



Ministero degli Affari Esteri
e della Cooperazione Internazionale

RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 2025



SOMMARIO

PREMESSA	2
1. ANALISI DEL CONTESTO E DELLE RISORSE	3
1.1 IL CONTESTO ESTERNO DI RIFERIMENTO	3
1.2 IL CONTESTO INTERNO DI RIFERIMENTO	5
L'Amministrazione in cifre (dati al 1° gennaio 2026, salvo diversamente indicato)	10
1.3 BILANCIO DI GENERE, POLITICHE E ATTIVITÀ DELL'AMMINISTRAZIONE IN RELAZIONE ALLA DIVERSITÀ DI GENERE	12
Presenza di genere	13
Formazione in materia di pari opportunità	14
Il Comitato Unico di Garanzia	14
Contrasto alle discriminazioni	15
2. PRINCIPALI RISULTATI RAGGIUNTI NEL 2025	16
2.1 OBIETTIVI TRIENNALI DELLA SEZIONE PERFORMANCE DEL PIAO 2025-2027 – RISULTATI RAGGIUNTI.....	18
2.2 OBIETTIVI ANNUALI DELLA SEZIONE PERFORMANCE DEL PIAO 2025-2027 – RISULTATI RAGGIUNTI	18
2.3 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA COMPLESSIVA	18
2.4 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI.....	29
3. IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE	31
4. PERFORMANCE E PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE.....	34
ALLEGATI TECNICI	

Premessa

La presente relazione traccia un bilancio del quindicesimo 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 e 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 2025, 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 semplice. 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 2026-2028, confluito nel Piano Integrato di Attività e programmazione 2026-2028, 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 offra 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 variegata che presentano differenze rilevanti di tipo storico-geografico, politico-economico, di assetto giuridico, socioculturale, 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, caratterizzato da perduranti e nuove crisi internazionali. Tali fragilità si sono accentuate a causa dell'**aggressione russa all'Ucraina** e della **crisi in Medio Oriente**, con implicazioni per il MAECI e la sua rete diplomatico-consolare.

Nel 2025, le priorità del MAECI sono state: l'Unione Europea e le relazioni con gli Stati Uniti, anche nel quadro dell'Alleanza Atlantica; il Mediterraneo allargato, i Balcani e l'Africa; la Cooperazione allo Sviluppo quale strumento cruciale per l'attuazione del nuovo approccio verso i Paesi partner (in particolare quelli africani); la collaborazione multilaterale, a partire dalle Nazioni Unite; la stabilità e prosperità dell'Indo-Pacifico e dell'America Latina; la promozione dell'export italiano e l'internazionalizzazione del tessuto produttivo dell'Italia, anche attraverso la valorizzazione dello sport e dei grandi eventi; la tutela dei connazionali nel mondo e la promozione della lingua e della cultura italiana.

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

Al fine di raggiungere tali priorità in maniera sempre più efficace ed efficiente, sul piano delle **riforme dell'azione amministrativa**, nel corso del 2025 è stata messa a punto una riorganizzazione interna, entrata in vigore il 1° gennaio 2026 (D.P.R. 160/2025 e conseguente D.M. 18 novembre del 2025, n. 1202/3408), all'insegna della crescita, semplificazione e sicurezza, volta a rendere il MAECI sempre più vicino alle esigenze di cittadini e imprese.

Nel 2025 il MAECI ha rinnovato il **sostegno multilaterale all'Ucraina**, anche tramite l'organizzazione della Conferenza sulla Ricostruzione, tenutasi nel luglio 2025 a Roma.

Per quanto riguarda la **crisi a Gaza**, la Farnesina si è impegnata per rilanciare un percorso verso la **soluzione a due Stati** che convivano in pace e sicurezza, rafforzando anche la risposta umanitaria al conflitto, tramite iniziative quali *Food for Gaza*, e lavorando per la ricostruzione materiale e sociale della Striscia. Nel corso del 2025, l'Italia si è distinta infatti per numero di aiuti alimentari e beni di prima necessità inviati a Gaza, per l'assistenza sanitaria nella regione e l'accoglienza negli ospedali italiani di bambini palestinesi che necessitavano di cure specialistiche, nonché per l'introduzione di "corridoi universitari", inaugurati a inizio ottobre con l'arrivo in Italia di un gruppo di studenti e ricercatori destinatari di borse di studio italiane.

Il **Mediterraneo allargato** (Nord Africa, Medio Oriente, dal Maghreb al Mar Rosso e al Golfo, incluso Sahel e regioni dei Grandi Laghi, fino all'Afghanistan) ha rappresentato una priorità assoluta per l'Italia e l'Africa ha continuato, nel quadro del Piano Mattei e del Processo di Roma, a essere al centro di una strategia che ha messo a sistema tutti gli strumenti politici ed economici nazionali e favorito sinergie con quelli europei e internazionali.

È stato perseguito anche il rilancio e l'espansione delle relazioni con i **Paesi dell'America Latina e dei Caraibi**, per le possibilità d'investimento e la vasta presenza di connazionali e italo-discendenti, ed è stata mantenuta l'attenzione sull'area **dell'Indo-Pacifico**, per salvaguardare gli equilibri politici e del commercio mondiale

Su un piano più generale, i **mercati emergenti** hanno assunto un interesse crescente per le imprese italiane. Durante il 2025, il Ministero ha pertanto intensificato l'**azione integrata di promozione e tutela** dei nostri **comparti produttivi** sui sempre più concorrenziali mercati esteri, incrementando sia le iniziative di coordinamento e di impulso esercitate sulle diverse componenti del **sistema Paese** operanti in campo internazionale, sia l'attrattività dell'Italia per gli investimenti provenienti dall'estero. Nello svolgere tali attività, la Farnesina ha fatto leva anche sulla **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.

Sotto il profilo multilaterale, il MAECI ha lavorato nel 2025 per assicurare la partecipazione attiva dell'Italia agli appuntamenti del **G7 sotto presidenza canadese e del G20 a guida sudafricana**. In tale ambito, sono stati valorizzati i risultati della **Presidenza italiana del G7 nel 2024** e si è lavorato all'attuazione e al consolidamento delle iniziative lanciate nelle filiere ministeriali e nei gruppi di lavoro. Il lavoro dell'Italia nelle principali istituzioni multilaterali si è altresì intensificato, a cominciare dalle **Nazioni Unite**, anche nel quadro del processo di riforma dell'ONU avviato nell'ambito dell'**iniziativa "UN80"** e nei negoziati per la riforma del **Consiglio di Sicurezza**.

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

Oltre alla costruzione di una difesa comune, i **temi UE di prioritario interesse** strategico nel 2025 sono stati: il rafforzamento del **ruolo globale dell'UE**; il rilancio della **proiezione dell'Italia nei Balcani**; il monitoraggio e l'attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR); la gestione dei fenomeni migratori e il Nuovo Patto sulla Migrazione e l'Asilo; il rilancio della competitività; la messa a punto di una strategia di politica industriale europea; il negoziato sul prossimo **Quadro Finanziario Pluriennale UE** e la politica commerciale comune.

L'Italia è stata inoltre impegnata ad agire per fare fronte a sfide globali prioritarie per la politica estera italiana, quali la **sicurezza energetica** e la **transizione ecologica ispirata al principio della neutralità tecnologica**, attraverso un'azione di **diplomazia energetica** che si è avvalsa anche degli strumenti offerti dal **Fondo Italiano per il Clima, dal Processo di Roma e dal Piano Mattei per l'Africa**.

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

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

Sul **piano dei servizi**, la Farnesina ha infine 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 particolare, è proseguito l'impegno per migliorare l'erogazione dei servizi consolari, anche tramite il portale apposito **Fast It** (Farnesina Servizi Telematici per gli Italiani all'estero), che nel 2025 ha conteggiato 462.719 nuovi utenti (2.691.353 connazionali registrati in totale). Il Ministero è rimasto inoltre in prima linea nel fornire **assistenza umanitaria alle popolazioni civili vittime di conflitti e disastri naturali**, contribuendo a prevenire le situazioni di crisi e a gestire le emergenze.

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 illustra – ai sensi del DPR 95/2010 e successive modificazioni - l'assetto organizzativo di primo livello del MAECI al 1° gennaio 2026 (in seguito all'entrata in vigore del DPR 160/2025 e del D.M. 18 novembre del 2025, n. 1202/3408, di articolazione interna)¹, anno di istituzione della nuova Direzione Generale dedicata alla cybersicurezza, innovazione tecnologica e digitalizzazione. Dal 2026 sono state altresì ampliate le competenze della Direzione per la promozione del Sistema Paese, ora dedicata alla "Diplomazia della Crescita" e alla promozione delle esportazioni, e della Direzione per gli affari politici e la sicurezza internazionale.

La struttura centrale del Ministero nel 2025 era invece composta dalle seguenti nove Direzioni Generali, che coincidevano 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, per l'Europa e la Politica Commerciale Internazionale, Italiani all'Estero e Politiche Migratorie, Cooperazione allo Sviluppo, nonché la Direzione Generale per le Risorse e l'Innovazione e quella per l'Amministrazione, l'Informatica e le Comunicazioni. Sono ancora 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 D.P.R. 24 maggio 2001, n. 233.

Al vertice della struttura amministrativa è collocato il Segretario Generale che coadiuva direttamente il Ministro ai fini dell'elaborazione degli indirizzi e dei programmi del Ministero, sovrintende all'azione dell'Amministrazione e ne assicura la continuità delle funzioni, coordinandone gli uffici e le attività. Il Segretario Generale è assistito dal Vice Segretario Generale cui sono conferite le funzioni vicarie e a cui, a partire dal 2026, sono demandate le funzioni di coordinamento delle attività degli uffici volte a

¹ <https://www.esteri.it/it/ministero/struttura/organigramma/>

promuovere, negli ambiti di competenza del Ministero, la crescita dell'economia nazionale e del sistema Italia. Essi si avvalgono delle unità e degli uffici della Segreteria generale.

Gli interessi strategici nazionali hanno richiesto di estendere la presenza istituzionale della Farnesina in aree extra-europee di crescente attenzione e a partire dal 2013 si è proceduto all'apertura di nuove sedi in Asia (Ambasciata a Ulaanbaatar; Consolati Generali a Ho Chi Minh City, Chongqing, Bangalore, 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 Europa, 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. Si è così registrata una parziale inversione di tendenza rispetto alla chiusura di alcuni uffici all'estero – soppressione di circa 30 Sedi tra Ambasciate e Uffici consolari – realizzata in precedenza in attuazione della *spending review*.

Sul piano delle risorse umane, va rilevata la recente realizzazione di un cospicuo piano di assunzioni. Solo nel 2025 sono state integrate nei ruoli del MAECI circa 1.330 unità di personale, che ha raggiunto al 1° gennaio 2026 le 4.856 presenze, circa 1.270 in più rispetto ai livelli registrati il 1° gennaio 2021, quando erano ancora significativi gli effetti del prolungato blocco del turnover e delle riduzioni di organico degli anni precedenti.

Tale andamento si accompagna a un lieve abbassamento dell'età media del personale, attestata a 46,10 anni, dovuto all'ingresso di nuove unità nei ruoli dell'Amministrazione. In particolare, il personale appartenente alle Aree risulta inferiore del 10,61% rispetto al 2006, passando da 4.127 unità nel 2006 a 3.689 al 1° gennaio 2026.

Nel 2025, nelle varie categorie di personale, si sono registrate circa 355 cessazioni dal servizio, di cui circa 70 derivanti da collocamenti a riposo per limiti di età, 270 da dimissioni anticipate (circa 190 unità si sono dimesse per vincita di concorso e successiva assunzione sempre presso il MAECI) e 10 da decesso o inabilità. Significativo è il divario 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 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 ammonta a 3.200 unità.

Le modifiche intervenute nel quadro normativo relativo al reclutamento del personale hanno permesso di avviare una inversione di tendenza nelle politiche di assunzione. Questa evoluzione contribuisce a contenere le perdite di organico registratesi fino al 2020, ma il completo riequilibrio del personale potrà essere raggiunto solo attraverso nuove assunzioni e con il supporto di adeguate risorse finanziarie, anche in considerazione dei numerosi pensionamenti previsti nei prossimi anni.

Il 2025 ha segnato una fase di consolidamento delle attività di reclutamento del personale avviate negli ultimi anni. Al riguardo, si fornisce un breve riepilogo delle procedure.

Per la carriera diplomatica si sono concluse due procedure concorsuali che hanno consentito l'assunzione di 48 unità nel corso del 2025 e di ulteriori 35 nel gennaio 2026. Per la dirigenza di livello non generale, il concorso pubblicato nel settembre 2024 si è concluso a dicembre 2025 (3 unità dell'Area della promozione culturale) e a marzo 2026 (9 unità amministrative). Le assunzioni sono previste entro il 2026. Sono inoltre attese ulteriori unità provenienti dai corsi-concorsi della Scuola Nazionale dell'Amministrazione.

Relativamente all'Area dei Funzionari, nel 2023 è stata avviata una procedura concorsuale per l'assunzione di 300 unità. Una parte dei vincitori, appartenenti ai profili tecnici, culturali ed economico-statistici, è stata assunta nel secondo semestre del 2024. Nel 2025 è stato completato il reclutamento con l'assunzione dei restanti 145 Funzionari con profilo amministrativo-contabile.

Contestualmente, il Ministero ha ottenuto l'autorizzazione ad effettuare ulteriori assunzioni finanziate da specifiche disposizioni legislative. In particolare, la legge n. 197/2022 ha previsto il reclutamento di 420 ulteriori Funzionari a decorrere dal 1° ottobre 2024. L'Amministrazione ha attuato tale misura attraverso lo scorrimento delle graduatorie del concorso già espletato, arrivando all'assunzione complessiva di 408 unità, al netto di rinunce e cessazioni. Nel complesso, la procedura concorsuale ha consentito l'ingresso di 626 Funzionari, di cui 539 assunti nel 2025. Da segnalare, infine, che il 7 ottobre 2025 sono stati inquadrati nell'Area dei Funzionari 99 vincitori di una procedura di progressione tra le Aree.

Per l'Area degli Assistenti, il concorso bandito nel dicembre 2023 per 381 posti si è concluso con l'assunzione delle unità vincitrici tra luglio e agosto 2025. Successivamente, a seguito dello scorrimento della graduatoria, il numero complessivo delle assunzioni sono state 657 unità.

Tra le altre iniziative avviate nel 2025 figurano le procedure per il reclutamento di 35 unità nell'Area delle elevate professionalità (18 unità mediante procedura concorsuale e 17 unità con procedura di progressione tra le Aree) e due concorsi pubblici centralizzati, pubblicati il 30 dicembre 2025, che consentiranno l'assunzione di complessivi 104 Funzionari in ambiti tecnici, economici, statistici e di analisi delle politiche pubbliche. Infine, nel febbraio 2025, è stato pubblicato un concorso per 200 Assistenti amministrativo-contabili e consolari, la cui procedura è in corso di finalizzazione.

Da segnalare inoltre che, nel dicembre 2025, si è conclusa una procedura selettiva per le progressioni economiche del personale appartenente alle Aree.

In aggiunta alle sopracitate assunzioni, la legge 30 dicembre 2025, n. 199, in particolare l'articolo 1, comma 496, ha autorizzato il Ministero a bandire concorsi e ad assumere un contingente annuo non superiore a 35 unità di Segretario di Legazione in prova per ciascuno degli anni 2026, 2027 e 2028. In data 17 marzo 2026 è stato bandito il concorso, a titoli ed esami, a 35 posti di segretario di legazione in prova, che si svolgerà nel corso del 2026.

Con riferimento all'Area dei Funzionari - tenuto conto dei posti disponibili in organico al 31 dicembre 2025 e delle procedure concorsuali già autorizzate - si è ottenuta dal DFP con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 29 gennaio 2025, come rimodulato (v. nota n. DFP-0032819-P-15/05/2026), l'autorizzazione a bandire un concorso pubblico e ad assumere a tempo indeterminato 70 unità da

ascrivere all'Area dei Funzionari, in aggiunta alle 25 unità già autorizzate dal DFP con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 31 dicembre 2025, da esercitare entro il 30 giugno 2026. Infine, con lo stesso decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 29 gennaio 2025, come rimodulato, si è ottenuta l'autorizzazione ad avviare entro il 30 giugno 2026 una procedura di progressione tra le Aree destinata all'inquadramento di 6 unità, attualmente ascritte all'Area degli Operatori, nell'Area degli Assistenti.

L'intero programma di assunzioni si inserisce nel più ampio processo di riorganizzazione amministrativa avviato negli anni precedenti. L'ingresso di nuovo personale potrà contribuire a contrastare la riduzione degli organici presso la rete estera e favorire un graduale rafforzamento delle sedi all'estero.

La legge di bilancio per il 2025 (legge 30 dicembre 2024, n. 207) ha assegnato al Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale uno stanziamento iniziale pari a 3,381 miliardi €, che costituisce una componente molto ridotta del bilancio dello Stato (0,28 % di 1.199,544 miliardi €, ivi compresa la quota di rimborso del debito) e del PIL (0,15 % di 2.258,048 miliardi €). Il bilancio del MAECI nel 2025 è risultato in leggera diminuzione rispetto allo stanziamento iniziale del 2024 (pari a 3,533 miliardi €).

Tale riduzione è legata principalmente alle misure di *"spending review"* adottate ai fini del raggiungimento degli obiettivi programmatici di finanza pubblica indicati nel "Piano Strutturale del Bilancio" 2025-2029, che hanno comportato per il MAECI una riduzione complessiva delle dotazioni di competenza e di cassa per l'importo di 69,4 milioni € per il 2025, di 70,5 milioni € per il 2026 e di 60,7 milioni € dal 2027.

Il programma con la riduzione più rilevante è stato quello relativo alla "Cooperazione allo sviluppo" (- 47,8 milioni € nel 2025, - 50,2 milioni € nel 2026 e - 42,7 milioni € a regime dal 2027). L'entità del taglio ha inciso in massima parte sul capitolo 2185 relativo ai finanziamenti da trasferire ad AICS per l'attuazione degli interventi di cooperazione allo sviluppo ed è legata all'incidenza significativa di tali stanziamenti sul bilancio del MAECI, trattandosi di misure di riduzione sostanzialmente "lineari" determinate in proporzione alle disponibilità iniziali.

Sono state ridotte, inoltre, le risorse relative alla manutenzione straordinaria degli immobili (- 27 milioni €, da € 28.711.086 nel 2024 a € 1.455.543 nel 2025) e all'acquisto, costruzione e ristrutturazione di immobili all'estero da adibire a sedi di rappresentanze diplomatiche ed uffici consolari (- 23 milioni €, da 44.445.071 € nel 2024 a 21.225.564 € nel 2025), nonché le spese per lo sviluppo del sistema informativo (- 6,5 milioni €, da 32.008.461 € nel 2024 a 25.573.693 € nel 2025). Hanno subito riduzioni anche le risorse destinate alle dotazioni delle sedi estere, sia in termini di parte corrente (da 62.020.950 € a 58.919.903 €) che di conto capitale (da 5.000.000 € a 2.500.000 €), per un totale di circa 5,6 milioni €. Sono stati infine decurtati i fondi da ripartire a disposizione del MAECI sia di parte corrente (- 6,8 milioni €, da complessivi 14.596.087 € nel 2024 a 7.721.329 € nel 2025), che di conto capitale, i cui 3 milioni di stanziamento vengono azzerati.

Per quanto riguarda i contributi obbligatori a favore di Organismi Internazionali, è stata prevista una riduzione della quota di partecipazione dell'Italia al Fondo europeo di sviluppo – FES (- 112 milioni €, da 225.541.620 milioni € nel 2024, a € 113.898.518 nel 2025), mentre sono state incrementate

rispetto al 2024 altre autorizzazioni di spesa, tra cui quelle relative al contributo per la partecipazione allo *European Peace Facility* (da 303 milioni € nel 2024 a 461 milioni € nel 2025).

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 incompressibile: 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).

In materia di *spending review*, va ricordato che la riduzione "lineare" di cui sopra, disposta con la Legge di Bilancio 2025-2027 (- 69,4 milioni € nel 2025, - 70,5 nel 2026 e - 60,7 dal 2027) va ad aggiungersi alla riduzione "lineare" già operante per effetto della Legge di bilancio 2024 (- 54,6 milioni € nel 2024, - 55,7 nel 2025 e - 56,9 dal 2026).

Nell'ambito di tali riduzioni "lineari" sono stati, altresì, definiti gli "obiettivi di risparmio" del MAECI rispettivamente per il triennio 2024-2026 (7,9 milioni € per il 2024, 13,2 per il 2025 e 18,5 dal 2026) e per il triennio 2025-2027 (9,5 milioni per il 2025, 13,9 per il 2026 e 18,7 dal 2027). Si ricorda che tali obiettivi sono oggetto di specifico monitoraggio ai sensi dell'articolo 22-bis della legge n. 196/2009 e che vanno a sommarsi a quelli in precedenza stabiliti con il DPCM del 22 novembre 2022 per il triennio 2023-2025 (49,2 milioni € per il 2023, 76 per il 2024 e 94,9 dal 2025), per un totale di 83,9 milioni € per il 2024, 117,6 milioni € per il 2025, 127,3 milioni per il 2026 e 132,1 milioni dal 2027. Data la rilevanza di tali importi, si è reso necessario incidere principalmente sui finanziamenti della cooperazione allo sviluppo, in particolare sul capitolo 2185/1 "Somma da assegnare all'agenzia italiana per la cooperazione allo sviluppo per l'attuazione di iniziative di cooperazione internazionale", che rappresentano una delle voci a carattere "non obbligatorio" più significative del bilancio del MAECI.

Anche nel 2025 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 Decreto MEF di ripartizione del fondo per il finanziamento delle missioni internazionali e degli interventi di cooperazione allo sviluppo per il 2025 ha infatti stanziato complessivamente sul bilancio del MAECI la somma di circa 363 milioni €, in gran parte destinati alle iniziative di cooperazione allo sviluppo (251 milioni), a interventi di sostegno ai processi di pace e rafforzamento della sicurezza (27,3 milioni), alla partecipazione a iniziative delle organizzazioni internazionali per la pace e la sicurezza (24,6 milioni) e per una quota, pari a 60 milioni €, al rafforzamento delle misure di sicurezza e al funzionamento degli uffici, principalmente di quelli all'estero nelle aree di crisi.

Le modifiche introdotte con legge 31 ottobre 2024, n. 168 alla legge quadro per la partecipazione dell'Italia alle missioni internazionali (L. 145/2016) hanno consentito una accelerazione nell'ottenimento delle anticipazioni sui fondi previsti per la prosecuzione delle missioni in corso, in attesa dell'adozione della deliberazione del Consiglio dei Ministri sulla partecipazione dell'Italia alle missioni internazionali.

Il MAECI ha confermato il pieno rispetto delle tempistiche di pagamento fissate per legge (d.Lgs. n. 231/2002). Secondo il Servizio Studi dipartimentale del Ministero dell'economia e delle finanze il valore del ritardo medio ponderato è infatti di - 17,01 giorni sulle scadenze ordinarie: ciò significa che i versamenti avvengono con largo anticipo rispetto al termine stabilito per legge.

Nel 2025 le principali economie di bilancio sono state relative 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.

Ulteriori economie sono riferite 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.

L'Amministrazione in cifre (dati al 1° gennaio 2026, 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 presso Organizzazioni Internazionali	9
Delegazioni Diplomatiche Speciali	1 (Taipei)
Uffici Consolari	85
Uffici Consolari onorari	509
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 47 scuole paritarie, 1 scuola non

	paritaria, 7 sezioni italiane presso scuole europee, 97 sezioni italiane presso scuole straniere/internazionali.
Lettori di ruolo (anno scolastico 2024/2025)	132
* Nel conteggio sono ricompresi anche gli IIC di Tripoli e Damasco, le cui attività sono temporaneamente sospese.	

Unità di personale	
Diplomatici (1.122) e Dirigenti (45, di cui 8 di prima fascia e 37 di seconda fascia)	1.167
Personale delle Aree Funzionali (1.773 unità appartenenti all'Area dei Funzionari, 1.904 all'Area degli Assistenti e 12 all'Area degli Operatori)	3.689
Personale a contratto degli uffici all'estero	3.200
Esperti ex art. 168 DPR 18/67	197
Esperti ex art. 16 L. 401/1990	1
Direttori di Istituto Italiano di Cultura ex art. 14, c. 6 L. 401/1990	8
Personale MIUR collocato fuori ruolo presso il MAECI	63

Analisi caratteri qualitativi/quantitativi del personale	
Età media del personale (anni)	46,10 anni
Età media di diplomatici e dirigenti	46,12 anni
Tasso di crescita unità di personale	22,84 %
% di dipendenti in possesso di laurea	60,67 %
% di dirigenti in possesso di laurea	100 %
Turnover del personale	374,65 % Nel corso del 2025 sono state assunte 1.330 unità di personale, mentre sono cessati dai ruoli 355 dipendenti.

Ore di formazione (media per dipendente)	40
Tasso di assenze (escluse ferie)	12 %
Tasso di dimissioni anticipate sul totale delle cessazioni del 2025	76% Nel corso del 2025 circa 190 unità si sono dimesse per vincita di concorso e successiva assunzione sempre presso il MAECI
Tasso di richieste di trasferimento ad altre amministrazioni	0 %
Numero di infortuni:	
- presso la Sede centrale	11
- presso la Rete estera	7

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

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

Le vigenti disposizioni normative ed amministrative in materia forniscono 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 2025 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 2025 la percentuale di donne sul totale del personale di ruolo del MAECI si attesta al 48,8 %. A livello disaggregato per categorie di personale, le statistiche di genere indicano anche per il 2025 una prevalenza femminile nell'area professionale delle aree funzionali (circa 55,9% donne e 44,1% uomini). Permangono invece inferiori le presenze femminili nella carriera diplomatica (26,4%) e in quella dirigenziale (33,3%), ancorché con un lieve ma costante miglioramento rispetto al 2024 per ciò che concerne la carriera diplomatica. Rispetto al 2024, al 31 dicembre 2025 è nel complesso aumentato il numero di donne in posizioni di responsabilità nell'Amministrazione centrale (4 Direttrici Generali su 13, nonché 8 Vice Direttrici su 25 posizioni di Direttore Centrale / Vice Direttore Generale, inclusi il Vice Capo del Cerimoniale, Vice Capo del Servizio Giuridico, del Contenzioso diplomatico e dei Trattati, e Vice Ispettore Generale), 31 posizioni di Capo Unità / Capo Ufficio su 110 sono occupate da donne; 9 Consigliere diplomatiche su 28 presso le massime cariche dello Stato e altri Dicasteri; analogamente, è in leggero aumento sulla rete estera (39 donne a Capo di Missioni diplomatiche o Uffici consolari su 215, di cui 23 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 2022-2024, sottoscritto il 27 gennaio 2025, sono state modulate le procedure in merito

all'applicazione del lavoro agile presso la Sede centrale. In ottemperanza a quanto previsto dal predetto CCNL, l'Amministrazione ha continuato il percorso di aggiornamento relativo all'accesso al lavoro agile anche a seguito del confronto con le Organizzazioni sindacali, previsto dall'articolo 5 del CCNL comparto funzioni centrali 2022-2024, con l'obiettivo di instaurare un dialogo costante che monitori la corretta applicazione dell'istituto.

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 2025 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 dell'allora Direzione Generale per le Risorse e l'Innovazione ha erogato formazione in materia di pari opportunità a 1.283 unità di personale tra cui 229 dirigenti (diplomatici e non) e 1.054 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.

Nel 2025 lo Sportello di ascolto ha consolidato ulteriormente il proprio ruolo quale spazio riservato di ascolto, orientamento e supporto al personale in situazioni di disagio lavorativo, conflitto relazionale o percezione di discriminazione. Lo Sportello opera quale organo di supporto del Comitato ed è coordinato dalla Consigliera di Fiducia, psicologa, nel rispetto della riservatezza e del ruolo non giudicante del servizio. 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. 5100/728/bis del 2 dicembre 2024 è stato nominato il Comitato Unico di Garanzia (CUG) per il quadriennio 2025-2028, presieduto dalla Ministro Plenipotenziario Roberto Frangione. Nel corso del 2025 il Comitato si è riunito sei volte, anche in modalità telematica, mentre sono stati numerosi gli incontri di coordinamento tra la sua Presidente e lo Sportello di ascolto.

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 2026 sulla situazione del personale elaborata dal Comitato e riferita all'anno 2025 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 2025-2027 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, dell'agevolazione della conciliazione tra lavoro e vita privata, dell'incoraggiamento di iniziative a favore del benessere organizzativo, 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 e 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 2025-2027 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, in linea con le attività proprie del CUG.

Contrasto alle discriminazioni

Nel 2025 le segnalazioni riconducibili a percezioni di discriminazione hanno rappresentato una quota minoritaria delle richieste trattate. I casi hanno riguardato prevalentemente vissuti collegati all'età, alla disabilità o alla tipologia contrattuale. 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. Da settembre 2025 l'Amministrazione ha provveduto alla nomina del Responsabile per l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità, che opera in stretto raccordo col Servizio Prevenzione e Protezione, con l'Ufficio Benessere del personale e, in caso di interventi puntuali, con il personale interessato e i Centri di Responsabilità di appartenenza.

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

2. Principali risultati raggiunti nel 2025

Nel 2025 si è assistito a una accresciuta instabilità a livello globale dal punto di vista securitario, data anche dal perdurare di crisi quali l'aggressione russa all'Ucraina e la crisi in Medio Oriente. Il MAECI e tutta la sua rete diplomatica-consolare hanno quindi dovuto affrontare le implicazioni di un contesto estremamente fluido, intervenendo soprattutto per garantire l'assistenza ai connazionali.

Al fine di affrontare tali sfide, nel 2025 il MAECI ha rinnovato il sostegno multilaterale all'Ucraina, anche tramite l'organizzazione della Conferenza sulla Ricostruzione, tenutasi nel luglio 2025 a Roma. Per quanto riguarda la crisi a Gaza, la Farnesina ha invece proseguito nell'impegno volto a rilanciare un percorso verso la soluzione a due Stati che convivano in pace e sicurezza, rafforzando anche la risposta umanitaria al conflitto, tramite iniziative quali *Food for Gaza* e lavorando alla ricostruzione materiale e sociale della Striscia. Nel corso del 2025, l'Italia si è distinta infatti per numero di aiuti alimentari e beni di prima necessità inviati a Gaza, per l'assistenza sanitaria nella regione e l'accoglienza negli ospedali italiani di bambini palestinesi che necessitavano di cure specialistiche (215 al novembre 2025), nonché per l'introduzione di "corridoi universitari", inaugurati a inizio ottobre con l'arrivo in Italia di un gruppo di studenti e ricercatori destinatari di borse di studio italiane. Nel quadro più ampio della crisi in Medio Oriente, la Farnesina ha rafforzato inoltre la mappatura dei connazionali nell'area e il coordinamento con le Sedi competenti.

A fronte di tale scenario internazionale, fondamentale è stato l'intervento dell'Unità di Crisi per l'evacuazione e l'assistenza ai connazionali in situazioni di crisi, nonché l'azione per incentivare il processo di fidelizzazione degli utenti che consultano regolarmente il sito "Viaggiare Sicuri", per informazioni sempre aggiornate sulle destinazioni di viaggio. A questo strumento, si affianca altresì il *download* dell'Applicazione per dispositivi mobili "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.

Sul piano consolare, nel 2025² sono stati emessi 514.576 passaporti, con un calo del 5% rispetto a quelli rilasciati nel medesimo periodo nel 2024. Sono invece aumentati del 16%, rispetto al novembre 2024, il numero di documenti d'identità emessi dalla rete consolare grazie all'avvio e al consolidamento del progetto per il rilascio delle carte d'identità elettroniche (CIE) in favore dei cittadini iscritti all'AIRE. Il progetto, inizialmente avviato nei soli Paesi europei, è stato progressivamente ampliato al resto del mondo con importanti risultati: se nel 2019, anno di avvio, sono state rilasciate 78.479 carte d'identità, tra gennaio e novembre 2025 sono state emesse 184.201 CIE.

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, 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

² Dati al 30.11.2025

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 2025 sono state conteggiate 462.719 nuove registrazioni al portale, in crescita rispetto al 2024 (456.400 registrazioni), per un totale di 2.691.353 connazionali registrati.

Sempre nel quadro della semplificazione, nell'ambito delle riforme dell'azione amministrativa, nel corso del 2025 è stata messa a punto anche una riorganizzazione interna al Ministero, entrata in vigore il 1° gennaio 2026 (D.P.R. 160/2025 e conseguente D.M. 18 novembre del 2025, n. 1202/3408), che ha reso il MAECI sempre più vicino alle esigenze di cittadini e imprese.

La Farnesina ha contribuito altresì 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 2025 per valorizzare i risultati della Presidenza italiana del G7 nel 2024, impegnandosi all'attuazione e al consolidamento delle iniziative lanciate nelle filiere ministeriali e nei gruppi di lavoro. In tale ambito, è stata fondamentale la partecipazione attiva dell'Italia agli appuntamenti del G7 sotto presidenza canadese e del G20 a guida sudafricana.

Il Mediterraneo allargato (Nord Africa, Medio Oriente, dal Maghreb al Mar Rosso e al Golfo, incluso Sahel e regioni dei Grandi Laghi, fino all'Afghanistan), che resta il quadrante geopolitico più prossimo al nostro Paese, ha rappresentato nel 2025 una delle priorità della politica estera italiana. La Farnesina ha continuato infatti a dare impulso alle relazioni con tali Paesi, in particolare con gli Stati africani, nel quadro del Piano Mattei e del Processo di Roma.

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

Il 2025 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 2025 le risorse per iniziative di cooperazione allo sviluppo individuate dalla Legge di Bilancio, dalla Deliberazione Missioni e da ulteriori fonti (tra cui

anche revoche di precedenti iniziative e residui di passate annualità) sono state complessivamente pari a 951.701.911,78 euro.

Nel dicembre 2025 è stato altresì avviato il programma di assistenza “Italy for Sudan”, lanciato dal Ministro degli Esteri Antonio Tajani e collocato nel quadro dell’impegno umanitario dell’Italia a favore del Sudan, assicurato dall’inizio del conflitto scoppiato circa tre anni fa. Tale iniziativa, inaugurata con un primo volo che ha trasportato 25 tonnellate di aiuti umanitari, è volta a destinare aiuti principalmente a ragazzi appartenenti a comunità di rifugiati di Port Sudan e alle loro famiglie.

Infine, durante il 2025, il MAECI ha intensificato l’azione integrata di promozione e tutela dei nostri comparti produttivi sui sempre più concorrenziali mercati esteri, incrementando sia le iniziative di coordinamento e di impulso esercitate sulle diverse componenti del sistema Paese operanti in campo internazionale, sia l’attrattività dell’Italia per gli investimenti provenienti dall’estero. Nello svolgere tali attività, la Farnesina ha fatto leva anche sulla promozione della lingua e della cultura italiana.

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

2.1 Obiettivi triennali della sezione Performance del PIAO 2025-2027 – risultati raggiunti

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

2.2 Obiettivi annuali della sezione Performance del PIAO 2025-2027 – 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 e assiduo dialogo che le varie strutture ministeriali competenti hanno instaurato e portato avanti con l'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 Centri di Responsabilità (CdR) connessi al ciclo della performance, consentendo di poter affinare costantemente gli strumenti dell'esercizio.

La struttura organizzativa del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale è costituita dall'Amministrazione centrale e da 313 Uffici all'estero: Ambasciate, Rappresentanze Permanenti, una Delegazione Diplomatica Speciale, Uffici consolari, Istituti Italiani di Cultura, cui si aggiungono 8 scuole statali italiane all'estero (di cui una non operativa). Al vertice della struttura amministrativa è collocato il Segretario Generale che, coadiuvato dagli uffici e dalle unità della Segreteria Generale, sovrintende all'azione dell'Amministrazione e ne assicura la coerenza e la continuità delle funzioni, coordinandone gli uffici e le attività.

Dal 2026, ai sensi del DPR 160/2025 e del D.M. n. 1202/3408 del 18 novembre del 2025, in vigore dal 1° gennaio, il Ministero ha aggiornato l'assetto organizzativo di primo livello del MAECI, modificando il nome e il mandato di alcune Direzioni Generali.

Per il fine che ci occupa, è bene ricordare che il bilancio MAECI ha una struttura tendenzialmente rigida, in quanto la maggior parte di esso (oltre il 50%) è rappresentato da oneri inderogabili:

contributi ad Organismi internazionali, quote di partecipazione del nostro Paese all'attuazione delle politiche dell'Unione Europea attraverso la contribuzione al Fondo europeo di sviluppo (FES), nonché spese di personale in Italia e all'estero.

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

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

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.

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

Il MAECI ha saputo, inoltre, 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.

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.

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

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

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

Le principali novità della rete estera riflettono le linee di indirizzo prioritarie dell'azione diplomatica impresse dal Vicepresidente del Consiglio e Ministro degli Affari Esteri e della Cooperazione internazionale, On. Antonio Tajani.

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

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

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

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

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

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

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

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

Pertanto, lo scrivente può affermare che, anche per il 2025, **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. 1310/304 del 2025 e pubblicato nella sezione Amministrazione trasparente al seguente link:

. https://www.esteri.it/it/trasparenza_comunicazioni_legali/performance/piano-integrato-di-attivita-e-organizzazione-piao/piao-2025-2027/.

Per quanto riguarda la struttura organizzativa dedicata alla prevenzione della corruzione, l'incarico di Responsabile per la Prevenzione della Corruzione (RPC) è affidato all'Ispettore Generale pro-tempore, che si avvale della rete dei referenti anticorruzione (Direttori Generali e Capi Servizio presso l'Amministrazione Centrale e Capi Missione all'estero, operanti in funzione di supporto alla definizione di misure idonee a prevenire e contrastare i fenomeni corruttivi). La complessità organizzativa del MAECI fa sì che le figure di Responsabile anticorruzione e Responsabile per la Trasparenza siano tenute distinte, anche se incardinate presso la stessa Struttura di livello dirigenziale generale (Ispettorato Generale).

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

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

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

Con specifico riferimento alla rete estera, caratterizzata da elevata complessità e eterogeneità delle situazioni locali, il processo di analisi e di individuazione delle misure di contrasto è affidato 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, successivamente aggiornato con l’introduzione di un monitoraggio periodico e l’obbligo di compilazione e trasmissione al momento della cessazione dagli incarichi.

I contenuti dei questionari si sono rivelati molto utili per arricchire l’analisi del contesto esterno di riferimento in cui opera l’Amministrazione e per impostare un sistema di prevenzione sempre più efficace e calibrato rispetto alle sue esigenze.

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

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

Sul fronte della formazione anticorruzione, sono costanti le iniziative di sensibilizzazione svolte dall'Ispettorato Generale, sia in sede ispettiva, con specifico focus sulle condizioni di rischio rilevate a livello locale, sia in occasione dei corsi pre-posting per l'assegnazione all'estero in materia di gestione del rischio, per i Capi Missione e i funzionari diplomatici.

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

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

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

Costante, poi, è il richiamo dell'Ispettorato Generale alla pubblicazione completa e chiara di ogni informazione utile per i servizi consolari considerati a maggior rischio di corruzione.

Per la Rete estera, permangono alcune cautele alla pubblicazione imposte dal rispetto delle normative locali, e comunque previste da disposizione normativa nazionale di natura speciale, che devono essere osservate anche per scongiurare possibili azioni legali presso tribunali stranieri. Del pari, in alcuni contesti bellici, si deve tenere conto dell'elevazione dell'esposizione a rischi terroristici derivante da un'integrale pubblicazione di informazioni, con pericolo di compromettere la sicurezza delle Sedi estere e del personale ivi assegnato.

Gli Uffici dell'amministrazione centrale e della rete estera, grazie anche alla costante opera di sensibilizzazione svolta dall'Ispettorato Generale, dedicano una sempre maggiore attenzione alla pubblicazione dei dati e delle informazioni obbligatorie nelle rispettive sezioni di "Amministrazione trasparente" dei siti web. L'OIV, a tal proposito, ha effettuato la verifica sulla pubblicazione, completezza e aggiornamento dei documenti, dati ed informazioni inseriti in tali sezioni rispetto a quanto elencato nella delibera ANAC n. 192 del 7 maggio 2025, attestandone la conformità.

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

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 **l'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.

D'altronde, 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 dello scrivente OIV, anche nel 2025, 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 2025**, 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: infatti, si è talvolta rilevata la tendenza di alcuni CdR alla prudenza nei valori target da raggiungere, che spesso vengono poi sensibilmente superati alla fine dell'esercizio. Si consiglia, inoltre, tenendo pur sempre conto della natura "immateriale" dei prodotti dell'azione della Farnesina, di porre maggiormente l'accento sul risultato che gli interventi sono tesi a raggiungere, anziché riferirsi a processi lavorativi interni.

Molto apprezzato è stato, poi, il lavoro avviato negli ultimi anni e volto ad aggiornare ed aggiornare il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, così come fortemente raccomandato più volte dall'OIV. In particolare, nel 2025, è stato ripreso il lavoro di revisione al fine redigere un SMVP con riguardo all'area delle elevate professionalità. A tal punto, lo scrivente – a fronte del completamento del lavoro di aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance nella parte riguardante la performance individuale dei dirigenti e la performance organizzativa alla fine del 2024 - non può che auspicare la finalizzazione dell'aggiornamento del Sistema relativamente alla performance individuale delle aree funzionali, anche al fine di recepire meccanismi già adottati nella prassi operativa e tesi a modernizzare l'intero sistema, allineandolo allo stesso tempo alle modifiche più recentemente introdotte.

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. In tale ambito, vista l'estensione della competenza dell'OIV del Ministero sulle Agenzie vigilate, AICS e ICE - con l'indefettibile supporto delle Ambasciate e nell'ottica di amplificare i risultati prodotti - sono state effettuate missioni sul campo (nel 2025, in Etiopia ed Eritrea, USA e a Cuba) che hanno visto una fondamentale azione sinergica tra tutti i soggetti potenzialmente coinvolti e gli stakeholder. Lo scrivente, infatti, nell'ambito delle sue funzioni presso l'Agenzia per la cooperazione allo sviluppo e presso l'ICE-Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, ha portato avanti – già a partire dal 2020 - dei progetti di valutazione partecipativa presso sedi estere, svolgendo una serie di attività di controllo strategico, con visite sul campo. In particolare, per quanto riguarda il settore della cooperazione allo sviluppo, l'attività di rilevazione del grado di soddisfazione dell'utenza finale e degli stakeholder, proprio nell'ottica di avviare un processo di miglioramento della performance, è stata effettuata tramite la somministrazione di questionari contenenti domande indirizzate alla comprensione di opportunità, vantaggi e utilità degli aiuti italiani, attraverso la misurazione del livello di soddisfazione delle performance nelle varie fasi di iter progettuale, nonché attraverso l'individuazione delle potenziali aree di miglioramento. Le risultanze della indagine sulla valutazione partecipativa sono state, poi, pubblicate sul sito dell'Agenzia.

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

A tal proposito, si evidenzia come nell'ambito del PIAO approvato dal Ministero degli Affari esteri e della cooperazione internazionale in data 30 gennaio 2026, con D.M. n. 311/392, siano stati previsti obiettivi in materia: in particolare, con riferimento al controllo di gestione, relativamente alle attività svolte dell'OIV, è stato inserito un obiettivo avente ad oggetto la "Valutazione partecipativa in Sedi oggetto di missione", dei cui risultati verrà dato conto in apposite relazioni da pubblicare sui siti istituzionali del MAECI e/o delle Agenzie vigilate, a seconda dell'oggetto e delle Sedi di volta in volta presi in considerazione. Pertanto, al fine di seguire nelle missioni di valutazione partecipativa, presso sedi AICS ed ICE, con il contributo e il supporto delle rappresentanze diplomatico-consolari, in continuità con il lavoro già effettuato in tale ambito, si cercherà altresì di estendere l'analisi alla compatibilità del sistema locale con la normativa italiana in tema di appalti e personale, al fine di verificarne l'impatto sulla performance organizzativa.

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.

Con il DM n. 1311/3118 del 20 dicembre 2024 è stata adottata l'ultima versione del Sistema di valutazione e misurazione della performance organizzativa e con il DM n.5100/3117 del 20 dicembre 2024 è stato adottato il nuovo sistema di misurazione e valutazione della performance individuale per i dirigenti (SMVP dirigenti), applicato a partire dalle valutazioni attinenti al servizio prestato nel corso del 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 2025 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 5.506 valutazioni di prima istanza e 80 di seconda istanza (queste ultime pari allo 1,43% 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 551 valutatori di prima istanza e 46 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 2025.

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. Questo è un aspetto che si è tenuto in debita considerazione nel passaggio dal ciclo 2025-2027, 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 formulati nella sezione Performance del PIAO 2025-2027, il protrarsi delle crisi a livello internazionale e rapidi cambiamenti sia del contesto esterno che sul piano organizzativo interno del MAECI, hanno portato nel corso dell'anno alla rimodulazione di alcuni obiettivi strategici, strutturali ed operativi originariamente prefissati.

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 conclusa nel 2025 l'implementazione del Portale sul Controllo Strategico, volto a semplificare la programmazione e il controllo degli obiettivi di performance dell'Amministrazione.

4. Performance e prevenzione della corruzione

L'Atto d'Indirizzo del Ministro per il 2025 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 2025-2027
2. Punteggi raggiunti dagli uffici a Roma nell'ambito del controllo di gestione 2025
3. Punteggi raggiunti dalle sedi estere nell'ambito del controllo di gestione 2025
4. Bilancio di genere
5. Politiche settoriali dell'Amministrazione