umani	7	TRASFERIMENTI CORRENTI A ESTERO	3400/1	L 143 del 2014 articolo 1 comma 1	134.100,00
4	4	2	Cooperazione politica ed economica con i paesi e le organizzazioni regionali dell'Asia, dell'America Latina e dell'Africa subsahariana	4	TRASFERIMENTI CORRENTI AD AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE	3751/1	L 794 del 1966	2.341.030,00
4	7	3	Accordi economici e politiche di sviluppo con i Paesi dell'Europa	7	TRASFERIMENTI CORRENTI A ESTERO	4531/3	L 286 del 1997 articolo 3 comma 1	1.250.053,00

**Tabella 1.9**

Metodi e strumenti per la valutazione del Progetto			
Approccio	Metodo	Strumenti	Dati
Analisi dei processi organizzativi e gestionali	Misto (quantitativo – qualitativo)	Analisi documentale e di dati amministrativi, che consentano di effettuare una comparazione tra le soluzioni adottate per ospitare gli organismi internazionali e mettano in evidenza la presenza di eventuali soluzioni alternative disponibili nel patrimonio immobiliare pubblico.	Accordi internazionali, accordi di locazione, immobili pubblici disponibili e relative caratteristiche.
		Interviste e focus group per indagare le dinamiche che guidano la scelta della sede degli organismi internazionali, la presenza di eventuali criticità nei processi decisionali e la sostenibilità di soluzioni alternative.	Dati primari raccolti attraverso interviste e focus group
Analisi di efficacia	Misto (quantitativo – qualitativo)	Interviste, analisi documentale e di dati amministrativi per effettuare una ricognizione delle attività svolte dagli organismi internazionali e indagarne la coerenza con le principali direttive di politica estera italiana, anche attraverso la creazione di appositi indicatori di performance.	Accordi internazionali, report istituzionali, dati primari raccolti attraverso interviste e focus group.

Tabella 3.10

<b>Quadro delle risorse finanziarie e strumentali per la valutazione del Progetto</b>				
<b>Tipologia risorsa</b>	<b>Numero risorse</b>	<b>Numero giorni</b>	<b>Costo giornaliero</b>	<b>Costo totale (in euro)</b>
<b>Preparazione, supporto, attività amministrativa e monitoraggio</b>				
Responsabile del progetto	1	5	1.000	<b>5.000</b>
Dirigente II fascia	1	10	500	<b>5.000</b>
Funzionari	6	60	170	<b>10.200</b>
<b>TOTALE</b>	<b>8</b>	<b>75</b>		<b>20.200</b>
<b>Realizzazione della valutazione</b>				
Team leader	1	30	495	<b>14.850</b>
Esperto in analisi dei processi organizzativi e gestionali	1	50	360	<b>18.000</b>
Esperto in analisi degli effetti	1	50	360	<b>18.000</b>
<b>TOTALE</b>	<b>3</b>	<b>130</b>		<b>50.850</b>
			<b>TOTALE</b>	<b>71.050</b>

**Tabella 14.11**

<b>Gruppo di valutazione</b>			
<b>Ruolo &amp; Qualifica</b>	<b>Numero</b>	<b>Competenze sui temi del progetto</b>	<b>Esperienza in valutazione delle politiche pubbliche</b>
Team leader	1	Conoscenza elevata sul tema affrontato nel progetto e competenze in analisi dei processi organizzativi e analisi dell'efficacia	Ricercatore con almeno 10 anni esperienza in materia di analisi e valutazione della spesa
Esperto in analisi dei processi organizzativi e gestionali	1	Competenze approfondite nell'utilizzo di metodi quantitativi e qualitativi per analizzare l'organizzazione e la gestione degli immobili	Ricercatore con più di 5 anni di esperienza in materia di analisi e valutazione della spesa
Esperto in analisi degli effetti delle politiche pubbliche	1	Competenze approfondite nell'utilizzo di metodi quantitativi e qualitativi per l'analisi dell'efficacia delle politiche pubbliche, anche attraverso l'utilizzo di appositi indicatori di performance	Ricercatore con più di 5 anni di esperienza in materia di analisi e valutazione della spesa

**Tabella 1.12**

				Cronoprogramma																												
				2025						2026						2027						2028										
				G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	G	F	M	A	M
<b>Progetto/ Attività</b>	<b>Soggetto responsabile</b>	<b>Data Inizio</b>	<b>Data Fine</b>																													
<b>1. Preparazione del Progetto di Valutazione</b>	Responsabile del Progetto e stakeholder	Mar. 2025	Sett. 2025																													
<b>2. Costituzione del gruppo di valutazione</b>	Responsabile del Progetto	Sett. 2025	Dic. 2025																													
<b>3. Raccolta dati e informazioni</b>	Responsabile del Progetto e team di valutatori	Nov. 2025	Mar. 2026																													
<b>4. Analisi e interpretazione dei dati raccolti</b>	Responsabile del Progetto e team di valutatori	Genn. 2026	Aprile 2026																													
<b>5. Redazione del report di valutazione</b>	Responsabile del Progetto e team di valutatori	Aprile 2026	Maggio 2026																													
<b>6. Discussione dei risultati e delle raccomandazioni della valutazione</b>	Responsabile del Piano, responsabile del progetto, team di valutatori e stakeholder	Maggio 2026	Maggio 2026																													
<b>7. Elaborazione opzioni di riforma</b>	Responsabile del Piano, responsabile del Progetto e team di valutatori	Giugno 2026	Giugno 2026																													

## Progetto di valutazione 2026

Tabella 2.1

Anagrafica del progetto	
<b>Titolo del Progetto</b>	Analisi della spesa relativa alla gestione dei servizi consolari con particolare riferimento all'area della cittadinanza e dei documenti di viaggio.
<b>Responsabile del Progetto</b>	Direttore Generale per gli Italiani all'Ester e le Politiche Migratorie
<b>Email responsabile del progetto</b>	<a href="mailto:dgit.segreteria@esteri.it">dgit.segreteria@esteri.it</a>
<b>Email struttura del responsabile del progetto</b>	<a href="mailto:dgit.segreteria@esteri.it">dgit.segreteria@esteri.it</a>

**Tabella 2.2**

<b>Descrizione della politica da sottoporre a valutazione</b>
<p>Gli uffici consolari svolgono numerose attività di carattere amministrativo, in particolare in favore di cittadini italiani residenti all'estero, oltre ad avere funzioni di promozione culturale ed economica. Le principali funzioni ordinariamente svolte dai consolati riguardano:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Assistenza consolare</li><li>• Collaborazione nelle procedure per adozioni internazionali</li><li>• Gestione dell'anagrafe Italiani residenti all'estero (A.I.R.E.)</li><li>• Emissione di documenti di viaggio e di identità</li><li>• Ricezione e trasmissione ai Comuni degli atti di stato civile</li><li>• Rilascio di Codice Fiscale e documenti di riconoscimento</li><li>• Atti notarili e successioni</li><li>• Traduzione e legalizzazione dei documenti</li><li>• Notifiche</li><li>• Procedure per il riconoscimento della cittadinanza</li></ul> <p>L'analisi della gestione dei servizi consolari, con particolare riferimento ai settori della cittadinanza e dell'emissione dei documenti di viaggio e di identità, riveste carattere di assoluta centralità nell'ambito del miglioramento dell'organizzazione e dell'erogazione di questi servizi, così come confermato anche nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2025-2027, che individua nello specifico la primaria necessità di mappare i processi, in termini qualitativi e quantitativi, con una certa rilevanza (sono le due aree di maggior impegno delle strutture consolari).</p> <p>Sulla base delle disposizioni vigenti in materia, le Autorità diplomatico-consolari sono competenti per l'erogazione dei servizi al cittadino all'estero menzionati <i>supra</i> e per la ricezione e l'analisi delle istanze di cittadinanza <i>iure sanguinis</i>: in particolare, il Capo dell'Ufficio consolare accerta il possesso della cittadinanza italiana e rilascia il relativo certificato ai cittadini residenti. Un altro servizio che ha un notevole impatto sull'attività degli uffici consolari è quello connesso all'emissione di documenti di viaggio (passaporti) e delle carte d'identità elettroniche, su istanza del cittadino interessato.</p> <p>Ad oggi questo sistema decentrato si confronta con un elevato numero di cittadini residenti all'estero ai quali fornire servizi (7.132.284 italiani iscritti negli schedari consolari alla data del 31 dicembre 2024) nonché a una mole di istanze di aventi diritto alla cittadinanza – attuali e potenziali – tale da rappresentare una sfida per la gestione e il buon andamento della Pubblica Amministrazione. In termini numerici, decine di migliaia di nuovi cittadini vengono riconosciuti ogni anno, mentre si stimano in molte decine di milioni i potenziali aventi diritto. Si consideri poi che, sempre a testimonianza dell'ingenuità dei numeri rilevabili, alla data del 31 dicembre 2024, sono stati ben 584.368 i passaporti emessi dalla rete diplomatico-consolare.</p> <p>In questo ambito, occorre altresì considerare alcuni interventi normativi di recente approvazione. In particolare, la legge di bilancio per il 2025 ha incrementato da 300 a 600 euro la tariffa per il trattamento della domanda di riconoscimento della cittadinanza italiana di persona maggiorenne presso gli uffici diplomatici e consolari, prevedendo che il cinquanta per cento dei proventi derivanti da tale contributo</p>

sia riassegnato al Ministero degli esteri, che lo destina, per metà, agli uffici consolari in proporzione ai contributi riscossi e, per l'altra metà, al funzionamento degli uffici all'estero e ad altre spese.

Inoltre, il decreto-legge n. 36 del 2025, convertito con modificazioni dalla legge n. 74 del 2025, prevede che la cittadinanza italiana non sia più automaticamente trasmessa a soggetti nati all'estero e in possesso di un'altra cittadinanza. Questi ultimi devono infatti avere un genitore o un nonno cittadino esclusivamente italiano, ovvero il genitore cittadino deve aver risieduto in Italia per almeno due anni consecutivi, prima della nascita del richiedente. Inoltre, è al momento all'esame delle Camere un disegno di legge sui servizi per i cittadini all'estero che rivede le procedure di riconoscimento, accentrandone le competenze in un unico Servizio presso la Farnesina e lasciando agli Uffici consolari la gestione delle sole domande pervenute nel periodo transitorio necessario all'organizzazione del predetto Ufficio.

Riguardo al focus sui servizi consolari, appare utile proporre un approfondimento sul settore dei passaporti e delle carte d'identità rilasciati a seguito di riconoscimento della cittadinanza, sulla base di una selezione di alcune sedi che, anche in termini numerici, permettano di identificare possibili soluzioni alternative in termini organizzativi e di gestione dei processi, con l'obiettivo di individuare miglioramenti.

In questo contesto, l'esercizio permetterebbe di fornire una prima risposta alla definizione di un indicatore strategico, quello del costo di ogni nuovo cittadino all'estero per la P.A., anche in termini di fruizione di servizi, integrandosi pienamente con la strategia complessiva di riqualificazione delle spese sostenute dall'Amministrazione. Di fronte a un'ampia potenziale platea di persone che possono richiedere il riconoscimento della cittadinanza italiana, definire questo indicatore non rappresenta un mero esercizio statistico, bensì consentirebbe compiutamente di valutare le possibilità di migliorare l'efficienza a risorse costanti.

**Tabella 2.3**

<b>Obiettivi e descrizione del Progetto</b>
<p>Nell'ambito del Piano di analisi e di valutazione della spesa per il triennio 2025-2027 è stato selezionato tra gli altri il progetto concernente l'analisi della spesa relativa alla gestione dei servizi consolari, con particolare riferimento all'area della cittadinanza, e del relativo rilascio dei passaporti e delle carte d'identità.</p> <p>La proposta nasce dall'esigenza di verificare quali siano i costi e le performance connessi alla gestione dei servizi consolari presso la Rete diplomatico-consolare, con particolare riferimento all'erogazione dei servizi menzionati <i>supra</i>.</p> <p>Da un lato, la cittadinanza rappresenta non solo un'area particolarmente significativa delle spese di funzionamento delle sedi all'estero, ma anche un settore di primario interesse politico per l'Amministrazione nel più ampio contesto della gestione della cosa pubblica e dello sviluppo sociale della comunità. Dall'altro, lo studio dedicato ai processi di erogazione dei servizi consolari al cittadino italiano, con focus sui documenti di viaggio, alla luce dell'entità della collettività italiana residente all'estero (più del 10% dei connazionali vive al di fuori dell'Italia), consente di mettere in relazione la gestione della cittadinanza con l'attività "viva" dell'Ufficio consolare nei confronti del connazionale in termini di erogazione di prestazioni.</p> <p>Il primo obiettivo del progetto è quello di definire un indicatore strategico relativo al costo medio che la pubblica amministrazione sostiene per ogni nuovo cittadino riconosciuto e residente all'estero, con un focus particolare sui costi materiali e immateriali del servizio cittadinanza.</p> <p>L'analisi dei servizi relativi al riconoscimento della cittadinanza consentirà anche di acquisire una solida base informativa in merito ai costi attualmente sostenuti dalle sedi consolari per lo svolgimento di tali attività, che, in caso di un futuro accentramento delle competenze, potrà essere utilizzata per verificare la presenza di eventuali risparmi derivanti dall'adozione del nuovo modello di gestione del servizio.</p> <p>In secondo luogo, il progetto intende analizzare la gestione dei servizi consolari con focus sui documenti di viaggio rilasciati ai nuovi cittadini, misurando la performance delle diverse sedi consolari e definendo un fabbisogno standard che tenga conto dei diversi contesti nei quali ciascuna sede opera.</p> <p>Il progetto intende, inoltre, indagare i fattori di carattere organizzativo, procedurale e operativo che incidono sull'efficienza di ciascuna sede consolare, anche al fine di individuare eventuali buone pratiche di lavoro e di gestione delle risorse o di identificare soluzioni organizzative alternative a quelle attuali, possibilmente analizzando il grado di ottimizzazione dei costi con il reimpiego delle risorse liberate dai miglioramenti dei processi.</p> <p>Si procederà a tale analisi sulla base dello studio di alcune sedi a campione<sup>1</sup> in considerazione della rappresentatività sulla base dei dati pubblici di output (cf. Annuario statistico MAECI), delle caratteristiche esterne (sostanziale presenza di connazionali/aspiranti tali e dunque forte pressione legata ai servizi da erogare), del grado di digitalizzazione dei servizi.</p>

<sup>1</sup> A titolo indicativo, potrebbero essere studiate le seguenti Sedi come rappresentative in quanto, oltre a essere considerate in virtù della propria dimensione e delle caratteristiche in relazione al territorio e all'organizzazione, complessivamente costituiscono un numero di iscritti AIRE significativo, pari a quasi 2 milioni (dati al 31 dicembre 2024).

- Buenos Aires: 400.889
- San Paolo: 358.495
- Charleroi: 166.176
- Curitiba: 160.439
- Monaco di Baviera: 138.729
- Colonia: 137.882
- Cordoba: 131.513
- Porto Alegre: 124.495

- Bruxelles: 119.740
- Metz: 82.734
- Dortmund: 69.944
- Friburgo: 61.184

**Tabella 2.4**

<b>Domande di valutazione</b>
<b>Analisi dei costi</b>
1. Quali sono i costi connessi alla gestione dei servizi consolari presso la Rete diplomatico-consolare, con particolare riferimento all'erogazione del servizio di riconoscimento della cittadinanza all'estero e dei relativi servizi consolari al cittadino?
2. Qual è il costo medio che la pubblica amministrazione sostiene per ogni nuovo cittadino riconosciuto e residente all'estero, in relazione ai servizi complessivamente resi in suo favore?
<b>Analisi della performance</b>
3. Quali sedi consolari evidenziano la migliore gestione delle risorse e il più elevato livello di qualità nell'erogazione dei servizi ai nuovi cittadini?
<b>Analisi dei processi organizzativi</b>
4. Quali sono i principali fattori di carattere organizzativo, procedurale, operativo che incidono sull'efficienza di ciascuna sede consolare, rispetto al contesto in cui opera, e in che misura tali fattori condizionano la qualità dei servizi resi? Quali indicazioni è possibile trarre per diffonderne le migliori pratiche in altri contesti?
<b>Stima del fabbisogno standard</b>
5. Quale è il fabbisogno di spesa di una sede consolare che utilizzi in modo efficiente le risorse a propria disposizione, assicurando elevati standard di qualità dei servizi resi?

**Tabella 2.5**

Descrizione degli output della politica			
	Output	Quantificazione	Fonte dei dati
	N. cittadinanze riconosciute	<i>Da rilevare</i>	
	N. documenti identità rilasciati	170.822	MAECI
	N. passaporti emessi	584.368	MAECI
	N. registrazioni di stato civile effettuate	284.816	MAECI

**Tabella 2.6**

Destinatari della politica		
Destinatari	Valore	Fonte dei dati
Cittadini italiani all'estero	7,1 mln	MAECI
Richiedenti cittadinanza italiana	<i>Da rilevare</i>	
Cittadini stranieri utenti di servizi consolari	<i>Da rilevare</i>	

**Tabella 2.7\***

Categorie di spesa	Stanziamenti di bilancio di competenza						Impegni			Pagamenti							
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2022	2023	2024	2022	2023	2024	Competenza	Residui	Competenza	Residui	Competenza
<b>Spese correnti</b>																	
Redditi da lavoro	142,90	158,92	156,36	159,32	158,19	156,81	142,90	158,92	156,36	142,90	0	158,92	0	156,36			
Consumi intermedi	16,72	16,45	16,45	15,63	15,63	15,63	16,72	16,45	16,45	16,72	0	16,45	0	16,45	0		
Altre spese correnti																	
<b>Spese c. capitale</b>																	
Investimenti fissi lordi																	
Contr. invest. imprese																	
Altri trasferimenti																	
<b>Totale</b>																	
<b>Spesa per fonti di finanziamento</b>																	
Bilancio dello Stato	159,62	175,37	172,81	174,96	173,82	172,44	159,62	175,37	172,81	159,62	0	175,37	0	172,81	0		
Enti territoriali																	
Privati																	
Altro:....																	
<b>Totale</b>	159,62	175,37	172,81	174,96	173,82	172,44	159,62	175,37	172,81	159,62	0	175,37	0	172,81	0		

Dati in milioni di euro

\*Si veda nota alla tabella successiva.

Tabella 2.8\*

Dettaglio capitoli, piani gestionali e relative autorizzazioni di spesa								
Codice Missione	Codice Programma	Codice Azione	Descrizione Azione	Codice Categoria Spesa	Descrizione Categoria di spesa	Dettaglio Capitoli/pg	Autorizzazione di spesa	Stanziamenti di bilancio di competenza in euro (2025)
4 - L'Italia in Europa e nel mondo	4.13 - Rappresentanza all'estero e servizi ai cittadini e alle imprese	1	Spese di personale per il programma all'estero	1	Redditi da lavoro dipendente	1277	DLG 165/2001 art. 40	9.431.070 €
4 - L'Italia in Europa e nel mondo	4.13 - Rappresentanza all'estero e servizi ai cittadini e alle imprese	1	Spese di personale per il programma all'estero	3	Imposte pagate sulla produzione	1279	DLG 446/1997 art. 16 c. 2	616.799 €
4 - L'Italia in Europa e nel mondo	4.13 - Rappresentanza all'estero e servizi ai cittadini e alle imprese	1	Spese di personale per il programma all'estero	1	Redditi da lavoro dipendente	1281	DLG 165/2001 art. 40	3.136.096 €
4 - L'Italia in Europa e nel mondo	4.13 - Rappresentanza all'estero e servizi ai cittadini e alle imprese	1	Spese di personale per il programma all'estero	3	Imposte pagate sulla produzione	1282	DLG 446/1997 art. 16 c. 2	205.242 €
4 - L'Italia in Europa e nel mondo	4.13 - Rappresentanza all'estero e servizi ai cittadini e alle imprese	1	Spese di personale per il programma all'estero	12	Altre uscite correnti	1271	DLG 62/1998 art. 21	1.591.800 €
4 - L'Italia in Europa e nel mondo	4.13 - Rappresentanza all'estero e servizi ai cittadini e alle imprese	1	Spese di personale per il programma all'estero	1	Redditi da lavoro dipendente	1275	L. 335/1995 art. 2	42.792.071 €
4 - L'Italia in Europa e nel mondo	4.13 - Rappresentanza all'estero e servizi ai cittadini e alle imprese	1	Spese di personale per il programma all'estero	1	Redditi da lavoro dipendente	1276	DPR 18/1967 art. 171	69.580.750 €
4 - L'Italia in Europa e nel mondo	4.13 - Rappresentanza all'estero e servizi ai cittadini e alle imprese	1	Spese di personale per il programma all'estero	1	Redditi da lavoro dipendente	1278	L. 335/1995 art. 2 c. 2	13.057.403 €
4 - L'Italia in Europa e nel mondo	4.12 - Presenza dello Stato all'estero tramite le strutture diplomatico-consolari	2	Funzionamento delle strutture diplomatico-consolari e attività istituzionali delle sedi all'estero	2	Consumi intermedi	1613	LF 244/2007 art. 2. c. 57	15.631.450

**\*Tabelle 2.7 e 2.8:** Gli importi indicati rappresentano una mera stima della quota di costi di personale e di funzionamento delle sedi estere imputabili ai servizi consolari, calcolata a partire dalle percentuali di ore lavoro dedicate a tali servizi - per ciascuna categoria di personale - quali risultanti dall'ultima "Relazione allegata al Conto Annuale". Tali percentuali sono state rapportate agli stanziamenti previsti per ciascuna delle voci di spesa di personale e di funzionamento oggetto di analisi. Trattandosi di una stima per gli impegni e i pagamenti si sono riportati gli stessi importi. Si evidenzia che si tratta di un calcolo approssimativo e che una delle prime fasi del Piano di analisi sarà dedicata alla determinazione, anche sulla base di una ricognizione con le sedi, del costo di tali servizi.

**Tabella 2.9**

<b>Metodi e strumenti per la valutazione del Progetto</b>			
<b>Approccio</b>	<b>Metodo</b>	<b>Strumenti</b>	<b>Dati</b>
Analisi dei costi	Quantitativo	Analisi di dati amministrativi	MAECI
Analisi di performance	Quantitativo	Data Envelopment Analysis (DEA)	MAECI
Analisi dei processi organizzativi	Qualitativo	Ricostruzione dei modelli organizzativi mediante interviste in profondità e analisi dati gestionali	MAECI
Stima del fabbisogno standard	Quantitativo	Regression Cost Base Approach (RCA)	MAECI

Tabella 2.10

Quadro delle risorse finanziarie e strumentali per la valutazione del Progetto				
Tipologia risorsa	Numero risorse	Numero giorni	Costo giornaliero	Costo totale (in euro)
<b>Preparazione, supporto, attività amministrativa e monitoraggio</b>				
Responsabile di progetto	1	4	1.000	<b>4.000</b>
Dirigente II fascia	1	8	500	<b>4.000</b>
Funzionari	2	20	170	<b>3.400</b>
Acquisto licenza software per elaborazione dati			nd	<b>5.000</b>
Spese per acquisto servizi informatici connessi alla raccolta e all'integrazione delle banche dati esistenti			nd	<b>5.000</b>
<b>TOTALE</b>	<b>4</b>	<b>32</b>		<b>21.400</b>
<b>Realizzazione della valutazione</b>				
Team leader	1	30	495	<b>14.850</b>
Funzionari	2	35	170	<b>5.950</b>
Esperti in valutazione delle politiche, studi organizzativi e analisi della performance	2	130	360	<b>46.800</b>
<b>TOTALE</b>	<b>5</b>	<b>195</b>		<b>67.600</b>
			<b>TOTALE</b>	<b>89.000</b>

**Tabella 2.11**

Gruppo di valutazione			
Ruolo & Qualifica	Numero	Competenze sui temi del progetto	Esperienza in valutazione delle politiche pubbliche
Team leader	1	<p>Familiarità con i principali servizi consolari: rilascio di passaporti, visti, assistenza ai cittadini italiani all'estero, registrazione anagrafica, pratiche notarili, assistenza legale e sociale</p> <p>Conoscenza delle normative nazionali e internazionali che regolano i servizi consolari e diplomatici</p>	Esperienza di almeno 8 anni in analisi e valutazione delle politiche pubbliche, con una particolare competenza in analisi della performance con strumenti statistici
Funzionari	2	<p>Conoscenza approfondita dell'organizzazione del MAECI e delle sedi consolari all'estero</p> <p>Conoscenza delle normative nazionali e internazionali che regolano i servizi consolari e diplomatici</p>	Esperienza di almeno un anno in analisi e valutazione della spesa (o formazione specialistica mirata)
Esperti in valutazione delle politiche, studi organizzativi e analisi della performance	2	Conoscenza delle normative nazionali e internazionali che regolano i servizi consolari e diplomatici	Esperienza di almeno 5 anni in analisi e valutazione delle politiche pubbliche, con competenze mirate agli studi organizzativi e all'analisi della performance mediante impiego di dati amministrativi e tecniche statistiche

**Tabella 2.12**

				Cronoprogramma																							
				2025						2026						2027											
				G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
<b>Progetto/ Attività</b>	<b>Soggetto responsabile</b>	<b>Data Inizio</b>	<b>Data Fine</b>																								
<b>1. Preparazione del Progetto di Valutazione</b>	Responsabile del Progetto e stakeholder	Aprile 2025	Genn. 2026																								
<b>2. Costituzione del gruppo di valutazione</b>	Responsabile del Progetto	Dic. 2025	Aprile 2026																								
<b>3. Raccolta dati e informazioni</b>	Responsabile del Progetto e team di valutatori	Maggio 2026	Febbr. 2027																								
<b>4. Analisi e interpretazione dei dati raccolti</b>	Responsabile del Progetto e team di valutatori	Sette. 2026	Marzo 2027																								
<b>5. Redazione del report di valutazione</b>	Responsabile del Progetto e team di valutatori	Dicem. 2026	Magg. 2027																								
<b>6. Discussione dei risultati e delle raccomandazioni della valutazione</b>	Responsabile del Piano, responsabile del progetto, team di valutatori e stakeholder	Aprile 2027	Giug. 2027																								
<b>7. Elaborazione opzioni di riforma</b>	Responsabile del Piano, responsabile del Progetto e team di valutatori	Giug. 2027	Luglio 2027																								

## Progetto di valutazione 2027

Tabella 3.1

Anagrafica del progetto	
<b>Titolo del Progetto</b>	Analisi degli interventi internazionali di emergenza umanitaria
<b>Responsabile del Progetto</b>	Direttore Generale per la Cooperazione allo Sviluppo
<b>Email responsabile del progetto</b>	<a href="mailto:dgcs.umanitario@esteri.it">dgcs.umanitario@esteri.it</a>
<b>Email struttura del responsabile del progetto</b>	<a href="mailto:dgcs.umanitario@esteri.it">dgcs.umanitario@esteri.it</a>

**Tabella 3.2**

<b>Descrizione della politica da sottoporre a valutazione</b>
<p>La politica oggetto di valutazione è relativa alla gestione degli interventi internazionali di emergenza umanitaria previsti dall'art. 10 della Legge 125/2014. Essa disciplina le modalità con cui il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (MAECI), tramite la Direzione Generale per la Cooperazione allo Sviluppo (DGCS), e l'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo (AICS), intervengono in risposta a crisi umanitarie internazionali.</p> <p>Gli interventi di emergenza umanitaria hanno origine in seguito ad eventi catastrofici, siano essi di origine umana o naturale, e mirano a salvaguardare la vita umana, alleviare le sofferenze e promuovere la dignità, intervenendo quando Governi o operatori locali non possono o non vogliono agire. In tali interventi, possono essere coinvolti anche altri soggetti pubblici, organizzazioni della società civile (OSC), enti territoriali, università, fondazioni, soggetti profit con finalità sociali e le organizzazioni internazionali, secondo i criteri e le modalità stabilite dal sistema di cooperazione italiano.</p> <p>L'analisi in oggetto si concentra specificamente sulla componente relativa agli interventi di emergenza affidati alle organizzazioni della società civile (OSC) e ad altri enti non profit. Nello specifico, tali interventi sono attuati da soggetti selezionati mediante procedure comparative pubbliche basate su requisiti di competenza, esperienza acquisita, capacità, efficacia e trasparenza (art. 26, comma 4, legge 125 del 2014).</p> <p>Le Delibere del Comitato Congiunto<sup>1</sup> n. 102/2016 e n. 49/2018 definiscono rispettivamente le linee guida operative e le procedure per l'affidamento. Ulteriori disposizioni sono contenute nella Convenzione MAECI-AICS del 2025. L'insieme di norme e pratiche adottate si inserisce anche nel quadro degli impegni assunti dall'Italia a livello internazionale per un'azione umanitaria efficace, trasparente e coordinata.</p> <p>La scelta di concentrare l'analisi sull'efficienza degli interventi umanitari affidati alle OSC risponde alla crescente criticità del contesto umanitario internazionale, segnato da un divario sempre più ampio tra bisogni e risorse disponibili. In questo scenario, l'efficacia e la semplificazione dell'azione amministrativa assumono un valore strategico. Inoltre, l'obiettivo di una revisione delle procedure di affidamento è presente nella recente convenzione con AICS, rendendo l'analisi particolarmente opportuna per contribuire a orientare tali aggiornamenti verso criteri di maggiore efficienza ed efficacia.</p>

<sup>1</sup> Comitato Congiunto per la Cooperazione allo Sviluppo è un organo tecnico-amministrativo previsto dall'art. 21 della Legge 125/2014, con un ruolo centrale nel processo decisionale della cooperazione italiana allo sviluppo. Presieduto dal Ministro degli affari esteri e della cooperazione internazionale o dal vice ministro della cooperazione allo sviluppo e composto dal direttore generale per la cooperazione allo sviluppo e dal direttore dell'Agenzia, approva tutte le iniziative di cooperazione di valore superiore a due milioni di euro, delibera le singole iniziative da finanziare a valere sul fondo rotativo per i crediti concessionali, definisce la programmazione annuale con riferimento a Paesi e aree di intervento e svolge ogni altra funzione specificata dalla presente legge o dai suoi regolamenti attuativi.

**Tabella 3.3**

<b>Obiettivi e descrizione del Progetto</b>
<p>Il progetto ha lo scopo di condurre un riesame globale delle procedure relative agli "interventi internazionali di emergenza umanitaria", deliberati dal Ministro degli affari esteri e della cooperazione internazionale (MAECI), coadiuvato dalla Direzione Generale per la Cooperazione allo Sviluppo (DGCS) e attuati dall'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo (AICS) "avvalendosi dei soggetti di cui al capo VI", ossia Organizzazioni della Società Civile (OSC) ed altri soggetti senza finalità di lucro.</p> <p>L'analisi interesserà l'intero ciclo di vita dei progetti, esaminando le fasi principali degli interventi, con un focus su: i) programmazione e definizione delle iniziative; ii) attuazione e iii) monitoraggio e valutazione dei risultati. L'analisi si concentrerà anche sui cambiamenti in fase di definizione nell'ambito delle procedure, con l'obiettivo di comprendere l'effettiva portata delle riforme prospettate e di valutarne l'impatto in termini di efficacia e tempestività operativa.</p> <p>L'obiettivo è formulare possibili interventi migliorativi dei processi e degli strumenti di programmazione, selezione, affidamento, attuazione e monitoraggio, anche alla luce degli impegni assunti dall'Italia a livello internazionale.</p> <p>Il progetto prevede l'analisi comparata dei sistemi di affidamento e gestione degli interventi di emergenza umanitaria adottati da altri Paesi donatori, Organizzazioni Internazionali attive nel settore della gestione delle crisi, e dall'Unione Europea. Il modello adottato dalla Direzione della Commissione europea responsabile per gli aiuti umanitari (European Commission's Civil Protection and Humanitarian Aid Operations Directorate/DG ECHO) rappresenta un riferimento importante per lo studio, sia per quanto riguarda la fase di programmazione, che per la fase di affidamento dei progetti.</p> <p>L'analisi sarà condotta anche attraverso il confronto con le Sedi diplomatiche interessate, le Sedi estere dell'AICS e le OSC partner, al fine di raccogliere elementi di valutazione utili per identificare soluzioni operative più efficaci, rapide e flessibili.</p> <p>Il progetto intende anche analizzare i risultati ottenuti dagli interventi umanitari finanziati in passato, in relazione alle specifiche finalità di soccorso, assistenza alle popolazioni e rapido ristabilimento delle condizioni necessarie per la ripresa dei processi di sviluppo per cui erano stati deliberati. Questa parte dell'analisi potrà riguardare l'interezza degli interventi finanziati in un dato lasso di tempo oppure soltanto una parte di questi, selezionati in base a criteri di rilevanza. Questa parte è di fondamentale importanza per indagare anche il nesso esistente tra i processi e gli strumenti utilizzati per programmare, attuare e valutare l'intervento umanitario e la buona riuscita dell'intervento stesso.</p>

**Tabella 3.4**

<b>Domande di valutazione</b>
<p><b>ANALISI DEI PROCESSI ORGANIZZATIVI E GESTIONALI</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Quali procedure e soluzioni adottate da altri donatori internazionali per la definizione degli stanziamenti economici, la programmazione, il finanziamento e la realizzazione degli interventi bilaterali di aiuto umanitario possono essere considerate buone pratiche, replicabili o adattabili al contesto italiano?</li><li>2. Sulla base delle esperienze analizzate, quali modelli di governance favoriscono un coordinamento efficace, tempestivo e coerente tra i diversi attori coinvolti?</li><li>3. Quali soluzioni, organizzative, gestionali e normative consentono di ridurre i tempi tra la definizione degli stanziamenti e l'attuazione degli interventi di emergenza umanitaria e di rendere più flessibile la relativa procedura?</li><li>4. Quali strumenti, criteri e prassi sono attualmente utilizzati a livello internazionale per il monitoraggio e la valutazione dell'impatto degli interventi di emergenza umanitaria? Quali soluzioni possono contribuire a rafforzare la trasparenza e l'orientamento al risultato degli interventi?</li><li>5. In che misura i meccanismi di valutazione e rendicontazione degli interventi umanitari adottati in passato hanno favorito l'apprendimento istituzionale e hanno permesso di migliorare le successive strategie d'intervento?</li></ol> <p><b>ANALISI DI EFFICACIA</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>6. Quali risultati sono stati ottenuti attraverso gli interventi umanitari finanziati e in che misura tali interventi hanno raggiunto gli obiettivi perseguiti? Quali fattori contestuali, operativi o istituzionali hanno facilitato o ostacolato il conseguimento degli obiettivi umanitari?</li><li>7. In che misura e con quali modalità gli interventi sono stati adattati rispetto all'evolversi della situazione di emergenza?</li></ol>

**Tabella 3.5**

Descrizione degli output della politica			
	Output	Quantificazione	Fonte dei dati
	Numero di interventi umanitari affidati a OSC e altri enti non profit tramite procedura comparativa	<i>Dato da rilevare</i>	Archivio DGCS-AICS, banca dati Cooperazione Italiana
	Piani, documenti o indicazioni di programmazione elaborati per gli interventi umanitari	<i>Dato da rilevare</i>	DGCS, AICS, atti di indirizzo politico-programmatico
	Call for proposals/procedure comparative per la selezione delle OSC avviate	<i>Dato da rilevare</i>	Portale e dati AICS
	Azioni di monitoraggio effettuate su progetti finanziati	<i>Dato da rilevare</i>	Dati AICS
	Report di valutazione redatti (ex ante, in itinere, ex post)	<i>Dato da rilevare</i>	Report di progetto, archivi AICS e DGCS

**Tabella 3.6**

Destinatari della politica			
	Destinatari	Valore	Fonte dei dati
	Comunità locali, famiglie e gruppi vulnerabili nei territori d'intervento	<i>Da quantificare</i>	Indicatori di progetto, report di monitoraggio
	Popolazioni colpite da crisi umanitarie nei Paesi destinatari degli interventi	<i>Da quantificare</i>	Schede progetto AICS, report OSC

**Tabella 3.7**

Categorie di spesa	Stanziamenti di bilancio di competenza						Impegni			Pagamenti				
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2022	2023	2024	2022	2023	2024	Competenza	Residui
<b>Spese correnti</b>														
Redditi da lavoro	6,27	5,3	5,44	7,05	6,9	6,25	6,27	5,30	5,39	6,27	-	5,3	-	5,44
Altre spese correnti	965,62	929,01	878,02	798	662,97	670,47	965,62	929,01	878,02	917,97	52,46	864,78	36,31	818,01
<b>Spese c. capitale</b>														
Investimenti fissi lordi														
Contr. invest. imprese														
Altri trasferimenti														
<b>Totale</b>														
<b>Spesa per fonti di finanziamento</b>														
Bilancio dello Stato	971,89	934,31	883,46	805,05	669,88	676,73	971,89	934,31	883,41	924,24	52,46	870,08	36,31	823,45
Enti territoriali														
Privati														
Altro:....														
<b>Totale</b>	<b>971,89</b>	<b>934,31</b>	<b>883,46</b>	<b>805,05</b>	<b>669,88</b>	<b>676,73</b>	<b>971,89</b>	<b>934,31</b>	<b>883,41</b>	<b>924,24</b>	<b>52,46</b>	<b>870,08</b>	<b>36,31</b>	<b>823,44</b>
<i>Dati in milioni di euro</i>														

Tabella 3.8

Dettaglio capitoli, piani gestionali e relative autorizzazioni di spesa								
Codice Missione	Codice Programma	Codice Azione	Descrizione Azione	Codice Categoria Spesa	Descrizione Categoria di spesa	Dettaglio Capitoli/pg	Autorizzazione di spesa	Stanziamenti di bilancio di competenza in euro (2025)
4	2	7	Attuazione delle politiche di cooperazione mediante l'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo	4	TRASFERIMENTI CORRENTI AD AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE	2185//01	Art. 18 della Legge 125/2014	757.617.489 <sup>1</sup>
4	2	7	Attuazione delle politiche di cooperazione mediante l'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo	4	TRASFERIMENTI CORRENTI AD AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE	2185//03	Art. 4, comma 1 della Legge 58/2001	6.533.138 <sup>1</sup>
4	2	1	Spese di personale per il programma	1	REDDITI DA LAVORO DIPENDENTE	2001//01	Art. 40, D.Lgs. 165/2001	2.478.070 <sup>2</sup>
4	2	1	Spese di personale per il programma	1	REDDITI DA LAVORO DIPENDENTE	2002//01	Art. 40, D.Lgs. 165/2001	4.351.480 <sup>2</sup>
4	2	7	Attuazione delle politiche di cooperazione mediante l'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo	4	TRASFERIMENTI CORRENTI AD AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE	2021//01	Art. 18 della Legge 125/2014	33.848.784 <sup>2</sup>

<sup>1</sup> In via indicativa, circa 35 milioni di euro dell'intero capitolo sono destinati, secondo quanto previsto dalla Legge di Bilancio, agli interventi oggetto dell'analisi. A questi si aggiunge una quota incrementale di almeno 50 milioni di euro derivante dalla Deliberazione Missioni ai sensi della Legge 145/2016, per un totale stimato di circa 85 milioni di euro per il 2025. L'esatta stima della porzione del capitolo effettivamente destinata agli interventi considerati sarà elaborata durante la fase 3 del progetto, "Raccolta dati e informazioni".

<sup>2</sup> I dati riportati nella tabella si riferiscono al totale dei capitoli di bilancio relativi alle spese per il personale coinvolto nelle diverse fasi dell'affidamento degli interventi oggetto di valutazione. Durante la fase 4 del progetto ("Analisi e interpretazione dei dati raccolti") sarà elaborata una stima puntuale dei costi effettivamente attribuibili agli interventi umanitari affidati. Tale stima comprenderà l'identificazione specifica delle spese per il personale effettivamente impiegato, calcolate in base al monte ore dedicato alla realizzazione delle attività considerate.

**Tabella 3.9**

Metodi e strumenti per la valutazione del Progetto			
Approccio	Metodo	Strumenti	Dati
Analisi dei processi gestionali e organizzativi	Metodi misti (qualitativi e quantitativi)	<p>1. Analisi di benchmarking tra il modello italiano e i modelli adottati a livello internazionale</p> <p>2. Analisi dei tempi del ciclo di vita del progetto</p> <p>3. Ricostruzione di casi emblematici (<i>case study research</i>)</p> <p>4. Analisi della fattibilità operativa delle soluzioni emerse</p>	<p>Dati AICS e DGCS (tempi di programmazione, affidamento, attuazione)</p> <p>Delibere e convenzioni MAECI-AICS</p> <p>Documentazione normativa di riferimento</p> <p>Rapporti interni AICS</p> <p>Documentazione tecnica e procedurale</p> <p>Dati qualitativi primari raccolti ad hoc mediante interviste in profondità</p> <p>Risultati delle consultazioni con OSC e Sedi</p> <p>Verbali delle riunioni tecniche</p>
Analisi d'efficacia		<p>Analisi tesa alla ricostruzione degli esiti degli interventi di emergenza umanitaria (<i>outcome focused evaluation</i>)</p> <p>1. Analisi documentale: rapporti di valutazione e altri documenti di rendicontazione</p> <p>2. Mappatura degli interventi in base al livello d'efficacia e individuazione dei punti critici ricorrenti</p>	<p>Dati secondari, provenienti da attività di monitoraggio e valutazione</p> <p>Dati primari raccolti mediante la somministrazione di questionari, conduzione di focus group, realizzazione di interviste in profondità individuali con operatori e osservatori qualificati</p>

**Tabella 3.10**

<b>Quadro delle risorse finanziarie e strumentali per la valutazione del Progetto</b>				
<b>Tipologia risorsa</b>	<b>Numero risorse</b>	<b>Numero giorni</b>	<b>Costo giornaliero</b>	<b>Costo totale (in euro)</b>
<b>Preparazione, supporto, attività amministrativa e monitoraggio</b>				
Responsabile di progetto	1	5	1.000	<b>5.000</b>
Dirigente II fascia	1	10	500	<b>5.000</b>
Personale diplomatico DGCS*	1	60	250	<b>15.000</b>
Funzionari AICS*	2	60	170	<b>10.200</b>
Funzionario amministrativo, contabile e consolare*	2	60	170	<b>10.200</b>
Acquisto licenza software per elaborazione dati			nd	<b>5.000</b>
Spese per acquisto servizi informatici connessi alla raccolta e all'integrazione delle banche dati esistenti			nd	<b>5.000</b>
<b>TOTALE</b>	<b>7</b>	<b>195</b>		<b>55.400</b>
<b>Realizzazione della valutazione</b>				
Team leader	1	30	495	<b>14.850</b>
Esperti in valutazione	4	240	360	<b>86.400</b>
<b>TOTALE</b>	<b>5</b>	<b>270</b>		<b>101.250</b>
			<b>TOTALE</b>	<b>156.650</b>

\*Queste risorse supporteranno attivamente i valutatori durante lo svolgimento delle analisi, in considerazione delle specifiche competenze richieste in materia di politiche, strategie e procedure di aiuto umanitario.

*La tabella verrà aggiornata al termine della fase 1 del cronoprogramma “Preparazione del Progetto di Valutazione”, insieme alla definizione del gruppo di valutazione*

**Tabella 3.51**

<b>Gruppo di valutazione</b>			
<b>Ruolo &amp; Qualifica</b>	<b>Numero</b>	<b>Competenze sui temi del progetto</b>	<b>Esperienza in valutazione delle politiche pubbliche</b>
Team leader	1	Conoscenza delle politiche di cooperazione allo sviluppo e dell'organizzazione degli interventi di emergenza umanitaria e di cooperazione allo sviluppo	Esperienza almeno decennale in valutazione delle politiche pubbliche
Esperto in analisi dei processi organizzativi e gestionali	2	Conoscenza delle politiche di cooperazione allo sviluppo e dell'organizzazione degli interventi di emergenza umanitaria e di cooperazione allo sviluppo	Esperienza almeno quinquennale in valutazione delle politiche pubbliche, con particolare riferimento a studi di carattere organizzativo
Esperto in analisi degli effetti delle politiche pubbliche	2	Conoscenza delle politiche di cooperazione allo sviluppo e dell'organizzazione degli interventi di emergenza umanitaria e di cooperazione allo sviluppo	Esperienza almeno quinquennale in valutazione delle politiche pubbliche, con particolare riferimento a studi di <i>outcome and impact evaluation</i>

*La tabella verrà aggiornata al termine della fase 2 del cronoprogramma “Costituzione del gruppo di valutazione”, quando sarà definita la composizione del gruppo di valutazione*

**Tabella 3.12**

Cronoprogramma																																
				2025						2026						2027						2028										
Progetto/ Attività	Soggetto responsabile	Data Inizio	Data Fine	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	G	F	M	A	M
<b>1. Preparazione del Progetto di Valutazione</b>	Responsabile del Progetto	Marzo 2025	Nov. 2025																													
<b>2. Costituzione del gruppo di valutazione</b>	Responsabile del Progetto	Ottobre 2025	Dic. 2026																													
<b>3. Raccolta dati e informazioni</b>	Responsabile del Progetto e team di valutatori	Dic. 2026	Giugno 2027																													
<b>4. Analisi e interpretazione dei dati raccolti</b>	Responsabile del Progetto e team di valutatori	Maggio 2027	Dic. 2027																													
<b>5. Redazione del report di valutazione</b>	Responsabile del Progetto e team di valutatori	Dic. 2027	Febbr. 2028																													
<b>6. Discussione dei risultati e delle raccomandazioni della valutazione</b>	Responsabile del Piano, responsabile del progetto, team di valutatori e stakeholder	Febbr. 2028	Marzo 2028																													
<b>7. Elaborazione opzioni di riforma</b>	Responsabile del Progetto e team di valutatori	Marzo 2028	Aprile 2028																													