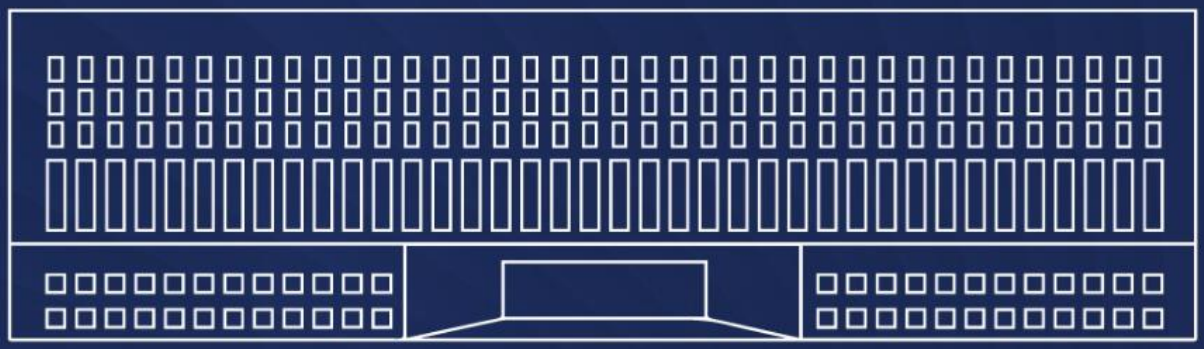

RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

2024

Ministero degli Affari Esteri
e della Cooperazione Internazionale

SOMMARIO

PREMESSA 2

1. ANALISI DEL CONTESTO E DELLE RISORSE 2

1.1 IL CONTESTO ESTERNO DI RIFERIMENTO 2
1.2 IL CONTESTO INTERNO DI RIFERIMENTO 4
L'Amministrazione in cifre (dati al 1° gennaio 2025, salvo diversamente indicato) 8
1.3 BILANCIO DI GENERE, POLITICHE E ATTIVITÀ DELL'AMMINISTRAZIONE IN RELAZIONE ALLA DIVERSITÀ DI GENERE 11
Presenza di genere 11
Formazione in materia di pari opportunità 12
Il Comitato Unico di Garanzia 12
Contrasto alle discriminazioni 13

2. PRINCIPALI RISULTATI RAGGIUNTI NEL 2024 14

2.1 OBIETTIVI TRIENNALI DELLA SEZIONE PERFORMANCE DEL PIAO 2024-2026 – RISULTATI RAGGIUNTI. 16
2.2 OBIETTIVI ANNUALI DELLA SEZIONE PERFORMANCE DEL PIAO 2024-2026 – RISULTATI RAGGIUNTI 16
2.3 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA COMPLESSIVA 16
2.4 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI 26

3. IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE 28

4. PERFORMANCE E PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE 31

ALLEGATI TECNICI

Premessa

La presente relazione traccia un bilancio del quattordicesimo ciclo di applicazione del D. Lgs. n. 150/2009 al Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (MAECI) per quanto concerne il "sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale".

La presente relazione è articolata secondo la struttura delineata nelle Linee Guida per la Relazione annuale sulla *performance* n. 3, novembre 2018, del Dipartimento della Funzione Pubblica.

Nel 2024, in un contesto internazionale caratterizzato da molteplici e diffusi scenari di crisi, la Farnesina ha continuato ad affrontare l'esercizio con il massimo impegno, sia a livello centrale, sia nelle sue articolazioni periferiche. Ciò nella convinzione che un accurato sistema di programmazione delle attività e misurazione della performance, che valorizzi le eccellenze e il merito e alimenti la cultura della trasparenza e dell'integrità, non possa che rafforzare la capacità del Ministero di adempiere alla sua missione istituzionale e al suo ruolo di rappresentanza e promozione del Sistema Paese all'estero, in modo da rispondere con efficienza alle esigenze del Paese e alle aspettative del Parlamento e della società civile.

Valutare e misurare una attività "immateriale" come la politica estera non è agevole. Nel corso degli anni il Ministero ha progressivamente affinato obiettivi, indicatori e target del proprio piano della performance per riuscire a esprimere in maniera sempre più accurata il contributo di ogni struttura e di ogni dipendente ai risultati raggiunti.

Si tratta di uno sforzo che è proseguito anche in fase di definizione del ciclo di programmazione relativo al triennio 2025-2027, confluito nel Piano Integrato di Attività e programmazione 2025-2027, e che continuerà negli anni a venire, nella convinzione che attraverso un'esposizione chiara, trasparente e completa delle finalità e dei risultati del suo operato sia possibile valorizzare la missione istituzionale della Farnesina. Questa si dispiega – in concreto – attraverso l'azione diplomatica quotidiana, i cui effetti – anche se talvolta difficilmente misurabili e in alcuni casi evidenti soltanto nel medio-lungo periodo – incidono positivamente sulla qualità della vita dei cittadini e contribuiscono a generare "valore pubblico". Questo accade sia nei casi in cui il MAECI offre servizi immediatamente percettibili dal fruitore finale (assistenza ai connazionali all'estero, consulenza alle imprese, rilascio di visti), sia quando lo sforzo italiano si concentra su obiettivi più a lungo termine (quali pace e sicurezza, tutela e promozione dei diritti umani, apertura dei mercati, tutela del patrimonio culturale, lotta ai cambiamenti climatici, ecc.).

Tale impegno è reso particolarmente complesso dalla specificità della Farnesina: all' Amministrazione centrale si affianca una rete periferica di oltre 300 uffici presenti in tutti i continenti, con realtà variegate che presentano differenze rilevanti di tipo storico-geografico, politico-economico, di assetto giuridico, socio-culturale, oltre che di sicurezza e infrastrutturali.

1. Analisi del contesto e delle risorse

1.1 Il contesto esterno di riferimento

L'azione del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (MAECI) si inserisce in uno scenario globale complesso, fragile e al tempo stesso interconnesso, caratterizzato da perduranti crisi internazionali, da difficoltà economiche persistenti, nonché da una dinamica frizionale tra le

principali potenze, con riflessi destabilizzanti sul piano della sicurezza internazionale e della globalizzazione. Tale scenario è andato aggravandosi nel corso del 2024 a causa del protrarsi dell'**aggressione russa all'Ucraina** e della **crisi in Medio Oriente**, con implicazioni per il MAECI e la sua rete diplomatico-consolare.

Nel 2024 l'impegno della Farnesina è stato quindi rivolto alla promozione della pace e della sicurezza internazionale. Il MAECI ha continuato a sostenere la sovranità e l'integrità territoriale dell'Ucraina, la sua popolazione, la futura ricostruzione del Paese e del suo percorso europeo, incoraggiando - in raccordo con i partner e gli alleati - ogni utile canale diplomatico per la ripresa di negoziati di pace. **Anche 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.

Prioritaria è stata altresì l'azione per l'area del **Mediterraneo allargato** (Nord Africa, Medio Oriente, dal Maghreb al Mar Rosso e al Golfo, incluso Sahel e regioni dei Grandi Laghi, fino all'Afghanistan), che resta il quadrante geopolitico più prossimo al nostro Paese, caratterizzato da una molteplicità di obiettivi di prevenzione e risoluzione delle crisi in atto.

Nel 2024, l'**Africa** si è confermata al centro delle priorità di politica estera italiana, soprattutto nel quadro del **dossier migratorio**, in termini di valorizzazione del ruolo e delle potenzialità connettive del nostro Paese per la stabilizzazione delle aree di crisi, di valorizzazione delle giovani generazioni e di allargamento degli scambi culturali, economici e commerciali. In tal senso, la Farnesina si è adoperata per dare nuovo impulso alle relazioni con l'Africa nel quadro del nuovo approccio del Governo per costruire con il continente un partenariato su base paritaria e generare benefici per tutti, con iniziative come il **Piano Mattei,** e del **Processo di Roma**, nella cui cornice è approfondita una cooperazione ad ampio spettro in materia migratoria con i Paesi d'origine, transito e destinazione dei flussi.

La Farnesina contribuisce quindi **al rafforzamento di un approccio integrato al fenomeno migratorio**, finalizzato al superamento della logica emergenziale a favore di una **diminuzione** sensibile e durevole dei **flussi migratori irregolari.** La loro gestione e la necessità di un'azione coordinata dei Paesi europei sul fronte migratorio ha rappresentato anche nel 2024 una sfida prioritaria per l'Italia.

In ambito multilaterale, il MAECI ha lavorato nel 2024 per assicurare gli obiettivi della **Presidenza italiana del G7**.

In parallelo, la nostra azione di rafforzamento delle **relazioni bilaterali** ha continuato a intensificarsi nel corso del 2024, non tralasciando la dimensione europea e quella transatlantica, coordinate invariabili della nostra sicurezza e del nostro benessere. 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 anche ai temi dell'**allargamento dell'Unione Europea**, in particolare al processo di integrazione europea dei Balcani Occidentali, della costruzione di una difesa comune e del ruolo globale dell'UE, approfondendone l'autonomia strategica e la capacità di azione congiunta a tutela di interessi condivisi. Nel corso del 2024 il dialogo bilaterale con i partner europei si è intensificato, sia sul piano tecnico che politico, anche grazie a numerosi incontri di alto livello.

L'Italia è stata inoltre impegnata ad agire per fare fronte alle sfide globali dello sviluppo e della crescita sostenibile, sempre nel quadro delineato dalla Agenda 2030 delle Nazioni Unite. Gli obiettivi della sicurezza energetica e della transizione ecologica continuano a costituire aspetti qualificanti della politica estera italiana, perseguiti anche attraverso lo strumento del **Fondo Italiano per il Clima**.

Il MAECI ha continuato ad attribuire la massima importanza anche alla partecipazione ai **fori onusiani e alle sue agenzie specializzate** a sostegno delle attività di protezione del patrimonio culturale, istruzione e cooperazione scientifica, attraverso un apporto concreto in risorse, presenza attiva, visibilità e progettualità.

Anche nel 2024, la Farnesina ha intensificato 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. Nello svolgere le attività di promozione integrata, la Farnesina ha fatto leva sul patrimonio linguistico e culturale nazionale, ponendo particolare attenzione all'azione di **promozione della lingua e della cultura italiana**, sui ritorni della cooperazione scientifica e tecnologica e sulla valorizzazione delle comunità italiane e di origine italiana nel mondo.

Sul **piano dei servizi,** il MAECI ha continuato gli sforzi volti alla **semplificazione** amministrativa, alla **digitalizzazione** e all'**innovazione**, con l'obiettivo di assicurare risparmi significativi nella spesa pubblica ed erogare servizi efficaci anche a distanza, in maniera capillare e vicina al cittadino.

Il MAECI e le Sedi devono inoltre far fronte a richieste sempre più articolate ed esigenti, che originano dalla nuova mobilità delle comunità italiane all'estero. L'obiettivo della Farnesina per il 2024 è stato dunque di continuare ad assicurare un'erogazione efficiente dei **servizi consolari** e dell'**assistenza ai connazionali all'estero**.

Sul piano delle **riforme dell'azione amministrativa**, con l'adozione del D.M. 1202/3361 il 7 dicembre 2023, nel 2024 sono sorte nuove articolazioni interne nel Ministero. Ad esempio, è stata istituita la nuova Unità per l'innovazione tecnologica e la sicurezza cibernetica, volta a contrastare in maniera più efficace l'incremento di attacchi cibernetici.

1.2 Il contesto interno di riferimento

L'Amministrazione degli Affari Esteri è costituita dall'Amministrazione centrale e da 313 Uffici all'estero: Ambasciate, Rappresentanze Permanenti, Delegazioni Diplomatiche Speciali, Uffici consolari, Istituti Italiani di Cultura, cui si aggiungono 8 scuole statali italiane all'estero.

L'organigramma, pubblicato sul sito istituzionale della Farnesina[1], illustra l'assetto organizzativo di primo livello del MAECI.

Con la riorganizzazione approvata nel 2021, la struttura centrale del Ministero consta – dal 1° gennaio 2022 – di nove Direzioni Generali che coincidono con le macro-aree tematiche prioritarie della nostra politica estera: affari politici e sicurezza, mondializzazione e questioni globali, promozione del sistema Paese, diplomazia pubblica e culturale, Unione Europea e politica commerciale, italiani all'estero e politiche migratorie, cooperazione allo sviluppo, nonché la

[1] https://www.esteri.it/it/ministero/struttura/organigramma/

Direzione Generale per le risorse e l'innovazione e quella per l'amministrazione, l'informatica e le comunicazioni. 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 per gli affari giuridici, del contenzioso diplomatico e dei trattati. Le strutture di II livello sono attualmente 110, cui si aggiungono gli uffici di diretta collaborazione ai sensi del DPR 24 maggio 2001, n. 233.
Al vertice della struttura amministrativa è collocato il Segretario Generale che, avvalendosi degli uffici e delle 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 rete degli uffici all'estero ha risentito nello scorso decennio delle decisioni prese nell'ambito dei provvedimenti di *spending review* in tema di chiusura degli uffici all'estero – con circa 30 Sedi tra Ambasciate e Uffici consolari soppresse negli ultimi 15 anni – nonché del blocco del turnover del personale di ruolo. Più recentemente, gli interessi strategici nazionali hanno richiesto di estendere la presenza istituzionale della Farnesina in aree extra-europee di crescente attenzione e, nonostante la citata scarsità di risorse umane e finanziarie a disposizione, a partire dal 2013 si è proceduto all'apertura di nuove sedi in Asia (Ambasciata a Ulaanbaatar; Consolati Generali ad Ho Chi Minh City, Chongqing, Bangalore, o ancora il Consolato a Erbil) e Africa, con particolare attenzione alla fascia del Sahel (Ambasciate a Niamey, Conakry, Ouagadougou, Bamako e, da ultimo, Nouakchott). È stato necessario anche intervenire in alcune specifiche aree, in relazione ad accresciute richieste di servizi per gli italiani residenti all'estero, con l'apertura di Uffici consolari a Madrid, Bruxelles, Manchester e Arona.
Sul versante delle risorse umane si scontano ancora gli effetti del blocco del turnover e del taglio degli organici degli ultimi anni che, nonostante le recenti tornate di assunzioni (con abbassamento dell'età media dei dipendenti a 48,39 anni), hanno comportato per la Farnesina una netta riduzione delle unità di ruolo in servizio, diminuite dalle 4.842 del 2008 alle 3.953 del 1°gennaio 2025 (-18,36%). Il decremento ha riguardato in particolare il personale delle Aree Funzionali, che, dal 2008 a oggi, ha registrato un calo del 27,01% (da 3.868 unità nel 2008 a 2.823 al 1° gennaio 2025).
Nel 2024, nelle varie categorie di personale, si sono registrate circa 200 cessazioni dal servizio, di cui circa 100 derivanti da collocamenti a riposo per limiti di età, 80 da dimissioni anticipate e 4 da decesso o inabilità. Significativo è il gap esistente tra le dotazioni organiche del nostro Ministero rispetto ai corrispondenti Ministeri dei Paesi partner. Infatti, la Farnesina, pur gestendo una rete di uffici all'estero paragonabile, per complessiva estensione, a quella dei principali partner europei (Germania, Francia, Regno Unito), può contare, in proporzione, su risorse di personale nettamente inferiori.
A fronte della continua riduzione del personale delle aree funzionali impiegabile sulla rete estera, l'Amministrazione ha fatto ricorso in misura crescente a impiegati a contratto reclutati localmente, sebbene le due categorie non siano fungibili. Dopo aver beneficiato degli incrementi di unità disposti dal DL 145/2024, articolo 4, comma 8, il contingente degli impiegati a contratto di cui all'art. 152 del DPR 18/1967 ammontava quindi, al 31 dicembre 2024, a 3.200 unità.

A partire dal 2019 il mutato contesto normativo in materia di reclutamento di personale ha consentito di registrare una parziale controtendenza sul piano delle politiche assunzionali che, se nell'immediato vale a mitigare parzialmente le perdite di personale dell'ultimo decennio, solo se sarà proseguita in modo sostenuto e accompagnata da adeguati finanziamenti potrà contribuire

al ristabilimento di una situazione adeguata, tanto più che occorrerà anche far fronte ai numerosi naturali pensionamenti.
In tale contesto, nel corso del 2024, in ragione della rimodulazione dei risparmi di cui al DPCM 22 luglio 2022 e dell'emanazione del DPCM 11 maggio 2023, l'Amministrazione è stata autorizzata all'assunzione di 375 unità di Funzionari, di cui 300 da reclutare tramite procedura concorsuale e 75 tramite procedura di progressione tra le aree ai sensi dell'articolo 52, comma 1-bis del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.
A seguito alle predette autorizzazioni, è stata indetta nel mese di dicembre 2023 una procedura di progressione dall'area degli assistenti a quella dei funzionari. La procedura si è conclusa in data 6 maggio 2024 con l'inquadramento delle 75 unità utilmente collocate in graduatoria nell'area dei funzionari. Per quanto riguarda invece la selezione delle citate 300 unità, a luglio 2023 è stato indetto il relativo concorso per il reclutamento di personale dell'area dei funzionari da ascrivere a cinque diversi profili: informatico, telecomunicazioni e cifra; architetto ingegnere; area della promozione culturale; economico, finanziario e commerciale; amministrativo, contabile e consolare. All'esito della procedura concorsuale, l'Amministrazione ha immesso nei ruoli 236 unità risultate vincitrici.
A seguito della pubblicazione della graduatoria in data 18 novembre 2024, si è conclusa la procedura concorsuale del concorso a 50 posti di Segretario di Legazione in prova indetto con decreto ministeriale 5115/138/bis del 8 marzo 2024. Il 14 gennaio 2025 sono state immesse in ruolo 47 unità risultate vincitrici del concorso. A seguito di giustificato motivo, è stato concesso il differimento della presa di servizio a un'unità.
Si è conclusa la procedura concorsuale relativa all'assunzione di 381 unità di personale dell'area degli assistenti. La graduatoria del profilo informatico si compone di 33 vincitori (a fronte di 100 unità messe a bando), quella del profilo amministrativo si compone di 281 vincitori e 450 idonei.
In merito alle procedure in corso di svolgimento, sono stati indetti i concorsi finalizzati al reclutamento di 35 unità di Segretario di Legazione in prova e di 12 unità di dirigenti di seconda fascia, di cui 3 dell'area della promozione culturale.

La legge di bilancio per il 2024 (legge 30 dicembre 2023, n. 213) ha assegnato al Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale (MAECI) uno stanziamento iniziale pari a **3,533 miliardi di euro**, che costituisce una componente molto ridotta del bilancio dello Stato (0,29 % di 1.215,086 miliardi di euro, ivi compresa la quota di rimborso del debito) e del PIL (0,16 % di 2.191,182 miliardi di euro).

Il bilancio del MAECI nel 2024 è risultato in leggero aumento rispetto allo stanziamento iniziale del 2023 (pari a 3,285 miliardi di euro).

In particolare, in base alle previsioni di spesa disposte con tale legge sono **diminuiti alcuni stanziamenti**, tra cui la quota di partecipazione dell'Italia al Fondo europeo di sviluppo – FES (meno 38 milioni di euro, da 263 milioni nel 2023, a 225 milioni nel 2024), i contributi a fondo perduto per l'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese italiane (passati da 210 milioni di euro nel 2023 a 150 milioni di euro per il 2024), quelli relativi all'attuazione delle politiche di cooperazione attraverso l'AICS (da 670 milioni di euro nel 2023 a 646 milioni nel 2024 di euro).

Sono, invece, **incrementate** rispetto al 2023 **altre autorizzazioni di spesa**, tra cui il contributo italiano allo Strumento Europeo per la pace (European Peace Facility-EPF) che passa da 88,8

milioni di euro del 2023 a 303 milioni di euro nel 2024, 359 milioni di euro nel 2025, 366 milioni di euro nel 2026, nonché i finanziamenti per l'acquisto e la ristrutturazione di immobili da adibire a sedi di Rappresentanze diplomatiche e consolari (da 28 milioni di euro nel 2023 a 44 milioni di euro nel 2024).
Al netto delle risorse destinate all'Agenzia italiana per la cooperazione allo sviluppo (646 mln di euro) e al Fondo Europeo di sviluppo (225 mln di euro), il peso del bilancio del MAECI si riduce in realtà a 2,662 miliardi di euro (pari allo 0,22% del bilancio complessivo dello Stato).

A ciò va aggiunto che il bilancio MAECI si connota per una **struttura tendenzialmente rigida**, in quanto è rappresentato 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).

Nonostante ciò il **Ministero ha dato un apporto rilevante alle misure di revisione della spesa** del Governo, attuata con il **DPCM del 4 novembre 2022**, ai sensi dell'articolo 22 bis della legge di contabilità e finanza pubblica, per la definizione degli obiettivi di risparmio 2023-2025 di ciascun Ministero: tale DPCM ha infatti stabilito per il MAECI una riduzione di spesa pari a **49,2 milioni di euro per il 2023, 76 milioni per il 2024 e 94,9 milioni dal 2025**.

A questi obiettivi si sono aggiunti quelli del **DPCM 7 agosto 2023**, per il triennio 2024-2026**, pari a 7,9 milioni di euro per il 2024, 13,2 milioni per il 2025 e 18,5 milioni di euro per il 2026**.

Nel complesso, quindi, gli obiettivi di riduzione della spesa derivanti dai due DPCM citati, nel triennio di bilancio 2024 – 2026 ammontano **a 83,9 milioni di euro per il 2024, 108,1 milioni di euro per il 2025 e 113,4 milioni per il 2026**, di cui la parte più rilevante ha riguardato il capitolo 2185/1 "Somma da assegnare all'agenzia italiana per la cooperazione allo sviluppo per l'attuazione di iniziative di cooperazione internazionale", mentre una quota degli obiettivi di risparmio è stata raggiunta mediante riduzione del capitolo 1300 "fondo da destinare agli uffici all'estero per le attività di promozione dell'Italia, mirate a stabilire ed intrattenere relazioni con le Autorità, il corpo diplomatico e gli ambienti locali…".

Inoltre la Legge di Bilancio per il triennio 2024-2026 (legge 30 dicembre 2023, n. 213), ha previsto delle **riduzioni "lineari", nella misura di circa il 5% degli stanziamenti iniziali,** su diverse voci di spesa del bilancio MAECI di natura non inderogabile (con esclusione, quindi, delle spese di personale e dei contributi obbligatori ad organizzazioni internazionali).

Tali riduzioni, in cui sono confluiti anche gli obiettivi di *spending review* delineati dal Governo **per il triennio 2024-2026 (con il DPCM del 7 agosto 2023**) hanno costituito un taglio molto significativo per il bilancio complessivo del MAECI, **pari a 54,608 milioni di euro sul 2024, 55,725 milioni di euro sul 2025 e 56,960 milioni di euro a decorrere dal 2026.**

La quota che residua per le spese di funzionamento e di investimento, al netto dei provvedimenti di riduzione della spesa degli scorsi anni, è stata piuttosto limitata, pari a 328 milioni di euro (circa il 9% del bilancio del MAECI).

Anche nel 2024 il MAECI ha fronteggiato la carenza di risorse destinate al funzionamento e allo svolgimento delle proprie attività istituzionali con alcuni strumenti straordinari, quali, in primo luogo, i provvedimenti concernenti la partecipazione dell'Italia alle missioni internazionali.

Il **DPCM di ripartizione del fondo per il finanziamento delle missioni internazionali e degli interventi di cooperazione allo sviluppo per il 2024** ha infatti stanziato complessivamente sul bilancio del MAECI la somma di oltre 361 milioni di euro, in gran parte destinati alle iniziative di cooperazione allo sviluppo (251 milioni di euro), a interventi di sostegno ai processi di pace e rafforzamento della sicurezza (28,8 milioni di euro), alla partecipazione a iniziative delle organizzazioni internazionali per la pace e la sicurezza (21,7 milioni di euro) e per una quota, pari a 60 milioni di euro, al rafforzamento delle misure di sicurezza e al funzionamento degli uffici, principalmente di quelli all'estero nelle aree di crisi.

Come nei precedenti esercizi, anche nel 2024 i tempi di adozione della deliberazione del Consiglio dei Ministri sulla partecipazione dell'Italia alle missioni internazionali e dei relativi atti parlamentari di autorizzazione, nonché quelli per la successiva adozione dei DPCM di ripartizione del Fondo per il finanziamento delle missioni in parola, ai sensi della procedura prevista dalla legge n. 145/2016, hanno posto l'Amministrazione nella condizione di destinare risorse disponibili in bilancio per le attività ordinarie per far fronte alle prioritarie esigenze di sicurezza della rete estera.

Il MAECI ha confermato, con un valore del ritardo medio ponderato di -13,38 giorni sulle scadenze ordinarie, il sostanziale rispetto delle tempistiche di pagamento fissate per legge (d.Lgs. n. 231/2002).

Nel 2024 le principali economie di bilancio sono state relative al Fondo europeo di sviluppo (FES) e ai capitoli delle retribuzioni del personale, con particolare riferimento a quelli finalizzati al pagamento dell'indennità di servizio all'estero, a causa di una consistente diminuzione della presenza di personale di ruolo presso le sedi estere, in conseguenza del turnover negativo degli ultimi anni. Ulteriori economie sono riferite a contributi obbligatori a Organismi internazionali, per le differenze di cambio, qualora l'ammontare dovuto sia determinato in valuta diversa dall'Euro, o perché tale ammontare sia comunque risultato inferiore in relazione alle richieste di contribuzione.

L'Amministrazione in cifre (dati al 1° gennaio 2025, salvo diversamente indicato)

L'Amministrazione centrale	
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	**9**

presso Organizzazioni Internazionali	
Delegazioni Diplomatiche Speciali	**1 (Taipei)**
Uffici Consolari	**85**
Uffici Consolari onorari	**517**
Istituti Italiani di Cultura (IIC)	**88***
Istituzioni scolastiche italiane (anno scolastico 2023/2024)	**8 istituti statali (le attività didattiche dell'istituto statale di Asmara sono state temporaneamente sospese a decorrere dall'anno scolastico 2020/2021)** cui si aggiungono 46 scuole paritarie, 1 scuole non paritaria, 7 sezioni italiane presso scuole europee, 85 sezioni italiane presso scuole straniere/internazionali.
Lettori di ruolo (anno scolastico 2023/2024)	**132**
** Nel conteggio sono ricompresi anche gli IIC di Tripoli e Damasco, le cui attività sono temporaneamente sospese.*	

Unità di personale	
Diplomatici ***(1.085)*** **e Dirigenti** *(45, di cui 7 di prima fascia e 38 di seconda fascia)*	**1.130**
Personale delle Aree Funzionali ***(1.212 unità appartenenti all'Area dei Funzionari, 1.597 all'Area degli Assistenti e 14 all'Area degli Operatori)***	**2.823**
Personale a contratto degli uffici all'estero	**3.200**
Esperti ex art. 168 DPR 18/67	**190**
Esperti ex art. 16 L. 401/1990	**2**
Direttori di Istituto Italiano di Cultura ex art. 14, c. 6 L. 401/1990	**8**
Personale MIUR collocato fuori ruolo presso il MAECI	**59**

Analisi caratteri qualitativi/quantitativi del personale	
Età media del personale (anni)	**48,39 anni**
Età media di diplomatici e dirigenti	**46,08 anni**
Tasso di crescita unità di personale	**-1,69 %**
% di dipendenti in possesso di laurea	**51,79 %**
% di dirigenti in possesso di laurea	**100 %**
Turnover del personale	**69,39 %** Nel corso del 2024 sono state assunte 161 unità di personale, mentre sono cessati dai ruoli 232 dipendenti.
Ore di formazione (media per dipendente)	**24**
Tasso di assenze (escluse ferie)	**4,69 %**
Tasso di dimissioni anticipate sul totale delle cessazioni del 2024	**44,39%**
Tasso di richieste di trasferimento ad altre amministrazioni	**0 %**
Numero di infortuni: - presso la Sede centrale - presso la Rete estera	 **17** **4**

Analisi di genere	
% di diplomatici e dirigenti donne	**25,62** % (inclusa APC)
% di donne sul totale del personale	**46,52** % (inclusa APC)
Età media del personale femminile	Dirigente – **46,88** anni Non dirigente – **49,50** anni
% di personale femminile laureato sul totale del personale femminile	**53,14** %

1.3 Bilancio di genere, politiche e attività dell'Amministrazione in relazione alla diversità di genere

La circolare n. 7 del 16 aprile 2020 della Ragioneria Generale dello Stato ha fornito istruzioni dettagliate cui i singoli Centri di Responsabilità delle Amministrazioni Centrali dello Stato, incluso il MAECI, in quanto soggetti attivi delle politiche di bilancio, devono ottemperare per incidere nella direzione di una riduzione delle diseguaglianze di genere nel corso dell'anno di riferimento.

In seguito alla pubblicazione del bilancio di genere del MAECI per l'anno 2024 sul sito istituzionale MEF nella sezione dedicata, si riportano di seguito alcuni elementi relativi alla presenza di genere presso la Farnesina, alla formazione in materia di pari opportunità, al contrasto alle discriminazioni e alle attività del Comitato Unico di Garanzia (si vedano anche gli **allegati 4 e 5**).

Presenza di genere

Al 31 dicembre 2024 la percentuale di donne sul totale del personale di ruolo del MAECI si attesta al 46,52 %. A livello disaggregato per categorie di personale, le statistiche di genere indicano anche per il 2024 una **prevalenza femminile nell'area professionale delle aree funzionali** (circa 55,03% donne e 44,97% uomini). Permangono invece **inferiori le presenze femminili nella carriera diplomatica** (25,25%) e **in quella dirigenziale** (34,88%), benché in entrambi i casi il dato percentuale sia in aumento rispetto al 2023. Rispetto al 2023, rimane nel complesso stabile il numero di donne in posizioni di responsabilità nell'Amministrazione centrale (**2** Direttrici Generali **su 13**, **8** Vice Direttrici **su 25 posizioni di Vice Direttore/Direttore centrale, inclusi Vice Capo del Cerimoniale, Vice Capo SGCT e Vice Ispettore), 30** posizioni di Capo Unità / Capo Ufficio **su 110 sono occupate da donne**; **8** Consigliere diplomatiche **su 21** presso le massime cariche dello Stato e altri Dicasteri al 31 dicembre 2024) mentre è in leggero aumento sulla rete estera (**36** donne a Capo di Missioni diplomatiche o Uffici consolari **su 215**, di cui **19** a Capo di Missioni diplomatiche **su 130** e **17** a Capo di Uffici consolari **su 85**).

Per ciò che concerne, poi, le iniziative volte a promuovere la cultura delle pari opportunità in questa Amministrazione, va segnalata **la Circolare n. 1 del 18 gennaio 2022** su "aggiornamento metodi di lavoro e benessere organizzativo" e la Circolare n. 3 del 15 ottobre 2021 sulla "parità di genere" che costituiscono congiuntamente i documenti basilari volti a orientare e sviluppare ulteriormente, anche nel lavoro di ogni giorno, l'azione dell'Amministrazione nei settori della promozione, sensibilizzazione e diffusione della cultura delle pari opportunità, delle politiche di genere e di contrasto a ogni forma di discriminazione, favorendo al contempo sia la conciliazione tra lavoro e vita privata che il rafforzamento di benessere organizzativo e sicurezza. Ciò al fine della concreta attuazione del principio generale del raggiungimento di un'effettiva parità di genere, quale obiettivo fondamentale dell'azione dei poteri pubblici riflesso anche nel Piano Triennale di Azioni Positive e in applicazione delle linee guida sulla "Parità di genere nell'organizzazione e gestione del rapporto di lavoro con le Pubbliche Amministrazioni" emanate dal Dipartimento per le Pari Opportunità della Presidenza del Consiglio dei Ministri il 6 ottobre 2022.

L'Amministrazione ha inoltre proseguito l'opera di pubblicizzazione delle posizioni in avvicendamento sia presso la Sede centrale che sulla rete estera – sia per la carriera diplomatica che per le aree funzionali – perseguendo l'obiettivo della massima circolazione delle informazioni quale misura generale di trasparenza a favore di entrambi i generi. Risulta ulteriormente consolidato il rispetto del criterio di rappresentanza di genere nella composizione delle differenti commissioni costituite per procedure di avanzamento o di valutazione.

L'obiettivo della **conciliazione tra vita privata e impegni lavorativi**, in particolare sotto il profilo degli orari di lavoro, ha continuato a essere sostenuto attivamente dall'Amministrazione. Sono altresì state aggiornate e attuate misure concrete come la diffusione del lavoro agile, l'organizzazione del centro estivo per i figli dei dipendenti e altre iniziative a favore del benessere organizzativo.

Per quanto riguarda il **lavoro agile**, a seguito della sottoscrizione del CCNL Comparto Funzioni Centrali 2019-2021, sono state aggiornate le procedure in merito all'applicazione del lavoro agile presso questa Sede centrale, anche a seguito del confronto sui criteri generali delle relative modalità attuative avviato con le Organizzazioni Sindacali. Con l'appunto n. 9357 del 22 gennaio 2024 sono state dunque diramate le indicazioni per la revisione degli accordi individuali in linea con gli ultimi aggiornamenti normativi.
A oggi si prevede dunque che il dipendente possa svolgere la propria prestazione lavorativa in regime di lavoro agile, nel rispetto del principio di prevalenza del lavoro in presenza sancito dal decreto del ministro della pubblica amministrazione del 24 giugno 2022 e, da ultimo, richiamato nella direttiva del 29 dicembre 2023 del Ministro della funzione pubblica.

Formazione in materia di pari opportunità

Nel 2024 è proseguito l'impegno del MAECI nel campo della formazione in materia di **pari opportunità**, un tema presente da anni in molti corsi organizzati dall'Unità per la Formazione, anche in raccordo con la Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA), a beneficio delle diverse categorie di personale. Il MAECI, inoltre, ha favorito la partecipazione del proprio personale al modulo presente sulla piattaforma Syllabus ("Riforma mentis") dedicato al raggiungimento della parità di genere, alla lotta contro ogni forma di discriminazione e all'eliminazione di ogni forma di molestia e di violenza di genere nella sfera pubblica e privata.

Nello specifico, l'Unità per la Formazione della Direzione Generale per le Risorse e l'Innovazione ha erogato formazione in materia di pari opportunità a 340 unità di personale tra cui 121 dirigenti (diplomatici e non) e 159 funzionari.

Il numero annuale di dipendenti che beneficiano di moduli formativi incentrati sul tema della parità di genere e del contrasto alle discriminazioni è soggetto a una variazione annuale, poiché dipende in maniera determinante dall'entità delle nuove assunzioni del MAECI.

Il Comitato Unico di Garanzia

Il **Comitato Unico di Garanzia** del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (CUG), istituito in applicazione della Direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri del 4 marzo 2011 recante "Linee Guida sul funzionamento dei Comitati Unici di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni", è attivo dal 20 aprile 2011, data del suo Atto costitutivo.

Lo **Sportello di ascolto** opera quale organo di supporto del Comitato ed è coordinato da una psicologa, la Consigliera di Fiducia, che fornisce assistenza e orientamento al personale in situazioni di disagio derivanti da molestie, discriminazioni e mobbing. Il Comitato è un organismo paritetico composto da rappresentanti designati dalle Organizzazioni sindacali e da personale nominato dall'Amministrazione sulla base dell'esperienza professionale e della sensibilità personale alle materie di competenza del Comitato. Analogamente paritetica è la composizione dello Sportello di ascolto, nel quale operano addette e addetti di designazione sindacale e ministeriale. Nell'ottica di

un rafforzamento delle attività dello Sportello di Ascolto, sin dal 2019 è stata approvata una modifica del Regolamento che ha comportato un aumento del numero degli addetti da 4 a 6, estendendone la durata dell'incarico da 2 a 3 anni. Il confronto con lo Sportello, i cui componenti sono stati costantemente coinvolti nelle riunioni plenarie dal Comitato, continua in un'ottica costruttiva e propositiva, agevolando la risoluzione dei casi più delicati.

Con DM n. 581/bis del 15 dicembre 2020 è stato nominato il Comitato Unico di Garanzia (CUG) per il quadriennio 2021-2024, presieduto dalla Ministro Plenipotenziario Cecilia Piccioni. Nel corso del 2024 il Comitato si è riunito tre volte, anche in modalità telematica, mentre sono stati numerosi gli incontri di coordinamento tra la sua Presidente e lo Sportello di ascolto. Con il DM n. 728/bis del 2 dicembre 2024 è stato nominato il nuovo Comitato Unico di Garanzia per il quadriennio 2025-2028.

Il ruolo dei CUG è definito dalla Direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri n. 2 del 26 giugno 2019, recante "Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia nelle amministrazioni pubbliche". In ottemperanza a quanto previsto dal punto 3.2 di tale Direttiva, la Relazione 2024 sulla situazione del personale elaborata dal Comitato e riferita all'anno 2023 è stata trasmessa nei tempi prescritti al Dipartimento della Funzione Pubblica tramite caricamento online nell'apposito Portale Nazionale dei CUG. Anche il Comitato ha provveduto, nei tempi previsti, a predisporre e caricare online la propria relazione per l'anno in esame.

Il **Piano Triennale di Azioni Positive** (PTAP) è assorbito come allegato al PIAO, ai sensi del D.L. n. 80/2021, convertito con modificazioni dalla legge n. 113/2021. Il PTAP adottato per il triennio 2024-2026 mantiene una linea di continuità rispetto a quelli precedenti. Le finalità del PTAP vengono infatti confermate, consistendo nel perseguimento dell'attuazione del principio delle pari opportunità e dell'uguaglianza tra generi in materia di assegnazione degli incarichi e processi valutativi, assicurando parimenti il necessario bilanciamento tra parità di genere e valorizzazione di merito e competenze di ciascun dipendente. E ciò nel rispetto, da un lato, delle specifiche previsioni normative del DPR 18/1967 ed in attuazione, dall'altro, delle successive disposizioni amministrative volte a fornire un quadro di riferimento operativo per l'effettivo perseguimento del summenzionato principio, come ad esempio nel caso delle circolari MAECI n. 01/2022 e n. 3/2021. Il PTAP per il triennio 2024-2026 prevede sia attività conoscitive, di monitoraggio e di analisi, utili per calibrare le diverse iniziative; sia attività operative, che includono azioni e priorità specifiche per ogni linea di intervento.

Contrasto alle discriminazioni

Come per l'anno precedente, anche nel 2024 non sono state riferite al CUG discriminazioni relative all'orientamento sessuale del personale in servizio al MAECI, né casi di discriminazioni razziali o per origine etnica o per religione.

Gli interventi a favore dell'inclusione così come delle condizioni di accessibilità e di fruibilità per le persone con disabilità condotti dal Servizio Prevenzione e Protezione e dall'Amministrazione risultano costantemente monitorati, sia nella mobilità interna che per gli ingressi del Palazzo.

Su questi temi si rinvia anche alla relazione annuale del CUG pubblicata sul sito istituzionale.

2. Principali risultati raggiunti nel 2024

Il 2024 è stato l'anno che ha visto il perdurare dell'aggressione russa all'Ucraina e della crisi in Medio Oriente, con effetti destabilizzanti sul piano della sicurezza internazionale e della globalizzazione. Il MAECI e tutta la sua rete diplomatica-consolare hanno quindi dovuto affrontare le implicazioni di un contesto estremamente fluido.

La Farnesina ha contribuito al rafforzamento di un multilateralismo efficace, nel quale l'Italia è l'interprete-protagonista in seno alle Nazioni Unite e nell'ambito di importanti iniziative di *outreach* regionale organizzate nel corso dell'anno. In particolare, il MAECI ha lavorato nel 2024 per assicurare gli obiettivi della **Presidenza italiana del G7**, concentrandosi lungo le priorità generali elaborate dalla Presidenza del Consiglio: sostegno compatto all'Ucraina; sicurezza economica; intelligenza artificiale; flussi migratori, rilancio dei rapporti con i partner globali, in particolare in Africa e in ambito G20. Forte anche il focus sui temi dell'anticorruzione.

Sul piano consolare nel 2024[2] sono stati emessi 542.675 passaporti, con un aumento del 5% rispetto a quelli rilasciati nel medesimo periodo nel 2023. Sono inoltre aumentate del 22% rispetto al novembre 2023 le carte d'identità emesse dalla rete consolare grazie all'avvio e al consolidamento del progetto per il rilascio delle carte d'identità elettroniche in favore dei cittadini iscritti all'AIRE. Il progetto, inizialmente avviato nei soli Paesi europei, si sta progressivamente ampliando al resto del mondo con importanti risultati: se nel 2019, anno di avvio, sono state rilasciate 78.479 carte d'identità, nel 2024[3] si è arrivati a 158.470.

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 ed erogare servizi efficaci anche a distanza, senza soluzione di continuità, in maniera capillare e vicina al cittadino. In particolare, la Farnesina ha migliorato il portale Fast It (Farnesina Servizi Telematici per gli Italiani all'estero), che costituisce 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. Nel 2024 sono state conteggiate 456.400 nuove registrazioni al portale, per un totale di 2.267.652 connazionali registrati.

Il 2024 è stato caratterizzato da numerose crisi internazionali su ampia scala, che hanno richiesto l'intervento dell'Unità di Crisi per l'evacuazione e l'assistenza ai connazionali. Nel secondo semestre del 2024, ad esempio, dopo le operazioni militari israeliane su Beirut e la crescente instabilità nel Paese, sono stati organizzati due voli commerciali speciali per rimpatriare oltre 300 persone, inclusi cittadini europei. Importante attività di assistenza è stata necessaria anche in occasione della crisi in Siria, durante la quale si è rafforzata la mappatura dei connazionali e il coordinamento con la Sede.
A fronte di tale scenario internazionale, è continuato il processo di fidelizzazione degli utenti che consultano regolarmente il sito ViaggiareSicuri, per informazioni sempre aggiornate sulle destinazioni di viaggio. A questo strumento, si affianca il *download* dell'Applicazione per dispositivi mobili

[2] Dati al 30.11.2024
[3] Dati al 30.11.2024

"Viaggiare Sicuri", come complemento di viaggio che consente sia di segnalare la propria presenza all'estero che di ricevere notizie e notifiche in tempo reale sul luogo di destinazione.

Nel 2024 il MAECI ha continuato a sostenere la sovranità e l'integrità territoriale dell'Ucraina, la sua popolazione, la futura ricostruzione del Paese e del suo percorso europeo, incoraggiando, in raccordo con i partner e gli alleati, ogni utile canale diplomatico per la ripresa di negoziati di pace. **Anche 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.

Prioritaria è stata altresì l'azione per l'area del **Mediterraneo allargato** (Nord Africa, Medio Oriente, dal Maghreb al Mar Rosso e al Golfo, incluso Sahel e regioni dei Grandi Laghi, fino all'Afghanistan), che resta il quadrante geopolitico più prossimo al nostro Paese, caratterizzato da una molteplicità di obiettivi di prevenzione e risoluzione delle crisi in atto. Oltre alla risposta umanitaria verso Gaza (*Food for Gaza*), l'Italia ha continuato ad avere un ruolo attivo nella missione navale europea ASPIDES, per proteggere il traffico navale nel Mar Rosso dagli attacchi degli Houthi yemeniti, e nel rilancio della transizione politica della Libia sotto guida ONU. L'azione della Farnesina è stata inoltre volta al rafforzamento dei legami con la regione del Maghreb, a partire da Marocco e Algeria, partner strategico anche in tema di approvvigionamenti energetici. In questo contesto si è confermata l'importanza di iniziative regionali di dialogo, come lo strumento dei **Dialoghi Mediterranei**, principale iniziativa di diplomazia pubblica a cadenza annuale realizzata dalla Farnesina insieme all'Istituto per gli studi di politica internazionale (ISPI).

Il 2024 è stato un anno di forte dinamismo anche per la cooperazione allo sviluppo.
L'azione della Cooperazione Italiana si è concentrata 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). Nello spirito del Piano Mattei e in coerenza con iniziative come il Processo di Roma, si è pertanto rafforzata la presenza della Cooperazione Italiana in Africa
Nel 2024 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 1.108.653.844,34 euro.

Durante il 2024, il MAECI ha intensificato 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.

Per il resoconto completo dei risultati triennali e annuali si rimanda all'**allegato 1**.

2.1 Obiettivi triennali della sezione Performance del PIAO 2024-2026 – risultati raggiunti

Si rimanda alle tabelle contenute nell'**allegato 1**.

2.2 Obiettivi annuali della sezione Performance del PIAO 2024-2026 – risultati raggiunti

Si rimanda alle tabelle contenute nell'**allegato 1**.

2.3 Performance organizzativa complessiva

[Paragrafo a cura dell'Organismo Indipendente di Valutazione del MAECI in base all'articolo 7, comma 2, lett. a) del d.lgs. 150/2009 e del paragrafo 2.3.3 delle linee guida n. 3, novembre 2018, del Dipartimento della Funzione Pubblica]

All'Organismo indipendente di valutazione, ai sensi dell'articolo 7, comma 2, lett. a) del d.lgs. 150/2009, "*compete la misurazione e valutazione della performance organizzativa di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso*".

Pertanto, l'OIV riveste – tra gli altri suoi compiti - un ruolo di misuratore e valutatore della performance organizzativa complessiva ed esprime un parere sulle scelte operate dall'amministrazione in merito alla definizione della performance organizzativa complessiva e alle modalità di misurazione e valutazione della stessa, segnalando l'eventuale necessità di interventi correttivi.

Il punto di partenza di tale processo è la valutazione della coerenza delle scelte operate dall'amministrazione con il quadro normativo vigente e l'analisi dello specifico contesto interno (organizzativo) ed esterno (*policy* e *stakeholders*) dell'amministrazione di appartenenza.

L'OIV effettua la valutazione della performance organizzativa complessiva tenendo conto dei seguenti elementi: le misurazioni del grado di raggiungimento degli obiettivi annuali e dei target associati agli obiettivi specifici triennali; la verifica della effettiva funzionalità degli obiettivi annuali al perseguimento degli obiettivi specifici triennali; gli esiti delle indagini condotte dall'amministrazione con i sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini, nonché le informazioni eventualmente ricavate dalle comunicazioni degli utenti inviate direttamente all'OIV stesso; la multidimensionalità della performance organizzativa (in coerenza con i contenuti del Piano); gli eventuali mutamenti del contesto interno ed esterno in cui l'amministrazione ha operato nell'anno di riferimento.

Per svolgere tale tipo di analisi, questo Organismo ha avviato un esame degli atti e della loro coerenza con il quadro normativo ed ha partecipato a specifici incontri, sia con la Segreteria Generale, sia con alcune direzioni del Ministero e con i diversi titolari degli uffici coinvolti nel processo definitorio della performance organizzativa complessiva.

Il giudizio di questo Organismo Indipendente di Valutazione sul processo di funzionamento del sistema è complessivamente positivo, come si dimostrerà nelle pagine che seguono.

Con riferimento all'analisi del **contesto interno**, in primo luogo, lo scrivente Organismo evidenzia l'azione sinergica svolta in coordinamento con i diversi attori coinvolti nel processo messo in atto dal

MAECI al fine di addivenire ad un miglioramento della complessiva performance organizzativa della Farnesina.

Come in passato, si continua ad apprezzare un approccio particolarmente collaborativo da parte dei vertici del MAECI. La costante collaborazione ed il perdurante ed assiduo dialogo che le varie strutture ministeriali competenti hanno instaurato e portato avanti con questo OIV rappresentano non solo un aspetto degno di nota, ma soprattutto hanno permesso importanti occasioni di dialogo e di miglioramento nell'adempimento dei compiti dei vari CdR connessi al ciclo della performance, consentendo di poter affinare costantemente gli strumenti dell'esercizio.

A seguito delle riforme dell'azione amministrativa, con l'adozione del D.M. 1202/3361 del 7 dicembre 2023, sono state aggiornate le articolazioni interne del Ministero, attraverso una riorganizzazione delle strutture di secondo livello. In particolare, il Decreto ministeriale ha previsto la nascita nel 2024 di nuovi Uffici ed Unità, tra cui l'Unità per l'innovazione tecnologica e la sicurezza cibernetica.

L'Amministrazione del Ministero degli Affari Esteri è costituita dall'Amministrazione centrale e da un totale di 313 Uffici all'estero. Le principali novità della rete estera riflettono le linee di indirizzo prioritarie dell'azione diplomatica impresse dal Vice Presidente del Consiglio e Ministro degli Affari Esteri e della Cooperazione internazionale, On. Antonio Tajani.

In primo luogo, la crescente attenzione per l'Africa: l'apertura dell'Ambasciata italiana a Nouakchott, in Mauritania, si aggiunge a quella dei nuovi uffici dell'Agenzia italiana di Cooperazione allo Sviluppo-AICS (Niamey) e dell'ICE (Lagos e Dakar). In secondo luogo, l'incremento dei servizi consolari che, a fronte di un aumento del 4% del numero di italiani iscritti all'AIRE, si è tradotto nell'apertura dei nuovi Consolati Generali a Bruxelles e Madrid, oltre che nell'elevazione a rango di Consolato Generale delle sedi di Mendoza, Belo Horizonte ed Erbil.

Per il fine che ci occupa, è bene ricordare che la legge di bilancio per il 2024 (legge 30 dicembre 2023, n. 213) ha assegnato al Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale uno stanziamento iniziale pari a 3,533 miliardi di euro, che costituisce una componente molto ridotta del bilancio dello Stato (0,29 % di 1.215.086.092.281 miliardi di euro, ivi compresa la quota di rimborso del debito) e del PIL (0,16 % di 2.191,182 miliardi di euro).

La quota che residua per le spese di funzionamento e di investimento, al netto dei provvedimenti di riduzione della spesa degli scorsi anni, è stata piuttosto limitata, pari a 328 milioni di euro (circa il 9% del bilancio del MAECI).

A tal proposito, si ricorda che il bilancio della Farnesina ha una struttura tendenzialmente rigida, in quanto la maggior parte di esso (oltre il 50%) è rappresentato da oneri inderogabili: contributi ad Organismi internazionali, trasferimenti a favore dell'AICS ed altre organizzazioni ed enti, 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.

Nonostante ciò, il Ministero ha dato un apporto rilevante alle misure di revisione della spesa del Governo, che ha stabilito per il MAECI una riduzione di spesa pari a 76 milioni per il 2024. A questi obiettivi si sono aggiunti quelli del DPCM 7 agosto 2023, per il triennio 2024-2026, pari a 7,9 milioni di euro per il 2024. Nel complesso, quindi, gli obiettivi di riduzione della spesa derivanti dai due DPCM citati, ammontano a 83,9 milioni di euro per il solo 2024.

Si ricorda, dunque, che la Farnesina, pur gestendo una rete estera paragonabile, per complessiva estensione, ai principali partner europei (Germania, Francia, Regno Unito), può contare su risorse

economiche e di personale inferiori rispetto ai Ministeri degli Esteri degli stessi Paesi. Infatti, al quadro di ristrettezze finanziarie, si aggiunge la criticità caratterizzante il piano delle risorse umane, cui si sta riuscendo a tamponare con dei concorsi autorizzati tramite le ultime leggi di bilancio, ma ancora non sufficienti a coprire le necessità della sede centrale e delle sedi all'estero.

Il MAECI ha saputo, comunque, affrontare la situazione descritta con una serie di accorgimenti, al fine di non veder compromesso il funzionamento e lo svolgimento delle proprie attività istituzionali. Si è fatto, ad esempio, largo ricorso – per le sedi all'estero in situazione di particolare necessità - allo strumento delle "liste straordinarie di pubblicità" ed alle "assegnazioni brevi" del personale, che permettono di applicare deroghe relative ai tempi minimi di permanenza presso l'Amministrazione centrale e che permettono anche al personale neoassunto di fare domanda. Inoltre, è stato fatto ricorso in misura crescente a personale a contratto reclutato localmente, delegando le funzioni che non devono essere necessariamente affidate al personale di ruolo. Allo stesso tempo, è stata rafforzata la rete consolare onoraria, al fine di mantenere un'azione efficace ed efficiente anche laddove, negli ultimi anni, si era dovuti ricorrere ad interventi di chiusura delle sedi estere.

Inoltre, il Ministero ha potuto tamponare la carenza di risorse destinate al proprio funzionamento adottando misure straordinarie, in particolare ricorrendo ai provvedimenti concernenti la partecipazione dell'Italia alle missioni internazionali.

Però, i tempi di adozione della deliberazione del Consiglio dei Ministri sulla partecipazione dell'Italia alle missioni internazionali e dei relativi atti parlamentari di autorizzazione, nonché quelli per la successiva adozione dei DPCM di ripartizione del Fondo per il finanziamento delle missioni in parola, hanno condizionato la destinazione delle risorse finanziarie, costringendo l'Amministrazione a distogliere temporaneamente dalle attività istituzionali ordinarie risorse disponibili in bilancio per far fronte alle prioritarie esigenze di sicurezza della rete estera. Ciò ha contribuito in una certa misura a ritardare le procedure di pagamento, con un impatto sull'indice di tempestività dei pagamenti: in ogni caso, nonostante tale criticità, il MAECI è riuscito a confermare, con un valore medio ponderato di -11,42 giorni sulle scadenze ordinarie, un sostanziale rispetto delle tempistiche di pagamento fissate per legge (d.lgs. n. 231/2002).

Venendo, poi, al **contesto esterno**, occorre in primo luogo segnalare che l'azione della Farnesina si inserisce in un contesto globale molto complesso, fragile e al tempo stesso interconnesso, che inevitabilmente ha dei riflessi sulle priorità che investono il MAECI nel perseguimento dei suoi obiettivi.

In particolare, nel 2024 il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale ha dovuto affrontare e gestire molteplici e delicate emergenze di carattere internazionale e la sua azione è stata fortemente condizionata dal perdurare della crisi russo-ucraina e del conflitto israelopalestinese e, quindi, l'impegno della Farnesina è stato rivolto alla promozione della pace e della sicurezza internazionale.

Tali crisi hanno ovviamente avuto dei risvolti non solo sulla sicurezza delle aree coinvolte, ma anche sulla stabilità dei rapporti tra le principali potenze, portando con sé un aumento delle crisi economiche e dei processi migratori, necessitando il massimo impegno da parte della Farnesina e della rete diplomatico-consolare.

In aggiunta, il MAECI si è adoperato per dare nuovo impulso alle relazioni con l'Africa, nel quadro del nuovo approccio del Governo, anche con iniziative come il Piano Mattei, e del Processo di Roma,

mirando ad una cooperazione ad ampio spettro in materia migratoria con i Paesi d'origine, transito e destinazione dei flussi.
Tutto ciò 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 2024 il MAECI ha svolto un ruolo di primo piano per il successo della Presidenza italiana del G7.
In parallelo, l'azione di rafforzamento delle relazioni bilaterali ha continuato a intensificarsi nel corso del 2024, non tralasciando la dimensione europea e quella transatlantica. Speciale attenzione è stata riservata anche ai temi dell'allargamento dell'Unione Europea, in particolare al processo di integrazione europea dei Balcani Occidentali, della costruzione di una difesa comune e del ruolo globale dell'UE, approfondendone l'autonomia strategica e la capacità di azione congiunta a tutela di interessi condivisi.
Massima importanza è stata, altresì, attribuita agli obiettivi della sicurezza energetica e della transizione ecologica, perseguiti anche attraverso strumenti come il Fondo Italiano per il Clima.
Infine, la Farnesina ha potenziato l'azione integrata di promozione e tutela dei comparti produttivi italiani sui mercati esteri, sia tramite un'ampia azione di coordinamento ed impulso esercitata sulle diverse componenti del sistema Paese attive in campo internazionale, sia valorizzando l'attrattività dell'Italia 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 crescita dei nostri connazionali all'estero, a cui la Farnesina è riuscita a rispondere con una 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 il miglioramento del portale *Fast It* (Farnesina Servizi Telematici per gli Italiani all'estero), che costituisce il portale dei servizi consolari.
Pertanto, lo scrivente può affermare che, anche per il 2024, **il MAECI ha saputo mantenere elevati livelli di efficacia nello svolgimento della sua complessiva azione di politica estera e si è adoperato per il conseguimento degli obiettivi indicati nella direttiva del Ministro, che individua le priorità politiche.**
Inoltre, in un quadro di risorse economiche e di personale talvolta limitate e seppur con i dovuti e necessari miglioramenti, il MAECI si è rivelato un'amministrazione fortemente volta al risultato, nella quale i compiti istituzionali vengono portati avanti tenendo sempre presenti gli obiettivi di efficacia ed efficienza che devono ispirare la Pubblica amministrazione.

Con specifico riguardo, poi, al tema dell'**anticorruzione** e della **trasparenza**, si rileva quanto segue.

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. 1311/194 del 31 gennaio 2024 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-2024-2026/.
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 ci si può rivolgere per segnalare disservizi e per indirizzare rilievi o suggerimenti. Segnalazioni di presunti disservizi pervengono anche sulla casella di posta elettronica ordinaria e certificata dell'Ispettorato Generale. All'esito di esame delle stesse, l'Ispettorato Generale, ove rilevi episodi di cattiva amministrazione, 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, vi sono 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 rete capillare periferica distribuita sul territorio estero, che opera e si confronta con Paesi, sistemi politici e realtà giuridiche locali complesse ed eterogenee. 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 è affidato principalmente ad una autonoma valutazione dei referenti anticorruzione 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. Nel 2024 il questionario è stato aggiornato con l'introduzione di un monitoraggio periodico e l'obbligo di compilazione e trasmissione dello stesso all'Ispettorato Generale al momento della cessazione dagli incarichi.

I contenuti dei questionari si sono rivelati utili per arricchire l'analisi del contesto esterno di riferimento in cui opera l'Amministrazione e ad 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.

Sul piano della gestione del rischio, l'attività del RPC è stata costante in tutto il 2024 e si è tradotta in interventi e orientamenti operativi diretti a tutta la rete degli Uffici all'estero, con particolare riferimento alle seguenti aree di rischio: cittadinanze iure sanguinis, servizi di vigilanza, gestione del rischio outsourcer visti, criticità ricorrenti e misure di prevenzione.

Particolare attenzione è posta, ancora, alla formazione anticorruzione e, sono costanti le iniziative di sensibilizzazione svolte dall'Ispettorato Generale, anche in sede ispettiva.
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, nel 2024 sono stati avviati 6 procedimenti disciplinari (di cui 3 conclusi e 3 ancora aperti). Le violazioni riscontrate hanno riguardato i settori dei provvedimenti ampliativi della sfera giuridica senza effetto economico diretto ed immediato e della gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio.
Con riferimento al settore della trasparenza, l'attuazione degli aspetti ad essa relativi risulta integrata con il PIAO ed è costante il dialogo con l'OIV, nel quadro dell'attività di controllo svolto da quest'ultimo sull'attuazione degli obblighi di pubblicità di cui al d. lgs. n. 33/2013.
Nel 2024 non sono pervenute richieste di accesso civico "semplice", mentre sono state registrate n. 100 richieste di FOIA (accesso civico generalizzato), di cui 58 accolte, 12 parzialmente accolte, 1 differita, 2 inoltrate ad altra Pubblica Amministrazione e 27 rigettate. Le richieste di riesame nel 2024 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 effettuate periodicamente dalla Direzione Generale per la Diplomazia Pubblica, Ufficio II, anche per comprendere gli interessi del pubblico ed adattare di conseguenza le politiche di comunicazione e trasparenza del Ministero. Nel corso del 2024, il sito web esteri.it ha ricevuto 12.100.000 visualizzazioni. La sezione "Amministrazione trasparente" ha ricevuto 520.300 visualizzazioni.
In merito agli obblighi di pubblicazione di cui al d. lgs. n. 33/2013, l'elaborazione e l'aggiornamento dei dati ricevuti dagli uffici sono stati costanti, grazie alla continua e attiva collaborazione dell'apparato ministeriale.
Per la Rete estera, permangono alcune cautele alla pubblicazione imposte dal rispetto delle normative locali, che devono essere osservate anche per scongiurare possibili azioni legali. Del pari, in alcuni contesti bellici, si deve tenere conto dell'elevazione dell'esposizione a rischi terroristici derivante da un'integrale pubblicazione di informazioni.

Nel complesso, gli Uffici dell'amministrazione centrale e della rete estera, grazie anche alla costante opera di sensibilizzazione svolta dall'Ispettorato Generale, risultano aver curato scrupolosamente la 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. 213 del 23 aprile 2024, attestandone la conformità. Per la rete estera, come anticipato, permangono alcune difficoltà di pubblicazione, in alcuni casi per cautele imposte dal rispetto delle normative locali, in altri casi – come per alcuni contesti bellici – per evitare l'esposizione a rischi terroristici derivante da un'integrale pubblicazione di informazioni.
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.
Partendo, quindi, dal condiviso presupposto che la performance di un'organizzazione si espleta anche sul piano della "compliance" - intesa come sostrato normativo e regolamentare di riferimento a cui la stessa performance deve conformarsi in termini di efficacia e, dunque, di qualità dell'azione amministrativa - si è ipotizzato, d'intesa con l'Ispettorato, un durevole confronto concentrato sulle aree considerate a maggiore rischio per favorire una maggiore integrazione tra settori.
Tale possibilità può, infatti, essere sviluppata grazie alla natura trasversale degli aspetti di anticorruzione e trasparenza, che sono presidi fissi del corretto svolgimento delle attività istituzionali, valutando, altresì, l'impatto delle misure anticorruzione e trasparenza sul benessere organizzativo e, quindi, di riflesso, sulla performance del Ministero.

In sostanza, quindi, concludendo sull'analisi della performance organizzativa complessiva del MAECI, lo scrivente OIV sottolinea come **il punto di forza del sistema messo in campo sia sicuramente rappresentato dall'azione sinergica effettuata a vari livelli, in stretta collaborazione con l'OIV e con la partecipazione del vertice politico e dell'alta dirigenza**, 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. Molto favorevolmente viene reputato lo sforzo profuso dal Ministero affinché venga assicurato il 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
Partendo, quindi, dalla Direttiva dell'On. Ministro per l'azione amministrativa, ogni Centro di Responsabilità ha individuato un unico obiettivo triennale per ciascuna "azione" (intesa in termini di bilancio) a esso attribuita, in maniera coerente con gli obiettivi generali del Governo e con le priorità politiche indicate dal vertice politico. I medesimi CdR hanno, quindi, declinato ciascun obiettivo triennale in un numero contenuto di obiettivi annuali, intesi come "traguardi intermedi" da raggiungere al fine di assicurare il conseguimento dell'obiettivo triennale cui si riferiscono, 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).

In questo contesto, si rileva come il MAECI abbia articolato un processo di misurazione e valutazione della performance in cui ogni fase risulta propedeutica alla successiva e, pertanto, **l'OIV esprime una valutazione di piena adeguatezza in merito al funzionamento dell'impianto sopra delineato**.

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

La programmazione, sin dalle sue prime fasi, è stata effettuata con il coinvolgimento dell'OIV. Difatti, l'individuazione e la definizione di obiettivi, indicatori e target è stata oggetto di riunioni organizzate dall'Unità di coordinamento della Segreteria Generale con il supporto dell'Organismo Indipendente di Valutazione, al fine di rendere gli obiettivi quanto più possibile aderenti ai servizi erogati dal MAECI e di affinare gli indicatori e i target, evidenziando per quanto possibile la componente qualitativa degli stessi.

La verifica della performance avviene, poi, attraverso monitoraggi periodici, sulla base dell'inserimento da parte dei singoli CdR dei dati relativi all'avanzamento degli obiettivi (indicatori e target) in un'apposita piattaforma informatizzata (c.d. "controllo strategico").

L'OIV, tra l'altro, insieme alla Segreteria Generale e alla Direzione Generale per l'Amministrazione e l'Informatica, ha anche avviato e continua a seguire un progetto di miglioramento della predetta piattaforma informatica dedicata al monitoraggio dei target.

Dunque, sottolineando che - ai fini che qui ci occupano - l'attività di politica estera del MAECI si esplica, spesso, attraverso azioni e prodotti c.d. "immateriali" che, in quanto tali, non si prestano agevolmente alla misurabilità (la tutela dell'immagine dell'Italia all'estero, il contributo al rafforzamento della pace e della stabilità internazionali, la promozione di migliori rapporti bilaterali con i Paesi di accreditamento, il consolidamento della posizione dell'Italia in seno agli organi delle Nazioni Unite e negli altri fori multilaterali), risulta evidente che valutare e misurare una attività "immateriale" come la politica estera non sia agevole.

Tuttavia, nel corso degli anni, il Ministero ha progressivamente affinato obiettivi, indicatori e target del proprio piano della performance per riuscire ad esprimere in maniera sempre più accurata il contributo di ogni struttura e di ogni dipendente ai risultati raggiunti **e questo OIV ha avuto modo di appurare – nelle riunioni periodiche organizzate e nei momenti di monitoraggio e controllo – come tale sforzo risulti tutt'ora evidente**.

Inoltre, lo scrivente Organismo valuta positivamente anche il modo in cui il MAECI ha cercato di far sì che gli obiettivi ed i risultati raggiunti negli anni precedenti fungessero da elementi di partenza per la programmazione successiva, in modo da garantire stabilità all'esercizio e per poter permettere – anche ad occhi esterni – la confrontabilità dei risultati raggiunti nel corso degli anni. Il tutto anche per permettere una maggiore comprensione, pure in termini di efficacia, delle politiche portate avanti dall'amministrazione.

Più in generale, si è potuta notare una migliore qualificazione degli indicatori, anche eventualmente sostituendoli, laddove quelli precedentemente scelti non fossero più qualificanti o significativi. In particolare, si è apprezzato lo sforzo effettuato al fine di aumentarne numero e tipologie, in linea con

i suggerimenti ricevuti anche dal Dipartimento della Funzione Pubblica, ed il lavoro fatto nel renderli maggiormente misurabili. Meritevole di nota è, altresì, l'impegno posto nel rendere maggiormente intelligibili, anche ai non addetti ai lavori, la descrizione degli obiettivi e degli indicatori, i relativi target, le formule di calcolo e baseline.

Inoltre, nell'ambito dell'attività portata avanti dal MAECI, esistono anche settori altrettanto importanti, i quali - pur essendo egualmente soggetti all'alea delle dinamiche internazionali - presentano un maggior grado di misurabilità oggettiva, come ad esempio il rilascio dei visti di ingresso in Italia per gli stranieri, i servizi di concessione della cittadinanza, il rilascio dei passaporti e delle carte di identità, la protezione consolare dei cittadini italiani, l'attività di sostegno alle imprese italiane, la promozione della lingua e della cultura italiana, la cooperazione allo sviluppo.

L'OIV, pertanto, nello svolgimento dei propri compiti di misurazione e valutazione complessiva dei molteplici aspetti in cui si sviluppa l'azione del MAECI, ha tenuto conto di tutti gli aspetti predetti. A giudizio di questo OIV, anche nel 2024, si è potuto registrare - da parte dei vertici dell'Amministrazione - un costante impegno nella ricerca ed attivazione di meccanismi sempre più adeguati ed efficaci al fine di misurare la performance organizzativa, pur se naturalmente permangono spazi di ulteriore miglioramento di tali strumenti.

Inoltre, sia sul piano del contesto interno che del contesto esterno, 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 linee guida, l'analisi informale dell'ultimo Piano della Performance del MAECI ricevuta dal Dipartimento della Funzione Pubblica e le successive occasioni di dialogo avute con il Dipartimento.

Quanto ai **risultati raggiunti nel 2024**, si è rilevato che, talvolta, a seguito del monitoraggio infrannuale, i centri di responsabilità hanno dovuto rimodulare i target fissati in sede di previsione, per lo più a causa di eventi esogeni. In rarissimi casi, sempre circostanze esogene non hanno permesso il raggiungimento dei risultati programmati. Al contrario, si rileva come spesso i CdR abbiano finito per superare i target inizialmente prefissati. Alla luce di ciò, quindi, si segnala 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.

Si segnala, infine, che – su forte sollecitazione dello scrivente OIV, con il coordinamento della Segreteria Generale e con il coinvolgimento delle strutture competenti – nel 2024 l'**Amministrazione ha completato il lavoro di aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance**. Hanno costituito oggetto di modifica le parti del SMVP riguardanti la performance organizzativa e la performance individuale dei Dirigenti. Il nuovo documento trova applicazione a partire dalle valutazioni per l'anno 2025, con l'obiettivo di rafforzare il collegamento tra la performance individuale del personale dirigenziale alla qualità del contributo da essi assicurato alla performance generale della struttura. Con riferimento alla performance individuale delle Aree Funzionali, invece, 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.

Di particolare menzione, da ultimo, è il lavoro che l'OIV svolge insieme alla Segreteria Generale in tema di **partecipazione valutativa**, sostenendo in primo luogo le iniziative già intraprese dall'Amministrazione.

L'art. 19 bis del d. lgs. 27 ottobre 2009 n.150, infatti, incarica l'Organismo Indipendente di Valutazione di verificare che vengano adottati sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione dei cittadini e utenti. Il MAECI, sulla base dei principi di flessibilità e gradualità espressi nelle Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica, ha identificato alcune prime aree di intervento per attuare la valutazione partecipativa della performance organizzativa al Ministero, partendo dalla valorizzazione di iniziative già in corso e in fase di sviluppo.

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 Colombia, Mauritania e Senegal) 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, ha portato avanti – già dal 2020 - dei progetti di valutazione partecipativa presso sedi estere, svolgendo una serie di attività di controllo strategico, con visite sul campo: 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 dell'AICS, 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 vengono, 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 con il coinvolgimento delle Sedi all'estero, con i dovuti aggiustamenti rispetto alle iniziative che si vorranno intraprendere, in virtù della specificità dell'Amministrazione in parola.

In conclusione, quindi, dall'analisi condotta emerge che il **Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale** - anche e soprattutto considerando la sua complessità organizzativa e la sua specificità, tali da imporre obiettivi non sempre facilmente misurabili in concreto, vista la "immaterialità" dell'azione diplomatica, nonché per le spesso limitate risorse umane ed economiche di cui dispone – **persegue i propri obiettivi ottimizzando le risorse disponibili, orientato nella propria azione da criteri di efficienza amministrativa, economicità ed efficacia, in linea con le priorità politiche espresse nell'Atto di indirizzo, distinguendosi, non da ultimo, per i suoi elevati standard in tema di politiche anticorruzione e di trasparenza**.

2.4 Misurazione e valutazione degli obiettivi individuali

In base al **Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del Ministero** (SMVP), i dirigenti sono responsabili degli obiettivi assegnati alle strutture cui sono preposti.

Nel corso dell'anno è stata finalizzata la revisione degli SMVP per la performance individuale dei dirigenti e per la performance organizzativa, entrambi previsti trovare applicazione dalle valutazioni relative all'anno 2025.

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.

Per quanto concerne i dirigenti preposti a strutture dirigenziali generali, essi sono responsabili dei risultati complessivamente conseguiti dalla struttura sottoposta alla loro supervisione.

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

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 di misurazione e valutazione della performance adottato.

In generale, i risultati complessivi delle valutazioni dei dipendenti del MAECI hanno evidenziato che tale sistema, introdotto nel 2011 in attuazione del d.lgs. n. 150/2009, risponde in modo pienamente adeguato allo spirito e al dettato della normativa in vigore; si ritengono, altresì congrui i tempi previsti dalla procedura, essendo ben definite sia le scadenze entro cui trasmettere al valutato la valutazione di prima istanza, entro cui chiedere una seconda valutazione ed entro cui la valutazione si intende accettata, sia le modalità di effettuazione delle valutazioni.

Come negli anni precedenti, le schede di valutazione 2024 per dirigenti amministrativi, dipendenti appartenenti alle aree funzionali e personale a contratto a legge italiana in servizio nelle Sedi estere sono state compilate attraverso evidenze informatiche di gestione facile e intuitiva. Il processo di valutazione si è svolto nei tempi previsti, con 4.571 valutazioni di prima istanza e 60 di seconda istanza (queste ultime pari allo 1,20% del totale delle valutazioni, in linea rispetto all'anno precedente, a dimostrazione di una diffusissima accettazione dei giudizi di primo grado ricevuti), effettuate da parte di 490 valutatori di prima istanza e 33 di seconda. La discrasia tra il numero del personale e quello delle valutazioni effettuate deriva dal fatto che, come previsto dal Sistema di misurazione e valutazione della performance, la valutazione viene effettuata in occasione non solo della cessazione definitiva o a chiusura dell'anno solare, ma anche nel caso di trasferimento ad altro Ufficio del valutato o del responsabile dell'Unità organizzativa (Capo Ufficio o Capo Missione). A ogni modo, tali dati confermano l'alto tasso di attuazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della performance individuale, che ha riguardato di fatto tutto il personale destinatario della normativa.

L'importanza crescente delle valutazioni nell'ambito dello sviluppo della carriera del personale di ruolo del MAECI è evidenziata anche dal fatto che, a partire dal 2017, le ultime tre valutazioni individuali annuali concorrono alla definizione del punteggio in sede di formazione delle graduatorie per le assegnazioni e gli avvicendamenti all'estero sulle liste ordinarie dedicate al personale delle Aree Funzionali.

L'esercizio si è confermato un importante strumento di gestione del personale, specie grazie al colloquio individuale coi dipendenti, che ha natura obbligatoria e costituisce un fondamentale momento di confronto e dialogo fra dirigenti e collaboratori, in occasione del quale vengono illustrati al dipendente gli obiettivi della struttura e la visione che anima l'azione dell'Amministrazione, nonché gli obiettivi specifici attesi dal singolo dipendente, di cui si evidenziano i punti di forza, gli aspetti da migliorare e le eventuali mancanze.

Si ricorda infine che la performance dei singoli uffici (monitorata attraverso il controllo di gestione, con l'ausilio di appositi sistemi informativi) 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.

Si rimanda agli **allegati 2** e **3** per un dettaglio dei punteggi raggiunti dagli uffici a Roma e dalle sedi all'estero nell'ambito del controllo di gestione. Si ricorda che 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. Gli Uffici all'estero (Ambasciate, Uffici consolari, Istituti di Cultura) sono titolari di obiettivi riguardanti l'ordinaria amministrazione, monitorati nell'ambito del controllo di gestione. Sulla base della programmazione strategica approvata dal Ministro degli Esteri e pubblicata all'interno del presente Piano della Performance, le Direzioni Generali possono coinvolgere specifici Uffici della rete per il conseguimento degli obiettivi strategici dell'Amministrazione.

3. Il processo di misurazione e valutazione

Lo schema sotto delineato riporta, in modo schematico e intuitivo, le fasi, i soggetti e le responsabilità del ciclo della performance condotto nel 2024.

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

Nel corso dell'anno, il ciclo di misurazione e valutazione della performance si è svolto in maniera articolata, tenendo conto delle pertinenti linee guida del Dipartimento Funzione Pubblica. A partire dalle direttrici di azione indicate dall'atto di indirizzo, il MAECI ha individuato gli obiettivi triennali, strategici o strutturali, per il triennio di riferimento e gli obiettivi annuali, in un'ottica di massimo collegamento tra ciclo della performance e ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio, prestando attenzione anche al riallineamento temporale tra i due cicli e al miglioramento delle piattaforme informatiche a tale scopo. Tale set di obiettivi è stato utilizzato per orientare i contenuti di Note Integrative e poi finalizzato con l'approvazione della Direttiva del Ministro per l'azione amministrativa.

Ogni Centro di Responsabilità è stato quindi 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 dal vertice politico.

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'Unità di coordinamento della Segreteria Generale con il supporto dell'Organismo Indipendente di Valutazione. La consultazione ha permesso di rendere gli obiettivi quanto più possibile 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.

Si è operato in coerenza con le priorità politiche espresse e con il quadro di riferimento nel quale l'Amministrazione è chiamata ad agire – affinché gli obiettivi formulati (e i connessi risultati raggiunti) fossero collegati al precedente ciclo della performance e continuassero a essere – ove possibile – gli elementi di partenza dei cicli successivi, nell'assunto che solo promuovendo continuità nella successione dei piani sia possibile consentire all'ampia platea di stakeholder della Farnesina una verifica dell'evoluzione storica degli indicatori, che attraverso la loro misurazione può certamente contribuire a una migliore comprensione – anche in termini di efficienza – dell'evoluzione delle politiche portate avanti dall'Amministrazione.

Nel considerare questi aspetti metodologici, è importante tenere a mente che la specificità delle funzioni istituzionali del MAECI rende spesso arduo il compito di individuare risultati concretamente misurabili, e comunque percettibili solo in un orizzonte di medio-lungo periodo. Va inoltre ricordato come, nel panorama politico internazionale, gli attori tradizionali – Stati, Organizzazioni Internazionali – siano ormai stati affiancati da nuove entità di natura variegata (grandi aziende, ONG transnazionali, gruppi di pressione, ecc.) in grado di condizionare le scelte di politica estera. La volatilità del contesto esterno in cui opera la Farnesina, condizione che caratterizza la sua azione - forse più di altre amministrazioni - , influisce inevitabilmente anche sulla definizione degli obiettivi. Se da un lato le linee di fondo del mandato istituzionale della Farnesina conservano integralmente la loro validità (si pensi alla tutela dei diritti umani), dall'altro, le priorità politiche mutano di anno in anno anche in funzione del contesto esterno e, di conseguenza, cambiano anche gli obiettivi dell'amministrazione. È, questo, un aspetto che si è tenuto in debita considerazione nel passaggio dal ciclo 2022-2024, che giunge alla sua conclusione con la presente Relazione, e il ciclo successivo.

Terminata la fase di programmazione, è stata avviata la fase di monitoraggio, realizzata attraverso il ricorso ad appositi sistemi informatici, che ha reso possibile una verifica periodica dello stato d'avanzamento degli obiettivi. Ciò ha consentito di porre in evidenza per tempo le eventuali criticità connesse al conseguimento degli obiettivi e la necessità di adottare azioni correttive.

Con riferimento agli obiettivi annuali formulati nella sezione Performance del PIAO 2024-2026, il protrarsi del conflitto russo-ucraino e della crisi in Medio Oriente hanno portato, nel corso dell'anno, alla rimodulazione di alcuni obiettivi strategici, strutturali ed operativi originariamente prefissati, a seguito di rapidi cambiamenti sia del contesto esterno che sul piano organizzativo interno del MAECI nel corso dell'anno.

La collaborazione con l'OIV non è mai venuta meno nel monitoraggio costante della qualità degli indicatori e dei dati raccolti (per i quali si continuerà a rafforzare, ove possibile, i caratteri della misurabilità e della multidimensionalità) per assicurarne la coerenza con l'evoluzione della situazione internazionale e adattarne l'adeguatezza in funzione delle aspettative degli stakeholder (anche

tenendo in considerazione quanto indicato dal Dipartimento della Funzione Pubblica in merito all'adozione di misure di *customer satisfaction*) e delle risorse a disposizione.

In tale contesto, d'intesa con l'OIV e con il coinvolgimento delle strutture competenti, si è concluso nel 2024 l'aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, volto a modernizzare il meccanismo e allinearlo con le più recenti esigenze del MAECI e, più in generale, della Pubblica Amministrazione.

4. Performance e prevenzione della corruzione

L'Atto d'Indirizzo del Ministro per il 2024 attribuisce particolare attenzione alla prevenzione della corruzione, oltre che sul piano interno come presidio di buon andamento dell'azione amministrativa, anche sul piano internazionale, nei contesti bilaterali e multilaterali.

Il richiamo espresso alla prevenzione della cattiva amministrazione e alla trasparenza nel PIAO ha sotto questo profilo una precisa valenza strategica, volta a indirizzare tutte le strutture del Ministero verso una gestione che, oltre ad assicurare il raggiungimento dei risultati programmati, sia sempre rispettosa dell'etica e dell'integrità pubblica, anche a tutela dell'immagine e della reputazione del Paese all'estero.

Il collegamento tra performance e prevenzione della corruzione è esplicitato anche nelle "lettere di missione" degli Ambasciatori. In queste ultime, oltre agli obiettivi di livello politico attesi, sono riportate le principali responsabilità e i doveri del Capo Missione, con particolare enfasi sui temi dell'anticorruzione e della trasparenza, quali fattori trasversali dell'attività istituzionale.

Infine, un'attività di sensibilizzazione in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, è preciso compito dei Capi ufficio all'estero. La prevenzione della corruzione in questo modo diventa parte integrante delle attività istituzionali, ispirando il modello organizzativo in tutte le sue sfaccettature, da quello finanziario (impiego efficiente delle risorse finanziarie) a quello umano (sviluppo di un sistema valoriale e di competenze professionali).

Allegati tecnici

1. Risultati degli obiettivi triennali e annuali della Sezione Performance del PIAO 2024-2026
2. Punteggi raggiunti dagli uffici a Roma nell'ambito del controllo di gestione 2024
3. Punteggi raggiunti dalle sedi estere nell'ambito del controllo di gestione 2024
4. Bilancio di genere
5. Politiche settoriali dell'Amministrazione