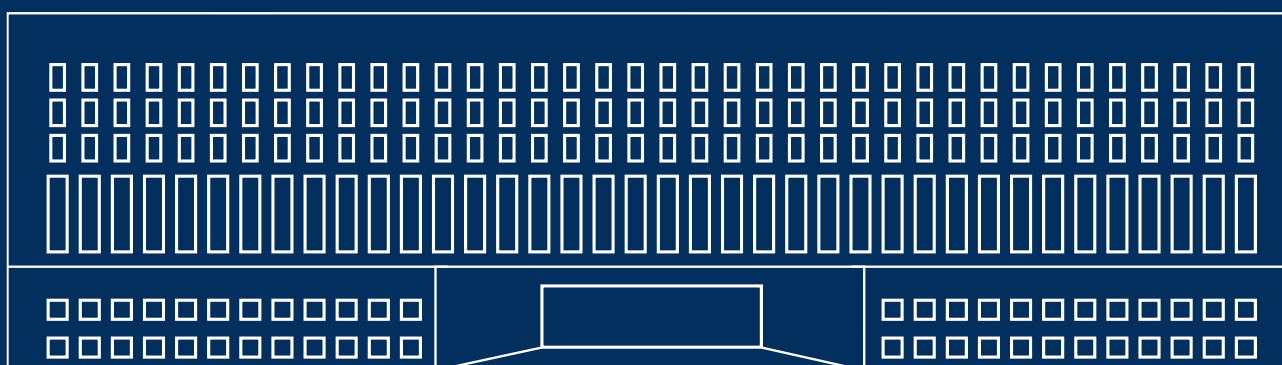




Ministero degli Affari Esteri
e della Cooperazione Internazionale



**RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO
DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ
DEI CONTROLLI INTERNI E SULL'ATTESTAZIONE DEGLI
OBBLIGHI RELATIVI ALLA TRASPARENZA E ALL'INTEGRITA'**

ANNO 2025

(ex art. 14, comma 4, lettera a) e lettera g) del D. Lgs. n. 150/2009)

Indice

1. Presentazione	2
2. Funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione	7
2.1. Performance organizzativa	7
2.1.1. <i>Definizione di obiettivi, indicatori e target</i>	9
2.1.2. <i>Misurazione e valutazione della performance organizzativa</i>	11
2.2. Performance individuale.....	11
2.2.1. <i>Definizione di obiettivi, indicatori e target</i>	11
2.2.2. <i>Misurazione e valutazione della performance individuale</i>	12
2.3. Processo di attuazione del ciclo della performance.....	15
2.4. Struttura tecnica e infrastruttura di supporto.....	17
3. Integrazione con il ciclo di bilancio	17
4. Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) – Sezione “Rischi corruttivi e trasparenza”	20
5. Definizione e gestione di standard di qualità	23
6. Coinvolgimento degli stakeholder e valutazione partecipativa	24
7. Conclusioni	26

1. Presentazione

L'art. 14, comma 4, lett. a, del d.lgs. 150/2009 (come modificato dall'art. 11, comma 1, lett. c, del d.lgs. 74/2017) dispone che l'Organismo Indipendente di Valutazione della performance (OIV) *“monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso, anche formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi”*.

La presente Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni viene redatta a seguito di un'approfondita analisi condotta nel contesto del ciclo della performance 2025, evidenziandone criticità e aspetti positivi, formulando al contempo proposte utili all'implementazione di eventuali miglioramenti.

Gli elementi tenuti in considerazione nella redazione della Relazione sono diversi e comprendono: contatti diretti con l'Amministrazione (Unità di Coordinamento della Segreteria Generale, altri CdR); l'analisi della documentazione prodotta dal Ministero (decreti, atti organizzativi, messaggi, appunti e comunicati); le risultanze del Sistema di Valutazione della performance elaborate dall'Amministrazione (piattaforme informatiche dedicate, elenchi, graduatorie, statistiche, etc.); la partecipazione a specifici eventi organizzati nel quadro del ciclo della performance.

Con riferimento al **contesto esterno**, occorre in primo luogo segnalare che l'azione della Farnesina si inserisce in uno scenario globale molto complesso, fragile e al tempo stesso interconnesso, caratterizzato da perduranti e nuove crisi internazionali, che inevitabilmente ha dei riflessi sulle priorità che investono il MAECI nel perseguimento dei suoi obiettivi.

Nel 2025, il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale ha proseguito la sua azione in continuità con gli orientamenti tradizionali della politica estera italiana, pur dovendosi, però, adattare all'evoluzione del contesto internazionale, dando sempre prova di una positiva e rapida reazione alle mutate circostanze geopolitiche.

In particolare, come si evince dai principali documenti di programmazione e di indirizzo prodotti nell'anno di riferimento, le priorità del MAECI sono state: l'Unione Europea e le relazioni con gli Stati Uniti, anche nel quadro dell'Alleanza Atlantica; il Mediterraneo allargato, i Balcani e l'Africa (priorità strategiche); la Cooperazione allo Sviluppo quale strumento cruciale per l'attuazione del nuovo approccio verso i Paesi partner (in particolare quelli africani), anche in chiave di stabilizzazione e contrasto alla migrazione irregolare; la collaborazione multilaterale, a partire dalle Nazioni Unite, la stabilità e prosperità dell'Indo-Pacifico, per salvaguardare gli equilibri politici e del

commercio mondiale, e dell'America Latina, per le possibilità d'investimento e la vasta presenza di connazionali e italo-discendenti; la promozione dell'export italiano e l'internazionalizzazione del tessuto produttivo dell'Italia, anche attraverso la valorizzazione dello sport e dei grandi eventi; la tutela dei connazionali nel mondo e la promozione della lingua e della cultura italiana.

Tra le principali sfide che il Ministero ha dovuto affrontare, con tutte le implicazioni derivanti sulla sua azione e sulla rete diplomatico-consolare, si ricordano, soprattutto, il perdurare della crisi russo-ucraina e la crisi in Medio Oriente: sul primo fronte, concentrandosi sul sostegno multilaterale all'Ucraina, anche tramite l'organizzazione della Conferenza sulla Ricostruzione, tenutasi nel luglio 2025 a Roma; rispetto alla crisi a Gaza, il Ministero ha proseguito nell'impegno volto ad evitare l'allargamento del conflitto all'intera regione e ad affrontare l'emergenza umanitaria, con l'obiettivo ultimo della ripresa del dialogo politico nella prospettiva di due Stati che convivano in pace e sicurezza.

Tali crisi hanno ovviamente avuto dei risvolti sulla sicurezza delle aree coinvolte, ma anche sulla stabilità dei rapporti tra le principali potenze, portando con sé rilevanti conseguenze sulle dinamiche dei prezzi e degli approvvigionamenti di materie prime e prodotti energetici. Pertanto, l'impegno della Farnesina e della rete diplomatico-consolare per la promozione della pace e della sicurezza internazionale è stato massimo.

In aggiunta, il Mediterraneo allargato (Nord Africa, Medio Oriente, dal Maghreb al Mar Rosso e al Golfo, incluso Sahel e regioni dei Grandi Laghi, fino all'Afghanistan) si conferma una delle priorità della politica estera italiana e la Farnesina ha continuato a dare impulso alle relazioni con l'Africa, nel quadro del Piano Mattei e del Processo di Roma.

Questo complicato contesto ha chiaramente impegnato l'azione del MAECI su diversi fronti, non solo strettamente politici, ma anche e soprattutto di tutela dei connazionali all'estero, in particolare per fornire la necessaria assistenza in situazioni di crisi o di emergenza.

In ambito multilaterale, nel 2025, il MAECI ha assicurato la partecipazione attiva del nostro Paese agli appuntamenti del G7, sotto presidenza canadese, e del G20, a guida sudafricana, valorizzando al contempo i risultati conseguiti nel corso della Presidenza italiana del G7.

In parallelo, l'azione di rafforzamento delle relazioni bilaterali ha continuato a intensificarsi nel corso del 2025, non tralasciando la dimensione europea e quella transatlantica, coordinate essenziali della politica estera e di sicurezza nazionale. È stato confermato l'impegno per una difesa europea integrata con un'Alleanza Atlantica in grado di rispondere alle nuove sfide e minacce. Speciale attenzione è stata riservata ai temi UE di prioritario interesse strategico del rafforzamento del ruolo globale dell'Unione Europea, del rilancio della proiezione dell'Italia nei Balcani, della gestione dei fenomeni migratori, del rilancio della competitività e della messa a punto di una strategia di politica industriale

europea. Nel corso del 2025, il dialogo bilaterale con i partner europei si è intensificato, sia sul piano tecnico che politico, anche grazie a numerosi incontri di alto livello politico.

Particolare importanza è stata, altresì, attribuita agli obiettivi della sicurezza energetica e della transizione ecologica, perseguiti anche attraverso un'azione di diplomazia energetica che si avvalga degli strumenti offerti dal Fondo Italiano per il Clima, dal Processo di Roma e dal Piano Mattei per l'Africa.

Infine, la Farnesina ha potenziato l'azione integrata di promozione e tutela dei comparti produttivi italiani tramite un'attività – cui ha contribuito tutto il sistema con le sue varie componenti - di valorizzazione dell'attrattività del nostro Paese per gli investimenti provenienti dall'estero.

Il tutto senza mai tralasciare l'ampio lavoro che l'Amministrazione centrale e gli Uffici all'estero portano avanti per la promozione del Sistema Paese, della cultura e della lingua italiane.

Da segnalare, ancora, in materia di servizi ai cittadini, la costante e progressiva semplificazione dei processi amministrativi, con un continuo impegno volto alla digitalizzazione e all'innovazione, oltre che alla citata semplificazione. Ciò ha generato, negli ultimi anni, un aumento sia dei servizi erogati che del numero di interventi di tutela e assistenza consolare (particolarmente delicati in alcune aree del mondo), tenendo fermo 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. Sul tema, si ricorda l'impegno nel migliorare l'erogazione dei servizi consolari anche tramite il portale Fast It (Farnesina Servizi Telematici per gli Italiani all'estero) che, nel 2025, ha conteggiato 462.719 nuovi utenti (2.691.353 connazionali registrati in totale).

Relativamente al **contesto interno**, lo scrivente Organismo continua a sottolineare l'importante e ininterrotta azione sinergica dei diversi attori coinvolti nel processo diretto al miglioramento della complessiva performance organizzativa della Farnesina. Si rileva, infatti, un approccio particolarmente collaborativo da parte dei vertici del MAECI. La collaborazione e il dialogo costanti che le varie strutture ministeriali competenti hanno mantenuto con l'OIV rappresentano un valore aggiunto, avendo consentito importanti occasioni di confronto e di miglioramento nell'adempimento dei compiti dei vari CdR riguardanti il ciclo della performance, dalle quali è derivata la possibilità di affinare gradualmente gli strumenti dell'esercizio.

La struttura organizzativa del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale è costituita dall'Amministrazione centrale e da 313 Uffici all'estero: Ambasciate, Rappresentanze Permanenti, una Delegazione Diplomatica Speciale, Uffici consolari, Istituti Italiani di Cultura, cui si aggiungono 8 scuole statali italiane all'estero (di cui una non operativa).

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

La struttura centrale consta di tre strutture di primo livello e nove Direzioni Generali:

- Cerimoniale Diplomatico della Repubblica;
- Ispettorato Generale del Ministero e degli uffici all'estero;
- Servizio per gli affari giuridici, del contenzioso diplomatico e dei trattati;
- Direzione generale per gli affari politici e di sicurezza (DGAP);
- Direzione generale per le risorse e l'innovazione (DGRI);
- Direzione generale per la mondializzazione e le questioni globali (DGMO);
- Direzione generale per l'Europa e la politica commerciale internazionale;
- Direzione generale per la promozione del Sistema Paese (DGSP);
- Direzione generale per gli Italiani all'estero e le politiche migratorie (DGIT);
- Direzione generale per la cooperazione allo sviluppo (DGCS);
- Direzione generale per la diplomazia pubblica e culturale (DGDP);
- Direzione generale per l'amministrazione, l'informatica e le comunicazioni (DGAI).

A queste, ovviamente, si aggiungono il Gabinetto del Ministro e gli Uffici di diretta collaborazione ai sensi del D.P.R. n. 233 del 2001. Infine, vi sono le strutture di secondo livello. Dal 2026, ai sensi del DPR 160/2025 e del D.M. n. 1202/3408 del 18 novembre del 2025, in vigore dal 1° gennaio, il Ministero ha aggiornato l'assetto organizzativo di primo livello del MAECI, modificando il nome e il mandato di alcune Direzioni Generali.

Per quanto concerne le risorse umane, nonostante persista una decisa riduzione delle unità di ruolo in servizio (si è passati dalle 5.166 del 2005 alle 4.856 del 1° gennaio 2026, pari al -6%), l'Amministrazione è riuscita a ridurre progressivamente - grazie alle recenti tornate di assunzioni - gli effetti del blocco del *turnover*, che hanno creato gravi disagi nella corretta gestione delle funzioni istituzionali in Italia e sulla rete estera; disagi compensati solamente a fronte di uno straordinario impegno e senso del dovere del personale disponibile. In particolare, la rete degli uffici all'estero, oggetto nel recente passato di una vasta opera di razionalizzazione, dal 2008 ha registrato un calo del personale di ruolo in servizio pari al 19,04% (dalle 2.689 unità in servizio nel 2008 alle 2.177 unità del 1° gennaio 2026).

A fronte della progressiva riduzione del personale delle Aree Funzionali impiegabile all'estero, negli ultimi anni l'Amministrazione ha continuato a fare ricorso a personale a contratto reclutato localmente, cui però non è possibile affidare l'esercizio delle funzioni consolari, amministrativo-contabili e di gestione del patrimonio, essendo tali funzioni riservate dalla legge al personale di ruolo.

Per una maggiore copertura dei posti all'estero, quindi, la Farnesina ha fatto ricorso a misure emergenziali, tra cui liste straordinarie di pubblicità e assegnazioni brevi, che permettono di applicare deroghe ai tempi minimi di permanenza presso l'Amministrazione centrale ed aprire alcune posizioni anche ai neoassunti.

Sicuramente, le opportunità di impiego offerte dai concorsi per personale sia diplomatico che amministrativo, hanno permesso di potenziare - seppur in misura ancora limitata - la rete all'estero, anche attraverso l'istituzione di nuove sedi e posti diplomatici in contesti strategici.

Per quanto riguarda lo scrivente Organismo Indipendente di Valutazione – le cui competenze riguardano non solo il MAECI, ma si estendono all'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo e, dal 2022, anche all'ICE-Agenzia – esso si avvale di una Struttura Tecnica Permanente, composta, al 31 dicembre 2025, da otto unità di personale (due di terza area e sei di seconda area).

Dal punto di vista finanziario, il bilancio MAECI ha una struttura tendenzialmente rigida, in quanto la maggior parte di esso (oltre il 50%) è rappresentato da oneri inderogabili: contributi ad Organismi internazionali, quote di partecipazione del nostro Paese all'attuazione delle politiche dell'Unione Europea attraverso la contribuzione al Fondo europeo di sviluppo (FES), nonché spese di personale in Italia e all'estero.

La legge di bilancio per il 2025 (legge 30 dicembre 2024, n. 207) ha assegnato al MAECI uno stanziamento iniziale pari a 3.381 miliardi di euro, che costituisce una componente molto ridotta del bilancio dello Stato (0,28 % di 1.199,544 miliardi di euro, ivi compresa la quota di rimborso del debito) e del PIL (0,15 % di 2.258,048 miliardi di euro).

Peraltro, nel 2025, il bilancio del MAECI è risultato in leggera diminuzione rispetto allo stanziamento iniziale del 2024 (pari a 3,533 miliardi di euro): tale riduzione è legata principalmente alle misure di “spending review” adottate ai fini del raggiungimento degli obiettivi programmatici di finanza pubblica indicati nel “Piano Strutturale del Bilancio” 2025-2029.

Alla luce delle considerazioni che precedono, come si approfondirà nelle pagine che seguono, **il giudizio dello scrivente Organismo Indipendente di Valutazione sul processo di funzionamento del sistema del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale è complessivamente positivo**: il MAECI si presenta come un'amministrazione fortemente rivolta al risultato, il cui agire è orientato da criteri di economicità e di ottimizzazione delle risorse disponibili. La sua azione risulta efficiente ed efficace, ponendosi in linea con le specifiche priorità politiche contenute nell'Atto di indirizzo.

2. Funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione

2.1 Performance organizzativa

Le **priorità politiche** per il 2025 – ossia le principali linee di azione su cui si è sviluppata l’attività del Ministero nell’anno di riferimento - sono state individuate dal vertice politico dell’Amministrazione e sono contenute nella lettera indirizzata al Segretario Generale, il 20 settembre 2024, dal Ministro degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (c.d. “lettera delle priorità politiche”). Queste si articolano in undici macroaree:

- **Mediterraneo e Africa;**
- **Alleanza Atlantica e Sicurezza;**
- **Integrazione Europea;**
- **Rapporti bilaterali;**
- **Fenomeni migratori;**
- **Cooperazione allo sviluppo;**
- **Sfide globali;**
- **Diplomazia per la crescita e promozione integrata;**
- **Diplomazia pubblica e culturale;**
- **Riforma e razionalizzazione dell’azione amministrativa, Valorizzazione delle risorse umane e Digitalizzazione dei servizi;**
- **Collettività italiane all’estero, servizi consolari e assistenza ai connazionali in difficoltà e in scenari di crisi.**

Ciò si pone in un quadro di continuità con gli orientamenti tradizionali della politica estera italiana, adattandosi però all’evoluzione del contesto internazionale, dando così prova di una positiva e rapida reazione alle mutate circostanze geopolitiche rispetto all’interesse nazionale.

L’Amministrazione ha assicurato il massimo impegno nel tradurre tali priorità generali in elementi misurabili e valutabili oggettivamente, nella consapevolezza che l’azione del Ministero si inserisce in un quadro globale complesso.

Il contesto internazionale, caratterizzato da perduranti e nuove crisi, ha **ripercussioni sempre più dirette sulla sicurezza e il benessere dei cittadini**, in particolare con il protrarsi del **conflitto russo-ucraino** e della **crisi in Medio Oriente**. Nel 2025, l’attenzione in Italia per i temi europei e di politica estera è cresciuta al pari della “domanda” di Farnesina, alimentata dall’opinione pubblica, dalle

imprese e dai principali partner internazionali in un quadro globale estremamente fluido, con implicazioni anche per il MAECI e la sua rete diplomatico-consolare.

Nel 2025, il MAECI ha proseguito nel **sostegno multidimensionale all'Ucraina**, anche tramite l'organizzazione della **Conferenza sulla Ricostruzione**, tenutasi in Italia nel luglio dell'anno di riferimento. L'impegno della Farnesina è proseguito anche rispetto alla **crisi a Gaza**, per il rilancio di un percorso verso la **soluzione a due Stati** che convivano in pace e sicurezza.

Prioritaria è stata poi l'area del **Mediterraneo allargato**; l'**Africa** ha continuato ad essere al centro di una strategia italiana complessiva, che mette a sistema tutti gli strumenti politici ed economici nazionali e favorisce sinergie con quelli europei e internazionali.

È perseguito inoltre il rilancio e l'espansione delle relazioni con i **Paesi dell'America Latina e dei Caraibi** e l'area **dell'Indo-Pacifico**. Su un piano più generale, è continua l'attenzione sui **mercati emergenti**, che assumono un interesse crescente per le nostre imprese. Durante il 2025, il MAECI ha intensificato dunque l'**azione integrata di promozione** e tutela dei nostri **comparti produttivi** sui sempre più concorrenziali mercati esteri, incrementando sia l'azione di coordinamento e impulso esercitata sulle diverse componenti del **sistema Paese** attive in campo internazionale, sia l'attrattività dell'Italia per gli investimenti provenienti dall'estero.

Nel 2025, la Farnesina ha dato altresì continuità al rafforzamento delle relazioni bilaterali, nel contesto della dimensione europea e transatlantica, le due coordinate essenziali della nostra politica estera e di sicurezza nazionale.

Sotto il profilo multilaterale, nel 2025 il MAECI ha assicurato **la partecipazione attiva dell'Italia agli appuntamenti del G7 sotto presidenza canadese e l'impegno per il successo del G20 a guida sudafricana**. In tale ambito, sono stati valorizzati i risultati della **Presidenza italiana del G7 nel 2024** e si è lavorato all'attuazione e al consolidamento delle iniziative lanciate nelle filiere ministeriali e nei gruppi di lavoro. È stato altresì importante 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"** e nei negoziati per la riforma del **Consiglio di Sicurezza**.

Sul **piano dei servizi**, il MAECI ha proseguito nell'impegno per la **semplificazione** amministrativa, la **digitalizzazione** e l'**innovazione**, con l'obiettivo di assicurare risparmi significativi nella spesa pubblica e fornire servizi efficaci anche a distanza. In particolare, la Farnesina ha continuato a migliorare l'erogazione dei servizi consolari, anche tramite il portale apposito **Fast It** (Farnesina Servizi Telematici per gli Italiani all'estero), che nel 2025 ha conteggiato 462.719 nuovi utenti (2.691.353 connazionali registrati in totale). Il Ministero è rimasto inoltre in prima linea nel fornire

assistenza umanitaria alle popolazioni civili vittime di conflitti e disastri naturali, contribuendo a prevenire le situazioni di crisi e a gestire le emergenze.

Sul piano delle **riforme dell'azione amministrativa**, il 2025 ha visto la predisposizione di un'importante riorganizzazione interna (D.P.R. 160/2025 e conseguente D.M. 18 novembre del 2025, n. 1202/3408 di articolazione interna), volta a rendere il MAECI sempre più vicino alle esigenze di cittadini e imprese, all'insegna della crescita, semplificazione e sicurezza.

2.1.1 Definizione di obiettivi, indicatori e target

Nell'elaborazione degli **obiettivi**, degli **indicatori**, dei **target**, delle **“baseline”** e nelle descrizioni richieste per ciascuna voce sono state tenute in debita considerazione le pertinenti disposizioni normative, le successive linee guida e le occasioni di dialogo avute con il Dipartimento della Funzione Pubblica.

Sin dalle prime fasi di programmazione del **ciclo triennale**, la Segreteria Generale ha operato – di concerto con i singoli **Centri di Responsabilità** e l'**Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)**, nonché 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 anni precedenti (e i risultati raggiunti) continuassero a essere – ove possibile – la base su cui elaborare gli aspetti salienti del presente documento.

Sulla base dell'art. 5 del Decreto Legislativo n. 150/2009, gli **obiettivi** hanno presentato le seguenti caratteristiche:

- **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**.

Nel considerare questi **aspetti metodologici**, è importante tenere a mente che la specificità delle funzioni istituzionali del MAECI rende spesso arduo individuare risultati concretamente misurabili, spesso percettibili solo in un orizzonte di 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** (tra cui: pace e sicurezza, apertura dei mercati, tutela del patrimonio culturale, cambiamenti climatici, diritti di proprietà intellettuale, approvvigionamento energetico e di altre risorse naturali). Tali beni pubblici sono destinati, per loro natura, a essere influenzati da una platea variegata di attori e situazioni.

Per quanto attiene agli obiettivi relativi al 2025, si è tenuto conto dei risultati ottenuti negli anni precedenti. Ciò nella consapevolezza dell'importanza di una verifica dell'**evoluzione storica degli indicatori** che, attraverso la loro misurazione, può favorire una migliore comprensione – anche in termini di efficienza – dell'evoluzione delle politiche portate avanti dall'Amministrazione (ferme restando le considerazioni sopra delineate sulla misurabilità di indicatori connessi al perseguimento di obiettivi legati a doppio filo ai beni pubblici globali).

Anche per il 2025 è stato adottato un indicatore trasversale a tre Direzioni Generali del MAECI. Si tratta di un indicatore – comune alle Direzioni Generali per la Promozione del Sistema Paese, della Diplomazia Pubblica e Culturale e per l'Amministrazione e l'Informatica – che misura il numero dei visitatori unici dei portali gestiti dal Ministero che si rivolgono all'esterno con l'obiettivo di monitorare in maniera trasversale e omnicomprensiva la fruizione dei portali del MAECI da parte degli utenti.

In linea con i suggerimenti ricevuti dal Dipartimento della Funzione Pubblica, è stato messo in luce il **carattere multidimensionale** degli obiettivi e degli indicatori identificati dall'Amministrazione. Apprezzabile è il lavoro che la Farnesina ha fatto e continua a fare sulla misurabilità degli indicatori, tentando di rendere immediatamente intellegibile, anche ai non addetti ai lavori, la descrizione degli obiettivi, degli indicatori, dei relativi target, delle formule di calcolo e valori di riferimento, avendo sempre cura di garantire la massima coerenza tra ciclo della programmazione e ciclo di bilancio.

Nell'ambito del ciclo della performance 2025-2027 sono stati definiti complessivamente **27 obiettivi triennali**, di cui 14 strategici e 13 strutturali e **48 obiettivi annuali**.

Tabella A: Indicatori inseriti nel PIAO 2025 per tipologia:

Tipologia	Indicatori triennali		Indicatori annuali	
Indicatore di realizzazione fisica	30	37,97%	0	0,00%

Indicatore di realizzazione finanziaria	5	6,33%	0	0,00%
Indicatore di risultato (output)	44	55,70%	0	0,00%
Indicatore di impatto (outcome)	0	0,00 %	1	1,92%
Indicatore di efficacia	0	0,00 %	38	73,08%
Indicatore di efficienza	0	0,00 %	11	21,15%
Indicatore di stato delle risorse	0	0,00%	2	3,85%
Totale	79	100,00%	52	100,00%

2.1.2 Misurazione e valutazione della performance organizzativa

Il sistema di misurazione e valutazione della performance in uso al MAECI descrive le fasi, i tempi, le modalità di applicazione e i soggetti coinvolti nella gestione del ciclo della performance organizzativa e individuale e prevede che ogni fase sia propedeutica alla successiva.

Per conseguire il fine ultimo dell'organizzazione (la creazione di “valore pubblico”), è necessario assicurare la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati, così come garantire l'efficiente impiego delle risorse a disposizione.

Per quanto di competenza dell'Unità di Coordinamento della Segreteria Generale, la verifica della performance avviene attraverso **monitoraggi periodici**, sulla base dell'inserimento, da parte dei singoli CdR, dei dati relativi all'avanzamento degli obiettivi (indicatori e target) nella piattaforma informatica in uso presso il MAECI, denominata “**controllo strategico**”.

Nel corso del 2025, è stata necessaria una **rimodulazione di alcuni obiettivi** strategici, strutturali e operativi originariamente prefissati, a causa di rapidi e radicali cambiamenti sia del contesto esterno, in particolare dati dal proliferare delle crisi internazionali, che sul piano organizzativo interno del MAECI.

2.2 Performance individuale

2.2.1. Definizione di obiettivi, indicatori e target

Per quanto riguarda la dirigenza, gli obiettivi individuali sono assegnati, nel quadro del Piano della Performance, dal Direttore Generale di riferimento. Oltre a dover conseguire specifici obiettivi individuali, i dirigenti sono naturalmente responsabili degli obiettivi assegnati alle strutture cui sono preposti: il risultato della loro performance organizzativa corrisponde al raggiungimento degli obiettivi della struttura da loro diretta. Per quanto concerne, in particolare, i dirigenti preposti a

strutture dirigenziali generali, la performance organizzativa emerge dalla media ponderata del grado di raggiungimento degli obiettivi complessivamente conseguiti dalle strutture sottoposte alla loro direzione e supervisione. Per il personale non dirigenziale non sono previsti, invece, obiettivi individuali: essi contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi organizzativi delle strutture di cui fanno parte; la loro performance organizzativa è, dunque, funzione dell'apporto a tale risultato, affinato anche attraverso il dato delle presenze individuali. In tal modo, tutto il personale (dirigenziale e non) è naturalmente incentivato a cooperare attivamente al raggiungimento degli obiettivi della struttura. L'Amministrazione ha inoltre adottato a fine 2024 un nuovo regolamento per il sistema di valutazione dei dirigenti, che trova applicazione a partire dalle valutazioni per l'anno 2025, con l'obiettivo di rafforzare il collegamento tra la performance individuale di tale categoria di personale alla qualità del contributo da essi assicurato alla performance generale della struttura.

Per quanto di propria competenza, **questo Organismo esprime un giudizio pienamente positivo circa le modalità di definizione e assegnazione degli obiettivi all'interno dell'Amministrazione.**

2.2.2. Misurazione e valutazione della performance individuale

La valutazione individuale è una delle leve più rilevanti per la gestione strategica delle risorse umane. Prestare attenzione al processo di valutazione individuale, collocandolo correttamente nell'ambito degli strumenti di gestione e sviluppo del capitale umano, è funzionale al miglioramento della qualità complessiva delle prestazioni e dei servizi resi dalle amministrazioni pubbliche, il quale rappresenta la principale finalità dell'intero ciclo di gestione della performance.

In tale ottica, è fondamentale garantire la migliore funzionalità possibile del sistema. La valutazione della performance individuale è effettuata sulla base della media ponderata di due fattori: i) l'attribuzione al dipendente di un punteggio in funzione del raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza, rimodulato sulla base del coefficiente di presenza del singolo dipendente; ii) la valutazione dei comportamenti organizzativi del dipendente, attraverso la compilazione di una scheda individuale da parte del responsabile dell'ufficio.

Per quanto concerne la struttura della scheda di valutazione, questa prevede differenti criteri di valutazione a seconda del personale valutato. Per il personale dirigenziale, a seguito delle modifiche dettate dal nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance per i dirigenti, approvato con DM 5100/3117 del 20 dicembre 2024, le categorie sono: *qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura in cui è inserito, capacità di collaborare ed integrarsi nell'organizzazione, problem solving, capacità di pianificazione e gestione delle risorse.*

Le due categorie seguenti vengono utilizzate alternativamente per valutare, nello specifico, i dirigenti titolari di una struttura organizzativa o con funzioni di Vice Direttore Generale/Direttore Centrale ovvero i dirigenti non titolari di una struttura (i c.d. Consiglieri Ministeriali), con incarichi che non implicano una responsabilità diretta una struttura organizzativa con proprio personale dipendente.

Valutazione e valorizzazione delle risorse umane (capacità di differenziare in maniera significativa le valutazioni dei collaboratori, promuovendo altresì la loro attività formativa); *Comportamenti organizzativi* (le qualità richieste per un più efficace svolgimento delle funzioni tipicamente assegnate ad un Consigliere Ministeriale).

Per i dipendenti appartenenti al personale delle aree e gli impiegati a contratto a legge italiana le categorie sono le seguenti: *affidabilità, competenze professionali, integrazione del personale nell'organizzazione e dinamismo relazionale*. Tale differenziazione è motivata dalle diverse funzioni svolte e responsabilità assunte e appare pienamente adeguata alle professionalità richieste e all'organizzazione del lavoro propria del MAECI. Le schede di valutazione sono compilate, previo colloquio individuale obbligatorio, dal superiore gerarchico (solitamente il Capo dell'Ufficio di riferimento presso la sede centrale e il Vice Capo Missione per la rete estera), con l'ausilio di una procedura informatizzata semplice e intuitiva, tramite la quale il valutatore inserisce i propri giudizi. Il valutato viene informato, tramite mail automatiche, dell'avvenuto caricamento della scheda di valutazione sulla propria pagina ministeriale, ne prende visione e, eventualmente, può richiedere un ulteriore giudizio, cd. "valutazione di seconda istanza", che viene effettuata dal superiore gerarchico del primo dirigente valutatore. Il processo di valutazione si conclude con la ricezione delle schede da parte dell'Ufficio I competente della Direzione Generale per le Risorse e l'Innovazione.

Il sistema per la misurazione e la valutazione della performance individuale è considerato dallo scrivente Organismo pienamente adeguato e rispondente allo spirito e al dettato della normativa in vigore; si ritengono, altresì, congrui i tempi previsti dal Sistema di Misurazione e valutazione per il perfezionamento del procedimento, essendo, tra l'altro, ben definite le scadenze: (i) per la trasmissione al valutato della valutazione di prima istanza; (ii) per l'eventuale richiesta di valutazione di seconda istanza; (iii) del termine entro il quale la valutazione si intende accettata.

Lo scrivente Organismo, inoltre, esprime parere pienamente positivo circa la rilevanza attribuita dal Sistema al colloquio individuale, avente natura obbligatoria, tanto in prima quanto in seconda istanza. Il sistema adottato, infatti, riconosce il colloquio come fondamentale momento di confronto e condivisione delle motivazioni che hanno condotto alla formulazione dei giudizi, nonché allo scopo di acquisire il punto di vista del valutato. Inoltre, qualora specifiche circostanze (ad esempio congedo, malattia, trasferimento, distanza tra valutatore e valutato) rendano particolarmente difficoltosa o

impossibile l'audizione personale, è possibile adottare modalità di colloquio telefonico o altro strumento di comunicazione diretta, anche con scambio via email, così da garantire in ogni caso il necessario momento di dialogo e confronto tra valutatore e valutato. Le modalità di svolgimento del processo di valutazione, a parere dello scrivente Organismo, evidenziano il continuo impegno dell'Amministrazione verso l'adozione di un sistema quanto più possibile efficace. A seguito dell'applicazione di quanto da questo previsto, per ovviare a problematiche presentatesi nella pratica e in una costante ottica di *fine tuning*, infatti, sono stati adottati – nel corso degli anni e poi consolidati con prassi ministeriale, tramite Messaggi trasmessi con cadenza annuale alla Rete – alcuni accorgimenti pratici, ma di grande rilievo, relativi all'aspetto procedurale (soprattutto alle tempistiche e alla modalità della valutazione). Si sottolinea come, ad esempio, sia stato introdotto l'obbligo per il valutatore di prima istanza di procedere alla compilazione delle schede di valutazione, ove soddisfatto il requisito temporale minimo di trenta (30) giorni di concomitante presenza tra valutato e valutatore; Questa modifica, da un lato, ha consentito – data l'alta mobilità del personale da e verso l'estero – di evitare penalizzazioni, nell'ottica di assegnazioni e avvicendamenti all'estero sulle liste ordinarie, in quanto per il personale delle aree, le ultime tre valutazioni individuali annuali concorrono alla definizione del punteggio in sede di formazione delle graduatorie (quindi, l'assenza di valutazione per lunghi periodi poteva arrecare danno). Dall'altro lato, ciò ha contribuito a migliorare, per il personale delle aree e per gli impiegati locali con contratto regolato dalla legge italiana, il sistema per il riconoscimento della quota di trattamento economico accessorio collegata alla produttività individuale. Nell'ottica di motivare costantemente il personale e promuovere un clima di crescita e sviluppo della professionalità, è stato, altresì, previsto l'obbligo d'inserimento di motivazione adeguata e circostanziata nell'apposito campo "Note" della Scheda di valutazione per i punteggi inferiori a 75/100. Questo permette al valutato di conoscere le motivazioni che hanno condotto alla formulazione di un giudizio non ottimale e, eventualmente, di richiedere una revisione del giudizio, qualora non condiviso, che sia il più possibile basata su circostanze ben evidenziate.

Il processo di valutazione individuale relativo all'anno **2025** si è svolto secondo le tempistiche previste dalla normativa, con **5065 valutazioni complessive** di cui **5003** di prima istanza (**98,78%**) e **62** di seconda istanza (**1,22%**), in leggero aumento rispetto all'anno precedente (dato motivato dalle numerose assunzioni effettuate nel corso del 2025), effettuate da parte di **519 valutatori di prima istanza** e **46 di seconda istanza**. La discrasia che emerge fra il numero totale di dipendenti valutati (**3210**) e il numero di valutazioni effettuate (**5065**) deriva dalla circostanza per la quale alcuni dipendenti sono stati destinatari di più valutazioni nel corso dell'anno, come conseguenza di trasferimenti del dipendente stesso ovvero del valutatore/capo ufficio. Tali dati confermano come il

Sistema di Misurazione e Valutazione della performance individuale venga pienamente utilizzato, avendo riguardato di fatto tutto il personale destinatario della normativa.

Per quanto riguarda la categoria non dirigenziale (impiegati di ruolo, impiegati a contratto a legge italiana, personale dell'area della promozione culturale, ecc.), **su un totale di 5023 valutazioni:**

- **2794 valutazioni (55,62%)** hanno il punteggio massimo (100)
- **2149 valutazioni (42,78%)** hanno il punteggio tra da 90 a 99,9.
- **64 valutazioni (1,27%)** hanno il punteggio tra 75 e 89,9.
- **16 giudizi (0,32%) sono scesi al di sotto del 75.**

Per quanto riguarda la categoria dei dirigenti amministrativi di prima e seconda fascia del MAECI, **su un totale di 42 valutazioni:**

- **38 valutazioni (90,48%)** hanno il punteggio massimo (100)
- **1 valutazioni (2,38%)** hanno il punteggio tra da 90 a 99,9.
- **3 valutazioni hanno il punteggio inferiore al 90 (7,14%).¹**

Al riguardo si osserva incidentalmente che le valutazioni individuali relative al personale appartenente alla carriera diplomatica, disciplinate dal regime speciale derivante dal D.P.R. n. 18 del 1967, registrano una graduazione dei giudizi ben più ampia e diversificata.

Lo scrivente Organismo non può non rilevare come i dati sopra riportati, se da un lato forniscono una conferma del graduale, ma crescente radicamento, all'interno dell'Amministrazione degli Affari Esteri, di una positiva "cultura della valutazione", d'altro lato fanno emergere una delicata criticità dovuta all'eccessivo appiattimento verso l'alto delle valutazioni stesse, fenomeno che – è bene sottolinearlo – è spesso anche conseguenza dei rapporti di fiducia e di stima che si instaurano all'interno degli uffici. L'OIV riconosce, tuttavia, alla dirigenza di vertice del MAECI un assiduo e costante impegno di sensibilizzazione nei confronti dei valutatori, al fine di addivenire a una più imparziale ed effettiva articolazione dei giudizi, impegno che appare comunque auspicabile proseguire, unitamente a una continua attenzione posta al reperimento di procedure maggiormente efficaci.

2.3 Processo di attuazione del ciclo della performance

Anche nel 2025, l'Organismo Indipendente di Valutazione ha proseguito l'assidua collaborazione con la Segreteria Generale e con gli altri Centri di Responsabilità del Ministero nel processo di attuazione del ciclo della performance. Un grande sforzo è stato posto in essere, unitamente alla

¹ Rilevazione effettuata il 27/03/2026.

Segreteria Generale – Unità di Coordinamento, affinché la programmazione strategica annuale venisse condotta attraverso una pianificazione efficace, efficiente e razionale degli obiettivi perseguiti dal MAECI. In tal modo, nonostante l'attività della Farnesina si svolga spesso attraverso azioni e prodotti "immateriali" o i cui risultati sono quantificabili solo nel medio-lungo periodo, i risultati raggiunti possono essere più facilmente misurabili.

Il ciclo della performance 2025-2027 ha preso avvio con la fase di pianificazione e programmazione degli obiettivi che l'Amministrazione si prefigge di raggiungere nel breve e nel medio-lungo termine. Tale fase generalmente si articola nel seguente modo: il Segretario Generale invita i Direttori Generali e i Capi Servizio ad avviare il processo di elaborazione degli obiettivi strategici e questi, a loro volta, chiedono ai funzionari preposti agli Uffici di concorrere alla definizione di tali obiettivi strategici e di individuare quelli operativi. Vengono, inoltre, consultati la Direzione Generale per le risorse e l'innovazione, per quanto concerne la sostenibilità finanziaria, e l'OIV, che riceve le proposte di obiettivi, indicatori e piani di azione. Le priorità politiche individuate nella Direttiva dell'On. Ministro – in coordinamento con la Segreteria Generale e con il supporto dell'OIV – vengono, quindi, declinate in obiettivi strategici dai Centri di Responsabilità, i quali predispongono indicatori e target che permetteranno la misurazione del loro raggiungimento. Tutti gli obiettivi (strategici e strutturali – su base triennale – e quelli annuali) vengono monitorati e controllati semestralmente dall'OIV. Il monitoraggio intermedio, al termine del primo semestre, dello stato di avanzamento delle attività connesse al raggiungimento degli obiettivi ha lo scopo di rilevare il livello di realizzazione dei programmi di azione e individuare eventuali scostamenti, per poter introdurre i necessari interventi correttivi. Invece, il monitoraggio finale, al termine del secondo semestre, mira ad identificare il grado effettivamente conseguito di realizzazione degli obiettivi.

La programmazione strategica è culminata con l'approvazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), adottato con D.M. n. 1310/304 del 31 gennaio 2025, entro il termine stabilito per legge. 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 assorbiti dal PIAO, creando uno strumento che permetta al cittadino di conoscere agilmente il funzionamento della Farnesina e tutte le sue attività.

Lo scrivente Organismo conferma il proprio giudizio positivo sul sistema in vigore presso la Farnesina, che risulta funzionale ed efficace, essendo basato su un effettivo e proficuo dialogo tra il vertice politico e la dirigenza amministrativa.

Si segnala con particolare favore che, a conclusione di un processo avviato negli anni precedenti ed a seguito di un intenso lavoro di coordinamento svolto dall'OIV, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance è stato in parte oggetto di aggiornamento nel corso del 2024. Hanno costituito oggetto di modifica le parti del SMVP riguardanti la performance organizzativa e la performance individuale dei Dirigenti, entrati in vigore a partire dal 2025. Con riferimento alla performance individuale delle Aree Funzionali, il MAECI si riserva di procedere all'aggiornamento in un secondo momento, una volta istituita la nuova area delle Elevate Professionalità. Nelle more della predisposizione di tale documento, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance resta in vigore nella sua formulazione originaria relativamente alla performance individuale delle Aree Funzionali, essendo adeguato e rispondente alla normativa vigente.

2.4 Struttura tecnica e infrastruttura di supporto

L'Organismo Indipendente di Valutazione del Ministero degli Affari esteri e della Cooperazione Internazionale esercita le proprie funzioni anche nei confronti dell'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo e dell'ICE - Agenzia italiana per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane.

Nello svolgimento del proprio incarico, l'OIV si avvale di una Struttura tecnica permanente, la cui dotazione di personale in servizio, al 31 dicembre 2025, risulta pari a otto unità di personale (due di terza area e sei di seconda area).

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

È attualmente in atto un lavoro di miglioramento delle piattaforme informatiche dedicate al monitoraggio dei target, a partire da quella relativa al "controllo strategico", tramite la Direzione Generale per l'Amministrazione e l'Informatica, con il coordinamento della Segreteria Generale e il coinvolgimento dell'OIV.

3. Integrazione con il ciclo di bilancio

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

responsabilità amministrativa, sia attraverso la maggiore evidenza attribuita alle finalità delle risorse finanziarie, a partire dall'introduzione delle azioni, nell'ambito della classificazione del bilancio.

L'associazione di precisi obiettivi, indicatori e target ai programmi di spesa dei vari Centri di responsabilità costituisce la fisiologica chiusura di un modello organizzativo ottimizzato, nell'ambito del quale, alla previsione degli obiettivi strategici e strutturali - individuati in coerenza con le priorità politiche fissate dal Ministro - faccia poi seguito un monitoraggio in ordine ai risultati della gestione. Così articolato e strettamente integrato al ciclo di bilancio, il ciclo della performance favorisce il perseguimento sempre più virtuoso dei canoni di economicità, efficienza ed efficacia nell'amministrazione delle risorse attribuite.

A fronte di tale innovativo circuito della programmazione economico finanziaria, il processo di definizione del Quadro di riferimento, degli obiettivi e degli indicatori del MAECI, da inserire nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione e nella Nota integrativa ai documenti di bilancio, è stato il risultato di un intenso lavoro di coordinamento dei vari Centri di responsabilità, da parte della Segreteria Generale, con il supporto e la guida di questo OIV.

Il ciclo della pianificazione strategica, della performance e del bilancio del MAECI appare, quindi, massimamente integrato e coerente con le priorità politiche e gli obiettivi della programmazione finanziaria complessiva, in linea con i documenti di indirizzo generale e settoriale che orientano l'azione dell'Amministrazione.

La coerenza e l'integrazione dei citati strumenti trovano logica attuazione nella scelta strategica di una completa corrispondenza tra gli obiettivi, gli indicatori e i target individuati in sede di predisposizione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione e quelli indicati nella Nota integrativa, direttamente associati alle risorse finanziarie, ripartite in missioni, programmi e azioni di bilancio.

A rafforzare l'efficace applicazione del ciclo descritto ha concorso, in particolare, l'impegno dell'Amministrazione a promuovere un continuo miglioramento del sistema di misurazione della performance del MAECI e a dotarsi di un dettagliato ed esaustivo Quadro di riferimento (con la descrizione delle priorità politiche, dello scenario istituzionale e socio-economico nel quale opera l'Amministrazione), di una adeguata descrizione degli obiettivi di tipo strategico e strutturale, da conseguire nel triennio della programmazione, e l'individuazione di una rete di indicatori significativi per quantificare gli obiettivi, con target degli indicatori in costante aggiornamento, al fine di monitorare i risultati conseguiti.

Un ruolo attivo e propulsivo nella gestione amministrativa della procedura sopradescritta è svolto, in particolare, dall'Organismo Indipendente di Valutazione - attraverso la propria Struttura tecnica permanente - in stretto coordinamento con la Segreteria Generale, nel supporto metodologico ai Centri di responsabilità nelle attività relative alla compilazione della Nota integrativa ai documenti di bilancio, ai fini dell'inserimento nel portale informatico della Ragioneria Generale dello Stato, sia in fase di previsione (Nota integrativa a DLB e a LB) che in fase di consuntivazione (Nota integrativa a Rendiconto), degli obiettivi strutturali e strategici, dei dati contabili e degli indicatori di tutti i Centri di responsabilità del Ministero. Le schede informatiche e i quadri di riferimento prodotti dai CdR vengono successivamente esaminati, validati e trasmessi all'Ispettorato generale di bilancio, unitamente al Quadro di riferimento e alla relazione di sintesi sui risultati raggiunti.

Anche sul piano degli adempimenti del ciclo di bilancio, l'Amministrazione ha curato il proprio impegno nella elaborazione di obiettivi, indicatori e target affinché consentano di monitorare l'effettiva ripartizione dei fondi.

Nel 2024, la competente Direzione Generale per le risorse e l'innovazione è riuscita ad assicurare la pronta ripartizione delle risorse necessarie per fronteggiare esigenze di sicurezza, anche informatica, della sede centrale e delle sedi estere, non assicurabili con gli stanziamenti di bilancio assegnati all'inizio dell'esercizio finanziario.

In fase di consuntivazione, gli strumenti dedicati al processo di misurazione e valutazione delle performance, integrati a quelli del ciclo di bilancio (Relazione sulla performance, Nota integrativa al Rendiconto generale dello Stato, Relazione annuale ai sensi dell'art. 3, commi 68 e 69 della legge 244/2007), **hanno mostrato la loro validità ed efficacia, ai fini della validazione da parte di questo OIV**, nel riportare dati e informazioni significativi su come e quanto gli obiettivi assegnati sono stati raggiunti dai vari Centri di responsabilità, con le risorse messe a disposizione dell'Amministrazione.

Così strutturato, il sistema consente una concreta integrazione e un efficace coordinamento, in tempi ben definiti, tra tutti i soggetti – vertice politico, struttura dirigenziale e Organismo Indipendente di Valutazione – coinvolti nel complesso esercizio descritto. **Pertanto, a parere dello scrivente Organismo, la valutazione di insieme sulla conformità del ciclo della performance alla pertinente normativa relativamente al collegamento con la programmazione economico-finanziaria appare pienamente positiva.**

4. Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) – sezione “Rischi corruttivi e trasparenza”

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), con la relativa sezione dedicata ai “Rischi corruttivi e trasparenza”, è stato adottato con D.M. n. 1310/304 del 2025 e pubblicato nella sezione Amministrazione trasparente al seguente link https://www.esteri.it/it/trasparenza_comunicazioni_legali/performance/piano-integrato-di-attivita-e-organizzazione-piao/piao-2025-2027/.

Per quanto riguarda la struttura organizzativa dedicata alla prevenzione della corruzione, l’incarico di Responsabile per la Prevenzione della Corruzione (RPC) è affidato all’Ispettore Generale pro-tempore, che si avvale della rete dei referenti anticorruzione (Direttori Generali e Capi Servizio presso l’Amministrazione Centrale e Capi Missione all’estero, operanti in funzione di supporto alla definizione di misure idonee a prevenire e contrastare i fenomeni corruttivi).

La complessità organizzativa del MAECI fa sì che le figure di Responsabile anticorruzione e Responsabile per la Trasparenza siano tenute distinte, anche se incardinate presso la stessa Struttura di livello dirigenziale generale (Ispettorato Generale).

Il MAECI dispone, inoltre, di un Ufficio per le relazioni con il pubblico – che opera anche come Help Desk FOIA – cui è possibile inviare segnalazioni di disservizi o indirizzare rilievi e suggerimenti. Qualora vengano in rilievo episodi di cattiva amministrazione, l’Ispettorato Generale interloquisce direttamente con gli Uffici interessati al fine di approfondire le questioni segnalate. Negli altri casi la trattazione viene demandata alle Strutture centrali competenti, chiedendo di riferirne gli esiti.

In ottemperanza al D.lgs. n. 24/2023 in materia di segnalazione di illeciti (cd. “whistleblowing”), è stata attivata una piattaforma informatica che consente ai dipendenti e al personale esterno che collabora con il MAECI di effettuare segnalazioni, con garanzia di tutela della riservatezza.

Tra i fattori che favoriscono l’attuazione del sistema di prevenzione della corruzione, indubbia rilevanza ha l’attività di vigilanza ispettiva svolta dal RPC sull’operato degli Uffici dell’Amministrazione e della rete estera nonché la verifica sull’attuazione delle raccomandazioni post-ispettive da parte degli Uffici ispezionati. La criticità principale è connaturata alla presenza di una capillare rete periferica distribuita sul territorio estero, che opera e si confronta con sistemi politici e realtà giuridiche locali complesse, eterogenee e, spesso, notevolmente differenti dalla realtà italiana. L’impianto di prevenzione della corruzione, in linea con la logica sequenziale e ciclica del Piano nazionale anticorruzione (PNA), si basa sul riesame periodico e sulla valutazione costante del funzionamento del sistema nel suo complesso.

Dall'attività di monitoraggio annuale, è emersa l'opportunità di semplificare e aggiornare ulteriormente le mappature di rischio esistenti, nell'ottica della sostenibilità organizzativa e della razionalizzazione delle misure.

Con specifico riferimento alla rete estera, data l'elevata complessità e l'eterogeneità delle situazioni locali, il processo di analisi e di individuazione delle misure di contrasto al fenomeno corruttivo è affidato principalmente ad una autonoma valutazione dei referenti all'estero, i quali verificano, a seconda del livello di rischio percepito localmente, la necessità di adottare adeguate misure o di migliorare quelle già esistenti.

Per agevolare tale analisi interna, l'Ispettorato Generale ha diramato a partire dal 2021 un "questionario" di autovalutazione del rischio, successivamente aggiornato con l'introduzione di un monitoraggio periodico e l'obbligo di compilazione e trasmissione dello stesso al momento della cessazione dagli incarichi. I contenuti dei questionari si sono rivelati molto utili per arricchire l'analisi del contesto esterno di riferimento in cui opera l'Amministrazione e per impostare un sistema di prevenzione sempre più efficace e calibrato rispetto alle sue esigenze.

In sede ispettiva, la valutazione del rischio e le eventuali misure adottate dalle Sedi estere formano oggetto di verifica, in termini di efficacia e di interiorizzazione, con invito al miglioramento continuo, secondo un'ottica ciclica tipica della gestione del rischio.

Tra i principali risultati ascrivibili all'attività del RPC nel 2025 vanno menzionati i messaggi circolari indirizzati a tutti gli Uffici contenenti indicazioni per contrastare il rischio di corruzione e cattiva amministrazione nei seguenti ambiti: 1) fissazione appuntamenti per servizi consolari (21.1.2025); 2) funzioni e responsabilità dei referenti (26.2.2025); 3) rischio finanziario, utilizzo di conti correnti di deposito vincolati ed altri titoli di deposito o investimenti produttivi di interessi (28.2.2025); 4) Codice di comportamento, diramato alla Rete anche in lingua inglese (2.7.2025); 5) gestione del conflitto di interessi e adozione di Linee guida interne (19.12.2025).

Sul fronte della formazione anticorruzione, sono costanti le iniziative di sensibilizzazione svolte dall'Ispettorato Generale in sede ispettiva, modellate sulle condizioni di rischio rilevate a livello locale.

Nell'ambito dell'attività di supervisione sull'applicazione del Codice di comportamento dei dipendenti pubblici (DPR 16 aprile 2013, n. 62), condotta dall'Ufficio procedimenti disciplinari (UPD) del MAECI ex art. 54, c. 6, del D.lgs. n. 165 del 2001, risultano avviati, nel 2025, 7 procedimenti disciplinari riconducibili ad eventi corruttivi a carico di dipendenti. Tali fenomeni hanno interessato l'area di rischio relativa a provvedimenti ampliativi della sfera giuridica senza effetto economico diretto ed immediato.

Con riferimento al settore della trasparenza, nel 2025 sono pervenute due richieste di accesso civico "semplice", mentre sono state registrate n. 84 richieste di FOIA (accesso civico generalizzato), di cui 37 accolte, 25 parzialmente accolte, 19 rigettate, 3 inoltrate ad altra P.A. Le richieste di riesame sono state 6. Tutte le richieste (di I e di II istanza) sono state evase entro i termini di legge, rispettivamente dagli Uffici e dal Responsabile per la trasparenza, d'intesa con il Responsabile anticorruzione.

Le indagini sul numero di accessi alle pagine del sito istituzionale e della sezione "Amministrazione trasparente" sono state effettuate dalla Direzione Generale per la Diplomazia Pubblica, Ufficio II, anche per comprendere gli interessi del pubblico e adattare di conseguenza le politiche di comunicazione e trasparenza del Ministero. Nel corso del 2025, il sito web esteri.it ha ricevuto 14.988.876 visualizzazioni; la sezione "Amministrazione trasparente" ha ricevuto 806.314 visualizzazioni.

Costante, poi, è il richiamo dell'Ispettorato Generale alla pubblicazione completa e chiara di ogni informazione utile per i servizi consolari considerati a maggior rischio di corruzione. Per la Rete estera, permangono alcune cautele alla pubblicazione imposte dal rispetto delle normative locali, e comunque previste da disposizione normativa nazionale di natura speciale, che devono essere osservate anche per scongiurare possibili azioni legali presso tribunali stranieri. Del pari, in alcuni contesti bellici, si deve tenere conto dell'elevazione dell'esposizione a rischi terroristici derivante da un'integrale pubblicazione di informazioni, con pericolo di compromettere la sicurezza delle Sedi estere e del personale ivi assegnato.

Sul fronte della proiezione esterna, costante è l'azione dell'Amministrazione degli Affari Esteri verso la società civile, attraverso manifestazioni, eventi ed iniziative aventi lo scopo di far conoscere al cittadino o all'utente l'articolazione e le funzioni proprie del Ministero, come, ad esempio, la manifestazione "Farnesina Porte Aperte" e la Biblioteca ed il Sito web istituzionale, non limitato alla pubblicazione di informazioni obbligatorie, ma fonte di informazioni essenziali per i cittadini che intendano spostarsi o rientrare dall'estero in condizioni di sicurezza (es. sito www.viaggiare.sicuri.it e www.dovesiamonelmondo.it, sempre utili atteso il particolare contesto internazionale).

In merito agli obblighi di pubblicità di cui al d. lgs. n. 33/2013, gli Uffici dell'amministrazione centrale e della rete estera, grazie anche alla costante opera di sensibilizzazione svolta dall'Ispettorato Generale, dedicano una sempre maggiore attenzione alla pubblicazione dei dati e delle informazioni obbligatorie nelle rispettive sezioni di "Amministrazione trasparente" dei siti web. L'OIV, a tal proposito, ha effettuato la verifica sulla pubblicazione, completezza e aggiornamento dei documenti,

dati ed informazioni inseriti in tali sezioni rispetto a quanto elencato nella delibera ANAC n. 192 del 7 maggio 2025, attestandone la conformità.

Il Ministero, nel suo insieme, ha proseguito nella apprezzabile prassi, adottata in linea con gli elevati principi di trasparenza cui si ispira, di inserire nella sezione "Amministrazione trasparente" anche informazioni aggiuntive non sottoposte ad obblighi di pubblicazione, ma ritenute di interesse per il pubblico (cd. "trasparenza proattiva"). In tal senso, si segnala positivamente il costante richiamo dell'Ispettorato Generale alla pubblicazione completa e chiara di ogni informazione utile per i servizi consolari considerati a maggior rischio di corruzione.

5. Definizione e gestione di standard di qualità

A partire dal 2011, il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale si è dotato di standard di qualità, dapprima con D.M. 18 luglio 2011, n. 304 bis e D.M. 1° luglio 2013, n. 5011/0416 bis, successivamente, a seguito di un aggiornamento e di una consultazione pubblica, con D.M. 12 dicembre 2017, n. 1201/300 bis.

La carta dei servizi e degli standard di qualità del Ministero prende in considerazione aree chiave dell'azione del MAECI: il rilascio di passaporti e di visti di ingresso, gli atti di stato civile, l'organizzazione di corsi di lingua italiana da parte degli Istituti Italiani di Cultura, i servizi della Biblioteca della Farnesina, l'attività dell'Ufficio Relazioni con il Pubblico.

La Rete estera costituisce il terminale operativo dei servizi finali resi, che rappresentano il valore pubblico del MAECI, tra i quali si menzionano, sul piano consolare, appunto, il rilascio di passaporti e di carte d'identità, la tenuta della documentazione anagrafica e di stato civile, il rilascio dei visti, l'assistenza ai connazionali, l'erogazione di prestazioni di assistenza sociale, il rilascio di atti notarili, la promozione del sistema Italia nei suoi vari risvolti, commerciali e culturali. Sul piano diplomatico, i servizi erogati assicurano un corretto svolgimento delle relazioni internazionali bilaterali e multilaterali, in funzione preparatoria di attività di politica estera che impegnano lo Stato italiano nella comunità internazionale. Si tratta di attività meno visibili delle prime, i cui risultati finali si possono cogliere solo al termine di processi decisionali complessi e ciò specialmente in periodi di crisi. Le attività preparatorie in loco svolte dalle Ambasciate costituiscono infatti le premesse indefettibili per la conclusione di accordi bilaterali su svariati fronti connessi con le strategie nazionali. In merito a tutti tali servizi, il MAECI risulta ben consapevole dell'attenzione del pubblico e dell'utenza verso una sempre maggiore efficienza delle prestazioni fornite. Gli standard di qualità

ai quali il Ministero si ispira, anche grazie alle iniziative di digitalizzazione di alcuni servizi (soprattutto sul piano consolare e sul fronte trasparenza) risultano in progressivo miglioramento, con un'accresciuta fruibilità e accessibilità.

A seguito dei diversi processi di riorganizzazione della struttura ministeriale attuati negli ultimi anni, si segnala l'opportunità di aggiornare gli organi competenti per la diffida, indicati nella Carta dei servizi.

6. Coinvolgimento degli stakeholder e valutazione partecipativa

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

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

- Ministeri, anche per il tramite degli Uffici dei Consiglieri Diplomatici, nonché delle riunioni di appositi Tavoli di coordinamento, ove attivi;
- Parlamento, in particolare attraverso l'Ufficio per i Rapporti con il Parlamento e soprattutto nel quadro delle audizioni presso le Commissioni Esteri;
- Collettività italiane all'estero, soprattutto per il tramite dei Comitati degli Italiani all'estero (COMITES) e del Consiglio Generale per gli Italiani all'Estero (CGIE);
- Sistema produttivo nazionale, anche per il tramite delle periodiche riunioni della Cabina di Regia per l'internazionalizzazione;
- Imprese e istituti finanziari, anche per il tramite dei funzionari diplomatici eventualmente ivi distaccati e dei Tavoli di coordinamento, ove attivi;
- Società civile e cittadini comuni, attraverso il dialogo intrattenuto dall'Ufficio Relazioni con il Pubblico, la regolare interazione tra l'Unità di Analisi e Programmazione e i rappresentanti del settore della ricerca internazionalistica, le periodiche rassegne "Farnesina Porte Aperte" e le molteplici iniziative dell'Amministrazione centrale e degli uffici all'estero ad essi rivolte, ivi incluse quelle di diplomazia pubblica e quelle volte alla valorizzazione del proprio patrimonio storico-archivistico e bibliotecario;
- Organizzazioni non governative;

- Organi di informazione, attraverso il dialogo costante intrattenuto dalla Direzione Generale per la Diplomazia Pubblica e Culturale del Ministero.

In merito al coinvolgimento degli *stakeholder* interni, la Farnesina conduce 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. Gli *stakeholder* interni, inoltre, sono pienamente coinvolti anche nell'avvio del ciclo della performance, laddove obiettivi, indicatori e target sono frutto di una meritevole azione sinergica effettuata a vari livelli, vedendo la partecipazione del vertice politico e dell'alta dirigenza, in stretta collaborazione con l'OIV, allo scopo di individuare di volta in volta le priorità politiche nel ciclo della performance, declinando gli obiettivi triennali, strategici o strutturali, per il triennio di riferimento e gli obiettivi annuali.

Il MAECI, sulla base dei principi di flessibilità e gradualità espressi nelle Linee Guida sulla valutazione partecipativa del Dipartimento della Funzione Pubblica (n. 4/2019), 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, come emerge dallo stesso PIAO. 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. 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. Lo strumento è stato recentemente aggiornato al fine di renderlo più conforme ai quesiti di maggiore interesse per gli utenti.
- la presenza online della Farnesina e della rete diplomatica, che 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 portali sviluppati dal Ministero per valorizzare specifici servizi/iniziative e alla diffusione capillare delle strutture ministeriali sui social network. 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.

7. Conclusioni

In considerazione di quanto esposto, lo scrivente Organismo Indipendente di Valutazione esprime **un generale e positivo apprezzamento per il sistema messo in atto dal MAECI e per i risultati conseguiti.**

L'Amministrazione del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale si è impegnata considerevolmente per affinare le modalità con le quali gestire il ciclo della performance e l'intero processo di misurazione e valutazione. Da segnalare positivamente è il lavoro posto in essere per monitorare con costanza la qualità degli indicatori e dei dati raccolti, rafforzandone i caratteri della misurabilità e della multidimensionalità, promuovendone la continuità e procedendo agli aggiornamenti, ove necessario.

Un giudizio positivo merita anche l'impegno profuso dal Ministero affinché sia assicurata la massima integrazione tra ciclo della performance e ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio, prestando particolare attenzione anche al riallineamento dei due cicli.

L'OIV, inoltre, conferma la costante collaborazione, nonché il perdurante e assiduo dialogo che le varie strutture e l'alta dirigenza del Ministero hanno instaurato e condotto con lo scrivente, segnale di un'aumentata sensibilità dell'Amministrazione rispetto ad alcuni temi e della volontà di migliorarsi continuamente. Ciò ha permesso di ottenere i risultati positivi di cui si è dato conto e un significativo progresso nell'adempimento dei compiti connessi al ciclo della performance da parte dei vari CdR, consentendo l'affinamento costante degli strumenti dell'esercizio.

Pertanto, lo scrivente OIV formula le seguenti raccomandazioni e proposte di miglioramento:

- Per quanto riguarda il **funzionamento complessivo del Sistema di Misurazione e Valutazione**, si suggerisce di continuare l'attività di affinamento degli obiettivi, degli indicatori e dei target, in modo da poter mostrare con ancora maggior dettaglio il contributo di ciascuna struttura e di ciascun dipendente ai risultati raggiunti: si consiglia, infatti, tenendo pur sempre conto della natura "immateriale" dei prodotti dell'azione della Farnesina, di porre maggiormente l'accento sul risultato che gli interventi sono tesi a raggiungere, anziché riferirsi a processi lavorativi interni. A tal fine, si segnala anche l'opportunità di definire obiettivi e target che siano maggiormente ambiziosi e sfidanti, così da poter meglio rappresentare i risultati dell'azione amministrativa del MAECI: infatti, si è talvolta rilevata la tendenza di alcuni CdR alla prudenza nei valori target da raggiungere, che spesso vengono poi sensibilmente superati alla fine dell'esercizio.

Molto apprezzato è stato il lavoro, avviato negli ultimi anni, volto ad aggiornare ed aggiornare il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, così come raccomandato più volte da questo OIV. In particolare, nel 2025, è stato ripreso il lavoro di revisione al fine redigere un SMVP con riguardo all'area delle elevate professionalità. A tal punto, lo scrivente non può che auspicare la finalizzazione dell'aggiornamento del Sistema relativamente alla performance individuale delle aree funzionali, anche al fine di recepire meccanismi già adottati nella prassi operativa e tesi a modernizzare l'intero sistema, allineandolo allo stesso tempo alle modifiche più recentemente introdotte.

- In relazione al **tema della trasparenza e della corruzione**, non può che essere incoraggiata l'adozione di una pianificazione trasversale degli obiettivi di trasparenza, di efficacia amministrativa e di razionalizzazione della spesa, insieme con la predisposizione di misure volte a prevenire fenomeni corruttivi in senso lato. In tale ottica, infatti, si conferma il suggerimento a proseguire nell'impegno volto alla valorizzazione dell'accezione ampia del concetto di corruzione, che in linea con la definizione contenuta nel Piano Nazionale Anticorruzione predisposto annualmente dall'ANAC, va intesa in un senso più ampio rispetto allo specifico reato di corruzione e al complesso dei reati contro la pubblica amministrazione, andando a coincidere con la "maladministration", ovvero come assunzione di decisioni devianti dalla cura dell'interesse generale a causa del condizionamento improprio da parte di interessi particolari.
- Riguardo al tema della **valutazione partecipativa**, ai sensi dell'art. 19 bis del d. lgs. 150/2009, lo scrivente OIV sostiene fortemente il principio per cui bisogna programmare la qualità dei servizi nell'ottica dei destinatari finali degli stessi, in modo da spingere la pubblica amministrazione ad essere maggiormente efficace ed efficiente, superando così i rischi di autoreferenzialità. In tale ottica, sostiene con particolare enfasi le iniziative già intraprese dall'Amministrazione e, soprattutto, quelle che mirano all'implementazione di una performance organizzativa che veda un coinvolgimento e la valorizzazione di tutto il Sistema Paese. In tale ambito, vista 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 (nel 2025, in Etiopia ed Eritrea, USA e a Cuba) che hanno visto una fondamentale azione sinergica tra tutti i soggetti potenzialmente coinvolti e gli stakeholder. Lo scrivente, infatti, nell'ambito delle sue funzioni presso l'Agenzia per la cooperazione allo sviluppo e presso l'ICE-Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, ha portato avanti – a partire dal 2020 - dei progetti di valutazione partecipativa presso sedi estere, svolgendo una

serie di attività di controllo strategico, con visite sul campo. In particolare, per quanto riguarda il settore della cooperazione allo sviluppo, l'attività di rilevazione del grado di soddisfazione dell'utenza finale e degli stakeholder, proprio nell'ottica di avviare un processo di miglioramento della performance, è stata effettuata tramite la somministrazione di questionari contenenti domande indirizzate alla comprensione di opportunità, vantaggi e utilità degli aiuti italiani, attraverso la misurazione del livello di soddisfazione delle performance nelle varie fasi di iter progettuale, nonché attraverso l'individuazione delle potenziali aree di miglioramento. Le risultanze della indagine sulla valutazione partecipativa sono state, poi, pubblicate sul sito dell'Agenzia.

Pertanto, l'OIV auspica e promuove un maggior ricorso ad iniziative in tal senso anche presso il Ministero e le Sedi all'estero, con i dovuti aggiustamenti rispetto alle iniziative che si vorranno intraprendere, in virtù della specificità dell'Amministrazione in parola.

A tal proposito, si evidenzia come nell'ambito del PIAO approvato dal Ministero degli Affari esteri e della cooperazione internazionale in data 30 gennaio 2026, con D.M. n. 311/392, siano stati previsti obiettivi in materia: in particolare, con riferimento al controllo di gestione, relativamente alle attività svolte dell'OIV, è stato inserito un obiettivo avente ad oggetto la "Valutazione partecipativa in Sedi oggetto di missione", dei cui risultati verrà dato conto in apposite relazioni da pubblicare sui siti istituzionali del MAECI e/o delle Agenzia vigilate, a seconda dell'oggetto e delle Sedi di volta in volta presi in considerazione. Pertanto, 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 continuità con il lavoro già effettuato in tale ambito, si cercherà altresì di estendere 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.

Roma, 10 giugno 2026

Cons. Stefano Glinianski
Organismo Indipendente di Valutazione