



Ministero degli Affari Esteri
e della Cooperazione Internazionale

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE

(PIAO) 2026-2028



PREMESSA	1
1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE	3
1.1 CHI SIAMO	3
1.2 COSA FACCIAMO.....	4
1.3 COME OPERIAMO	5
2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE	5
2.1 VALORE PUBBLICO	5
2.1.1 <i>Assistenza consolare e digitalizzazione dei servizi</i>	6
2.1.2 <i>L'attuazione dell'Agenda 2030: le azioni della Farnesina rivolte al miglioramento del benessere equo e sostenibile dei cittadini.....</i>	9
2.1.3 <i>Azione della Farnesina per la stabilizzazione delle aree di crisi e creazione di benessere sociale.....</i>	11
2.1.4 <i>L'efficientamento energetico della Farnesina</i>	17
2.1.5 <i>L'azione della Farnesina a favore del raggiungimento degli obiettivi del PNRR</i>	18
2.2 PERFORMANCE.....	21
2.2.1 <i>Il contesto esterno.....</i>	21
2.2.2 <i>Gli obiettivi specifici</i>	23
2.2.3 <i>La programmazione: l'avvio del Ciclo 2026 – 2028.....</i>	25
2.2.4 <i>Dalla performance organizzativa alla performance individuale</i>	26
Obiettivi assegnati al personale dirigenziale	26
Obiettivi degli Uffici dell'Amministrazione centrale.....	26
Obiettivi degli Uffici dell'Amministrazione periferica	27
2.2.5 <i>Le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della performance</i>	27
Valutazione partecipativa, analisi e coinvolgimento degli stakeholder	27
Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance	29
2.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA	30
3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	37
3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA	37
3.1.1 <i>Organigramma.....</i>	40
3.1.2 <i>Le risorse umane della Farnesina</i>	40
Il personale: l'Amministrazione in cifre	41
3.1.3 <i>Le risorse finanziarie.....</i>	43
3.2 ORGANIZZAZIONE E LAVORO AGILE	45
3.3. PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DEL PERSONALE 2026-2028	46
3.4. FORMAZIONE DEL PERSONALE	65
4. MONITORAGGIO.....	67
ALLEGATI TECNICI	69

Premessa

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2026-2028 del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (MAECI) è stato elaborato ai sensi del Decreto-legge n. 80 del 9 giugno 2021, convertito in Legge n. 113 del 6 agosto 2021, e del DPR 81/2022, entrato in vigore il 15 luglio 2022. È stato altresì predisposto tenendo in considerazione la Nota Circolare del Dipartimento della Funzione Pubblica del 11 ottobre 2022.

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

I contenuti del presente documento sono stati predisposti sulla base della lettera del 30 settembre 2025 del Vice Presidente del Consiglio dei Ministri e Ministro degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, On. Antonio Tajani, al Segretario Generale della Farnesina, che identifica le seguenti aree prioritarie per l'Amministrazione: Diplomazia per la crescita, Mediterraneo allargato e Africa; Alleanza Atlantica e sicurezza; Integrazione europea; Rapporti bilaterali con i Paesi europei; Fenomeni Migratori; America latina, Asia e Oceania e temi globali; Cybersicurezza, innovazione tecnologica e digitalizzazione; Cooperazione allo sviluppo; Collettività italiane all'estero, servizi consolari e assistenza ai connazionali in difficoltà e in scenari di crisi; Semplificazione, formazione, riforma e razionalizzazione dell'Azione amministrativa e valorizzazione delle risorse umane.

Sulla base di tali priorità, sono stati definiti gli obiettivi strategici e strutturali con i relativi indicatori e target per il 2026 e per il triennio 2026-2028, strumentali anche al ciclo di bilancio per il medesimo triennio. Tali obiettivi sono stati individuati durante le riunioni con ciascun Centro di Responsabilità del MAECI, convocate nel settembre 2025 dall'attuale Unità per la Semplificazione e il Coordinamento della Segreteria Generale, in collaborazione con l'Organismo Indipendente di Valutazione.

Gli obiettivi strategici e strutturali per l'anno 2026 e per il triennio 2026-2028 sono formalizzati nella Direttiva Generale per l'Azione Amministrativa e per la gestione dei Centri di Responsabilità del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, firmata dal Ministro l'8 gennaio 2026 (**Allegato A**).

Sulla base della Direttiva, il Piano aggiorna le consolidate aree d'intervento del Ministero per tenere conto di sfide e interessi su cui dovrà concentrarsi l'azione della Farnesina negli anni a venire, individuando obiettivi ambiziosi per un'Amministrazione intenzionata ad avvicinarsi alle esigenze di cittadini e imprese, rafforzando il proprio ruolo di rappresentanza e promozione del "saper fare" italiano all'estero. Il Piano tiene altresì conto di uno scenario globale caratterizzato da perduranti crisi internazionali, da difficoltà persistenti sotto il profilo economico, socio-politico e di sicurezza, e dalla presenza di una rapida dinamica frizionale tra le principali potenze, con riflessi destabilizzanti sul piano delle relazioni internazionali.

Nell'attuazione del Piano, l'Amministrazione si ispirerà ai principi della responsabilità manageriale, della semplificazione, del decentramento delle decisioni e dell'innovazione tecnologica, razionalizzando l'Azione amministrativa e valorizzando le risorse umane, tramite la formazione e in un'ottica di parità di genere.

Per rispondere con efficienza crescente ai bisogni dei cittadini e alle aspettative del mondo delle imprese, della società civile, e delle istituzioni, il 1° gennaio 2026 è entrata in vigore la Riforma, ossia la riorganizzazione della struttura interna del MAECI.

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

FASE	ATTIVITA'	RESPONSABILE
Programmazione	Adozione del documento sulle priorità politiche	On. Ministro
Programmazione	Comunicazione a DDGG e Capi Servizio per l'avvio della programmazione	Segreteria Generale
Programmazione	Indicazione a Capi Unità e Capi Ufficio dei piani e progetti prioritari	Direttori Generali e Capi Servizio
Programmazione	Presentazione di proposte di obiettivi triennali e annuali, relativi indicatori e piani d'azione	Direttori Centrali o Capi Unità ed Ufficio
Programmazione	Trasmissione di obiettivi, indicatori e piani d'azione alla Segreteria Generale	Direttori Generali e Capi Servizio
Programmazione	Trasmissione dei contributi relativi al Piano dei Fabbisogni di Personale, al Piano di Azioni Positive, al Piano di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, al Piano Organizzativo del Lavoro Agile.	Direttori Generali e Capi Servizio
Programmazione	Esame dei principali obiettivi in seno al Consiglio di Amministrazione	Segreteria Generale
Programmazione	Trasmissione al Gabinetto dell'On. Ministro e all'OIV del progetto di PIAO	Segreteria Generale
Programmazione	Adozione del PIAO	On. Ministro
Programmazione	Condivisione con Vice Direttori Generali e Capi Unità degli obiettivi della Direzione / Servizio	Direttori Generali e Capi Servizio
Programmazione	Selezione degli obiettivi del personale diplomatico e dirigenziale da portare in valutazione	Direttori Generali e Capi Servizio, Direttori centrali, Capi Ufficio/Unità

Programmazione	Comunicazione degli obiettivi in valutazione al personale	Capi Ufficio / Unità; Capi Missione, Direttori Generali (per lo staff)
Programmazione	Pubblicazione del PIAO sul sito istituzionale e sul portale del Dipartimento della Funzione Pubblica	Segreteria Generale
Monitoraggio	Monitoraggio sull'avvio del ciclo della performance	OIV
Monitoraggio	Monitoraggio dell'avanzamento degli obiettivi	Direttori Generali / Capi Servizio / Direttori Centrali / Capi Unità / Capi Ufficio e OIV
Monitoraggio	Referto all'On. Ministro sull'avanzamento degli obiettivi (eventuale)	OIV
Monitoraggio	Monitoraggio intermedio sui comportamenti organizzativi dei collaboratori (facoltativo)	Valutatori di prima istanza
Valutazione	Valutazione di prima istanza	Valutatori di prima istanza
Valutazione	Termine per la presentazione della richiesta di valutazione di II istanza (personale delle AAFF e dirigenti).	Valutati
Valutazione	Eventuale valutazione di seconda istanza	Valutatori di seconda istanza
Valutazione	Certificazione del raggiungimento degli obiettivi assegnati	Direttori Generali, Capi Servizio, Capi Unità, Capi Ufficio
Valutazione	Certificazione del raggiungimento degli obiettivi assegnati per i titolari di strutture dirigenziali di livello generale	On. Ministro
Rendicontazione	Relazione sul funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni	OIV
Rendicontazione	Relazione sull'utilizzo delle risorse e sull'efficienza dell'azione amministrativa (Rapporto di Performance)	OIV
Rendicontazione	Relazione sulla Performance	SG
Rendicontazione	Validazione della Relazione sulla Performance	OIV

1. Scheda Anagrafica dell'Amministrazione

1.1 Chi siamo

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

Al vertice della struttura amministrativa è collocato il **Segretario Generale** che coadiuva direttamente il Ministro ai fini dell'elaborazione degli indirizzi e dei programmi del Ministero, sovrintende all'azione dell'Amministrazione e ne assicura la continuità delle funzioni, coordinandone gli uffici e le attività. Il Segretario Generale è assistito nello svolgimento dei suoi compiti dal Vice Segretario Generale, cui sono conferite le funzioni vicarie e cui sono, in particolare, demandate le funzioni di coordinamento delle attività degli uffici volte a promuovere, negli ambiti di competenza del Ministero, la crescita dell'economia nazionale e del sistema Italia. Essi si avvalgono delle unità e degli uffici della Segreteria generale. Quando l'esercizio delle funzioni riguarda profili relativi alla trattazione delle questioni multilaterali e geografiche di natura politico-strategica e di sicurezza internazionale, il Segretario Generale è altresì assistito dal Direttore Generale per gli affari politici e la sicurezza internazionale, cui è conferito il titolo di Vice Segretario Generale, al quale, nella sua qualità di Direttore politico, spetta la competenza primaria in tali materie.

Dal 1° gennaio 2026, la struttura centrale del Ministero consta delle seguenti **nove Direzioni Generali**, che coincidono con le **macro-aree tematiche prioritarie** della nostra politica estera: crescita e promozione delle esportazioni, affari politici e sicurezza internazionale, Europa e politica commerciale internazionale, questioni cibernetiche, informatica e innovazione tecnologica, italiani all'estero e politiche migratorie, cooperazione allo sviluppo, Africa subsahariana, America latina, Asia e Oceania, cui si aggiungono le Direzioni Generali incaricate di attuare le priorità del Governo in materia di riforma dell'azione amministrativa e razionalizzazione delle risorse (risorse e formazione; patrimonio e amministrazione).

Sono presenti, inoltre, quali **strutture di primo livello**, il Cerimoniale diplomatico della Repubblica, l'Ispettorato generale del Ministero e degli uffici all'estero e il Servizio degli affari giuridici, del contenzioso diplomatico e dei trattati.

Le articolazioni interne, distinte in unità e uffici, delle strutture di I livello dell'Amministrazione centrale del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale sono regolate dal [D.M. 18 novembre del 2025, n. 1202/3408](#), risultato di una riorganizzazione interna che ha modificato il nome e il mandato di alcune Direzioni Generali, portando ad esempio all'istituzione della Direzione per le questioni cibernetiche, l'informatica e l'innovazione tecnologica e della Direzione Generale per la crescita e la promozione delle esportazioni (DGCE). Quest'ultima, in precedenza dedicata alla promozione del Sistema Paese, ha acquisito un ruolo preminente, con il compito di rafforzare i servizi alle imprese, favorire la proiezione internazionale del Made in Italy e porre la crescita del Paese sempre più al centro della politica estera. Dotata anche di una Sala Operativa per l'Export per la trattazione delle tematiche legate alla diplomazia della crescita e all'internazionalizzazione, la DGCE coordina le strategie e le attività della rete diplomatico-consolare in materia di promozione economico-commerciale, culturale e delle eccellenze italiane.

Le **strutture di secondo livello** sono invece 110, cui si aggiungono gli uffici di diretta collaborazione ai sensi del DPR 233/2001. Per maggiori approfondimenti si rimanda alla Sezione 3 del Piano.

1.2 Cosa facciamo

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

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

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

1.3 Come operiamo

Le principali linee d'azione del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale sono declinate in termini di priorità politiche con l'**Atto d'indirizzo del Ministro per il 2026**. Firmato il 30 settembre 2025, costituisce la base del PIAO 2026-2028, oltre che del Ciclo della Performance 2026-2028 e del Ciclo di Bilancio 2026. Si rimanda alla Direttiva Generale per l'Azione Amministrativa e per la gestione dei Centri di Responsabilità del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (**Allegato A**) nella quale sono descritte in dettaglio le undici aree prioritarie per l'Amministrazione.

2. Valore Pubblico, Performance e Anticorruzione

2.1 Valore pubblico

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

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

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

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

Per il triennio 2026-2028, il MAECI ambisce a continuare la propria azione in questi ambiti, ponendosi obiettivi sempre più ambiziosi volti ad accrescere il proprio contributo in termini di creazione di valore pubblico per cittadini e imprese.

2.1.1 Assistenza consolare e digitalizzazione dei servizi

Sono 7.343.076 gli italiani all'estero iscritti presso gli schedari consolari cui la Farnesina, tramite la rete diplomatico-consolare, offre i **servizi tipici** richiesti dal cittadino alla Pubblica Amministrazione, garantisce l'esercizio del **voto all'estero**, **assicura la necessaria tutela** in caso di violazione dei loro diritti fondamentali e **assistenza nei casi di emergenza** all'estero. Al 30 novembre 2025, sono stati emessi **514.576 passaporti**, con un calo del 5% rispetto a quelli rilasciati nel medesimo periodo nel 2024. È aumentato invece del 16%, rispetto al novembre 2024, il numero di documenti d'identità emessi dalla rete consolare grazie all'avvio e al **consolidamento del progetto per il rilascio delle carte d'identità elettroniche (CIE)** in favore dei cittadini iscritti all'AIRE. Il progetto, inizialmente avviato nei soli Paesi europei, è stato progressivamente ampliato al resto del mondo con importanti risultati (a novembre 2025, oltre 170 Sedi rilasciano CIE e si prevede che entro i primi mesi del 2026 il servizio sarà attivo in tutta la Rete diplomatico-consolare): se nel 2019, anno di avvio, sono state rilasciate 78.479 carte d'identità, tra gennaio e novembre 2025 sono state emesse 184.201 CIE. Complessivamente, dall'avvio del progetto di rilascio della CIE presso la rete diplomatico-consolare, sono state rilasciate **729.944 CIE**. Nei prossimi mesi, inoltre, è prevista l'attivazione della possibilità, per i cittadini italiani residenti all'estero, di ottenere la CIE anche presso il proprio Comune italiano di iscrizione AIRE.

La Farnesina pone, inoltre, grande **attenzione alla digitalizzazione, all'innovazione e alla razionalizzazione dei processi**, con l'obiettivo di assicurare **risparmi** significativi nella spesa pubblica ed **erogare servizi efficaci anche a distanza**, senza soluzione di continuità, in maniera **capillare e vicina al cittadino**.

In particolare, per avvicinare il cittadino all'Amministrazione, anche all'estero, e velocizzare l'iter delle pratiche consolari, la Farnesina ha sviluppato diversi portali online.

Il **portale Fast-It** (Farnesina Servizi Telematici per gli Italiani all'estero), attivo su tutta la rete diplomatico-consolare e compatibile con *smart phone* e dispositivi mobili, è il portale dei servizi consolari tramite il quale l'utente può **iscriversi all'AIRE direttamente online**, velocemente, in **sicurezza** e in **autonomia**, e avviare diverse pratiche anagrafiche, che l'operatore consolare può agevolmente acquisire e lavorare digitalmente. Verrà a breve inaugurata una **nuova versione del portale**: Il progetto prevede **l'estensione di Fast-It a tutti i servizi per gli italiani all'estero** – passaporti, CIE e stato civile – trasformandolo nel **portale unico per i cittadini all'estero**. Saranno integrati anche “Prenot@mi” per la gestione degli appuntamenti e nuove funzionalità che permetteranno un'interazione virtuale immediata tra utenti e operatori consolari. In prospettiva, è previsto lo sviluppo di una **App Fast-It** che consentirà di prenotare appuntamenti e inserire pratiche direttamente dal proprio smartphone.

Il portale si è affermato negli anni come **strumento di interlocuzione essenziale tra cittadino e Amministrazione**, contribuendo a **razionalizzare e velocizzare** le procedure consolari. Dal 2017 sono

state trasmesse via Fast-It più di 820.000 pratiche di iscrizione all'AIRE, nei primi nove mesi del 2025 sono state trasmesse 259.294 pratiche e ad oggi più del 90% delle nuove iscrizioni transita direttamente via Fast-It. Nel 2025 sono state conteggiate 462.719 nuove registrazioni al portale, in crescita rispetto al 2024 (456.400 registrazioni), il che porta il totale dei connazionali registrati a 2.691.353.

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

Nel mese di giugno 2021 la Farnesina ha dotato la Rete diplomatico-consolare del **portale Prenot@mi per la prenotazione degli appuntamenti presso gli uffici consolari**, dotato di *waiting list* e altre funzionalità che ne rafforzano la sicurezza e l'affidabilità rispetto al precedente sistema (Prenota online). Per il triennio 2026-2028, il MAECI lavorerà per promuovere la diffusione e il miglioramento del Prenot@mi, potenziandone sicurezza e fruibilità, nonché l'interoperabilità con il Fast It.

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

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

Si prevede pertanto di:

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

La Rete è, infatti, impegnata anche ad **assicurare ai cittadini all'estero un servizio capillare e di prossimità** in ogni area in cui sia presente una comunità italiana. Nella consapevolezza della centralità del servizio di rilascio del passaporto per i connazionali all'estero, nel 2018 la Farnesina ha avviato, in collaborazione con l'Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato, il **progetto Funzionario Itinerante Consoli Onorari (FICO)** finalizzato al dispiegamento presso gli Uffici consolari onorari di **postazioni mobili per la captazione dei dati biometrici ai fini del rilascio del passaporto**. Tali postazioni consentono la trasmissione telematica dei dati raccolti dai consoli onorari al Consolato competente per l'emissione del passaporto, consentendo una **capillare ed efficiente erogazione del servizio di rilascio del passaporto in favore dei connazionali residenti in aree geografiche molto distanti dall'Ufficio consolare di riferimento**. Grazie a tale tecnologia, gli italiani residenti in aree remote all'estero possono ottenere il loro passaporto in tempi rapidi, recandosi presso il Console onorario più vicino per il prelievo delle impronte senza necessità di percorrere lunghe distanze per raggiungere la Sede diplomatica principale. Il progetto coinvolge oggi oltre 180 Consoli onorari: nel 2024 sono state lavorate ben 46.808 pratiche (pari all'8% dei passaporti ordinari emessi dalla rete estera) e al 30 novembre 2025 sono già state trattate 47.236 pratiche (9,2% dei passaporti emessi). Questo importante servizio di prossimità all'utenza verrà ulteriormente potenziato nel triennio di riferimento per aumentarne le funzionalità e accrescere la platea di consoli onorari fruitori, oltre che consentire l'istruttoria della CIE in aggiunta a quella del passaporto.

Nell'ambito dell'assistenza ai connazionali all'estero, al fine di fornire un utile strumento di orientamento per le famiglie, sono state redatte e messe a disposizione dell'utenza sui siti web delle Sedi due **guide pratiche** relative all'assistenza consolare che viene prestata dalla nostra rete diplomatico-consolare nei delicati casi di **detenzione di connazionali all'estero** e di **sottrazione internazionale di minori**.

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

L'impegno a favore dei connazionali all'estero resta al centro dell'azione della Farnesina, la quale si propone di realizzare, nel primo semestre del 2026, una **Sala per i Servizi ai Cittadini** capace di gestire al meglio la sempre crescente domanda di servizi da parte di connazionali e di coordinare gli interventi di assistenza della rete diplomatico-consolare.

L'impegno del MAECI verso una diffusa digitalizzazione è evidente non solo verso i cittadini all'estero. Dal giugno 2022, attraverso il nuovo portale ATRIO sono stati resi fruibili ai cittadini, a organismi professionali e alle amministrazioni pubbliche centrali e periferiche gli oltre 10.000 trattati bilaterali e multilaterali digitalizzati custoditi presso l'Archivio trattati. Sotto il profilo grafico, il *lay-out* del portale è stato allineato al nuovo formato del sito "esteri.it" e agli *standard* dell'Agenzia per l'Italia digitale (AGID). È stato altresì potenziato il motore di ricerca che consente all'utenza di rintracciare rapidamente l'Accordo desiderato. I risultati attesi, in termini di creazione di valore pubblico, del lancio di ATRIO sono:

- il potenziamento della trasparenza dell'attività internazionale dell'Italia;

- verificabilità della sussistenza o meno di rapporti giuridici tra l'Italia e altri Stati e/o Organizzazioni Internazionali, a vantaggio della speditezza delle interlocuzioni in campo giuridico ed economico;
- apertura del portale anche all'utenza internazionale, grazie alla versione inglese del sito, con ricadute positive su possibili candidature future dell'Italia quale depositaria di accordi internazionali.

Molteplici attività di semplificazione e razionalizzazione sono state avviate al fine di aumentare la qualità ed efficienza dei servizi informatici in favore di cittadini, imprese e operatori del MAECl, a partire da interlocuzioni con il MEF per ottimizzare i programmi di gestione del personale, automatizzare e integrare CLOUDIFY NOIPA; collaborazione con DOGANE per migliorare la sinergia con le imprese e favorire le interazioni fra i vari sistemi per quanto attiene ai materiali di importazione e esportazione (prodotti agricoli, materiali di armamento,..); riunificazione in un unico portale della gestione dei Ricercatori delle Candidature presso le Organizzazioni Internazionali.

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

L'attuazione dell'Agenda 2030 si concretizza in primo luogo in un processo di continuo adeguamento della strategia di cooperazione allo sviluppo nazionale agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile da realizzare nei Paesi Partner. Al contempo, è possibile individuare anche tre azioni volte a migliorare direttamente il benessere equo e sostenibile dei cittadini italiani, che sono:

- a) **l'educazione sui temi dello sviluppo sostenibile;**
- b) **il coordinamento degli attori del sistema italiano di cooperazione allo sviluppo;**
- c) **l'avvio alle carriere internazionali di giovani italiane/i.**

L'educazione, la sensibilizzazione e la partecipazione di tutti i cittadini alla solidarietà internazionale sono temi cui la Legge 125/2014 sulla cooperazione allo sviluppo attribuisce grande rilievo (art.1 co. 4) e che il MAECl concretizza attraverso un'efficace azione di informazione e comunicazione. Al riguardo, sono di particolare impatto le attività di comunicazione realizzate in occasione di grandi eventi come il Meeting di Rimini, cui partecipano ogni anno numerosissime famiglie e giovani, e l'iniziativa "Insieme per gli SDG", una delle principali attività di informazione sull'Agenda 2030 e sull'azione della Cooperazione Italiana organizzate in Italia dal MAECl insieme ai partner FAO, UN SDG Action Campaign, Commissione Europea, CIHEAM Iamb di Bari e Save the Children. Il Ministero, inoltre, favorisce la realizzazione di **iniziative**, prevalentemente condotte da qualificate OSC italiane e da enti territoriali, **di educazione alla cittadinanza globale** che sensibilizzano i cittadini italiani sui temi dello sviluppo sostenibile, della solidarietà e della cooperazione internazionale, dei diritti umani e delle libertà fondamentali, della dignità di ogni persona, della giustizia sociale. Al fine di incrementare la creazione di valore pubblico in questo ambito, la Farnesina si propone per il triennio 2026-2028 di realizzare campagne di comunicazione nelle città italiane, garantire la partecipazione della Cooperazione Italiana e di questo Ministero al Meeting di Rimini e di valutare l'attuazione di altre iniziative, quali quelle di educazione alla cittadinanza globale realizzate da enti territoriali, OSC e OO.II., in coerenza con le indicazioni del vertice politico e compatibilmente con le disponibilità di bilancio.

Un più efficace e rapido raggiungimento degli obiettivi dell'Agenda 2030 è possibile grazie a uno stretto coordinamento degli attori del sistema italiano di cooperazione allo sviluppo. Il MAECl,

attraverso la Direzione Generale competente, coadiuva il Vice Ministro degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale nelle convocazioni del **Consiglio Nazionale per la Cooperazione allo Sviluppo (CNCS)**¹, che riunisce i principali soggetti pubblici e privati, “profit” e “non profit”, operanti nel mondo della cooperazione. Il CNCS, introdotto dalla legge di riforma del sistema della cooperazione allo sviluppo italiana, è il principale “strumento di partecipazione, consultazione e proposta” e rappresenta un foro di coordinamento degli attori coinvolti nella cooperazione allo sviluppo, nonché un’occasione per tutti gli attori istituzionali per conoscere le iniziative in corso nell’ambito della cooperazione, creando una proficua collaborazione e creazione di buone prassi. Mentre il CNCS si riunisce almeno una volta l’anno in seduta plenaria, i Gruppi di lavoro tematici assicurano un dialogo costante. Ad oggi, sono stati costituiti cinque Gruppi di lavoro:

- Gruppo di lavoro n. 1 - Seguiti dell’Agenda 2030: coerenza delle politiche, efficacia e valutazione;
- Gruppo di lavoro n. 2 - Strategie e linee d’indirizzo della cooperazione italiana allo sviluppo;
- Gruppo di lavoro n. 3 - Ruolo del settore privato nella cooperazione allo sviluppo;
- Gruppo di lavoro n. 4 - Migrazioni e sviluppo;
- Gruppo di lavoro n. 5 Partenariato territoriale.

La DGCS organizza **riunioni con le OSC su tematiche specifiche**, inerenti alla cooperazione allo sviluppo e l’emergenza, anche in relazione alle esigenze di intervento in risposta a crisi umanitarie. La DGCS inoltre **sostiene attivamente gli Enti territoriali**, in particolare le Regioni e le Province autonome, nella costruzione di accordi di partenariato con realtà omologhe dei paesi partner.

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

Il programma JPO permette a giovani italiani qualificati, selezionati in maniera indipendente e trasparente, di avere un’esperienza formativa e professionale nelle organizzazioni internazionali per un periodo di due anni, interamente a carico dell’Italia, estendibili di un ulteriore anno in regime di co-finanziamento con l’ente di servizio. Anche grazie alla qualità dei JPO italiani, i tassi di **assorbimento nelle Organizzazioni del Sistema onusiano** alla conclusione dell’esperienza sono molto elevati, mediamente non meno del 75% e con punte, in alcuni anni, superiori al 90%.

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

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

Per il triennio 2026-2028 il MAECI si propone di destinare almeno 35 posizioni l’anno a cittadini italiani nel programma JPO ed altrettanti per quello UN Fellowship.

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

2.1.3 Azione della Farnesina per la stabilizzazione delle aree di crisi e creazione di benessere sociale

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

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

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

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

Particolare attenzione sarà attribuita all'**Ucraina**, anche alla luce degli ulteriori impegni finanziari a favore di Kiev assunti alla Conferenza per la Ripresa dell'Ucraina (URC) di Roma del luglio 2025 e della partecipazione italiana alle prossime edizioni della Conferenza, previste già a partire dal 2026 a Varsavia. Odessa continuerà ad essere la priorità geografica dei nostri interventi di cooperazione, che dovrebbero incentrarsi sui settori tradizionali quali la resilienza energetica, la sanità, l'agricoltura e gli aiuti umanitari - in particolare per attività di sminamento.

In **Medio Oriente**, intendiamo svolgere un ruolo primario nel promuovere la stabilità della regione. Si intende in particolare contribuire, nel triennio 2026-2028, a migliorare la situazione umanitaria a Gaza e realizzare misure di "early-recovery" in grado di porre le premesse per la ripresa socio-economica della Striscia, anche grazie agli sviluppi politici che hanno portato alla recente cessazione delle ostilità. Intendiamo assumere già nell'immediato un ruolo di primo piano nell'ambito della Conferenza sulla ricostruzione di Gaza prevista al Cairo agli inizi del 2026.

In **Africa** particolare rilievo assume la crisi degli sfollati sudanesi e le sue conseguenze umanitarie, sia nel Paese che nella regione. Anche tramite l'iniziativa *Italy for Sudan* intendiamo continuare ad assicurare la massima attenzione con iniziative umanitarie a supporto dei più fragili.

Nel triennio 2026-2028 continueremo infine a sostenere il processo di adesione all'UE dei Paesi dei **Balcani Occidentali** con progetti di cooperazione mirati a promuovere l'integrazione regionale e l'adeguamento agli standard e criteri comunitari, anche ricorrendo a strumenti finanziari internazionali di natura innovativa in grado di favorire l'interazione tra risorse pubbliche e private ai fini della crescita economica dell'area.

Le **priorità** della Cooperazione Italiana hanno come orizzonte temporale e di riferimento l'Agenda 2030 e i suoi 5 pilastri: **Personale, Pianeta, Prosperità, Pace, Partenariati**. Il fine ultimo è la realizzazione, sia attraverso iniziative di sviluppo sia attraverso interventi di aiuto umanitario e di

emergenza, degli obiettivi di sviluppo sostenibile con un approccio fondato sulla tutela dei diritti umani, la salvaguardia delle libertà fondamentali, il rafforzamento dello Stato di diritto, la giustizia sociale, il sostegno alla pace. Per raggiungere tali obiettivi, la Cooperazione Italiana promuove un coinvolgimento attivo e sinergico con i numerosi soggetti del sistema italiano della cooperazione allo sviluppo - ed in particolare le organizzazioni della società civile, gli enti territoriali, le università e il settore privato - e con le Organizzazioni Internazionali. I principali settori su cui si concentrerà l'azione saranno l'istruzione e la formazione professionale legata all'impiego, la sicurezza alimentare e l'agricoltura sostenibile, il rafforzamento dei servizi di base (istruzione, sanità, accesso all'acqua e all'igiene), contrasto al cambiamento climatico e sistemi energetici puliti, economici ed efficienti, la transizione digitale e la parità di genere.

Nel 2025, le risorse per iniziative di cooperazione allo sviluppo individuate dalla Legge di Bilancio, dalla Deliberazione Missioni e da ulteriori fonti (tra cui anche revoche di precedenti iniziative e residui di passate annualità) sono state complessivamente pari a **951.701.911,78 euro**. *Nel triennio 2026-2028, si prevedono stanziamenti pari a circa 835 milioni di euro annui provenienti dalla Legge di Bilancio e dalla Deliberazione Missioni.*

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

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

Per il triennio 2026-2028, ci si pone l'obiettivo di dare continuità alla strategia italiana di prevenzione e stabilizzazione dei flussi migratori.

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

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

Le risorse stanziate attraverso il Fondo InCE BERS nel triennio 2023-2025 ammontavano a 6 milioni di euro per 48 progetti finanziati, mentre le risorse stanziate attraverso il “Fondo Balcani” nel medesimo triennio - 4,8 milioni di euro circa – hanno consentito di finanziare 55 progetti. Per il prossimo triennio (2026-2028), si intende mantenere stabile l'impegno finanziario e il numero di progetti realizzati annualmente sia attraverso il Fondo InCE presso la BERS (2 milioni di euro annui e 16 progetti all'anno) che attraverso il “Fondo Balcani” (1,6 milioni di euro annui circa e 17 progetti all'anno). Per un report dettagliato delle attività realizzate attraverso il Fondo InCE è possibile visitare il sito <https://www.cei.int/office-for-the-cei-fund-at-the-ebrd>.

Diverse e numerose sono poi le iniziative condotte dal MAECI per la promozione della sicurezza nei Paesi dei Balcani Occidentali, dell'**Africa sub-sahariana**, dell'**Asia** e **Oceania** e dell'**America Latina** e i **Caraibi** sul piano bilaterale e multilaterale. In collaborazione con l'Arma dei Carabinieri e le altre Forze di Polizia e di sicurezza italiane, quali la Guardia di Finanza, la Farnesina realizza corsi di formazione nel settore del **mantenimento dell'ordine pubblico** destinati prevalentemente a personale delle Forze di sicurezza di selezionati Paesi stranieri. Tali corsi possono essere destinati anche a esponenti della società civile, volti al rafforzamento delle loro capacità operative, in vista di una sempre maggiore autonomia nel mantenimento dell'ordine pubblico, sociale e urbano, della sicurezza, della difesa e della stabilità comunitaria in genere. In tal senso, si collocano anche i progetti volti a rafforzare le **capacità investigative e giudiziarie** dei Paesi interessati, favorendo lo sviluppo di una cultura giuridica comune, finalizzata a contrastare il crimine transnazionale e ridurre il fenomeno della corruzione.

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

Nell'ambito del **Partenariato di Sviluppo Italia-ASEAN**, in vigore dal 2020, il MAECI si avvale dei fondi stanziati annualmente con il Decreto Missioni per sostenere iniziative di *capacity building* - realizzate dai Ministeri dell'Interno e della Giustizia, dall'Arma dei Carabinieri (CoESPU), dalla Guardia di Finanza, dalla Protezione Civile, dagli Uffici delle Nazioni Unite, dall'OCSE e da altri Enti e Organizzazioni nazionali e Internazionali – in numerosi settori (es. *cybercrime*, *peacebuilding*, assistenza ai rifugiati, sviluppo sociale, tutela del patrimonio culturale e ambientale, contrasto a traffici illeciti, riciclaggio e corruzione, sicurezza alimentare, transizione verde, raggiungimento dei *Sustainable Development Goals (SDGs)*, protezione civile, diritto del mare e anti-pirateria, sviluppo sostenibile e contrasto ai cambiamenti climatici, economia marittima e aerospazio). Nel solco di tali

consolidate linee d'azione, e sulla base del prossimo documento programmatico quinquennale che verrà negoziato con l'ASEAN nel corso del 2026, proseguiranno gli interventi durante il triennio di riferimento. Sul piano della cooperazione allo sviluppo, la priorità sarà riservata alla realizzazione di iniziative di più recente approvazione in comparti quali lo sviluppo sostenibile dell'agricoltura, della pesca ed acquacoltura e della lotta ai cambiamenti climatici tramite il rafforzamento e l'utilizzo delle capacità statistiche.

Ci si propone inoltre di garantire continuità anche alle le iniziative di *capacity building* a sostegno dei **piccoli Stati insulari del Pacifico**, che comprendono tematiche come la salvaguardia delle regioni costiere dagli effetti dei cambiamenti climatici e il rafforzamento dei sistemi di allerta preventiva delle calamità naturali e della gestione delle situazioni a rischio, oltre a progetti sullo sviluppo sociale, tutela del patrimonio culturale e ambientale, contrasto a crimini finanziari, traffici illeciti, riciclaggio, e crimini cibernetici, transizione verde e *public diplomacy*. Attraverso i fondi stanziati annualmente dal Decreto Missioni vengono altresì attuate iniziative in materia di formazione nei confronti dei Paesi dell'Asia centro meridionale (India, Pakistan, Bangladesh, Sri Lanka, Bhutan, Nepal, Maldive) attraverso la Polizia di Stato, la Protezione Civile e attività propedeutiche alla promozione della pace.

Progetti sono stati avviati con il Comune di Stazzema (LU) per realizzare, attraverso una rete interistituzionale, attività di sensibilizzazione sul tema della pace tra i giovani dell'Asia Meridionale e, in collaborazione con CIHEAM (Istituto Agronomico Mediterraneo) di Bari e l'Università degli Studi di Napoli Federico II, per la promozione della cooperazione nei campi della formazione e della ricerca tecnico-scientifica con i Paesi membri della IORA.

Nell'ambito del **Partenariato di Dialogo Italia-IORA**, in vigore dal 2019, il MAECI attua sia direttamente che in collaborazione con altri Enti nazionali iniziative volte a promuovere una crescita sostenibile ed uno sviluppo equilibrato nella regione dell'Oceano Indiano con particolare enfasi sui programmi di *capacity building* nelle aree prioritarie di intervento dell'Organizzazione quali la sicurezza e la protezione marittima, la gestione delle risorse ittiche, la gestione e lo sviluppo sostenibile del turismo costiero e marino, la diversificazione economica, la cooperazione universitaria, scientifica e tecnologica.

Riguardo all'America Latina e Caraibi, il MAECI sostiene, a valere sui fondi stanziati annualmente con il Decreto Missioni, iniziative di diplomazia giuridica volte al contrasto della criminalità organizzata transnazionale, del narcotraffico, della corruzione e del riciclaggio di capitali illeciti, fra cui si segnala il programma *flagship* "Falcone Borsellino" (giunto alla sua VI fase). Negli stessi settori, come anche in quelli del rafforzamento delle strutture penitenziarie, vengono inoltre finanziate iniziative promosse da Organizzazioni Internazionali, come UNODC, UNICRI, IDLO e dall'organizzazione regionale dell'OSA, impegnata anche nelle missioni di osservazione elettorale nei Paesi dell'area.

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

Sempre con riferimento alla **creazione di benessere sociale**, di rilievo è la **partecipazione dell'Italia all'OCSE**, di cui è un Paese fondatore. La missione principale dell'organizzazione è infatti la **promozione di politiche** che contribuiscono al miglioramento del **benessere sociale ed economico** a livello globale, che l'Italia si impegna a promuovere e favorire contribuendo al bilancio ordinario dell'Organizzazione e tramite contributi volontari in settori cruciali (tra cui la lotta alla corruzione, l'intelligenza artificiale, lo sfruttamento dei minerali critici e la formazione).

Il MAECI opera anche tramite **contributi volontari alle Nazioni Unite nel settore del mantenimento della pace e della sicurezza e dei diritti umani** (*Peacekeeping, Peacebuilding*, prevenzione dei conflitti e stabilizzazioni delle aree di crisi) a valere sul **Decreto Missioni Internazionali**. In particolare, la Farnesina contribuisce con circa 1 milione di Euro al Fondo Fiduciario a sostegno del Dipartimento degli Affari Politici e per il Consolidamento della Pace (DPPA) dell'ONU, per **sostenerne gli sforzi per la soluzione di crisi, anche in Paesi e aree di interesse strategico per l'Italia (Medio Oriente e Nord Africa)**, per rafforzarne le capacità di prevenzione dei conflitti e del loro riemergere, nonché per consentire **attività di mediazione, stabilizzazione e a sostegno di transizioni democratiche**. In tale ottica, la Farnesina fornisce un finanziamento di circa 600 mila euro a favore di progetti afferenti ai Dipartimenti per le Operazioni di Pace (DPO) e per il Supporto Operativo (DOS), nonché per **migliorare l'efficacia e l'efficienza del peacekeeping**. L'Italia sostiene anche le Agende Donne, Pace e Sicurezza delle Nazioni Unite contribuendo a progetti di *peacebuilding* in regioni quali il Corno d'Africa e in vari Paesi, tra cui Ucraina, Afghanistan, Mauritania, Giordania, Iraq, Siria e Tunisia, per un ammontare di 1 milione di euro l'anno. Un contributo di circa 100.000 euro viene inoltre destinato all'Ufficio ONU per la prevenzione del genocidio e la Responsabilità di Proteggere. Infine, il MAECI contribuisce con circa 1,5 milioni di euro al bilancio dell'Alto Commissariato ONU per i diritti umani e ad alcuni Fondi e entità delle Nazioni Unite attive nei settori della tutela dei diritti umani e della sicurezza umana (diritti dei minori nei conflitti armati, contrasto alla violenza sessuale nei conflitti, vittime di tortura, ecc.), anche per accompagnare il triennio dell'Italia (2026-28) quale membro a pieno titolo del Consiglio dei Diritti Umani ONU. Con riferimento alla **Libia**, il MAECI fornisce un contributo volontario di 2 milioni di Euro a **UNDP per la realizzazione di progetti mirati al consolidamento della pace e al rafforzamento dello stato di diritto** e partecipa, inoltre, alle iniziative delle articolazioni del sistema onusiano che sostengono l'azione di UNSMIL, specie con riguardo al dialogo politico, al processo elettorale e di riconciliazione nazionale (UNDP), nonché al monitoraggio del cessate-il-fuoco (UNOPS) e al sostegno alle categorie più vulnerabili (WFP), tramite i fondi del Decreto Missioni. Con gli stessi fondi, l'Italia partecipa ad iniziative delle OOII volte a rafforzare le istituzioni tunisine nella gestione integrata delle frontiere. In merito alla *Peacebuilding Commission* è previsto un contributo di circa 2 milioni di euro al **Fondo ONU per il consolidamento della pace (Peacebuilding Fund)**, per interventi a favore di Paesi, inclusi quelli in Africa, Maghreb e Balcani, che si trovano in situazioni di post-conflitto, per assicurarne la stabilizzazione e per prevenire il riemergere delle crisi. Infine, l'Italia contribuisce attivamente alle Agenzie onusiane UNODC, per il contrasto al crimine transfrontaliero e al traffico di stupefacenti per la tutela dei diritti umani e la promozione dei valori democratici; UNOCT (Ufficio Antiterrorismo delle Nazioni Unite), per fornire attività di formazione alla lotta al terrorismo in Africa, a cui si aggiunge un nuovo contributo alle attività di mediazione in ambito ONU attraverso corsi di formazione; Alto Commissariato per i diritti Umani (OHCHR) e Istituto delle Nazioni Unite per la Ricerca sul Disarmo (UNIDIR). Nell'ambito del contrasto e della prevenzione del terrorismo, l'Italia è tra i principali contributori della Coalizione Globale anti Daesh e sostiene iniziative di prevenzione della radicalizzazione in Africa e Medio Oriente nonché attività a sostegno delle comunità vittime di attacchi terroristici.

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

controllo del Governo libanese sul proprio territorio e nell'ottica di una pacificazione tra Israele e Libano, in linea con gli obiettivi stabiliti dalle pertinenti risoluzioni in Consiglio di Sicurezza e in sinergia, tra gli altri, con la missione UNIFIL e con le altre Amministrazioni dello Stato. Sempre in Libano, la Farnesina sostiene inoltre le attività di OHCHR volte a rafforzare la risposta umanitaria e a monitorare la violazione dei diritti umani. Intendiamo continuare a sostenere tale Paese negli sforzi di accoglienza dei numerosi profughi siriani che ancora si trovano nel suo territorio nazionale (insieme alla Giordania).

In **Siria**, la Farnesina ha aderito al programma UNDP di supporto al settore privato e all'iniziativa OHCHR per la protezione dei diritti umani nel Paese. Sempre in Siria e in Iraq, sosteniamo inoltre le attività promosse dall'AIEA in campo sanitario nell'ambito dell'iniziativa *Rays of Hope*. Anche a seguito di una missione di sistema della Cooperazione Italiana dell'agosto 2025 e dei diversi incontri al più alto livello politico avuti con la nuova dirigenza siriana, si intende promuovere, in aggiunta agli interventi emergenziali, il varo di ulteriori iniziative di “*early-recovery*” in grado di favorire la ripresa economica siriana nel breve e medio periodo. Resilienza energetica, sviluppo agricolo e salvaguardia del patrimonio storico-culturale sono i settori cui si intende conferire priorità nel triennio 2026-2028.

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

Avvalendosi dei **fondi della “delibera missioni”**, l'Italia ritiene prioritario fornire sostegno all'**Autorità Nazionale Palestinese** nel suo processo di riforma e consolidamento istituzionale, funzionale all'assunzione di piene responsabilità di governo all'interno di confini riconosciuti, coerentemente con il perseguimento della Soluzione a due Stati, nella cui cornice i popoli israeliano e palestinese possano coesistere in pace e sicurezza. L'Italia sostiene inoltre iniziative finalizzate a rafforzare i processi di stabilizzazione e consolidamento istituzionale ed economico in **Iraq**, con particolare attenzione al potenziamento delle capacità delle Amministrazioni centrali e locali, al miglioramento dei servizi di base, alla promozione della partecipazione attiva dei cittadini, inclusa la componente giovanile, e allo sviluppo del settore privato, anche attraverso programmi e progetti di diversificazione produttiva e di attrazione degli investimenti. Parallelamente, il nostro Paese contribuisce ad attività mirate alla promozione del dialogo a livello regionale e intercomunitario, alla mitigazione degli effetti del cambiamento climatico e alla valorizzazione e alla tutela del patrimonio archeologico e culturale iracheno, quale strumento di coesione sociale e di stabilità nazionale. In **Yemen**, l'Italia continua a sostenere interventi volti a consolidare il ruolo delle istituzioni centrali e degli enti facenti capo al Governo legittimo, anche attraverso programmi di formazione e di assistenza tecnica per il rafforzamento delle capacità, e il rilancio del processo di pace mediato dalle Nazioni Unite. In tale quadro, rientrano anche iniziative volte ad aumentare la resilienza economica del Paese, inclusi i meccanismi internazionali a tutela dell'embargo sulle armi e dei flussi di beni commerciali, inclusi quelli alimentari, verso la popolazione locale.

Rimane altresì saldo l'impegno dell'Italia a favore della **popolazione afghana**, sia sul piano politico-diplomatico, attraverso la partecipazione attiva al Processo di Doha, sia tramite il finanziamento di iniziative a sostegno dei settori da questo individuati come prioritari, nonché di interventi destinati a migliorare le condizioni di vita delle comunità e delle fasce della popolazione più vulnerabili. Ciò comprende azioni per il rafforzamento della sicurezza alimentare, l'accesso ai servizi sanitari essenziali, lo sviluppo dell'imprenditoria locale e il contrasto alle coltivazioni di oppio, nel quadro

della tutela dei diritti fondamentali, con un focus particolare su donne e minori, con l'obiettivo di promuovere la stabilità e sostenere processi di sviluppo inclusivi.

Nei settori del disarmo e della non proliferazione, in base ai fondi effettivamente disponibili, l'Italia prevede di finanziare per l'anno 2026: **l'Agenzia Internazionale per l'Energia Atomica (AIEA)** per sostenere le iniziative bandiera dell'Agenzia e le attività volte a garantire la sicurezza nucleare in Ucraina ed in altri contesti critici; la Commissione Preparatoria del **Trattato per la messa al bando totale degli esperimenti nucleari (CTBT)** per sostenere le iniziative nel quadro del Trattato; **l'Organizzazione per la Proibizione delle Armi Chimiche (OPAC)** per sostenere le attività condotte in Siria e in altri contesti critici; il Centro internazionale per l'ingegneria genetica e la biotecnologia di Trieste (**ICGEB**) per un importo di 65 mila euro, al fine di contribuire alle attività di formazione e *capacity-building* che l'Organizzazione assicura in materia di sicurezza biologica, ricerca e prevenzione del rischio epidemico, specialmente a favore del continente africano; **l'Ufficio delle Nazioni Unite per il Disarmo (UNODA)** per contribuire alle attività a favore del disarmo, della non proliferazione e del controllo degli armamenti.

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

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

2.1.4 L'efficientamento energetico della Farnesina

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

Nel corso dell'anno 2026 si procederà ad avviare la rifunzionalizzazione dell'impianto fotovoltaico, ovvero la sostituzione dei vecchi pannelli obsoleti con altri di efficienza doppia, per l'approvvigionamento energetico da fonti rinnovabili e il rinnovamento del parco auto con modelli ad alimentazione ibrida (benzina/elettrico).

Per il triennio 2026-2028, la Farnesina intende proseguire con ancor maggiore impegno il progetto di efficientamento energetico, resosi ancor più impellente alla luce della crisi energetica internazionale causata dall'aggressione russa all'Ucraina. Nel 2026 è previsto l'avvio dei lavori di sostituzione degli infissi della facciata principale, nonché di tutti i corpi illuminanti con nuovi elementi dotati di tecnologia LED. È stata inoltre completata la progettazione di fattibilità tecnico economica per il rifacimento completo degli impianti di riscaldamento e raffreddamento del palazzo della Farnesina, con la dismissione degli attuali impianti oramai obsoleti, finalizzato a una drastica riduzione dei consumi e al contestuale miglioramento del benessere all'interno dei luoghi di lavoro: nel 2026 è

previsto l'avvio di una procedura di gara integrata, compresa di progettazione esecutiva ed esecuzione, per l'affidamento dei relativi lavori di realizzazione dell'intervento.

Nel corso del 2025, è stato intanto sostituito l'obsoleto impianto di condizionamento della Sala Conferenze Internazionali con altro sistema ad alta efficienza.

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

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

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

Nel quadro del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale è l'Amministrazione centrale responsabile per l'attuazione della misura M1.C2.I5.1.1., del valore di 1,2 miliardi di euro, di cui SIMEST è ente attuatore attraverso il rifinanziamento del Fondo 394 con le risorse del PNRR. La misura, l'unica di cui il MAECI è titolare, ha **l'obiettivo di sostenere la competitività, l'innovazione e la sostenibilità delle PMI orientate all'internazionalizzazione**, con particolare attenzione a quelle del Mezzogiorno.

Grazie alle risorse del PNRR veicolate attraverso il Fondo 394, tale misura fornisce sostegno finanziario alle imprese per sostenerne l'internazionalizzazione mediante tre strumenti:

1. Transizione digitale ed ecologica delle PMI con vocazione internazionale. Finanziamento agevolato per la realizzazione di investimenti volti a favorire la transizione digitale delle PMI, promuoverne la crescita sostenibile e rafforzarne la competitività sui mercati esteri. L'importo massimo richiedibile è 300.000;

2. Sviluppo del commercio elettronico delle PMI in Paesi esteri (E-commerce). Finanziamento agevolato per la creazione o l'accesso ad una piattaforma di e-commerce per la commercializzazione in Paesi esteri di beni o servizi prodotti in Italia o con marchio italiano. L'importo massimo richiedibile è 300.000 euro per una piattaforma propria e 200.000 euro per una piattaforma di terzi;

3. Partecipazione delle PMI a fiere e mostre internazionali, anche in Italia, e missioni di sistema. Finanziamento agevolato per sostenere la partecipazione, anche in Italia, ad un singolo evento, anche virtuale, di carattere internazionale e di profilo ecologico o digitale, tra fiera, mostra, missione imprenditoriale o missione di sistema. L'importo massimo richiedibile è 150.000 euro.

Per tutti gli strumenti, ciascuna impresa ha potuto chiedere una quota di co-finanziamento a fondo perduto fino al 25% dell'importo complessivo del finanziamento, percentuale che aumenta fino al

40% se l’azienda ha sede operativa in una regione del Sud Italia. Il 40% delle risorse è inoltre riservato alle PMI del Sud Italia (“Riserva Sud”).

Puntualmente, entro il 30 settembre 2021, **il MAECI ha raggiunto il traguardo (milestone) previsto dal PNRR**: l’entrata in vigore del rifinanziamento della componente contributi e prestiti del Fondo 394/81 e l’adozione di una politica di investimento da parte del Comitato Agevolazioni. La misura prevede l’obiettivo (target) di fornire sostegno finanziario ad almeno 4000 PMI esportatrici entro il 31 dicembre 2021.

Il 29 dicembre 2021, il Comitato Agevolazioni ha deliberato la concessione di finanziamenti alle prime 5.212 PMI, per un valore complessivo di 751 milioni di euro, consentendo il raggiungimento dell’obiettivo PNRR entro il termine previsto.

Considerata la disponibilità ulteriore di risorse finanziarie, il 31 marzo 2022, il Comitato Agevolazioni ha esteso l’accesso allo strumento “Transizione digitale ed ecologica” anche alla Mid Cap (imprese non qualificabili come PMI e con un numero di dipendenti fino a 1.500), elevando l’ammontare massimo richiedibile a 1 milione di euro. Il 30 giugno 2022, il Comitato Agevolazioni ha deliberato le ultime operazioni a valere sulle risorse PNRR, portando il numero totale di finanziamenti concessi a 8.545.

Particolarmente positiva è stata la risposta delle aziende meridionali che, con 500 milioni di euro di fondi richiesti, ha consentito di esaurire la “Riserva Sud”, pari al 40% delle risorse della misura PNRR (480 milioni di euro sul totale di 1,2 miliardi). Si tratta di un risultato molto soddisfacente e assolutamente non scontato, considerando che storicamente l’accesso alle imprese del Sud al Fondo 394 ordinario non ha mai superato il 10%.

Le erogazioni alle imprese beneficiarie hanno preso avvio a partire da febbraio 2022 e, a seguito delle successive attività di verifica e controllo dell’attuazione della misura tramite gli investimenti previsti dette imprese hanno percepito:

- a. **come prima tranche**, a titolo di acconto e per un ammontare pari al 50% dell’importo del finanziamento richiesto, a partire dal 2022, **risorse per complessivi 558 milioni di euro** (segnatamente 534 milioni di euro a favore di 6.597 imprese nel 2022, 23 milioni di euro a favore di 282 imprese nel 2023, 456.000 euro a favore di 7 imprese nel 2024 e 620.000 euro a favore di 6 imprese nel 2025).
- b. **a titolo di saldo, le 4589 PMI che a partire dal settembre 2023 hanno rendicontato le spese sostenute durante lo svolgimento delle iniziative hanno ricevuto, al 30 settembre 2025, quote a saldo per un ammontare di 220 milioni di euro.**

È attualmente in corso il processo di rendicontazione dei progetti finanziati: il conseguimento dell’obiettivo, ben oltre la soglia di 4.000 imprese prevista dal target concordato, è stato positivamente certificato nel corso di cinque audit da parte dei competenti Organismi italiani e comunitari che si sono conclusi positivamente senza rilievi. La gestione della misura da parte del MAECI e di SIMEST è infatti oggetto di monitoraggio da parte delle autorità di controllo italiane ed europee, realizzate dall’Organismo indipendente di Audit del PNRR, istituito presso il MEF, dalla Corte dei Conti, dalla Commissione Europea e dalla Corte dei Conti Europea.

Al fine di attuare la misura in questione, è stata istituita una Struttura di Missione per la misura PNRR M1.C2.I5.1.1 presso l’allora Direzione Generale per la Promozione del Sistema Paese (oggi DGCE), che è responsabile in particolare per le funzioni di monitoraggio, gestione e rendicontazione

e controllo, sulla base del decreto-legge del 31 maggio 2021 n.77 e delle istruzioni tecniche attuative della Presidenza del Consiglio dei Ministri (Struttura di Missione PNRR) e del MEF, a seguito altresì di quanto raccomandato dalla Commissione Europea a conclusione dell'audit summenzionato.

L'attività di rendicontazione e controllo dei finanziamenti erogati da Simest nel quadro della misura a beneficio delle imprese si svolge **secondo una metodologia concordata con il MEF e la Commissione Europea** e si concretizza nell'analisi della rendicontazione delle spese presentata dalle imprese beneficiarie, **tramite una verifica di prima istanza da parte di SIMEST e una di seconda istanza da parte del MAECI**. La funzione di controllo e rendicontazione di seconda istanza da parte della Struttura di Missione del MAECI mira ad assicurare la regolarità delle procedure e delle spese, l'effettiva attuazione dei progetti e l'effettivo conseguimento di milestone e target, **adottando tutte le misure che si rendono necessarie a prevenire, correggere e sanzionare le irregolarità e gli utilizzi indebiti delle risorse, e presidia l'attività di rendicontazione al servizio centrale per il PNRR**.

Al 30 settembre 2025, il totale delle imprese finanziate da Simest, al netto delle revoche, ammonta a 5.263.

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

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

Il **2024** è stato designato *Anno delle radici italiane nel mondo*. In tale occasione, si è dato avvio ad una **campagna di comunicazione**, anche attraverso attività sui *social media*, con il coinvolgimento di **personalità internazionali** di origine italiana in qualità di *testimonial* e la partecipazione a 19 eventi all'estero nei principali Paesi di accoglienza degli emigrati italiani. Tra questi vi sono stati 5 **grandi eventi** particolarmente importanti per le collettività all'estero: il **Taste of Little Italy di Toronto**, la **Festa di San Vito di San Paolo**, il **Festival de las Raíces Italianas di Buenos Aires**, la **Melbourne Italian Fest**a e le celebrazioni del **Columbus Day di New York**. La partecipazione al Columbus day nell'ottobre 2024, trasmessa in diretta dall'emittente americana CBS, è stata seguita da circa 3 milioni di persone in tutti gli Stati Uniti.

Nei tre anni del progetto, sono stati complessivamente organizzati **più di mille eventi** in Italia e all'estero, con una stima di più di 50.000 persone coinvolte. I gruppi regionali del progetto hanno ricevuto oltre **10.000 richieste di viaggi** o ricerche genealogiche attraverso la piattaforma digitale del turismo delle radici, *Italea.com*.

Italea ospita la **Rete dei musei dell'emigrazione**, con lo scopo di valorizzare realtà che rivestono una grande importanza per gli italodiscendenti. Un ulteriore strumento di promozione è *Italeacard*, una card virtuale che offre sconti e agevolazioni ai viaggiatori delle radici e che riunisce ad oggi **più di 760 partner**, produttori locali di eccellenza e attori nazionali (tra cui Ita Airways, Poste Italiane e importanti catene alberghiere come Best Western e Star hotels).

La **collaborazione con i Comuni** è centrale per il Turismo delle radici. Per questo, mediante un apposito avviso pubblico, oltre 700 **Comuni** hanno ricevuto un contributo dal MAECI per realizzare eventi rivolti a italiani ed italodiscendenti nel mondo, con una stima di pubblico complessiva superiore al milione di persone. Tale iniziativa, che non si è limitata alla concessione del mero contributo, ha contribuito all'integrazione dei Comuni nella rete "Italea" attraverso l'erogazione di servizi specifici e il coinvolgimento dei vari soggetti interessati nei propri territori.

Il progetto si trova ora in una fase di completamento dell'attività di rendicontazione, in cui si adopereranno le risorse disponibili per il consolidamento degli obiettivi raggiunti, **rafforzando la collaborazione con i Comuni e gli Enti locali** e mettendo a punto una rinnovata campagna di comunicazione mirata ai Paesi di maggiore interesse.

Al fine di potenziare l'iniziativa del "Turismo delle Radici" nel 2024, il CIPESS ha assegnato al MAECI **200 milioni di euro** sul Fondo Sviluppo e Coesione (FSC) 2021 -2027. A seguito della relativa istruttoria, il 31 ottobre 2025 il Presidente del Consiglio dei Ministri e il Ministro degli Affari Esteri e della Cooperazione hanno firmato l'Accordo per la Coesione, che prevede il finanziamento di 15 interventi di investimento per la **valorizzazione e riqualificazione di piccoli borghi, siti di interesse storico e culturale, parchi naturali e impianti sportivi** in Lazio, Campania e Puglia.

2.2 Performance

2.2.1 Il contesto esterno

Il 2026 sarà il primo anno di attuazione della **Riforma del Ministero**, volta a rendere la Farnesina sempre più vicina alle esigenze di cittadini e imprese, all'insegna della **crescita, semplificazione e sicurezza**.

Nel triennio 2026-2028, le priorità saranno: accompagnare **l'internazionalizzazione** delle nostre **imprese** e dei nostri **territori**, sostenere **l'export** e il **saper fare d'eccellenza italiano nel mondo** e promuovere **l'attrazione degli investimenti**, in linea con l'obiettivo di raggiungere i **700 miliardi di esportazioni** entro la fine della legislatura. Particolare attenzione dovrà essere dedicata alla **diversificazione dei mercati**, con focus sulle materie prime e sui progetti nei **settori dell'energia, delle infrastrutture energetiche e della connettività digitale**. Prioritario sarà anche rafforzare l'azione di **diplomazia sportiva** a sostegno dell'internazionalizzazione delle filiere produttive legate allo sport, utilizzando come leva i grandi eventi come le **Olimpiadi invernali Milano-Cortina 2026**.

L'azione del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale si inserisce in un **quadro globale complesso**, caratterizzato da perduranti e nuove crisi internazionali.

Per il triennio 2026-2028, il MAECI proseguirà nel **sostegno multidimensionale all'Ucraina**, assicurando i seguiti alla **Conferenza sulla Ricostruzione** del luglio scorso.

Anche rispetto alla **crisi a Gaza**, continuerà l'impegno per il rilancio di un percorso verso la **soluzione a due Stati** che convivano in pace e sicurezza.

Il **Mediterraneo allargato** rimarrà una priorità assoluta; l'**Africa** continuerà ad essere al centro di una strategia italiana complessiva, che metta a sistema tutti gli strumenti politici ed economici nazionali e favorisca sinergie con quelli europei e internazionali; dovrà essere perseguito il rilancio e l'espansione delle relazioni con i **Paesi dell'America Latina e dei Caraibi**; parimenti importante continuerà ad essere l'area **dell'Indo-Pacifico**. Su un piano più generale, per il triennio 2026-2028 sarà opportuno presidiare sempre di più i **mercati emergenti**, che assumono un interesse sempre maggiore per le nostre imprese.

Sotto il profilo multilaterale, la Farnesina **assicurerà la partecipazione attiva dell'Italia agli appuntamenti del G7 sotto presidenza francese e si impegnerà per il successo del G20 a guida statunitense e per un confronto con i Paesi BRICS**. Sarà importante altresì rafforzare il nostro lavoro nelle principali istituzioni multilaterali, a cominciare dalle **Nazioni Unite**, anche nel quadro del processo di riforma dell'ONU avviato nell'ambito dell'**iniziativa "UN80"**, promuovendo il ruolo delle sedi onusiane presenti in Italia e iniziative strategiche come lo sono i negoziati per la riforma del **Consiglio di Sicurezza**. Particolare attenzione andrà riservata alla tutela e promozione dei diritti umani, anche in vista del nostro previsto ingresso nel **Consiglio dei Diritti Umani per il triennio 2026-2028**.

Il MAECI darà inoltre continuità al rafforzamento delle relazioni bilaterali, nel contesto della **dimensione europea e transatlantica**, le due coordinate essenziali della politica estera e di sicurezza nazionale.

Oltre alla costruzione di una difesa comune, tra i **temi UE di prioritario interesse strategico** emergono: il rafforzamento del **ruolo globale dell'UE**; il rilancio della **proiezione dell'Italia nei Balcani**; il monitoraggio e l'attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR); la gestione dei fenomeni migratori e la garanzia di un'entrata a pieno regime del Nuovo Patto sulla Migrazione e l'Asilo; il rilancio della competitività; la messa a punto di una strategia di politica industriale europea; il negoziato sul prossimo **Quadro Finanziario Pluriennale** UE e la politica commerciale comune.

Tra i grandi **temi globali**, centrali per la nostra politica estera saranno la **sicurezza energetica e transizione ecologica ispirata al principio della neutralità tecnologica**, attraverso un'azione di **diplomazia energetica** che si avvalga anche degli strumenti offerti dal **Fondo Italiano per il Clima**, dal **Processo di Roma** e dal **Piano Mattei per l'Africa**.

Un altro settore di prioritario intervento del MAECI sarà quello **cybersicurezza e delle nuove tecnologie**, alla luce delle crescenti sfide securitarie internazionali.

Per il triennio 2026-2028, la Farnesina continuerà a riservare massima attenzione ai servizi per i **connazionali all'estero**, valorizzando il ruolo delle Sedi e degli altri attori del Sistema Italia per fornire un primo supporto e favorendo la **creazione e il potenziamento di reti di giovani professionisti, imprenditori, scienziati e ricercatori**, che accrescano il valore aggiunto delle esperienze all'estero dei nostri giovani e facilitino l'eventuale ritorno verso il nostro Paese. La **promozione della lingua e della cultura italiana** persegue altresì l'obiettivo di attrarre **giovani talenti internazionali**. A tale scopo, un

ruolo centrale sarà attribuito al **Sistema della Formazione Italiana nel Mondo**. Il MAECI lavorerà inoltre per attuare una **strategia di semplificazione e digitalizzazione delle procedure** per i servizi ai connazionali all'estero, alla luce di una progressiva crescita dei cittadini residenti all'estero. Massima attenzione dovrà essere dedicata alla sicurezza dei cittadini italiani in aree di conflitto e instabilità.

Con riferimento al **fenomeno migratorio**, l'Italia continuerà a contribuire al rafforzamento di un **approccio integrato**, finalizzato al superamento della logica emergenziale a favore di una diminuzione sensibile e durevole dei flussi migratori irregolari.

Nell'ambito della **cooperazione allo sviluppo**, il MAECI dovrà agire per stimolare la crescita economica e valorizzare il capitale umano dei Paesi partner, per promuovere diritti fondamentali, sicurezza umana, buon governo e resilienza socioeconomica delle popolazioni vulnerabili.

La Farnesina continuerà infine a essere in prima linea anche nel fornire **assistenza umanitaria alle popolazioni civili vittime di conflitti e disastri naturali**: contribuire a prevenire le situazioni di crisi e, al contempo, concorrere alla gestione delle emergenze individuando soluzioni di lungo termine e rafforzando il nesso tra azione umanitaria, interventi di sviluppo e promozione della pace.

2.2.2 Gli obiettivi specifici

Vengono riportati nell'**allegato B** gli obiettivi dell'Amministrazione ("obiettivi specifici") e i risultati attesi nel triennio 2026-2028 (illustrando sinteticamente la ratio e il significato di alcuni target), indicando anche – ove possibile – il valore di partenza del/degli indicatori (*baseline*) o un *benchmark* di riferimento, nonché le strutture di primo livello responsabili per il raggiungimento dei risultati attesi.

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

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

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

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

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

In linea con i suggerimenti ricevuti dal Dipartimento della Funzione Pubblica, una delle priorità dell'Amministrazione è stata infatti quella di garantire **stabilità all'esercizio**, come del resto già effettuato durante il triennio precedente, al fine di non compromettere la confrontabilità dei risultati ottenuti. Ciò nella consapevolezza dell'importanza di consentire una **verifica dell'evoluzione storica degli indicatori**, che può certamente aiutare una migliore comprensione – anche in termini di efficienza – dell'evoluzione delle politiche portate avanti dall'Amministrazione.

Alcuni cambiamenti sono stati, tuttavia, essenziali per continuare a rappresentare correttamente le priorità dell'Amministrazione, anche alla luce della Riforma entrata in vigore nel 2026. L'Amministrazione ha fissato target e indicatori ambiziosi, ma al contempo realistici, per adattarsi a un contesto in continua evoluzione e, in particolare, alle conseguenze delle perduranti crisi a livello internazionale.

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

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

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

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

2.2.3 La programmazione: l'avvio del Ciclo 2026 – 2028

Anche quest'anno, il MAECI ha dato avvio al Ciclo della performance 2026-2028 in un'ottica di massimo **collegamento tra ciclo della performance e ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio**, prestando particolare attenzione anche al riallineamento temporale tra i due cicli e alla creazione di maggiori sinergie tra il portale “Note Integrative” del MEF e l'applicativo “Controllo Strategico” del MAECI per l'inserimento e il monitoraggio dei dati sulla performance organizzativa.

Alla luce delle direttive di azione indicate dall'atto di indirizzo dell'On. Ministro, il MAECI ha definito gli obiettivi triennali, strategici o strutturali, per il triennio 2026-2028 e gli obiettivi annuali, utilizzati per orientare i contenuti di Note Integrative e poi finalizzati con l'approvazione della Direttiva dell'On. Ministro per l'azione amministrativa (**Allegato A**).

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

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

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

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

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

In tale contesto, i singoli uffici dell'Amministrazione centrale e della rete estera si sono dotati inoltre di obiettivi di gestione (**Allegati C e D**), il cui monitoraggio avviene mediante il **controllo di gestione**. Anche per il 2026, al fine di semplificare l'attività di mappatura e di monitoraggio del controllo di

² Si allegano gli obiettivi come riportati nelle Note Integrative al Bilancio dello Stato a Disegno di Bilancio.

gestione, le Sedi sono state invitate a monitorare un numero di attività in relazione all’organico presente in Sede (diplomatici, Aree Funzionali e personale a contratto). Gli Uffici sono stati invitati a perfezionare la definizione dei target e degli indicatori degli obiettivi di gestione in un’ottica di costante miglioramento della loro performance.

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

2.2.4 Dalla performance organizzativa alla performance individuale

Obiettivi assegnati al personale dirigenziale

In base al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del Ministero, i dirigenti sono responsabili degli obiettivi assegnati alle strutture cui sono preposti. In questo modo si collega in maniera chiara la performance individuale con quella delle strutture di appartenenza, favorendo una maggiore responsabilizzazione dei dirigenti per i risultati delle strutture affidate alla loro cura. I dirigenti preposti a strutture dirigenziali generali sono responsabili dei risultati complessivamente conseguiti dalla struttura sottoposta alla loro supervisione. Riguardo al personale con qualifica dirigenziale, il servizio prestato a partire dal 1° gennaio 2025 viene valutato con un nuovo sistema di misurazione e valutazione della performance individuale, adottato con DM. N. 5100/3117 del 20.12.2024.

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

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

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

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

Obiettivi degli Uffici dell’Amministrazione centrale

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

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

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

Il quadro dettagliato degli obiettivi dell’Amministrazione centrale è riportato nell’**Allegato B** e all’**Allegato C**.

Obiettivi degli Uffici dell’Amministrazione periferica

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

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

2.2.5 Le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della performance

Valutazione partecipativa, analisi e coinvolgimento degli stakeholder

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

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

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

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

- ✓ **Ministeri**, anche per il tramite degli Uffici dei Consiglieri Diplomatici, nonché delle riunioni di appositi Tavoli di Coordinamento, ove attivi;
- ✓ **Parlamento**, in particolare dall’Ufficio per i Rapporti con il Parlamento e soprattutto nel quadro delle audizioni presso le Commissioni Esteri (a cui partecipano i vertici politici e/o dirigenziali dell’Amministrazione);

- ✓ **Collettività italiane all'estero**, soprattutto per il tramite dei Comitati degli Italiani all'estero (Com.It.es) e del Consiglio Generale per gli Italiani all'Estero (CGIE) e degli enti e associazioni dei connazionali all'estero, che spesso intrattengono rapporti di collaborazione con la Rete diplomatico-consolare;
- ✓ **Sistema produttivo nazionale**, anche per il tramite delle periodiche riunioni della Cabina di Regia per l'internazionalizzazione;
- ✓ **Imprese ed istituti finanziari**, anche per il tramite dei funzionari diplomatici eventualmente ivi distaccati e dei Tavoli di coordinamento, ove attivi;
- ✓ **Società civile e cittadini comuni**, attraverso il dialogo intrattenuto dall'Ufficio Relazioni con il Pubblico, la regolare interazione tra l'Unità di Analisi e Programmazione e i rappresentanti del settore della ricerca internazionalistica, le periodiche rassegne "Farnesina Porte Aperte" e le molteplici iniziative dell'Amministrazione centrale e degli uffici all'estero ad essi rivolte, ivi incluse quelle di diplomazia pubblica e quelle volte alla valorizzazione del proprio patrimonio storico-archivistico e bibliotecario.
- ✓ **Organizzazioni non governative**.
- ✓ **Gli organi di informazione**, attraverso il dialogo costante intrattenuto dalla Direzione Generale per la Diplomazia Pubblica e Culturale del Ministero.

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

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

Inoltre, la **presenza online della Farnesina e della rete diplomatica** nel suo complesso svolge un ruolo di straordinaria importanza per i rapporti con gli stakeholder grazie al **sito istituzionale esteri.it**, agli **oltre 300 siti della Rete estera del MAECI**, ai siti e ai portali sviluppati dal Ministero per valorizzare specifici servizi o iniziative e alla diffusione capillare delle strutture ministeriali sui **social network**. A proposito di questi ultimi, il MAECI, che gestisce centralmente 7 canali social e coordina circa 900 account social proprietari della Rete Estera, tramite la propria presenza online diffonde informazioni e offre servizi e assistenza agli italiani all'estero e alle imprese, promuovendo il Sistema Paese nel mondo. Il 2025 ha visto una tendenza nel complesso positiva nell'andamento generale delle prestazioni dei profili e dei canali social del MAECI, in linea con il triennio precedente. Nel 2026 si proseguirà a operare per consolidare l'utilizzo delle piattaforme social o effettuando, inoltre,

periodici controlli sul grado di soddisfazione (“*sentiment*”) dell’utenza rispetto ai contenuti pubblicati, anche tramite appositi software di monitoraggio.

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

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

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

L’OIV, in virtù del compito affidatogli dall’art. 19 bis del d. lgs. 150/2009 sopra citato, promuove costantemente l’attività della Farnesina in tale ambito, sostenendo fortemente il principio per cui bisogna programmare la qualità dei servizi nell’ottica dei destinatari finali degli stessi, in modo da spingere la Pubblica Amministrazione ad essere maggiormente efficace ed efficiente, superando così i rischi di autoreferenzialità, e delegando al destinatario finale l’espressione di un giudizio sul grado di soddisfazione ricevuto rispetto alle attese.

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

Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance

Nell’ottica di promuovere un continuo miglioramento del sistema di misurazione della performance dell’Amministrazione, nel corso del 2026 si intendono perseguire i seguenti obiettivi:

- **Aggiornare**, ove necessario, gli **obiettivi del controllo strategico e del controllo di gestione** degli Uffici dell’Amministrazione centrale e della rete all'estero, per assicurarne la coerenza con l’evoluzione della situazione internazionale e adattarne l’adeguatezza in funzione delle aspettative degli *stakeholders*.
- **Monitorare** con frequenza la qualità degli indicatori e dei dati raccolti, sia nell’ambito del controllo strategico che in quello del controllo di gestione, continuando a elevarne, ove possibile, i caratteri della misurabilità e della multidimensionalità.

- **Modernizzare le piattaforme informatiche** per l'inserimento e il monitoraggio dei dati relativi al controllo strategico e il controllo di gestione al fine di assicurare una più efficiente ed efficace gestione del ciclo della performance.
- Favorire altresì una **maggior integrazione tra ciclo della performance e ciclo di bilancio**, affinando le sinergie tra l'applicativo "Controllo Strategico" del MAECI e il portale "Note Integrative" del MEF per l'inserimento e il monitoraggio dei dati.
- **Rafforzare**, in raccordo con l'Organismo Indipendente di Valutazione, il **dialogo con Dipartimento della Funzione Pubblica**, valutando la possibile adesione del MAECI ai laboratori/progetti di sperimentazione organizzati dal Dipartimento e incoraggiando un'ampia partecipazione del personale MAECI agli eventi aperti organizzati dallo stesso Dipartimento.

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

2.3 Rischi corruttivi e trasparenza

2.3.1. Introduzione

Di seguito vengono indicati gli obiettivi specifici di prevenzione della corruzione e di trasparenza che il MAECI intende conseguire per il prossimo triennio, corredati da indicatori e target necessari per misurare il loro raggiungimento.

OBIETTIVI	AZIONI	TEMPI	RISULTATO ATTESO	INDICATORE	TARGET	MONITORAGGIO
PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE						
REVISIONE E MIGLIORAMENTO DELLA REGOLAMENTAZIONE INTERNA IN MATERIA DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE	Diffusione delle buone pratiche, iniziative di formazione e buon andamento dell' Amministrazione	2026	Diramazione di istruzioni alla rete sulle principali criticità rilevate in sede ispettiva	Trasmissione di un Messaggio alla rete	Primo semestre 2026	Semestrale
	Introduzione di una regolamentazione interna delle ispezioni	2026	Adozione di un Codice di condotta ispettivo	Emanazione del Codice di condotta ispettivo	Primo semestre 2026	Annuale
TRASPARENZA						
MIGLIORAMENTO CONTINUO DELLA CHIAREZZA E	Adeguamento ai nuovi schemi di	2026/ 2027	Pubblicazione delle informazioni	Modifiche al sito web istituzionale	Entro gennaio 2026	Semestrale / Annuale

CONOSCIBILITÀ DALL'ESTERNO DEI DATI PRESENTI NELLA SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE"	pubblicazione ANAC		in formato standard tabellare		schemi obbligatori / 2027 schemi non obbligatori	
	Adeguamento della sezione AT alle indicazioni AGID in materia di accessibilità anche delle persone con disabilità visive, motorie o cognitive, creazione della mappa dei link (at_map)	2027/ 2028	Completa accessibilità dei contenuti del sito web istituzionale	Modifiche al sito web istituzionale	2027/ 2028	Annuale

2.3.2. Anagrafica

Il **Responsabile per la Prevenzione della Corruzione (RPC)** è l’Ispettore Generale pro-tempore. Il suo sostituto è il Vice Ispettore Generale. Il **Responsabile per la trasparenza (RT)**, data la complessità strutturale e organizzativa che contraddistingue l’Amministrazione degli Esteri, è un soggetto distinto, anch’esso in servizio presso l’Ispettorato Generale. I suddetti incarichi hanno durata triennale e sono rinnovabili una sola volta.

RPC e RT si avvalgono di una struttura di supporto (composta in totale da due dirigenti e un funzionario amministrativo, formati nelle materie della prevenzione della corruzione e della trasparenza) e della rete dei “referenti” (individuati nei dirigenti generali delle strutture di I livello dell’Amministrazione centrale e nei Capi degli Uffici all'estero).

Per le altre informazioni sulla struttura ministeriale si rinvia alla sezione 1 “Scheda Anagrafica”.

2.3.3. Analisi del contesto esterno e interno

- *Contesto esterno*

L’analisi tiene conto dell’articolata rete periferica del MAECI e delle profonde differenze (di natura politica, economica, giuridica, normativa, di sicurezza, tecnologica, culturale, ecc.) proprie dei contesti locali nei quali operano le rappresentanze diplomatico-consolari.

L’eterogeneità dei contesti esterni, con un conseguente diverso impatto sulla percezione del rischio all'estero, si apprezza anzitutto sul piano del **sistema politico**. Nei sistemi a democrazia matura, il ruolo dei poteri pubblici è ben definito: è tale il caso dei Paesi appartenenti all’Unione Europea, dove la cultura dell’integrità e dell’*accountability* dei pubblici poteri è fortemente radicata. Diverso è il caso di sistemi democratici non maturi o in via di consolidamento, dove il rischio di interferenze dei poteri pubblici nei contesti locali è una variabile da non trascurare. In tali ultimi sistemi le Sedi all'estero sono chiamate ad adottare un principio di cautela nella valutazione del rischio.

Presentano altrettanta importanza i **sistemi economici** locali. Esistono in alcuni Paesi sistemi centralizzati e statalizzati di gestione dell’economia (a volte anche residui di passati regimi), caratterizzati da assenza di concorrenza o procedure selettive, con conseguente rischio di ingerenze pubbliche nella scelta degli operatori economici. In questi casi, che possono essere di difficile gestione, occorre operare con linearità e trasparenza, anche nella promozione delle imprese del Sistema Italia. Il DPR n. 18/1967 (ordinamento del Ministero), la L. n. 401/1990 (Istituti italiani di

cultura) e vari regolamenti di dettaglio (D.M. n. 51/2012, sulla sicurezza sul lavoro; D.M. n. 192/2017, sui contratti all'estero, D.M. n. 392/1995, sulla gestione degli Istituti di cultura), forniscono un quadro di regole ormai consolidate nel quale si svolge l'attività ministeriale all'estero. Tale quadro è completato da ulteriori disposizioni interne (Circolari e Messaggi circolari) che, attesa la loro natura più flessibile, consentono di fornire nuove indicazioni al mutare del rischio percepito, anche a legislazione invariata. In tale ambito si colloca anche un rischio collegato alla corruzione internazionale connesso all'internazionalizzazione delle imprese italiane (*foreign bribery*). Su questo tema, di non facile intercettazione, il livello di attenzione dell'Amministrazione è fortemente cresciuto, con un focus sui fattori abilitanti e sul livello di soglia etica di imprese e funzionari. Sebbene i Codici di comportamento vigenti e la normativa penale italiana posseggano già una forte valenza general-preventiva, il MAECI ha deciso di adottare, dal 2024 in poi, una misura specifica di prevenzione, consistente in una capillare azione di sensibilizzazione sui fenomeni di *foreign bribery* e sulla loro denuncia, a cura della DGAAAO.

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

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

Un fattore di rilievo tenuto in considerazione nell'analisi del contesto esterno è il **fattore tecnologico**. Alla luce delle indicazioni fornite dal D.L. 21 marzo 2022, n. 21, emerge l'esistenza di un nuovo rischio legato alla **vulnerabilità cibernetica**, che impone l'esistenza di un'adeguata infrastruttura tecnologica di scambio e trasmissione di dati in condizioni di sicurezza. Il fattore tecnologico è cruciale, sia perché un blocco o un rallentamento può impattare sul corretto assolvimento degli obblighi istituzionali, sia perché - considerata la necessità di avvalersi anche di operatori locali di rete - possono aversi diversi standard di trasmissione e scambio di dati; inoltre, a seconda del grado di controllo delle reti informatiche da parte delle Autorità politiche, si può stimare anche il maggiore rischio da intrusioni

e da “fughe” di informazioni. È allora sul piano organizzativo interno che occorre assicurare applicativi integri e modalità tracciabili, in modo da prevenire l’accesso abusivo alle informazioni. A tal fine, l’Amministrazione ha apportato le opportune modifiche organizzative ed operative, da un lato, rafforzando le strutture in materia di cybersecurity, dall’altro, ampliando la sfera di controllo delle ispezioni anche a tale settore tecnico. Proprio sugli aspetti di cybersecurity, la recente riforma organizzativa del MAECI (DPR 3 settembre 2025, n. 160, a regime dal 1° gennaio 2026) ha previsto la creazione di una nuova struttura di I livello dedicata esclusivamente alla cybersicurezza e all’informatica.

Un sub-fattore che incide sull’organizzazione interna è costituito dalle **differenze culturali** tra il personale assunto localmente presso le Sedi estere (non di nazionalità italiana) e quello proveniente dalla Sede centrale. Anche in presenza di strutturati procedimenti selettivi, le differenze culturali locali possono rallentare l’interiorizzazione dei valori di integrità e trasparenza, se non adeguatamente veicolati. In tale contesto è necessaria un’opera di sensibilizzazione costante e permanente, al fine di creare e rafforzare una cultura della legalità a beneficio dei dipendenti stranieri assunti localmente, che devono sentirsi “parte” delle Istituzioni italiane, sottraendosi a potenziali indebite interferenze nello svolgimento dei compiti lavorativi. Assumono quindi un’importanza fondamentale l’interiorizzazione ed il rispetto dei Codici di comportamento (D.P.R. n. 16 aprile 2013, n. 62, tradotto anche in lingua veicolare – inglese, nel 2025; Codice MAECI – D.M. 18 settembre 2014, n. 1759), che consentono di scongiurare o quantomeno mitigare i rischi da cattiva amministrazione. Sussistono, infine, rischi minori dettati dalle diverse sensibilità sociali e culturali. L’esempio dei doni e dei regali è emblematico: il rifiuto può essere interpretato in alcune realtà locali come un gesto di scortesia che può influenzare l’azione diplomatica e la capacità della Rappresentanza diplomatica di incidere nel contesto locale. Quale misura specifica di gestione del rischio, la Circolare MAECI 1/2017 – Regali e altre utilità, prevede che il beneficiario dei doni sia sempre non la persona fisica bensì l’Amministrazione.

Per approfondimenti si rinvia alla analisi effettuata nella sottosezione 2.1 “Valore Pubblico”.

• *Contesto interno – organizzazione*

Nel rinviare alla sezione 3 “Organizzazione e capitale umano” per l’inquadramento del contesto interno, si indicano di seguito le misure organizzative adottate per assicurare la **rotazione del personale**.

Il personale di ruolo assegnato all’estero è sottoposto ad una rotazione fisiologica, pari di norma a quattro anni. Viceversa, il personale assunto con contratti di diritto locale non è soggetto a rotazione e l’acquisizione di competenze specialistiche in determinati settori può costituire un fattore di criticità che va adeguatamente trattato. La definizione delle misure viene effettuata da ciascun Referente attraverso una apposita analisi-valutazione del rischio corruttivo. Presso le Sedi all’estero, infatti, la strategia di prevenzione del fenomeno deve essere effettuata “a misura” dello specifico contesto locale del Paese di riferimento. Tra le azioni raccomandate dal RPC agli Uffici all’estero – in aggiunta a quelle obbligatorie – figurano la codificazione di misure di separazione di funzioni, di tracciabilità procedimentale, di trasparenza, di controllo e di monitoraggio.

Per il conferimento di incarichi extra-istituzionali, ai sensi degli artt. 53 e ss. del D.lgs. n. 165/2001, viene adottata la seguente procedura: a) la richiesta viene indirizzata all’Uff. I DGRI, che cura la relativa istruttoria; b) vengono acquisiti i pareri delle Direzioni Generali competenti per materia e dell’Ispettorato Generale per la valutazione in materia di prevenzione della corruzione; c) possono essere acquisiti integrazioni e chiarimenti da parte del richiedente; d) a conclusione dell’istruttoria,

la proposta di autorizzazione o di diniego di autorizzazione viene sottoposta alla Segreteria Generale, che emette il proprio nulla osta.

- *Contesto interno – mappatura dei processi e gestione del rischio*

Programmazione delle misure generali

Gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza individuati dall'organo di indirizzo politico e amministrativo tengono conto degli **obiettivi di valore pubblico** indicati nell'apposita sezione del PIAO e ne esplicitano le forme di protezione.

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

A livello periferico, le Sedi estere, secondo un'ottica di sussidiarietà, applicano le misure generali, ma sono chiamate anche ad adottare, previa auto-valutazione del rischio di corruzione, **proprie misure specifiche** tarate sui diversi contesti locali. L'adozione di una **scheda di autovalutazione di I livello**, introdotta a giugno del 2021 (e dal 2024 documento obbligatorio), ha consentito a tutti gli Uffici all'estero di approcciare la gestione del rischio in modo graduale ed empirico, tenendo conto di fattori reali e contestualizzati (risorse a disposizione, livello di integrità locale, tipi di processi a rischio, livello di interesse, ecc.). Si è quindi creata una nuova consapevolezza, basata su una valutazione autonoma, soggetta a verifiche e correzioni, per raggiungere un nuovo grado di maturità in materia. In sede ispettiva le valutazioni vengono analizzate congiuntamente con i rispettivi Capi Ufficio e raccomandate misure di rafforzamento per prevenire rischi di cattiva amministrazione e corruzione. In ottemperanza al D.lgs. 10 marzo 2023, n. 24 (di attuazione della Direttiva (UE) 2019/1937, cd. **whistleblowing**), il MAECI si è dotato di un sistema informatico per la gestione delle segnalazioni di violazioni della normativa nazionale ed europea.

Per la Mappatura dei processi a rischio corruttivo si rinvia all'**Allegato unico**.

2.3.4. Trasparenza

Programmazione

Nel perseguire gli obiettivi di trasparenza come sopra indicati per il triennio 2026-2028, il MAECI intende migliorare la sezione Amministrazione Trasparente (AT) del sito istituzionale incrementando, in linea con le indicazioni dell'AGID, la fruibilità e l'accessibilità da parte di tutti gli utenti.

A tal fine, si indicano le caratteristiche che la sezione AT dovrà possedere entro il futuro triennio:

- avere una struttura chiara e intuitiva, con una navigazione semplificata per facilitare l'accesso alle informazioni;
- essere compatibile con strumenti assistivi, come screen reader e software di sintesi vocale;
- utilizzare un linguaggio chiaro, evitando tecnicismi complessi e privilegiando la comprensibilità;
- ricorrere a formati accessibili, garantendo la fruizione dei documenti anche a persone con disabilità visive o cognitive;
- rispettare gli standard internazionali, inclusi le WCAG 2.166 e la norma UNI CEI EN 301549:202167.

A ulteriore presidio della trasparenza, il Ministero assicura ampio risalto all’istituto dell’accesso civico (semplice e generalizzato “FOIA”), anche in relazione all’evoluzione giurisprudenziale dell’istituto. In conformità alle indicazioni dell’ANAC, sono state adottate le opportune misure organizzative per assicurare al cittadino canali adeguati di accesso (indirizzo mail “FOIA” e struttura dedicata che, con la riforma del Ministero recentemente approvata, a partire dal 1 gennaio 2026 è incardinato presso l’Ispettorato Generale) e i necessari seguiti presso gli Uffici competenti, incluso l’istituto del riesame ex art. 5, c. 7, del D.lgs. n. 33/13 (gestito sempre dall’Ispettorato Generale, RT, d’intesa con RPC).

Di seguito vengono indicate le richieste pervenute nel 2025, evase entro i termini di legge dagli Uffici (in Italia ed all’estero) e dal RT, d’intesa con il RPC (riesami).

Richieste di FOIA	accolte	31
	parzialmente accolte	20
	differite	0
	rigettate	12
	inoltrate ad altra PA	3
	mancata risposta dalla Sede	0
	in trattazione (<i>dati al 1° dicembre</i>)	18
<i>Total</i>		84
 Richieste di accesso civico		
semplice		0
 Richieste di riesame		
accolte		1
parzialmente accolte		3
rigettate		1
<i>Total</i>		5

Le indagini sul numero di accessi alle pagine del sito istituzionale e della sezione “Amministrazione trasparente” vengono effettuate periodicamente dall’Unità per la Comunicazione della Segreteria Generale del Ministero, anche per comprendere gli interessi del pubblico e adattare di conseguenza le politiche di comunicazione e trasparenza del Ministero. Le visualizzazioni del sito (per il periodo 01/01/25-30/11/25) sono state 14.988.876, di cui 806.314 visualizzazioni della sezione “Amministrazione trasparente”, in aumento rispetto all’anno precedente.

2.3.5. Monitoraggio

Il monitoraggio degli obblighi di trasparenza è effettuato su due livelli: 1) in autovalutazione dei referenti (responsabili degli Uffici e Servizi) sia in corso d’anno che al termine di ogni esercizio finanziario; 2) in modo periodico dal RT. Inoltre, l’OIV svolge un controllo cadenzato secondo le indicazioni dell’ANAC, i cui esiti sono pubblicati nel sito istituzionale ([Organismi indipendenti di](#)

valutazione, nuclei di valutazione o altri organismi con funzioni analoghe – Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale).

All'estero, l'applicazione della trasparenza incontra un limite oggettivo nella necessità di applicare la normativa locale, che può prevedere restrizioni significative ad una piena conoscibilità di dati e informazioni. Occorre distinguere la situazione di Sedi belliche o con gravi turbamenti dell'ordine pubblico, nella quali l'esposizione di dati personali ed economici può costituire un rischio per la stessa incolumità del personale e degli operatori (è il caso, a titolo di esempio, delle Sedi a Kabul, Islamabad, Bengasi, Teheran, Caracas) da realtà locali caratterizzate da sistemi giuridici ed economici non maturi o da contesti di ordine pubblico precari, fattori direttamente incidenti sullo svolgimento delle attività, e ancora, da quelle in cui vi sia una normativa locale restrittiva in materia di riservatezza. Sul punto, la regolamentazione speciale sui contratti pubblici all'estero (D.M. n. 192/2017 e s.m.i.), consente, al ricorrere di determinate condizioni, di derogare all'applicazione della normativa italiana in circostanze particolari del contesto politico, economico e sociale locale, gravi turbamenti dell'ordine pubblico nonché ogni altra grave situazione di fatto, anche connessa con lo stato dei rapporti bilaterali.

Per la Tabella degli obblighi di pubblicazione, che individua i responsabili dei relativi adempimenti, si rinvia all'**Allegato unico**.

2.3.6. Partecipazione degli stakeholder

Le specificità del MAECI, rappresentate dalla capillarità di una rete estera che conta più di trecento Sedi nel mondo e l'eterogeneità dei contesti (bellici, ambientali, ecc.) e dei sistemi politici e giuridici locali, rendono difficile lo svolgimento di una consultazione pubblica aperta a tutti i portatori di interessi. Nondimeno, il coinvolgimento degli stakeholder è insito nell'attività istituzionale del Ministero.

I Comitati per gli italiani all'estero (Comites) sono organismi rappresentativi delle comunità italiane residenti all'estero che, ai sensi della L. n. 286/2003, contribuiscono ad individuare le esigenze di sviluppo sociale, culturale e civile della comunità di riferimento, in collaborazione con l'autorità consolare nonché con enti, associazioni e comitati operanti nell'ambito della circoscrizione consolare. Il Consiglio generale degli italiani all'estero (CGIE), ai sensi della L. n. 368/1989, formula proposte, raccomandazioni e pareri su materie riguardanti le comunità italiane nel mondo, elabora una relazione annuale con proiezione triennale da presentare, tramite il Governo, al Parlamento, nella quale si tracciano prospettive ed indirizzi per il triennio successivo, contribuisce all'elaborazione della legislazione economica e sociale che ha riflessi sul mondo dell'emigrazione. Il coinvolgimento delle collettività italiane all'estero è quindi assicurato attraverso l'attività di questi soggetti istituzionali che a loro volta interloquiscono con le Sedi estere.

Anche con gli operatori economici italiani, in particolare le imprese e gli enti che compongono il sistema produttivo, la Farnesina collabora in maniera costante, tramite periodiche riunioni della Cabina di Regia e Tavoli di coordinamento.

Alla luce del passaggio di competenze in materia di commercio estero e internazionalizzazione delle imprese dall'allora Ministero dello Sviluppo Economico al MAECI, come disposto dal D. L. n. 104/2019, la Farnesina ha rafforzato il dialogo con il settore privato, ma ha anche adottato apposite regole interne di auto-vincolo per prevenire possibili rischi in tale settore (Circ. 3/2022 – Convenzioni tra il MAECI e soggetti privati).

3. Organizzazione e Capitale Umano

3.1 Struttura organizzativa

L'organigramma, riportato nella sezione seguente e pubblicato sul sito istituzionale, illustra - ai sensi del DPR 95/2010, così come modificato da ultimo dal DPR 160 del 3 settembre 2025, l'assetto organizzativo di primo livello del MAECI al 1° gennaio 2026 (in seguito all'entrata in vigore del DPR 160/2025 e del D.M. 18 novembre del 2025, n. 1202/3408 di articolazione interna), così come descritto anche alla Sezione 1.1.

La rete degli uffici all'estero costituisce un *asset* fondamentale con **130 Ambasciate, 9 Rappresentanze Permanenti, 1 Delegazione Diplomatica Speciale e 85 Uffici Consolari**. In ottemperanza ai provvedimenti di *spending review*, la rete è stata oggetto di una vasta opera di razionalizzazione dal 2006 al 2014, con la chiusura di oltre 40 Sedi. Successivamente, a partire dal 2017, ne sono state aperte 12, sia in mercati emergenti (Consolato Generale d'Italia a Bangalore), sia in aree prioritarie per la sicurezza nazionale (Ambasciata d'Italia a Niamey, Ambasciata d'Italia a Conakry, Ambasciata d'Italia a Ouagadougou, Ambasciata d'Italia a Bamako e, da ultimo, Ambasciata d'Italia a Nouakchott) o caratterizzate dalla presenza di consistenti collettività italiane (Consolato Generale d'Italia a Bruxelles, Consolato d'Italia a Manchester, Vice Consolato d'Italia a Arona e Consolato Generale d'Italia a Madrid).

La Farnesina è chiamata a promuovere gli interessi del Paese in **nuove aree di crescente importanza strategica**, sia dal punto di vista della lotta al terrorismo e al traffico di esseri umani sia della promozione economico-commerciale e della tutela delle nostre collettività.

Sul piano delle risorse umane, sebbene si continuino a registrare gli effetti del prolungato blocco del turnover e delle riduzioni di organico attuate negli anni passati, tali dinamiche, risultano in parte compensate dalle più recenti tornate di assunzioni, a fronte delle quali il personale di ruolo della Farnesina è passato dalle 5.166 unità del 2005 alle 4.856 unità del 1°gennaio 2026 (-6%). Ciò avviene nonostante un lieve abbassamento dell'età media - pari a 46,10 anni - conseguente all'immissione nei ruoli di nuove unità.

In particolare, il personale delle Aree Funzionali risulta inferiore del 10,61% rispetto al 2006 (da 4.127 unità nel 2006 a 3.689 al 1° gennaio 2026).

La rete estera, in particolare, ha subito una riduzione del numero di personale di ruolo (aree funzionali, inclusi APC più personale diplomatico e dirigenziale) in servizio del 19,04% (dalle 2.689 unità in servizio nel 2008 alle 2.177 unità del 1°gennaio 2026).

Sempre per quanto riguarda il personale delle Aree Funzionali, per il triennio 2026-2028 sono stimabili complessivamente circa 350 collocamenti a riposo per raggiunti limiti d'età, senza considerare le ulteriori cessazioni per dimissioni o cessazioni ad altro titolo. Nel complesso, continua a emergere in modo significativo il divario che separa le dotazioni organiche del MAECI da quelle dei Ministeri omologhi dei principali Paesi partner dell'UE, un elemento che contribuisce a evidenziare la necessità di proseguire il rafforzamento delle risorse disponibili.

L'Amministrazione ha continuato a fare ricorso in misura crescente a personale a contratto reclutato localmente. Il relativo contingente, previsto dall'articolo 152 del DPR 18/67, è stato potenziato ed elevato a un totale di 3.200 impiegati a seguito del Decreto-legge 11 ottobre 2024, n. 145, contenente

“Disposizioni urgenti in materia di ingresso in Italia di lavoratori stranieri, di tutela e assistenza alle vittime di caporalato, di gestione dei flussi migratori e di protezione internazionale, nonché dei relativi procedimenti giurisdizionali”. Tuttavia, è necessario sottolineare che molte funzioni non possono essere affidate a personale locale, come quelle consolari (in materia, ad esempio, di cittadinanza, passaporti, stato civile, visti), amministrativo-contabili e di gestione del patrimonio.

A partire dal 2019, come sopra indicato, il mutato quadro normativo in materia di reclutamento di personale ha consentito di avviare una parziale inversione di tendenza nelle politiche assunzionali. Tale evoluzione, se da un lato contribuisce nell'immediato ad attenuare le perdite di personale accumulate nell'ultimo decennio, dall'altro potrà favorire il pieno riequilibrio degli organici solo se proseguirà con continuità e sarà sostenuta da risorse finanziarie adeguate, soprattutto alla luce dei numerosi pensionamenti che si prevede di dover fronteggiare nei prossimi anni.

In tale contesto, si rinvia al Piano triennale dei fabbisogni di personale (PTFP) per un'analisi puntuale delle assunzioni effettuate e programmate, nonché delle misure di rafforzamento degli organici. Il PTFP fornisce infatti un approfondimento dettagliato sulla pianificazione delle risorse, sugli interventi previsti nel triennio e sulle strategie di copertura del fabbisogno, consentendo una visione complessiva e coordinata con le linee di sviluppo organizzativo delineate nel presente documento.

A seguito della pubblicazione della graduatoria in data 12 novembre 2025, si è conclusa la procedura concorsuale del concorso per Segretario di Legazione in prova indetto con decreto ministeriale 5115/129/bis del 13 marzo 2025. Le 35 unità risultate vincitrici del concorso sono state assunte a gennaio 2026.

In merito alle procedure in corso di svolgimento, si sono svolte le prove scritte e orali del concorso finalizzato al reclutamento di 12 unità di dirigenti di seconda fascia, di cui 3 dell'area della promozione culturale. In aggiunta, è in corso di svolgimento il concorso per il reclutamento di 200 unità di personale dell'area degli assistenti. Considerando che le prove scritte sono state effettuate a novembre scorso, si prevede che la procedura si concluderà nel corso del 2026. Inoltre, in data 20 ottobre 2025, è stato bandito un concorso pubblico per il reclutamento di 18 unità di personale da inquadrare nell'Area delle elevate professionalità, di cui 9 nella Famiglia per le attività economiche, commerciali e statistiche con competenze in materia di promozione della crescita e degli scambi internazionali e di dazi (EXPORT) e 9 nella famiglia tecnico-informatica e delle telecomunicazioni con competenze in materia di infrastrutture ICT, applicativi e sicurezza informatica (CYBER). Infine, si è conclusa la procedura selettiva per l'attribuzione del differenziale stipendiale al personale del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, bandita in data 14 novembre 2025.

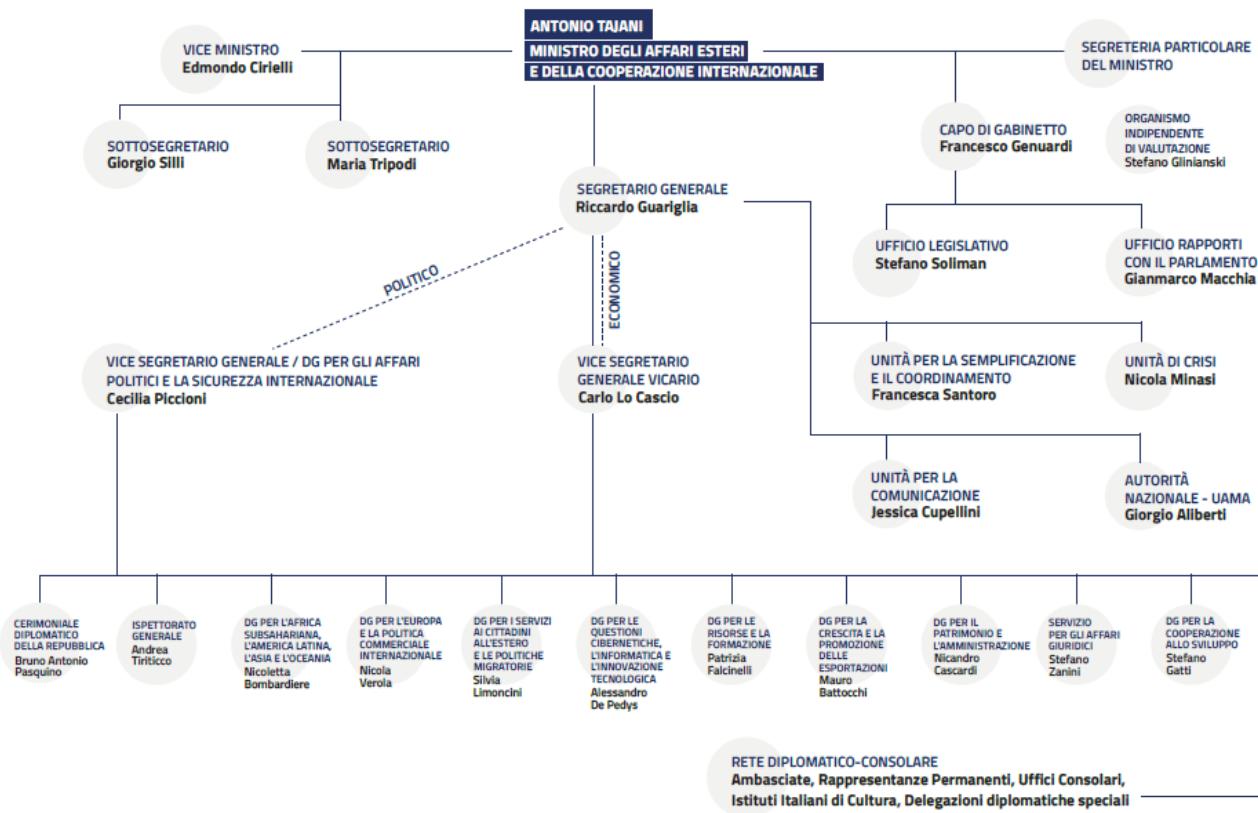
Per incentivare la copertura dei posti all'estero, l'Amministrazione ha fatto ricorso a misure emergenziali, tra cui liste straordinarie di pubblicità e assegnazioni brevi, che permettono di applicare deroghe relative ai tempi minimi di permanenza presso l'Amministrazione centrale. L'apertura di alcune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

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

Nel **medio-lungo periodo**, l'obiettivo di **incrementare il numero di presenze all'estero** potrà essere conseguito con il rifinanziamento del capitolo 1276, relativo al trattamento economico percepito all'estero (Indennità di Servizio all'Estero – ISE): questo potrà senz'altro consentire la copertura dei costi derivanti dall'incremento di personale reso possibile dalle nuove assunzioni.

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

3.1.1 Organigramma



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

3.1.2 Le risorse umane della Farnesina

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

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

Inoltre, sempre come prescritto dalle pertinenti disposizioni normative, il **Piano Triennale di Azioni Positive (PTAP) 2026-2028** sarà aggiornato annualmente (all'**Allegato G** il testo aggiornato al 2026) per l'attuazione dei principi ed il perseguimento degli obiettivi definiti del "Codice delle pari opportunità", mentre apposite linee-guida sull'argomento sono state delineate in atti amministrativi *ad hoc*, quali ad esempio: la **Circolare 3/2021 sulla Parità di genere** e la **Circolare 1/2022 sui Metodi di lavoro e il benessere organizzativo**, la cui applicazione è monitorata dalla DGRI per discussione del Consiglio d'Amministrazione. Entrambi i testi fanno perno sul concetto di un'Amministrazione più

inclusiva, dove tutte le risorse umane possano esprimere pienamente il proprio potenziale e concorrere così a rendere più efficace l'azione della Farnesina.

La significativa diminuzione del personale di ruolo registrata negli ultimi anni, in parte compensata nel più recente triennio, unita ad una stabilizzazione dell'età media, rende prioritario continuare a favorire l'ingresso di nuove risorse giovani, qualificate e motivate, affinché le strutture, in Italia e all'estero, possano operare in condizioni adeguate e affrontare con efficacia le crescenti sfide del contesto internazionale in costante evoluzione.

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

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

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

Il personale: l'Amministrazione in cifre

L'Amministrazione centrale	
(a seguito della riforma di cui al D.P.R. 160/2025 e de conseguente D.M. 18 novembre del 2025, n. 1202/3408 di articolazione interna)	
Strutture dirigenziali di I livello (Direzioni Generali, Servizi, altro)	14 (incluso il Gabinetto del Ministro)
Strutture dirigenziali di II livello (Unità, Uffici, altro)	110

La rete estera	
Ambasciate	130
Rappresentanze Permanenti presso Organizzazioni Internazionali	9
Delegazioni Diplomatiche Speciali	1 (Taipei)
Uffici Consolari	85
Uffici Consolari onorari	511 di cui 343 operativi (ossia con titolare nell'esercizio delle funzioni)
Istituti Italiani di Cultura (IIC)	88*
Istituzioni scolastiche italiane (anno scolastico 2025/2026)	8 istituti statali** (cui si aggiungono 47 scuole paritarie, 1 scuola non paritaria, 7 sezioni italiane presso scuole europee, 95 sezioni italiane presso scuole straniere/internazionali)
Lettori di ruolo (anno scolastico 2025/2026)	129

* Nel conteggio sono ricompresi anche gli IIC di Tripoli e Damasco, le cui attività sono temporaneamente sospese.
** Nel conteggio è inserita anche la Scuola Statale di Asmara, le cui attività didattiche sono temporaneamente sospese.

Unità di personale al 1° gennaio 2026	
Diplomatici (1.122)	1.167
Dirigenti (45, di cui 8 di prima fascia e 37 di seconda fascia)	
Personale delle Aree Funzionali (di cui 1.773 unità appartenenti all'ex III Area, 1.904 all'ex II Area e 12 all'ex I Area)	3.689
Personale a contratto degli Uffici all'estero	3.200
Esperti ex art. 168 del D.P.R. 18/1967	199
Esperti ex art. 16 della L. 401/1990	1
Direttori di Istituto Italiano di Cultura ex art. 14, co. 6, della L. 401/1990	8
Personale MIM collocato fuori ruolo presso il MAECI (personale presso l'Amministrazione centrale ma anche presso le Scuole italiane all'estero e ai lettorati)	722

Analisi caratteri qualitativi/quantitativi del personale	
Età media del personale (anni)	46,10
Età media di diplomatici e dirigenti (anni)	46,12
Tasso di crescita unità di personale	22,84%
% di dipendenti in possesso di laurea	60,67%
% di dirigenti in possesso di laurea	100%
Turnover del personale	374,65% Nel corso del 2025 sono state assunte 1.330 unità di personale tuttora in servizio, mentre sono cessati dai ruoli 355 dipendenti.
Ore di formazione erogate	180.000
Tasso di assenze (escluse ferie)	4,59%
Tasso di dimissione prematura (numero di dimissioni che non abbiano dato luogo a pensione sul totale delle cessazioni)	12,67%
Tasso di richieste di trasferimento ad altre amministrazioni	0%
Numero di infortuni:	

- presso la Sede centrale	14 infortuni
- presso la Rete estera	8 infortuni (di cui 1 riconosciuto)

Analisi di genere	
% di diplomatici e dirigenti donne (inclusi APC)	26,39%
% di donne sul totale del personale (inclusi APC)	48,76%
Età media del personale femminile (anni)	42,66 (dirigenti) 45,93 (non dirigenti)
% di personale femminile laureato sul totale del personale femminile	63,10%

3.1.3 Le risorse finanziarie

La legge di bilancio, per il **2026**, assegna al MAECI uno stanziamento complessivo pari a € **3.833.940.445**, con un incremento delle risorse di € **452.861.255** rispetto a quello del 2025 (pari a € **3.381.079.190**). Tale aumento è dovuto principalmente agli interventi di sostegno del processo di internazionalizzazione delle imprese e promozione del made in Italy, nonché, per la promozione della pace e della sicurezza internazionale.

In particolare, la legge di bilancio per il 2026 prevede per il programma 16.5 “Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del made in Italy e del sistema Paese” un aumento di € 269.666.160 rispetto al precedente esercizio (da 377.440.469 euro nel 2025 a 647.106.629 euro nel 2026), a valere rispettivamente sull'azione di bilancio “Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane” (passata da € 231.058.168 nel 2025 a € 332.518.186 nel 2026) e sull'azione “Internazionalizzazione del sistema produttivo e cooperazione scientifica e tecnologica in ambito internazionale” (passata da € 131.525.784 nel 2025 a € 234.487.281 nel 2026).

Aumenti significativi sono registrati anche nel programma 4.6 “Promozione della pace e della sicurezza internazionale”, che registra un incremento pari a € 74.774.703, dovuto all'aumento del contributo da erogare per la partecipazione allo *European Peace Facility*, nell'ottica di un quadro di rafforzamento della prevenzione dei conflitti e per la salvaguardia della pace e della sicurezza internazionale.

In attuazione degli obiettivi di risparmio definiti dal Governo per ciascun Ministero, nell'ambito del contributo dello Stato alla definizione della manovra di finanza pubblica, con il DPCM del 4 novembre 2022 e il DPCM del 7 agosto 2023 era stato assegnato al MAECI un obiettivo di riduzione della spesa complessivamente pari a 113,2 milioni di euro per il 2026 e a regime. Tali riduzioni hanno interessato principalmente, data la loro entità, i fondi destinati al trasferimento all'AICS (Agenzia italiana per la cooperazione allo sviluppo), per gli interventi di cooperazione allo sviluppo.

La legge di bilancio per il triennio 2026 – 2028 prevede, inoltre, ai fini del concorso delle amministrazioni centrali dello Stato al raggiungimento degli obiettivi programmatici della manovra di finanza pubblica, una riduzione lineare degli stanziamenti di parte corrente e di conto capitali di competenza del MAECI, per un importo complessivo di: **21,8 milioni € nel 2026; 12,2 milioni € sul 2027; 13,3 milioni € sul 2028**, secondo quanto indicato negli Allegati XI e XII alla legge di bilancio che forniscono altresì il dettaglio per “programma di spesa”.

Per quanto riguarda le riduzioni sugli investimenti, si tratta in realtà di una riprogrammazione degli stanziamenti, dal momento che i fondi oggetto di riduzione per ciascuno degli anni 2026, 2027 e 2028 verranno riassegnati, in base a quanto previsto al successivo Allegato XIII, sul triennio successivo (rispettivamente 2029, 2030 e 2031).

A tali riduzioni, si aggiunge inoltre il **definanziamento per l'importo di 63,7 milioni € sul 2026 e 49,7 milioni € dal 2027** degli stanziamenti destinati all'attuazione degli interventi di cooperazione allo sviluppo tramite l'AICS (**cap. 2185**).

Il MAECI ha, quindi, dato un contributo significativo alle **misure di revisione della spesa** del Governo per il prossimo triennio 2026-2028 con riduzioni per 85,5 milioni € sul 2026, 61,9 milioni € sul 2027 e 63 milioni € sul 2028.

Il bilancio MAECI rimane connotato dalla caratteristica di essere composto in misura significativa (oltre il 50%) da voci di spesa di natura incomprimibile: spese di personale in Italia e all'estero, contributi ad Organismi internazionali (ad es. ONU), quote di partecipazione del nostro Paese all'attuazione delle politiche dell'Unione europea attraverso la contribuzione al Fondo europeo di sviluppo (FES). Se si considerano anche i trasferimenti finalizzati per legge - quali i finanziamenti per AICS e Agenzia ICE e i trasferimenti alla SIMEST per i contributi alle imprese - tale percentuale arriva quasi al 90%.

Per una rappresentazione sintetica delle risorse finanziarie gestite dalla Farnesina (stanziamenti disegno di legge di bilancio 2026) si rinvia al prospetto contenuto nell'allegato F, che comprende i seguenti elementi: Centri di Responsabilità Amministrativa, programmi di bilancio, azioni di bilancio e stanziamenti di spesa.

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

(dati in milioni di euro)

Stanziamento complessivo 2026 (LB 2026)	3.833
Trasferimenti all’Agenzia italiana per la Cooperazione allo sviluppo (AICS)	607
Stanziamenti iniziali effettivi <u>al netto delle risorse per l’AICS:</u>	3.222*
di cui:	
- Oneri inderogabili:	2.371
• spese di personale;	1.038
• contributi a organismi internazionali	1.059
• stanziamento FES ex L. 125 del 2014	263
• altri oneri inderogabili;	12
- Fondo migrazioni e politiche di rimpatrio	38
- Agenzia ICE	332
- Altri contributi ad enti e organismi	101
- Spese di funzionamento e di investimento	239
- Contributi alle imprese	140
<i>*dato arrotondato per eccesso</i>	

3.2 Organizzazione e lavoro agile

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

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

prestazione lavorativa, disciplinata dall'adozione del CCNL Funzioni centrali sottoscritto il 9 maggio 2022, così come novellato dal CCNL Funzioni centrali 2022-2024, sottoscritto il 27 gennaio 2025.

Nel prossimo triennio l'obiettivo è promuovere una cultura organizzativa dell'Amministrazione improntata a principi di economicità, efficacia, efficienza e conciliazione tra vita privata e lavorativa. La già avviata revisione di ampio respiro dei modelli organizzativi sarà accompagnata nel corso del triennio 2026-2028 da misure di **transizione verso il digitale**. Tale transizione consentirà di utilizzare al meglio le tecnologie informatiche, anche in relazione alle esigenze operative dell'attività lavorativa svolta in modalità agile. È inoltre fondamentale che siffatti cambiamenti nell'organizzazione e gestione delle risorse umane siano accompagnati e favoriti da mirate attività di formazione a beneficio di tutto il personale in servizio presso l'Amministrazione centrale.

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

3.3. Piano triennale dei fabbisogni del personale 2026-2028

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

La dotazione organica del Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale, aggiornata al 31 dicembre 2025, riflette gli effetti di un incremento intervenuto nel corso del 2025, in conformità a una specifica disposizione normativa, e a quanto previsto dalla legge 30 dicembre 2024, n. 207.

In particolare, l'articolo 1, comma 833, della legge di bilancio 2025 ha previsto un adeguamento delle dotazioni organiche delle Amministrazioni con una riduzione strutturale delle stesse pari al 25 per cento del *budget assunzionale* relativo all'anno 2025. In applicazione di tale previsione, si è proceduto alla riduzione delle unità dei Segretari di Legazione (da 521 a 506), degli Assistenti (da 2.065 a 2.015) e degli Operatori (da 16 a 14). L'adeguamento della dotazione organica, conformemente alla disposizione sopra richiamata, è stato asseverato dall'Ufficio centrale di bilancio con nota 30 maggio 2025, n. 32459. La seconda variazione della dotazione organica si è verificata, a decorrere dal 1° ottobre 2025, con un incremento delle unità dell'Area degli Assistenti, pari a 200 unità, in applicazione dell'articolo 4, comma 7, del decreto-legge 11 ottobre 2024, n. 145.

La tabella 1 dà evidenza dell'esito di tali disposizioni sull'organico della Farnesina fornendo, in relazione alla verifica sulla compatibilità finanziaria della programmazione assunzionale oggetto del presente Piano, il relativo valore finanziario al 31 dicembre 2025. Si segnala che è stato incluso, a decorrere dal 1° novembre 2026, l'incremento delle unità dei Segretari di Legazione (35 unità) previsto dall'articolo 1, comma 496, della legge 30 dicembre 2025, n. 199 al fine di dare evidenza del valore finanziario aggiornato della dotazione organica.

Inoltre, si è concluso l'*iter parlamentare* per l'adozione del provvedimento recante disposizioni volte alla revisione dei servizi per i cittadini e le imprese all'estero (A.S. 1683), approvato definitivamente dal Senato in data 14 gennaio 2026, in esito all'esame e all'approvazione da parte della Camera dei Deputati, e in corso di pubblicazione in *Gazzetta Ufficiale*. Il provvedimento prevede l'incremento della dotazione organica di 2 unità dirigenziali di livello generale, di 30 unità nell'Area dei Funzionari e di 55 unità nell'Area degli Assistenti. Il presente documento tiene conto dell'incremento di organico fissato dal legislatore al 1° gennaio 2026. La dotazione organica sarà ulteriormente adeguata nel corso del 2026 con l'incremento di 34 unità nell'Area dei Funzionari, in applicazione dell'articolo 1,

Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2026 - 2028

comma 891, lett. a), della legge 29 dicembre 2022, n. 197, come modificato dall'articolo 18 del decreto-legge 14 marzo 2025, n. 25.

Valore finanziario dotazione organica al 31 dicembre 2025 (inclusiva degli ammortamenti di organico già autorizzati)															
CARRIERA DIPLOMATICA	GRADO	Tabellare 13 mensilità DPR 21 ottobre 2022, n. 195	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento LB 2024	IVC 2025-2027 (13 mensilità)	Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi	Totale amm pro-capite lordo stato	Unità in dotazione organica	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA	Unità in dotazione organica	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA	Unità in dotazione organica Art.1, c.891 L.197/2022	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA	Unità in dotazione organica 1.11.2026	
Ambasciatore	114.064,04	4.391,40	1140,62		119.596,06	45.900,97	165.497,03	24	3.971.928,72	24	3.971.928,72	24	3.971.928,72		
Ministro plenipotenziario	97.836,57	3.766,75	978,38		102.581,70	39.370,86	141.952,56	200	28.390.512,00	200	28.390.512,00	200	28.390.512,00		
Consigliere di Ambasciata	76.870,22	2.959,97	768,69		80.598,88	30.933,85	111.532,73	244	27.213.986,12	244	27.213.986,12	244	27.213.986,12		
Consigliere di Legazione	60.555,13	2.331,29	605,54		63.491,96	24.368,21	87.860,17	261	22.911.504,37	261	22.911.504,37	261	22.911.504,37		
Segretario di Legazione	46.414,87	1.786,85	464,10		48.665,82	18.677,94	67.343,76	506	34.075.942,56	506	34.075.942,56	506	34.075.942,56		
DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)												
PRIMA		63.807,87	638,04		64.445,91	24.734,34	89.180,25	8	713.442,00	10	891.802,50	10	891.802,50		
SECONDA		50.005,77	500,11		50.505,88	19.384,16	69.890,04	57	1.614.267,08	57	1.614.267,08	57	1.614.267,08		
AREE															
		Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)	Retribuzione di posizione variabile	Retribuzione di risultato	Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi	Totale amm pro-capite lordo stato	Unità in dotazione organica	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA	Unità in dotazione organica	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA	Unità in dotazione organica		
EP		37.520,70	375,18	12.750,00		52.895,88	20.173,64	73.069,52	35	2.557.413,20	35	2.557.413,20	35	2.557.413,20	
		Stipendio CCNL 2022-2024 (12 mensilità)	IVC 2025-2027 (12 mensilità)	Altra voce retributiva fondamentale 12 mensilità	Tredicesima (tabellare + IVC+ altra voce retributiva fondamentale)	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Oneri riflessi	Totale amm pro-capite lordo stato	Unità in dotazione organica	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA	Unità in dotazione organica	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA	Unità in dotazione organica		
Funzionari		25.363,13	253,68		2.134,73	27.751,54	10.651,04	38.402,58	1.947	74.769.821,26	1.977	75.921.900,06	2.011	77.227.588,48	
Assistenti		20.884,37	208,80		1.757,76	22.850,93	8.770,19	31.621,12	2.215	70.049.780,80	2.270	71.779.942,40	2.270	71.779.942,40	
Operatori		19.847,64	198,48		1.670,51	21.716,63	8.334,84	30.051,47	34	420.720,58	14	420.720,58	14	420.720,58	
										TOTALE	5.506	268.720.355,69	5.593	271.789.955,19	
												5.627	273.095.642,91	5.662	275.452.674,51

Tabella 1

La tabella 2 riporta la spesa complessiva per il personale in servizio al 31 dicembre 2025, al netto delle unità di personale di ruolo collocate in posizione di comando o fuori ruolo di cui alla tabella 3, e include quella sostenuta per le unità in posizione di comando presso l'Amministrazione. Relativamente al personale della carriera diplomatica riportato nella tabella 3, si conferma che, ai sensi dell'articolo 58, comma 2, del decreto del Presidente della Repubblica 10 gennaio 1957, n. 3, le unità collocate in posizione di fuori ruolo non occupano un posto nel grado organico cui appartengono. Nella qualifica iniziale del ruolo stesso è lasciato scoperto un posto per ogni unità collocata in posizione di fuori ruolo.

Spesa presenti in servizio + comandati in al 31 dicembre 2025													
CARRIERA DIPLOMATICA	GRADO	Tabellare 13 mensilità DPR 21 ottobre 2022, n. 195	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento LB 2024	IVC 2025-2027 (13 mensilità)	Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi	Totale amm pro-capite lordo stato	Totali unità presenti di ruolo				TOTALE ONERE PRESENTI IN SERVIZIO (Ruolo + comandati in)	
Ambasciatore	114.064,04	4.391,40	1140,62		119.596,06	45.900,97	165.497,03	23					3.806.431,69
Ministro plenipotenziario	97.836,57	3.766,75	978,38		102.581,70	39.370,86	141.952,56	198					28.106.606,88
Consigliere di Ambasciata	76.870,22	2.959,97	768,69		80.598,88	30.933,85	111.532,73	243					27.102.453,39
Consigliere di Legazione	60.555,13	2.331,29	605,54		63.491,96	24.368,21	87.860,17	217					19.065.656,89
Segretario di Legazione	46.414,87	1.786,85	464,10		48.665,82	18.677,94	67.343,76	365					24.580.472,40
DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)										
PRIMA		63.807,87	638,04		64.445,91	24.734,34	89.180,25	8					71.344,20
SECONDA		50.005,77	500,11		50.505,88	19.384,16	69.890,04	29				4	2.306.371,32
AREE													
		Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)	Retribuzione di posizione variabile	Retribuzione di risultato	Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi	Totale amm pro-capite lordo stato	Totali unità presenti di ruolo	TOTALE ONERE PRESENTI IN SERVIZIO (Ruolo + comandati in)			
EP		37.520,70	375,18	12.750,00		52.895,88	20.173,64	73.069,52					0,00
		Stipendio CCNL 2022-2024 (12 mensilità)	IVC 2025-2027 (12 mensilità)	Altra voce retributiva fondamentale 12 mensilità	Tredicesima (tabellare + IVC+ altra voce retributiva fondamentale)	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Oneri riflessi	Totale amm pro-capite lordo stato	Totali unità presenti di ruolo	TOTALE ONERE PRESENTI IN SERVIZIO (Ruolo + comandati in)			
Funzionari		25.363,13	253,68		2.134,73	27.751,54	10.651,04	38.402,58	1.740				66.820.489,20
Assistenti		20.884,37	208,80		1.757,76	22.850,93	8.770,19	31.621,12	1.899	3			60.143.370,24
Operatori		19.847,64	198,48		1.670,51	21.716,63	8.334,84	30.051,47	13				390.669,11
								TOTALE	4.735	3	4		233.035.963,12

Tabella 2

Spesa comandati out al 31 dicembre 2025										
CARRIERA DIPLOMATICA	GRADO	Tabellare 13 mensilità DPR 21 ottobre 2022, n. 195	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento LB 2024	IVC 2025-2027 (13 mensilità)		Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale comandati out	TOTALE ONERE COMANDATI OUT
	Ambasciatore	114.064,04	4.391,40	1140,62		119.596,06	45.900,97	165.497,03	9	1.489.473,27
	Ministro plenipotenziario	97.836,57	3.766,75	978,38		102.581,70	39.370,86	141.952,56	33	4.684.434,48
	Consigliere di Ambasciata	76.870,22	2.959,97	768,69		80.598,88	30.933,85	111.532,73	22	2.453.720,06
	Consigliere di Legazione	60.555,13	2.331,29	605,54		63.491,96	24.368,21	87.860,17	12	1.054.322,04
	Segretario di Legazione	46.414,87	1.786,85	464,10		48.665,82	18.677,94	67.343,76	1	67.343,76
DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)			Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale comandati out	TOTALE ONERE COMANDATI OUT
	PRIMA	63.807,87	638,04			64.445,91	24.734,34	89.180,25		-
	SECONDA	50.005,77	500,11			50.505,88	19.384,16	69.890,04	4	279.560,16
AREE		Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)	Retribuzione di posizione variabile	Retribuzione di risultato	Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38% (32,70% su retribuzione di risultato)	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale comandati out	TOTALE ONERE COMANDATI OUT
	EP	37.520,70	375,18	12.750,00	2.250,00	52.895,88	20.173,64	73.069,52		-
		Stipendio CCNL 2022-2024 (12 mensilità)	IVC 2025-2027 (12 mensilità)	Altra voce retributiva fondamentale e 12 mensilità	Tredicesima (tabellare + IVC+ altra voce retributiva fondamentale)	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Oneri riflessi	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale comandati out	TOTALE ONERE COMANDATI OUT
	Funzionari	25.363,13	253,68		2.134,73	27.751,54	10.651,04	38.402,58	32	1.228.882,56
	Assistenti	20.884,37	208,80		1.757,76	22.850,93	8.770,19	31.621,12	15	474.316,80
	Operatori	19.847,64	198,48		1.670,51	21.716,63	8.334,84	30.051,47		-
								TOTALE	128	11.732.053,13

Tabella 3

3.3.2. Valore finanziario della dotazione organica

La tabella 4 evidenzia come il valore finanziario relativo al personale in servizio al 31 dicembre 2025, tenuto conto della programmazione assunzionale richiesta nell'ambito del presente PTFP per l'anno 2026, nonché delle precedenti autorizzazioni ad assumere, sia mediante l'utilizzo di facoltà assunzionali che in applicazione di specifiche disposizioni legislative, avviene nel rispetto del valore finanziario della dotazione organica al 31 dicembre 2025, pari a 268.720.355,69 €. Tale valore, a far data dal 1° gennaio 2026, con l'inserimento delle previsioni contenute nella legge recante disposizioni per la revisione dei servizi per i cittadini e le imprese all'estero, sarà pari a 271.789.955,19 €.

VALORE FINANZIARIO PRESENTI IN SERVIZIO AL 31.12.2025 - COMANDI IN - INCARICHI	+ € 233.035.963,12
VALORE FINANZIARIO COMANDATI OUT AL 31.12.2025	+ € 11.732.053,13
VALORE FINANZIARIO ASSUNZIONI SU TURN-OVER NEL 2026	+ € 4.375.593,30
VALORE FINANZIARIO RIMODULAZIONI SU DPCM GIÀ' AUTORIZZATO NEL 2026	+ € 0,00
VALORE FINANZIARIO ASSUNZIONI 2026 SU BUDGET GIÀ' AUTORIZZATO DA D.P.C.M.	+ € 6.200.146,00
VALORE FINANZIARIO ASSUNZIONI EX LEGE NEL 2026	+ € 15.950.388,72
TOTALE	€ 271.294.144,27
≤	
VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA AL 31.12.2025	€ 268.720.355,69
VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA AL 1.1.2026	€ 271.789.955,19
VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA Art.1, c.89 L.197/2022	€ 273.095.642,91
VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA AL 1.11.2026	€ 275.452.674,51

Tabella 4

3.3.3. Risorse finanziarie da cessazioni di personale

Ai fini dell'elaborazione della presente programmazione assunzionale, si riportano le tabelle relative alle cessazioni intervenute nel 2025 (tabella 5) e quelle relative ai collocamenti a riposo previsti nel triennio 2026-2028 (tabelle 5.1, 5.2 e 5.3). In relazione a questi ultimi, si precisa che i dati forniti hanno carattere previsionale, anche in considerazione degli effetti derivanti dalle recenti modifiche introdotte dalla legge di bilancio 30 dicembre 2025, n. 199 in merito alla disciplina del limite massimo di età per la permanenza in servizio alle dipendenze delle pubbliche amministrazioni, che potrebbero comportare variazioni nelle date di collocamento a riposo originariamente previste.

La tabella 5 fornisce evidenza del *budget* assunzionale 2026, pari a 13.121.160,08 €, per il quale è stata trasmessa all'Ufficio Centrale di Bilancio - ai fini della prescritta asseverazione dei risparmi da cessazione ai sensi dell'articolo 3, comma 3, della legge 19 giugno 2019, n. 56 - un'analitica dimostrazione delle cessazioni di personale avvenute nel corso del 2025 e una tabella riepilogativa delle risorse finanziarie derivanti dalle suddette cessazioni. Al riguardo, trattandosi di cessazioni intercorse nell'anno 2025, si è applicato l'articolo 14, comma 7, del decreto-legge 6 luglio 2012, n. 95 (modificato, con decorrenza 1° gennaio 2025, dall'articolo 1, comma 126, della legge 30 dicembre 2024, n. 207), considerando le cessazioni dal servizio per processi di mobilità come risparmio utile per definire l'ammontare delle disponibilità finanziarie da destinare alle assunzioni o il numero delle unità sostituibili in relazione alle limitazioni del *turnover*. Nella tabella sono state pertanto incluse le cessazioni avvenute in applicazione dell'articolo 30 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.

Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2026 - 2028

Risorse finanziarie personale cessato al 31 dicembre 2025										
CARRIERA DIPLOMATICA	GRADO	Tabellare 13 mensilità DPR 21 ottobre 2022, n. 195	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento LB 2024	IVC 2025- 2027 (13 mensilità)	Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totali unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI	
	Ambasciatore	114.064,04	4.391,40	1140,62	119.596,06	45.900,97	165.497,03	2	330.994,06	
	Ministro plenipotenziario	97.836,57	3.766,75	978,38	102.581,70	39.370,86	141.952,56	9	1.277.573,04	
	Consigliere di Ambasciata	76.870,22	2.959,97	768,69	80.598,88	30.933,85	111.532,73		0,00	
	Consigliere di Legazione	60.555,13	2.331,29	605,54	63.491,96	24.368,21	87.860,17	1	87.860,17	
	Segretario di Legazione	46.414,87	1.786,85	464,10	48.665,82	18.677,94	67.343,76	1	67.343,76	
DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)		Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totali unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI	
	PRIMA	63.807,87	638,04		64.445,91	24.734,34	89.180,25		0,00	
	SECONDA	50.005,77	500,11		50.505,88	19.384,16	69.890,04	2	139.780,08	
		Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)	Retribuzione di posizione variabile	Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38% (32,70% su retribuzione di risultato)	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totali unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI	
	EP	37.520,70	375,18	12.750,00	2.250,00	52.895,88	20.173,64	73.069,52		0,00
		Stipendio CCNL 2022-2024 (12 mensilità)	IVC 2025-2027 (12 mensilità)	Altra voce retributiva fondamentale 12 mensilità	Tredicesima (tabellare + IVC+ altra voce retributiva fondamentale)	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Oneri riflessi	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totali unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI
AREE	Funzionari	25.363,13	253,68		2.134,73	27.751,54	10.651,04	38.402,58	83	3.187.414,14
	Assistenti	20.884,37	208,80		1.757,76	22.850,93	8.770,19	31.621,12	253	8.000.143,36
	Operatori	19.847,64	198,48		1.670,51	21.716,63	8.334,84	30.051,47	1	30.051,47
							di cui	TOTALE Dir. I Fascia	0	0,00
							di cui	TOTALE CD+Dir. II fascia+Are	352	13.121.160,08
								TOTALE complessivo	352	13.121.160,08

Tabella 5

Risorse finanziarie personale cessato al 31 dicembre 2026										
CARRIERA DIPLOMATICA	GRADO	Tabellare 13 mensilità DPR 21 ottobre 2022, n. 195	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento LB 2024	IVC 2025-2027 (13 mensilità)		Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totali unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI
	Ambasciatore	114.064,04	4.391,40	1140,62		119.596,06	45.900,97	165.497,03	7	1.158.479,21
	Ministro plenipotenziario	97.836,57	3.766,75	978,38		102.581,70	39.370,86	141.952,56	12	1.703.430,72
	Consigliere di Ambasciata	76.870,22	2.959,97	768,69		80.598,88	30.933,85	111.532,73	2	223.065,46
	Consigliere di Legazione	60.555,13	2.331,29	605,54		63.491,96	24.368,21	87.860,17		0,00
	Segretario di Legazione	46.414,87	1.786,85	464,10		48.665,82	18.677,94	67.343,76		0,00
DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2022- 2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)		Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totali unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI	
	PRIMA	63.807,87	638,04		64.445,91	24.734,34	89.180,25	2	178.360,50	
	SECONDA	50.005,77	500,11		50.505,88	19.384,16	69.890,04		0,00	
		Stipendio CCNL 2022- 2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)	Retribuzione di posizione variabile	Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38% (32,70% su retribuzione di risultato)	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totali unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI	
	EP	37.520,70	375,18	12.750,00	2.250,00	52.895,88	20.173,64	73.069,52		0,00
		Stipendio CCNL 2022- 2024 (12 mensilità)	IVC 2025-2027 (12 mensilità)	Altra voce retributiva fondamentale 12 mensilità	Tredicesima (tabellare + IVC+ altra voce retributiva fondamentale)	Totale annuo pro- capite lordo dipendente	Oneri riflessi	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totali unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI
AREE	Funzionari	25.363,13	253,68		2.134,73	27.751,54	10.651,04	38.402,58	39	1.497.700,62
	Assistenti	20.884,37	208,80		1.757,76	22.850,93	8.770,19	31.621,12	50	1.581.056,00
	Operatori	19.847,64	198,48		1.670,51	21.716,63	8.334,84	30.051,47	1	30.051,47
							di cui	(A) TOTALE Dir. I Fascia	2	178.360,50
							di cui	(B) TOTALE Carriera diplomatica + Dir. II fascia+Are	158	6.193.783,48
								TOTALE complessivo	160	6.372.143,98

Tabella 5.1

Risorse finanziarie personale cessato al 31 dicembre 2027										
CARRIERA DIPLOMATICA	GRADO	Tabellare 13 mensilità DPR 21 ottobre 2022, n. 195	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento LB 2024	IVC 2025-2027 (13 mensilità)		Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI
	Ambasciatore	114.064,04	4.391,40	1140,62		119.596,06	45.900,97	165.497,03	4	661.988,12
	Ministro plenipotenziario	97.836,57	3.766,75	978,38		102.581,70	39.370,86	141.952,56	10	1.419.525,60
	Consigliere di Ambasciata	76.870,22	2.959,97	768,69		80.598,88	30.933,85	111.532,73	1	111.532,73
	Consigliere di Legazione	60.555,13	2.331,29	605,54		63.491,96	24.368,21	87.860,17		0,00
	Segretario di Legazione	46.414,87	1.786,85	464,10		48.665,82	18.677,94	67.343,76		0,00
DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2022- 2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)		Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI	
	PRIMA	63.807,87	638,04		64.445,91	24.734,34	89.180,25	1	89.180,25	
	SECONDA	50.005,77	500,11		50.505,88	19.384,16	69.890,04	1	69.890,04	
	EP	37.520,70	375,18	12.750,00	2.250,00	52.895,88	20.173,64	73.069,52		0,00
AREE		Stipendio CCNL 2022- 2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)	Retribuzione di posizione variabile	Retribuzione di risultato	Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38% (32,70% su retribuzione di risultato)	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI
	Funzionari	25.363,13	253,68		2.134,73	27.751,54	10.651,04	38.402,58	43	1.651.310,94
	Assistenti	20.884,37	208,80		1.757,76	22.850,93	8.770,19	31.621,12	54	1.707.540,48
	Operatori	19.847,64	198,48		1.670,51	21.716,63	8.334,84	30.051,47	1	30.051,47
<i>di cui</i>										
(A) TOTALE Dir. I Fascia										1 89.180,25
<i>di cui</i>										
(B) TOTALE Carriera diplomatica + Dir. II fascia+Aree										114 5.651.839,38
TOTALE complessivo										115 5.741.019,63

Tabella 5.2

Risorse finanziarie personale cessato al 31 dicembre 2028											
CARRIERA DIPLOMATICA	GRADO	Tabellare 13 mensilità DPR 21 ottobre 2022, n. 195	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento LB 2024	IVC 2025-2027 (13 mensilità)		Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totalità unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI	
	Ambasciatore	114.064,04	4.391,40	1140,62		119.596,06	45.900,97	165.497,03	5	827.485,15	
	Ministro plenipotenziario	97.836,57	3.766,75	978,38		102.581,70	39.370,86	141.952,56	15	2.129.288,40	
	Consigliere di Ambasciata	76.870,22	2.959,97	768,69		80.598,88	30.933,85	111.532,73	3	334.598,19	
	Consigliere di Legazione	60.555,13	2.331,29	605,54		63.491,96	24.368,21	87.860,17		0,00	
	Segretario di Legazione	46.414,87	1.786,85	464,10		48.665,82	18.677,94	67.343,76		0,00	
DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2022- 2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)			Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totalità unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI	
	PRIMA	63.807,87	638,04			64.445,91	24.734,34	89.180,25	1	89.180,25	
	SECONDA	50.005,77	500,11			50.505,88	19.384,16	69.890,04	3	209.670,12	
AREE		Stipendio CCNL 2022- 2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)	Retribuzione di posizione variabile	Retribuzione di risultato	Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38% (32,70% su retribuzione di risultato)	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totalità unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI	
	EP	37.520,70	375,18	12.750,00	2.250,00	52.895,88	20.173,64	73.069,52		0,00	
		Stipendio CCNL 2022- 2024 (12 mensilità)	IVC 2025-2027 (12 mensilità)	Altra voce retributiva fondamentale 12 mensilità	Tredicesima (tabellare + IVC + altra voce retributiva fondamentale)	Totale annuo pro- capite lordo dipendente	Oneri riflessi	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totalità unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI	
	Funzionari	25.363,13	253,68		2.134,73	27.751,54	10.651,04	38.402,58	44	1.689.713,52	
	Assistenti	20.884,37	208,80		1.757,76	22.850,93	8.770,19	31.621,12	46	1.454.571,52	
	Operatori	19.847,64	198,48		1.670,51	21.716,63	8.334,84	30.051,47	1	30.051,47	
<i>di cui</i>		(A) TOTALE Dir. I Fascia		1		89.180,25					
<i>di cui</i>		(B) TOTALE Carriera diplomatica + Dir. II fascia+Aree		117		6.675.378,37					
TOTALE complessivo		118		6.764.558,62							

Tabella 5.3

3.3.4. Procedure assunzionali e selettive concluse

Si fornisce il riepilogo delle procedure assunzionali effettuate a seguito di specifici finanziamenti *ex lege* ovvero a valere sulle facoltà assunzionali dell'Amministrazione.

Con riferimento al personale appartenente alla carriera diplomatica sono state concluse due procedure assunzionali. In particolare, in data 14 gennaio 2025, sono state immesse in ruolo 47 unità risultate vincitrici del concorso, per titoli ed esami, a 50 posti di Segretario di Legazione in prova pubblicato sulla *Gazzetta Ufficiale* 22 marzo 2024, n. 24 - 4^a Serie speciale “*Concorsi ed esami*”. Il 29 dicembre u.s. è stata assunta un’ulteriore unità risultata vincitrice, alla quale era stato concesso un differimento della presa di servizio. La procedura concorsuale è stata autorizzata con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 11 maggio 2023. Il 21 gennaio 2026 è stata effettuata l'immissione in ruolo di 35 unità risultate vincitrici del concorso, per titoli ed esami, a 35 posti di Segretario di Legazione in prova pubblicato sulla *Gazzetta Ufficiale* 25 marzo 2025, n. 24 - 4^a Serie speciale “*Concorsi ed esami*”. La procedura assunzionale è stata autorizzata con i decreti del Presidente del Consiglio dei Ministri 17 dicembre 2024 e 29 gennaio 2025.

Relativamente al personale delle Aree, il 7 ottobre u.s. sono state inquadrati nell'Area dei Funzionari 99 unità risultate vincitrici di una procedura di progressione tra le Aree indetta ai sensi dell'articolo 52, comma 1-*bis*, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165. La procedura - per la quale ci si è avvalsi del regime transitorio di cui all'articolo 18 del CCNL Funzioni centrali 2019-2021, prorogato dall'articolo 19 del CCNL Funzioni centrali 2022-2024 al 30 giugno 2026 - è stata finanziata sia mediante l'utilizzo delle risorse stanziate dall'articolo 1, comma 612, della legge di bilancio 2022, in

misura non superiore allo 0,55 per cento del monte salari (75 unità), che mediante l'utilizzo delle facoltà assunzionali come rimodulata (25 unità), autorizzata con note 27 novembre 2024, n. 81843 del Dipartimento della funzione pubblica e 9 dicembre 2024, n. 259035 dalla Ragioneria Generale dello Stato.

Il 19 luglio 2023 è stato pubblicato sul *"Portale nazionale del reclutamento - InPA"* il bando di concorso, per titoli ed esami, per il reclutamento di 300 unità di personale da inquadrare su più profili dell'Area dei Funzionari, la cui assunzione è stata autorizzata con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 22 luglio 2022 (175 unità), come rimodulato, e con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 11 maggio 2023 (125 unità). Nel secondo semestre del 2024 l'Amministrazione ha assunto in prova i vincitori dei profili di *"Funzionario tecnico-informatico e delle telecomunicazioni"*, *"Funzionario architetto/ingegnere"*, *"Funzionario della promozione culturale"* e *"Funzionario per le attività economiche, commerciali e statistiche"*. Nel corso del 2025 sono stati assunti i restanti 145 vincitori con profilo di *"Funzionario per le attività di amministrazione, contabili e consolari"*.

Oltre le assunzioni gravanti sulle facoltà assunzionali, il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale era stato autorizzato a bandire procedure concorsuali e ad assumere unità di personale dell'Area dei Funzionari gravanti su finanziamenti *ex lege*. In particolare, l'articolo 1, comma 713, della legge 29 dicembre 2022, n. 197 autorizzava la Farnesina, a decorrere dal 1° ottobre 2024, a bandire uno o più concorsi pubblici o a scorrere delle graduatorie vigenti al fine di assumere 420 unità dell'Area dei Funzionari, con contestuale aumento della dotazione organica. L'Amministrazione - anche alla luce dell'articolo 4, comma 9, del decreto-legge 14 marzo 2025, n. 25 - si è avvalsa della predetta autorizzazione attuando lo scorrimento delle graduatorie degli idonei del suddetto concorso per il reclutamento di 300 unità di personale da inquadrare nell'Area dei Funzionari, in quanto il relativo bando di concorso è stato pubblicato prima dell'entrata in vigore della legge 10 agosto 2023, n. 112 di conversione, con modificazioni, del decreto-legge 22 giugno 2023, n. 75 il quale ha introdotto, con l'articolo 28-ter, un limite del 20 per cento all'individuazione di idonei.

All'esito dello scorrimento della graduatoria degli idonei della procedura concorsuale, tenuto conto delle assenze ingiustificate, delle rinunce e delle dimissioni intervenute, sono state complessivamente immesse nei ruoli 408 unità di personale. La relativa copertura finanziaria è stata assicurata, per 68 unità, mediante l'utilizzo delle facoltà assunzionali residue autorizzate con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 11 maggio 2023 e, per le restanti 340 unità, mediante le facoltà assunzionali previste dall'articolo 1, commi da 713 a 715, della legge 29 dicembre 2022, n. 197. Conseguentemente, le unità autorizzate e finanziate tuttora disponibili ai sensi della richiamata disposizione legislativa risultano pari a 80. Al netto di tali disponibilità residue, la procedura concorsuale ha consentito l'immissione nei ruoli di complessive 626 unità di personale appartenente all'Area dei Funzionari, di cui 539 assunte nel 2025. Si precisa infine che, con le suddette immissioni nei ruoli, la graduatoria di merito è stata integralmente esaurita.

In data 27 dicembre 2023 è stato pubblicato sul *"Portale nazionale del reclutamento – InPA"* il bando di concorso pubblico, per titoli ed esami, finalizzato al reclutamento di complessive 381 unità di personale da inquadrare nell'Area degli Assistenti. La procedura concorsuale e l'assunzione del relativo contingente di personale è stata autorizzata dall'articolo 6 del decreto-legge 22 aprile 2023, n. 44 (100 unità) e dall'articolo 28-septies del decreto-legge 22 giugno 2023, n. 75 (200 unità). Le

restanti 81 unità derivano dalle disponibilità residue rispetto alle 350 unità autorizzate con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 22 luglio 2022.

Le unità risultate vincitrici della procedura concorsuale, di cui 100 ascritte al profilo di “*Assistente tecnico-informatico e delle telecomunicazioni*” e 281 al profilo di “*Assistente per le attività di amministrazione, contabili e consolari*”, sono state assunte nel periodo compreso tra il 29 luglio e il 6 agosto 2025.

All'esito delle predette assunzioni, tenuto conto di quanto disposto dall'articolo 4, comma 9, del decreto-legge 14 marzo 2025, n. 25 in materia di scorrimento delle graduatorie, l'Amministrazione ha richiesto due rimodulazioni dei risparmi di cui al decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 29 gennaio 2025, per un contingente complessivo di 294 unità, finalizzate all'esaurimento della graduatoria di merito. Al netto delle assenze ingiustificate, delle rinunce e delle dimissioni intervenute, sono state complessivamente immesse nei ruoli 656 unità di personale. Si precisa che, con le suddette immissioni, la graduatoria di merito è stata integralmente esaurita.

Si segnala infine che, il 9 dicembre 2025, a seguito dell'accoglimento della richiesta di rimodulazione dei risparmi di cui al decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 29 gennaio 2025, si è conclusa - secondo la disciplina di cui all'articolo 15 del CCNL Comparto Funzioni Centrali 2016-2018 - la procedura di ricostituzione del rapporto di lavoro di un'unità di personale appartenente all'Area degli Assistenti.

RIEPILOGO ASSUNZIONI EFFETTUATE NEL 2025

Carriera diplomatica Grado		Tipologia di reclutamento	Fonse di finanziamento	Totale unità
Segretario di Legazione in prova		Concorso	dPCM 11 maggio 2023	48
			TOTALE	48
			TOTALE PERSONALE DIPLOMATICO	48
Area contrattuale CCNL e qualifiche		Tipologia di reclutamento	Fonse di finanziamento	Totale unità
Dirigenti I fascia				TOTALE 0
Dirigenti II fascia				TOTALE 0
			TOTALE PERSONALE DIRIGENZIALE	0
Area contrattuale CCNL e qualifiche		Tipologia di reclutamento	Fonse di finanziamento	Totale unità
Elevate Professionalità				TOTALE 0
Funzionari	Progress. verticale		Legge 30 dicembre 2021, n. 234 (Art. 1, c. 612) dPCM 11 maggio 2023 (come rimodulato)	99
	Concorso		dPCM 22 luglio 2022	
			dPCM 22 luglio 2022 (come rimodulato)	539
			dPCM 11 maggio 2023	
			Legge 29 dicembre 2022, n. 197 (Art. 1, c. 713)	TOTALE 638
Assistenti	Concorso		dPCM 22 luglio 2022	
			decreto-legge 22 aprile 2023, n. 44 (Art. 1, c. 3)	656
			decreto-legge 22 giugno 2023, n. 75 (Art. 28-septies)	
	Ricostituzione		dPCM 29 gennaio 2025 (come rimodulato)	1
			dPCM 29 gennaio 2025 (come rimodulato)	TOTALE 657
Operatori				TOTALE 0
			TOTALE PERSONALE NON DIRIGENZIALE	1295
			TOTALE COMPLESSIVO ASSUNZIONI	1343

Tabella 6

3.3.5. Procedure concorsuali e selettive in corso

Il 26 settembre 2024 è stato pubblicato sul “*Portale nazionale del reclutamento – InPA*” il bando di concorso pubblico, per titoli ed esami, finalizzato al reclutamento di 12 unità di dirigenti di seconda fascia. Nell’ambito di tale procedura, 3 unità erano destinate all’Area della promozione culturale, per la quale la graduatoria di merito è stata pubblicata il 23 dicembre scorso.

Le autorizzazioni all’avvio della procedura concorsuale e all’assunzione del relativo contingente sono state rilasciate mediante la rimodulazione dei risparmi di cui al decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 20 agosto 2019 (autorizzazione all’assunzione di 2 dirigenti di seconda fascia dell’Area della promozione culturale a valere sulle risorse derivanti dalle cessazioni intervenute nel biennio 2016-2017), nonché al decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 22 luglio 2022 (autorizzazione all’assunzione di 8 dirigenti di seconda fascia a valere sulle risorse derivanti dalle cessazioni intervenute nel triennio 2018-2020). Infine, l’Amministrazione è stata autorizzata a rimodulare i risparmi di cui al decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 11 maggio 2023 al fine di consentire l’assunzione di 4 ulteriori unità di dirigenti di seconda fascia. Con nota MAECI 17 ottobre 2024, n. 156454, è stato richiesto di destinare 2 delle predette 4 unità autorizzate al reclutamento mediante

l'XI corso-concorso selettivo di formazione dirigenziale, indetto dalla Scuola nazionale dell'Amministrazione il 20 maggio 2025.

In data 10 febbraio 2025 è stato pubblicato sul "Portale nazionale del reclutamento – InPA" il bando di concorso pubblico, per titoli ed esami, finalizzato al reclutamento di complessive 200 unità di personale da inquadrare nell'Area degli Assistenti con il profilo di "*Assistente per le attività di amministrazione, contabili e consolari*". L'articolo 4, comma 7, del decreto-legge 11 ottobre 2024, n. 145 ha previsto un contestuale incremento della dotazione organica a decorrere dal 1° ottobre 2025.

In data 20 ottobre 2025 è stato pubblicato sul "Portale nazionale del reclutamento – InPA" il bando di concorso pubblico, per titoli ed esami, per il reclutamento di un contingente complessivo di 18 unità di personale non dirigenziale da inquadrare nell'Area delle elevate professionalità secondo la seguente ripartizione: 9 unità appartenenti alla Famiglia per le attività economiche, commerciali e statistiche con competenze in materia di promozione della crescita e degli scambi internazionali e di dazi (EXPORT) e 9 unità appartenenti alla Famiglia tecnico-informatica e delle telecomunicazioni con competenze in materia di infrastrutture ICT, applicativi e sicurezza informatica (CYBER). L'autorizzazione all'avvio della procedura concorsuale e all'assunzione del relativo contingente è stata rilasciata con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 29 gennaio 2025 a valere sul budget delle cessazioni intervenute nel biennio 2022-2023.

In data 30 dicembre 2025 è stato pubblicato sul "Portale nazionale del reclutamento – InPA" il bando di concorso pubblico centralizzato, per titoli ed esami, per il reclutamento di un contingente complessivo di 1.340 unità di personale, di cui 70 unità destinate al Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale da inquadrare nell'Area dei Funzionari secondo la seguente ripartizione: 50 unità di "*Funzionario tecnico informatico e delle telecomunicazioni*", 10 unità di "*Funzionario per le attività economiche, commerciali e statistiche*" e 10 unità di "*Funzionario archivista di Stato/di biblioteca*". Come già indicato, all'esito della procedura assunzionale finalizzata al reclutamento di 300 unità di personale da inquadrare nell'Area dei Funzionari pubblicato il 19 luglio 2023 sul "Portale nazionale del reclutamento - InPA", le facoltà assunzionali residue risultavano pari a complessive 80 unità. L'Amministrazione - in applicazione dell'articolo 1, commi da 713 a 715, della legge 29 dicembre 2022, n. 197 che prevede che tali facoltà assunzionali possono essere esercitate attraverso l'indizione di una nuova procedura concorsuale ovvero mediante scorimento di graduatorie vigenti, anche afferenti a procedure concorsuali indette da altre Amministrazioni - ha richiesto al Dipartimento della funzione pubblica, anche in considerazione delle necessità rappresentate dai competenti Uffici ministeriali, di avvalersi di graduatorie di altre Amministrazioni per 10 unità di "*Funzionario architetto/ingegnere*" e, nella fattispecie, dell'unica disponibile per il profilo richiesto ovvero quella del Comune di Caivano.

Infine, in data 30 dicembre 2025, è stato pubblicato sul "Portale nazionale del reclutamento – InPA" il bando di concorso pubblico, per titoli ed esami, per il reclutamento di un contingente complessivo di 294 unità di personale non dirigenziale con competenze in materia di analisi, valutazione delle politiche pubbliche e revisione della spesa, di cui 34 unità destinate al Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale da inquadrare nell'Area dei Funzionari. Secondo quanto disposto dall'articolo 1, comma 891, lett. a), della legge 29 dicembre 2022, n. 197, l'assunzione delle predette unità comporterà un contestuale aumento e rideterminazione della dotazione organica.

3.3.6. Assunzioni già autorizzate gravanti su finanziamenti ex lege

In aggiunta alle assunzioni gravanti sulle facoltà assunzionali, il Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale è stato autorizzato ad indire procedure concorsuali e ad assumere ulteriori unità di personale gravanti su finanziamenti stanziati ex lege.

In particolare, l'articolo 1, comma 496, della legge 30 dicembre 2025, n. 199 ha autorizzato la Farnesina a bandire concorsi e ad assumere un contingente annuo non superiore a 35 unità di Segretario di Legazione in prova per ciascuno degli anni 2026, 2027 e 2028. La disposizione prevede altresì un contestuale incremento della dotazione organica della carriera diplomatica nel grado di Segretario di Legazione a decorrere dal 1° novembre 2026.

Si segnala inoltre che l'Assemblea del Senato, il 14 gennaio 2026, ha approvato il disegno di legge recante "Disposizioni per la revisione dei servizi per i cittadini e le imprese all'estero", collegato alla manovra di finanza pubblica per l'anno 2025. Il provvedimento, in corso di pubblicazione in *Gazzetta Ufficiale*, prevede, a decorrere dal 1° gennaio 2026, un incremento della dotazione organica del Ministero di 2 unità dirigenziali di livello generale, 30 unità nell'Area dei Funzionari e 55 unità nell'Area degli Assistenti, con contestuale autorizzazione ad assumere personale mediante scorrimento delle graduatorie vigenti per le rispettive Aree.

3.3.7. Assunzioni già autorizzate gravanti sulle facoltà assunzionali

Con nota MAECI 19 dicembre 2025, n. 232337, tenuto conto delle vacanze che residuavano nella dotazione organica all'esito della citata procedura concorsuale per il reclutamento di 300 unità di personale da inquadrare nell'Area dei Funzionari pubblicata in data 19 luglio 2023, è stata richiesta l'autorizzazione ad indire una procedura concorsuale per 25 unità a valere sul *budget* 2025. Con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 31 dicembre 2025, l'Amministrazione è stata autorizzata a bandire un concorso e ad assumere le predette unità. La facoltà assunzionale residua - pari a 6.916.109,78 € - ha una validità di tre anni secondo quanto disposto dall'articolo 35, comma 4, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.

3.3.8. Procedure di progressione tra le aree

In aggiunta alle sopracitate assunzioni di personale già autorizzate, gravanti sulle facoltà assunzionali o su finanziamenti ex lege, il decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 29 gennaio 2025 ha autorizzato l'Amministrazione ad indire una procedura di reclutamento e ad assumere 35 unità da ascrivere all'Area delle Elevate professionalità, di cui 17 unità attraverso una procedura di progressione dall'Area dei Funzionari secondo quanto disciplinato dall'articolo 52, comma 1-bis, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.

Per il corrente esercizio si richiede l'autorizzazione ad avviare una procedura di progressione tra le Aree - ai sensi dell'articolo 52, comma 1-bis, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 a valere sul *budget* derivante dalle cessazioni intervenute nel 2025 - destinata all'inquadramento di 6 unità, attualmente asciritte all'Area degli Operatori, nell'Area degli Assistenti. A fronte di un differenziale pari a 1.569,65 €, il costo complessivo della procedura è pari a 9.417,90 €.

L'obiettivo della procedura è quello di offrire la possibilità di soddisfare le proprie aspettative di sviluppo professionale a un numero ristretto di dipendenti. Tale percorso potrebbe portare a una significativa riduzione del ruolo degli Operatori, favorendo al contempo la crescita personale e professionale del personale coinvolto. Quest'ultimo avrà infatti l'opportunità di partecipare in modo più diretto ai processi di trasformazione organizzativa che stanno interessando l'Amministrazione, sia nelle attività della Sede centrale sia negli Uffici della rete estera.

3.3.9. Assunzioni a bandire e/o ad assumere richieste per l'anno 2026

Relativamente alla dirigenza, nel corso del 2025, l'Ufficio per i concorsi e il reclutamento del Dipartimento della funzione pubblica ha avviato la ricognizione dei posti di qualifica dirigenziale di seconda fascia da destinare al reclutamento, di cui all'articolo 7 del decreto del Presidente della Repubblica 24 settembre 2004, n. 272. Con nota 15 settembre 2025, n. 161197, l'Amministrazione ha comunicato di voler destinare un'unità di personale di qualifica dirigenziale al XII corso-concorso selettivo di formazione dirigenziale. Il relativo costo assunzionale annuale di un dirigente di seconda fascia pari a 69.890,04 € sarà fatto gravare sul budget derivante dalle cessazioni intervenute nel 2025.

Con riferimento all'Area dei Funzionari - tenuto conto dei posti disponibili in organico al 31 dicembre 2025 e delle procedure concorsuali già autorizzate - si richiede l'autorizzazione a bandire un concorso pubblico e ad assumere a tempo indeterminato 60 unità da ascrivere all'Area dei Funzionari. A fronte di un onere pro capite pari a 38.402,58 €, il costo assunzionale annuale pari a 2.304.154,8 € sarà fatto gravare sul budget derivante dalle cessazioni intervenute nel 2025.

Ai sensi dell'articolo 30, comma 2-bis, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, a decorrere dall'anno 2026, le Amministrazioni sono tenute a destinare una quota non inferiore al 15 per cento delle proprie facoltà assunzionali alle procedure di mobilità. In applicazione di tale disposizione, l'Amministrazione - sulla base del piano assunzionale programmato per l'esercizio di riferimento - intende destinare 63 unità di personale appartenente all'Area degli Assistenti a procedure di mobilità volontaria previsti dalla citata norma, assicurando priorità all'immissione in ruolo del personale in posizione di comando proveniente da altre Amministrazioni in possesso dei requisiti richiesti. Le eventuali posizioni non coperte all'esito della procedura di mobilità saranno destinate ai concorsi. In particolare, a fronte di un onere pro capite pari a 31.621,12 €, il costo assunzionale annuale pari a 1.992.130,56 € sarà fatto gravare sul budget derivante dalle cessazioni intervenute nel 2025.

Come evidenziato nella tabella 7, la programmazione assunzionale oggetto del presente PTFP avviene nel rispetto delle facoltà assunzionali disponibili. In particolare - rispetto a un budget assunzionale per l'anno 2026 pari a 13.121.160,08 € - il costo complessivo della programmazione assunzionale richiesta, a valere sul sopracitato budget, risulta pari a 4.375.593,30 €, così determinato: un'unità di dirigente di seconda fascia (69.890,04 €), 60 unità da inquadrare nell'Area dei Funzionari (2.304.154,80 €), 63 unità da inquadrare nell'Area degli Assistenti mediante una procedura di mobilità (1.992.130,56 €) e 6 unità da inquadrare nell'Area degli Assistenti mediante una procedura di progressione tra le Aree (9.417,90 €).

Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2026 - 2028

Assunzioni programmate anno 2026																								
CARRIERA DIPLOMATICA	GRADO	Tabellare 13 mensilità D.P.R. 21 ottobre 2022, n. 195	IVC 2022- 2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento LB 2024	IVC 2025- 2027 (13 mensilità)		Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi	Totale annuo pro-capite lordo stato	Unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M.	Unità da assumere su rimodulazioni d.P.C.M. già autorizzati	Unità da assumere ex lege	Unità da assumere sul budget 2026- cessioni 2025	TOTALE UNITÀ'	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI										
	Ambasciatore	11.4.064,04	4.361,40	11.405,62		110.506,06	45.000,07	165.497,03				0	0,00											
	Ministro plenipotenziario	97.836,57	3.766,75	978,33		101.531,70	38.270,86	141.952,56				0	0,00											
	Consigliere di Ambasciata	76.820,57	2.059,97	768,62		80.538,88	30.933,85	111.532,73				0	0,00											
	Consigliere di Legazione	60.555,13	2.331,00	605,54		63.491,95	24.268,21	87.360,17				0	0,00											
	Segretario di Legazione	46.414,87	1.784,85	464,13		48.665,82	18.677,94	67.343,76	35		35	70	4.714.063,20											
DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2022- 2024 (13 mensilità)	IVC 2025- 2027 (13 mensilità)		Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M.	Unità da assumere su rimodulazioni d.P.C.M. già autorizzati	Unità da assumere ex lege	Unità da assumere sul budget 2026- cessioni 2025	TOTALE UNITÀ'	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI											
												0	0,00											
	PRIMA	63.807,87	453,04			64.445,91	24.734,34	89.180,25	0		0	0	0,00											
	SECONDA	50.005,77	500,11			50.505,88	19.384,16	69.890,04	14		0	1	15	1.048.350,60										
AREE		Stipendio CCNL 2022- 2024 (13 mensilità)	IVC 2025- 2027 (13 mensilità)	Retribuzione dipendenza variabile	Retribuzione di risultato	Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38% (2,70% su retribuzione di risultato)	Totale annuo pro-capite lordo stato	Unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M.	Unità da assumere su rimodulazioni d.P.C.M. già autorizzati	Unità da assumere ex lege	Unità da assumere sul budget 2026- cessioni 2025	TOTALE UNITÀ'	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI										
												0	0,00											
												18	1.315.251,36											
												17	589.337,95											
AREA ELEVATE PROFESSIONALITÀ		Stipendio CCNL 2022- 2024 (12 mensilità)	IVC 2025- 2027 (12 mensilità)	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima (tabellare + IVC + altra voce retributiva fondamentale)	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Oneri riflessi	Totale annuo pro-capite lordo stato	Unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M.	Unità da assumere su rimodulazioni d.P.C.M. già autorizzati	Unità da assumere ex lege	Unità da assumere sul budget 2026- cessioni 2025	TOTALE UNITÀ'	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI										
												144	8.794.190,82											
												60	229											
												0	0,00											
AREA FINZIONARI		Assistenti	20.894,37	208,80	1.757,75	22.850,63	8.770,19	31.621,12	0	255	65	318	10.055.516,16											
												0	5											
												0	9.417,90											
												0	0,00											
AREA ASISTENTI		Operatori	19.847,64	198,48	1.670,51	21.716,53	8.334,84	30.051,47	0	0	0	0	0,00											
												0	0,00											
												130	673											
												109	26.526.128,02											
												DICHIARAZIONE TOTALE ONERI ASSUNZIONALI												
												0	0,00											
												130	4.375.593,30											
												0	0,00											
												109	6.200.146,00											
												434	15.950.388,72											

DETTAGLIO ASSUNZIONI NELL'ANNO 2026 SU DPCM GIÀ AUTORIZZATI

CARRIERA DIPLOMATICA

dPCM 19 gennaio 2025: 35 unità di Segretario di Legazione in prova

DIRIGENTI

dPCM 20 agosto 2019: 2 unità di dirigente di seconda fascia

dPCM 22 luglio 2022: 8 unità di dirigente di seconda fascia

dPCM 11 marzo 2025: 4 unità di dirigente di seconda fascia

AREA ELEVATE PROFESSIONALITÀ

dPCM 19 gennaio 2025: 18 unità

dPCM 19 gennaio 2025: 17 unità (P.V.)

AREA FINZIONARI

dPCM 31 dicembre 2025: 25 unità

DETTAGLIO ASSUNZIONI NELL'ANNO 2026 SULLE LEGGI IN DEROGA

CARRIERA DIPLOMATICA

Legge 30 dicembre 2025, n. 199 (Art. 1, comma 496): 35 unità di Segretario di Legazione in prova (con aumento dotazione organica)

AREA FINZIONARI

Legge 29 dicembre 2022, n. 197 (Art. 1, comma 713): 80 unità (residua assunzione 2025)

Legge 29 dicembre 2022, n. 197 (Art. 1, comma 891): 34 unità (con aumento dotazione organica)

Legge 19 gennaio 2026 (in corso di pubblicazione): 30 unità (con aumento della dotazione organica)

AREA ASISTENTI

Decreto-legge 22 giugno 2023, n. 75 (Art. 26-terbis): 200 unità (con aumento dotazione organica)

Legge 19 gennaio 2026 (in corso di pubblicazione): 55 unità (con aumento della dotazione organica)

Tabella 7

Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2026 - 2028

Assunzioni e Progressioni tra le aree da autorizzare con DPCM su budget 2026-cessazioni 2025													
Carriera Diplomatica		Costo annuo pro-capite (lordo Stato)	ASSUNZIONI/ PROGRESSIONI SU BUDGET 2026 - CESSAZIONI 2025 Valore Indicato nella Tab. 4	TIPOLOGIA DI RECLUTAMENTO (indicare n° unità per ogni tipologia)							Unità da assumere annualità 2026	Valore finanziario Unità da assumere annualità 2026	
				Corso-concorso SNA	Concorso pubblico	Scorrimento graduatorie	Art. 28, comma 1-ter d. lgs. 165/2001 - 30 %	Art. 28, comma 1-ter d. lgs. 165/2001 - 15 %	Incarichi dirigenziali a valere sul turnover	Mobilità da altre PPAA			
Segretario di Legazione	67.343,76	0									0	-	
Dirigenzi													
FASCIA	Costo annuo pro-capite (lordo Stato)	ASSUNZIONI/ PROGRESSIONI SU BUDGET 2026 - CESSAZIONI 2025 Valore Indicato nella Tab. 4	TIPOLOGIA DI RECLUTAMENTO (indicare n° unità per ogni tipologia)							Unità da assumere annualità 2026	Valore finanziario Unità da assumere annualità 2026		
PRIMA	89.180,25	0	Corso-concorso SNA	Concorso pubblico	Scorrimento graduatorie	Art. 28, comma 1-ter d. lgs. 165/2001 - 30 %	Art. 28, comma 1-ter d. lgs. 165/2001 - 15 %	Incarichi dirigenziali a valere sul turnover	Mobilità da altre PPAA	0	-		
SECONDA	69.890,04	1	1							1	69.890,04		
AREE/ CATEGORIE/ QUALIFICHE													
Area EP	73.069,52	0	Costo annuo pro-capite (lordo Stato)	ASSUNZIONI/ PROGRESSIONI SU BUDGET 2026 - CESSAZIONI 2025 Valore Indicato nella Tab. 4	Concorso pubblico	Scorrimento graduatorie	Stabilizzazioni	Mobilità da altre PPAA	Apprendistato	Prog. tra le aree "in deroga" previste da CCNL a valere sul turnover	Prog. tra le aree (art. 52 d. lgs. 165/2001)	Unità da assumere annualità 2026	Valore finanziario Unità da assumere annualità 2026
Area EP - Progressioni tra le aree		0										0	-
Area Funzionari	38.402,58	60	60									60	2.304.154,80
Area Funzionari - Progressioni tra aree	6.781,46	0										0	-
Area Assistenti	31.621,12	63					63					63	1.992.130,56
Area Assistenti - Progressioni tra aree	1.569,65	0										6	9.417,90
Area Operatori	30.051,47	0										0	-
TOTALE		124										130	4.375.593,30

Tabella 8

Tabella 9

3.3.10. Assunzioni a bandire e/o ad assumere richieste per il biennio 2027-2028

Con riferimento alla programmazione assunzionale prevista per il biennio 2027-2028, tenuto conto del contingente annuo pari a 35 unità di Segretario di Legazione in prova già autorizzato per ciascuno degli anni 2026, 2027 e 2028 dall'articolo 1, comma 496, della legge 30 dicembre 2025, n. 199, che ha inoltre disposto un contestuale incremento della dotazione organica, si rappresenta l'esigenza di procedere a ulteriori assunzioni di personale delle Aree. Tale fabbisogno è determinato, in particolare, dalle cessazioni dal servizio per raggiunti limiti di età stimate per il periodo di riferimento, nonché dalla necessità di garantire la piena funzionalità delle strutture amministrative e il regolare svolgimento delle attività istituzionali. La programmazione assunzionale del biennio 2027-2028 dovrà

inoltre necessariamente tenere conto di quanto disposto dall'articolo 30, comma 2-bis, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 relativamente alla destinazione di una quota non inferiore al 15 per cento delle proprie facoltà assunzionali alle procedure di mobilità.

In tale contesto, per l'anno 2027 si richiede l'autorizzazione a bandire concorsi pubblici o a scorrere graduatorie vigenti, al fine di assumere a tempo indeterminato 39 unità di personale dell'Area dei Funzionari. L'onere complessivo derivante da tali assunzioni è stimato in 1.497.700,62 € sulla base di un costo pro capite pari a 38.402,58 €. Si richiede inoltre l'autorizzazione ad assumere a tempo indeterminato 50 unità di personale dell'Area degli Assistenti con un costo complessivo pari a 1.581.056 €, determinato sulla base di un onere unitario pari a 31.621,12 €.

Con riferimento all'anno 2028, sempre in considerazione delle cessazioni previste per limiti di età, nonché delle risorse assunzionali disponibili a legislazione vigente, si richiede l'autorizzazione a bandire un concorso pubblico o scorrere graduatorie vigenti per l'assunzione a tempo indeterminato di 43 unità di personale dell'Area dei Funzionari. L'onere complessivo connesso a tali assunzioni è stimato in 1.651.310,94 € sulla base di un costo pro capite pari a 38.402,58 €. Si richiede altresì l'autorizzazione ad assumere a tempo indeterminato 54 unità di personale dell'Area degli Assistenti per un costo complessivo pari a 1.707.540,48 € determinato sulla base di un onere unitario di 31.621,12 €.

La programmazione sopra delineata sarà coerente con il quadro delle risorse finanziarie disponibili e con le esigenze organizzative dell'Amministrazione e sarà, come di consueto, oggetto di aggiornamento e revisione in sede di predisposizione del Piano triennale dei fabbisogni di personale per il triennio 2027-2029, al fine di assicurarne il costante allineamento all'evoluzione del contesto normativo, finanziario e organizzativo.

Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2026 - 2028

Assunzioni programmate anno 2027															
CARRIERA DIPLOMATICA	GRADO	Tabellare 13 mensilità DPR 21 ottobre 2022, n. 195	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento LB 2024	IVC 2025- 2027 (13 mensilità)	Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi	Totale anno pro- capite lordo stato	Unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M.	Unità da assumere su rimodulazioni d.P.C.M già autorizzati	Unità da assumere ex lege	Unità da assumere sul budget 2027- cessati 2026	TOTALE UNITÀ'	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI		
	Ambasciatore	114.064,04	4.391,40	1140,62	119.596,06	45.900,97	165.497,03								
	Ministro plenipotenziario	97.836,57	3.766,75	978,38	102.581,70	39.370,86	141.952,56								
	Consigliere di Ambasciata	76.870,22	2.959,97	768,69	80.598,88	30.933,85	111.532,73								
	Consigliere di Legazione	60.555,13	2.331,29	605,54	63.491,96	24.368,21	87.860,17								
	Segretario di Legazione	46.414,87	1.786,85	464,10	48.665,82	18.677,94	67.343,76			35		35	2.357.031,60		
DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2022- 2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)		Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38%	Totale anno pro- capite lordo stato	Unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M.	Unità da assumere su rimodulazioni d.P.C.M già autorizzati	Unità da assumere ex lege	Unità da assumere sul budget 2027- cessati 2026	TOTALE UNITÀ'	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI		
	PRIMA	63.807,87	638,04		64.445,91	24.734,34	89.180,25					0	0,00		
	SECONDA	50.005,77	500,11		50.505,88	19.384,16	69.890,04					0	0,00		
AREE		Stipendio CCNL 2022- 2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)	Retribuzione di posizione variabile	Retribuzione di risultato	Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38% (32,70% su retribuzione di risultato)	Totale anno pro- capite lordo stato	Unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M.	Unità da assumere su rimodulazioni d.P.C.M già autorizzati	Unità da assumere ex lege	Unità da assumere sul budget 2027- cessati 2026	TOTALE UNITÀ'	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI	
	EP	37.520,70	375,18	12.750,00	2.250,00	52.895,88	20.173,64	73.069,52				0	0,00		
	EP (PV)											0	0,00		
		Stipendio CCNL 2022- 2024 (12 mensilità)	IVC 2025-2027 (12 mensilità)	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima (tabellare + IVC) altra voce retributiva fondamentale)	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Oneri riflessi	Totale anno pro- capite lordo stato	Unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M.	Unità da assumere su rimodulazioni d.P.C.M già autorizzati	Unità da assumere ex lege	Unità da assumere sul budget 2027- cessati 2026	TOTALE UNITÀ'	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI	
												39	39 1.497.700,62		
	Funzionari	25.363,13	253,68		2.134,73	27.751,54	10.651,04	38.402,58				0	0,00		
	Funzionari (PV)							6.781,46							
	Assistenti	20.884,37	208,80		1.757,76	22.850,93	8.770,19	31.621,12				50	50 1.581.056,00		
	Assistenti (PV)							1.569,65				0	0,00		
	Operatori	19.847,64	198,48		1.670,51	21.716,63	8.334,84	30.051,47				0	0,00		
								TOTALE	0	0	35	89	124 5.435.788,22		
														DI CUI TOTALE UNITÀ'	DI CUI TOTALE ONERI ASSUNZIONALI
														0	0,00
														89	3.078.756,62
														0	0,00
														0	0,00
														35	2.357.031,60

Tabella 10

Tabella 11

3.3.11. Conclusioni

Il 2026 si prospetta come un anno di particolare rilevanza per l'Amministrazione, chiamata a fronteggiare numerosi impegni sul piano internazionale in un contesto geopolitico di eccezionale complessità. A tale quadro si affiancano diversi dossier di elevato valore strategico per l'azione di Governo. In questo contesto, la gestione delle risorse umane - dal reclutamento alla formazione, fino alla piena valorizzazione del personale - riveste un ruolo centrale per il conseguimento degli obiettivi istituzionali, soprattutto per un'Amministrazione che opera con risorse finanziarie e umane più contenute rispetto alle omologhe istituzioni dei principali partner europei.

In questa prospettiva, si rinnova la richiesta alle Amministrazioni competenti di assicurare il consueto supporto nei necessari passaggi normativi e regolamentari connessi alle autorizzazioni e alle procedure di reclutamento, anche alla luce di disposizioni sempre più stringenti sull'utilizzo delle capacità assunzionali disponibili.

Al fine di rispettare la scadenza prevista dall'articolo 6, commi 1-4, del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, che fissa al 31 gennaio di ogni anno il termine per la presentazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione, l'Amministrazione ha predisposto il presente Piano Triennale del Fabbisogno di Personale, che potrà essere oggetto di successivo aggiornamento in relazione alla disponibilità di dati integrativi dell'asseverazione dei risparmi da cessazione 2025 in esame presso l'Ufficio centrale di bilancio presso l'Amministrazione.

3.4. Formazione del personale

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

Nel corso del 2025, in linea con l'impegno fatto proprio dal MAECI di prevedere una formazione annuale minima di almeno 40 ore pro capite per ciascun dipendente – come previsto dalle direttive Zangrillo sulla formazione di inizio anno – il MAECI ha erogato circa 180.000 ore di formazione al proprio personale di ruolo, ed ha introdotto la possibilità di formazione anche per il personale a contratto impiegato all'estero, anche per favorire lo spirito di appartenenza all'Organizzazione. La didattica a distanza, sia sincrona che asincrona, ha continuato a svolgere un ruolo cruciale per il coinvolgimento di gruppi di destinatari particolarmente numerosi, oppure in servizio all'estero. Particolare attenzione è stata riservata inoltre ai moduli di primo orientamento rivolti ai neoassunti Funzionari ed Assistenti, destinatari anche di corsi obbligatori in materia di salute e sicurezza sul luogo di lavoro ai sensi del D.Lgs. 81/08. Inoltre, il MAECI ha adottato con successo la piattaforma digitale “Syllabus” introdotta dalla PDC – Dipartimento Funzione Pubblica, per formare il personale sulle tre grandi transizioni in atto: quella digitale, quella amministrativa, e quella ecologica.

Nel 2025, i macro-temi oggetto di formazione per tutto il personale di ruolo hanno riguardato le specifiche attività del MAECI all'estero (es. l'attività consolare e amministrativo contabile, le questioni di sicurezza delle persone, delle infrastrutture e delle comunicazioni, l'apprendimento linguistico).

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

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

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

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

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

Queste misure aiuteranno la Farnesina a raggiungere i propri obiettivi formativi nel triennio 2026-2028. Più nello specifico, nel 2026 si continuerà a riservare una particolare attenzione alla formazione del personale di nuova assunzione: Segretari di Legazione in prova, Dirigenti amministrativi ed aree funzionali saranno tutti oggetto di specifici percorsi formativi. Questi includeranno sia aspetti di interesse trasversale, quali le competenze digitali, sia le competenze specifiche di ciascuna famiglia professionale tipiche delle attività a Roma e all'estero. Con riferimento a queste ultime, si continuerà a potenziare i corsi "pre-posting", in virtù della frequenza dei movimenti nonché del fatto che si tratta, in molti casi, di prime assegnazioni all'estero.

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

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

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

4. Monitoraggio

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

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

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

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

Da segnalare in questo ambito è che, tramite un intenso lavoro che ha coinvolto la DG competente per materia (l'attuale Direzione Generale per le questioni cibernetiche, l'informatica e l'innovazione tecnologica - DGCT), con il coordinamento della Segreteria Generale e l'attiva partecipazione dell'OIV e della sua Struttura tecnica permanente, è stato portato a termine il progetto di rifacimento delle piattaforme informatiche dedicate al monitoraggio dei target, a partire da quella relativa al “controllo strategico”. Sempre con il coinvolgimento e l'impulso dell'OIV, la Farnesina ha posto notevole impegno nel cercare di operare sulla misurabilità degli indicatori, nonostante l'attività del MAECI si svolga spesso attraverso azioni e prodotti “immateriali” o i cui risultati sono misurabili solo nel medio-lungo periodo. Si è tentato, altresì, di rendere immediatamente intellegibile, anche ai non addetti ai lavori, la descrizione degli obiettivi, degli indicatori, dei relativi target, delle formule di calcolo e baseline, avendo sempre cura di garantire la massima coerenza tra ciclo della programmazione e ciclo di bilancio.

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

Tra le altre occasioni di monitoraggio svolte dall'OIV, si ricordano quello effettuato con la **“Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, nonché sull'attestazione degli obblighi relativi alla trasparenza ed integrità”**, quello svolto in occasione della **validazione annuale della “Relazione sulla performance”**, e quello confluente nella **“Relazione sullo stato della spesa, sull'efficacia nelle allocazioni delle risorse e sul grado di efficienza dell'azione amministrativa”** svolta, ai sensi del comma 68 dell'articolo 3, della legge 24 dicembre 2007, n. 244 e succ. mod. e che viene trasmessa entro il 15 giugno di ogni anno dal Ministro alle Camere, per l'esame delle Commissioni competenti per materia.

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

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

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

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

Con riferimento all'esercizio 2026, in coerenza con gli obiettivi predisposti in sede di controllo di gestione, lo scrivente OIV intende predisporre un programma, al fine di seguire nelle missioni di valutazione partecipativa, presso sedi AICS ed ICE - con il contributo e il supporto delle rappresentanze diplomatico-consolari, in un'ottica di valorizzazione del Sistema Paese - in continuità con il lavoro già effettuato in tale ambito ed estendendo l'analisi alla compatibilità del sistema locale con la normativa italiana in tema di appalti e personale, al fine di verificarne l'impatto sulla performance organizzativa delle stesse.

In tal senso, pertanto, la STP dell'Organismo Indipendente di Valutazione comunicherà detta programmazione alle Agenzie, sia con riferimento a sedi di nuova istituzione o non ancora oggetto di monitoraggio per una prima valutazione di impatto (sulle già menzionate tematiche), che relativamente a sedi già monitorate, per seguirne e valutarne gli eventuali sviluppi.

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

In tal senso sarà quindi la definizione della programmazione, nel rispetto della specificità dell'Amministrazione in parola e con il coinvolgimento dei destinatari finali della sua azione, per l'espressione di un giudizio sul grado di soddisfazione da loro ricevuto rispetto alle attese.

Allegati Tecnici

- A. Direttiva dell’On. Ministro per l’azione amministrativa e per la gestione dei Centri di Responsabilità del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale.
- B. Obiettivi triennali strategici e strutturali e obiettivi annuali.
- C. Obiettivi del controllo di gestione in valutazione degli Uffici dell’Amministrazione centrale.
- D. Obiettivi del controllo di gestione in valutazione degli Uffici all’estero.
- E. Ponderazione delle aree di valutazione per le schede individuali.
- F. Prospetto degli stanziamenti del bilancio 2026 assegnati ai centri di responsabilità del Ministero.
- G. Piano Triennale di Azioni Positive.
- H. Piano Organizzativo del Lavoro Agile.
- I. Allegato Unico (sezione Rischi corruttivi e Trasparenza).