



Ministero degli Affari Esteri
e della Cooperazione Internazionale



PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE (PIAO)

2023-2025

SOMMARIO

SOMMARIO	1
PREMESSA	3
1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE	6
1.1 CHI SIAMO	6
1.2 COSA FACCIAMO.....	6
1.3 COME OPERIAMO	7
2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE	7
2.1 VALORE PUBBLICO	7
2.1.1 Assistenza consolare e digitalizzazione dei servizi	7
2.1.2 L'attuazione dell'Agenda 2030: le azioni della Farnesina rivolte al miglioramento del benessere equo e sostenibile dei cittadini.....	10
2.1.3 Azione della Farnesina per la stabilizzazione delle aree di crisi e creazione di benessere sociale.....	11
2.1.4 L'efficientamento energetico della Farnesina	14
2.1.5 L'azione della Farnesina a favore del raggiungimento degli obiettivi del PNRR	14
2.2 PERFORMANCE.....	16
2.2.1 Il contesto esterno.....	16
2.2.2 Gli obiettivi specifici	17
2.2.3 La programmazione: l'avvio del Ciclo 2023 – 2025.....	19
2.2.4 Dalla performance organizzativa alla performance individuale	20
Obiettivi assegnati al personale dirigenziale	20
Obiettivi degli Uffici dell'Amministrazione centrale.....	21
Obiettivi degli Uffici dell'Amministrazione periferica	21
2.2.5 Le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della performance	21
Valutazione partecipativa, analisi e coinvolgimento degli stakeholder	21
Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance.....	26
2.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA	26
2.3.1 Valutazione di impatto del contesto esterno	27
2.3.2 Valutazione di impatto del contesto interno.....	30
2.3.3 Mappatura dei processi. Identificazione e valutazione dei rischi corruttivi potenziali e concreti	30
2.3.4 Progettazione di misure organizzative per il trattamento del rischio	31
2.3.5 Monitoraggio sull'idoneità e sull'attuazione delle misure	36
2.3.6 Programmazione dell'attuazione della trasparenza	37
3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	38
3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA	38
3.1.1 Organigramma.....	42
3.1.2 Le risorse umane della Farnesina	43
Il personale: l'Amministrazione in cifre.....	44
3.1.3 Le risorse finanziarie.....	46
3.2 ORGANIZZAZIONE E LAVORO AGILE	48
3.3 PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DEL PERSONALE 2023-2025	48
3.3.1 Cessazioni 2022.....	51
3.3.2 Previsioni cessazioni biennio 2023-2024.....	52
3.3.3 Nuove assunzioni autorizzate con legge di bilancio 2023	53
3.3.4 Assunzioni già richieste nel PTF 2022-2024.....	53
3.3.5 Progressione tra le aree	53
3.3.6 Assunzioni programmate nel triennio 2023-2025.....	54
Situazione al 31.12.2023	54
Situazione al 31.12.2024	55

Situazione al 31.12.2025	56
4. MONITORAGGIO.....	59
ALLEGATI TECNICI	61

Premessa

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2023-2025 del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (MAECI) è stato elaborato ai sensi del Decreto Legge n. 80 del 9 giugno 2021, convertito in Legge n. 113 del 6 agosto 2021, e del DPR 81/2022, entrato in vigore il 15 luglio 2022. È stato altresì predisposto tenendo in considerazione la Nota Circolare del Dipartimento della Funzione Pubblica del 11 ottobre 2022.

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

I contenuti del presente documento sono stati predisposti sulla base della lettera del 7 novembre 2022 del Vice Presidente del Consiglio dei Ministri e Ministro degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, On. Antonio Tajani, al Segretario Generale della Farnesina, che identifica le seguenti aree prioritarie per l'Amministrazione: Sicurezza e Diritti; Unione Europea; Mediterraneo e Africa; Fenomeni Migratori; Sfide Globali; Diplomazia per la Crescita e Promozione Integrata; Diplomazia Pubblica e Culturale; Aiuto allo Sviluppo; Riforma e razionalizzazione dell'Azione amministrativa, Valorizzazione delle risorse umane e Digitalizzazione dei servizi.

Sulla base di tali priorità, sono stati aggiornati gli obiettivi strategici e strutturali con i relativi indicatori e target per il 2023 e per il triennio 2023-2025, strumentali anche al ciclo di bilancio per il medesimo triennio. Tali obiettivi sono stati individuati durante le riunioni con ciascun Centro di Responsabilità del MAECI che l'Unità di Coordinamento della Segreteria Generale ha convocato, in collaborazione con l'Organismo Indipendente di Valutazione, nel settembre 2022.

Gli obiettivi strategici e strutturali per l'anno 2023 e per il triennio 2023-2025 sono formalizzati nella Direttiva Generale per l'Azione Amministrativa e per la gestione dei Centri di Responsabilità del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, firmata dal Ministro il 09 gennaio 2023 (Allegato A).

Sulla base della Direttiva, il Piano aggiorna le consolidate aree d'intervento del Ministero per tenere conto di sfide e interessi su cui dovrà concentrarsi l'azione della Farnesina negli anni a venire, individuando obiettivi ambiziosi per un'Amministrazione intenzionata a rafforzare il ruolo di rappresentanza e promozione del Paese all'estero e rispondere con efficienza crescente ai bisogni e alle aspettative delle istituzioni, del mondo delle imprese, della società civile e dei cittadini e utenti. Il Piano tiene conto di uno scenario globale caratterizzato da perduranti crisi internazionali, da difficoltà persistenti sotto il profilo economico, socio-politico e di sicurezza e in presenza di una rapida dinamica frizionale tra le principali potenze, con riflessi destabilizzanti sul piano della sicurezza internazionale e della globalizzazione.

Nell'attuazione del Piano, l'Amministrazione continuerà a ispirarsi ai principi della responsabilità manageriale, del decentramento delle decisioni e dell'innovazione tecnologica, ottimizzando le risorse disponibili in un'ottica di parità di genere.

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

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

Programmazione	Publicazione 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
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 AAF e dirigenti).	Valutati
Valutazione	Eventuale valutazione di seconda istanza	Valutatori di seconda istanza
Valutazione	Certificazione del raggiungimento degli obiettivi assegnati	Direttori Generali, Capi Servizio, Capi Unità, Capi Ufficio
Valutazione	Certificazione del raggiungimento degli obiettivi assegnati per i titolari di strutture dirigenziali di livello generale	On. Ministro
Rendicontazione	Relazione sul funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni	OIV
Rendicontazione	Relazione sull'utilizzo delle risorse e sull'efficienza dell'azione amministrativa (Rapporto di Performance)	OIV
Rendicontazione	Relazione sulla Performance	SG
Rendicontazione	Validazione della Relazione sulla Performance	OIV

1. Scheda Anagrafica dell'Amministrazione

1.1 Chi siamo

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

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

Dal 1° gennaio 2022, la struttura centrale del Ministero consta di **nove Direzioni Generali**, che coincidono con le **macro-aree tematiche prioritarie** della nostra politica estera: affari politici e sicurezza, mondializzazione e questioni globali, promozione del sistema Paese, Unione Europea e politica commerciale, italiani all'estero e politiche migratorie, cooperazione allo sviluppo, diplomazia pubblica e culturale, cui si aggiungono le Direzioni Generali incaricate di attuare le priorità del Governo in materia di riforma dell'azione amministrativa e razionalizzazione delle risorse (risorse umane e innovazione; amministrazione, informatica e comunicazioni).

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

Le **strutture di secondo livello** sono 100, cui si aggiungono gli uffici di diretta collaborazione ai sensi del DPR 233/2001. Il 1° gennaio 2022 è stata inoltre istituita, attraverso l'integrazione e riunificazione di competenze distribuite presso varie strutture, la Direzione Generale per la diplomazia pubblica e culturale. Ciò, al fine di assicurare un più ampio coinvolgimento della società civile italiana e internazionale sui temi di politica estera, valorizzando in particolar modo la diplomazia culturale, che rappresenta uno dei principali fattori di *soft power* di cui dispone il nostro Paese.

Per maggiori approfondimenti si rimanda alla Sezione 3 del Piano.

1.2 Cosa facciamo

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

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

restando le competenze del Ministero dell'economia e delle finanze, del Ministero dello sviluppo economico e delle regioni.

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

1.3 Come operiamo

Le principali linee d'azione del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale sono declinate in termini di priorità politiche con l'**Atto d'indirizzo del Ministro per il 2023**. Firmato il 7 novembre 2022, costituisce la base del PIAO 2023-2025, oltre che del ciclo della Performance 2023-2025 e del ciclo di bilancio 2023. Si rimanda alla Direttiva Generale per l'Azione Amministrativa e per la gestione dei Centri di Responsabilità del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (Allegato A) nella quale sono descritte in dettaglio le nove aree prioritarie per l'Amministrazione.

2. Valore Pubblico, Performance e Anticorruzione

2.1 Valore pubblico

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

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

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

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

Per il triennio 2023-2025 il MAECI ambisce a continuare la propria azione in questi ambiti, ponendosi obiettivi sempre più ambiziosi volti ad accrescere il proprio contributo in termini di creazione di valore pubblico per cittadini e imprese.

2.1.1 Assistenza consolare e digitalizzazione dei servizi

Sono 6.688.181 gli italiani residenti all'estero cui la Farnesina, tramite la rete diplomatico-consolare, offre i **servizi tipici** richiesti dal cittadino alla Pubblica Amministrazione, garantisce l'esercizio del **voto all'estero** e **assicura la necessaria tutela** in caso di violazione dei loro diritti fondamentali e **assistenza nei casi di emergenza** all'estero. Nel 2022¹ sono stati emessi 458.392 passaporti, con un aumento, grazie anche alla ripresa post pandemica, del 13% rispetto al 2019. Sono inoltre aumentate del 50%

¹ Dati al 31.12.2022

rispetto al 2019 le carte d'identità emesse dalla rete consolare grazie all'avvio e al consolidamento del progetto per l'erogazione in Europa delle carte d'identità elettroniche in favore dei cittadini iscritti all'AIRE: se nel 2019 sono state rilasciate 78.479 carte d'identità (78.158 cartacee e 321 elettroniche), nel 2022² si è arrivati a 117.824 (109 cartacee e 117.715 elettroniche).

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

In particolare, per avvicinare il cittadino all'Amministrazione, anche all'estero, e velocizzare l'iter delle pratiche consolari, la Farnesina ha sviluppato il **portale Fast It** (Farnesina Servizi Telematici per gli Italiani all'estero). Attivo su tutta la rete diplomatico-consolare e compatibile con smart phone e dispositivi mobili, Fast It è il portale dei servizi consolari tramite il quale l'utente può **iscriversi all'AIRE direttamente online**, velocemente, in **sicurezza** e in **autonomia**, e avviare diverse pratiche anagrafiche, che l'operatore consolare può agevolmente acquisire e lavorare digitalmente.

Il portale si è affermato negli anni come **strumento di interlocuzione essenziale tra cittadino e Amministrazione**, contribuendo a **razionalizzare e velocizzare** le procedure consolari. Dalla sua attivazione nel 2017, il numero di utenti registrati sul portale Fast It è costantemente aumentato, arrivando a circa 1,8 milioni di iscritti nel 2022. In media, quasi l'80% delle pratiche anagrafiche lavorate dalla Rete diplomatico-consolare è oggi avviato o concluso tramite Fast It.

Nel portale Fast-It verrà inoltre progressivamente integrata una funzione **per misurare la soddisfazione dell'utenza per il servizio di iscrizione all'AIRE**, attraverso un questionario di gradimento, che favorisca **la partecipazione di cittadini e utenti alla valutazione della performance** organizzativa e dell'utilizzo dei portali consolari. Nel 2020 è stato completamente rinnovato nella grafica ed è stato rilasciato in una prima versione multilingue, in inglese, spagnolo e portoghese; da marzo 2022 il portale è disponibile anche in francese e tedesco.

Per il triennio di riferimento è intenzione del MAECI promuovere il portale Fast It perché sia un riferimento sempre più completo ed esaustivo per gli Italiani all'estero, sia per reperire informazioni sia per effettuare servizi online. Il MAECI si impegna a digitalizzare tutti i servizi che si prestano a ciò e a digitalizzare almeno in parte quei servizi che non digitalizzabili in toto.

Tale obiettivo può essere perseguito con **la trasformazione della piattaforma FastIT** nel portale dei servizi per gli italiani all'estero, la sua integrazione con la piattaforma PagoPA (in modo che anche la percezione venga pagata online) e **la digitalizzazione dei seguenti servizi**:

- Richiesta del codice fiscale;
- Richiesta di Carte d'Identità Elettroniche (CIE) e Passaporto in policarbonato (con l'esclusione dell'acquisizione di foto e impronte, che può comunque essere decentralizzata ed affidata ai consoli onorari tramite il progetto FICO), con successiva spedizione di entrambi i documenti, prodotti centralmente dall'Istituto del Poligrafico, all'indirizzo di residenza del connazionale;

² Dati al 31.12.2023

- Richiesta della cittadinanza, integrata con un'auspicabile digitalizzazione degli archivi storici da parte dei Comuni italiani;
- Elezioni per i Comites completamente elettroniche, eliminando la stampa e l'invio dei plichi;
- Richieste di Emergency Travel Document (ETD) con riconoscimento da remoto o tramite SPID;
- Rinnovo della patente di guida;
- Pratiche per la gestione del decesso all'estero di un connazionale da parte dei parenti;
- Form di contatto e FAQ per l'assistenza a parenti detenuti all'estero.

Il percorso di digitalizzazione dei servizi consolari prosegue con il ricorso ad altri portali online e l'integrazione tra i loro sistemi: oltre al portale Fast It, nel mese di giugno 2021 la Farnesina ha dotato la Rete diplomatico-consolare del **portale Prenot@mi per la prenotazione degli appuntamenti presso gli uffici consolari**, dotato di *waiting list* e altre funzionalità che ne rafforzano la sicurezza e l'affidabilità rispetto al precedente sistema (Prenota online). Per il triennio 2023-2025, il MAECI lavorerà per promuovere la diffusione e il miglioramento del Prenot@mi, potenziandone sicurezza e fruibilità, nonché l'interoperabilità con altri portali in uso.

La Rete è impegnata anche ad **assicurare ai cittadini all'estero un servizio capillare e di prossimità** in ogni area in cui sia presente una comunità italiana. Nella consapevolezza della centralità del servizio di rilascio del passaporto per i connazionali all'estero, nel 2018 la Farnesina ha avviato, in collaborazione con l'Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato, il **progetto Funzionario Itinerante Consoli Onorari (FICO)** finalizzato al dispiegamento presso gli Uffici consolari onorari di **postazioni mobili per la captazione dei dati biometrici ai fini del rilascio del passaporto**. Tali postazioni consentono la trasmissione telematica dei dati raccolti dai consoli onorari al Consolato competente per l'emissione del passaporto, consentendo una **capillare ed efficiente erogazione del servizio di rilascio del passaporto in favore dei connazionali residenti in aree geografiche molto distanti dall'Ufficio consolare di riferimento**. Grazie a tale tecnologia, gli italiani residenti in aree remote all'estero possono ottenere il loro passaporto in tempi rapidi, recandosi presso il console onorario più vicino per il prelievo delle impronte senza necessità di percorrere lunghe distanze per raggiungere la Sede diplomatica principale. Il progetto coinvolge oggi più di 200 consoli onorari: nel 2021 sono state lavorate ben 27.318 pratiche (quasi l'8% dei passaporti ordinari emessi dalla rete estera) e nel 2022³ sono già state trattate 30.435 pratiche (6,6% dei passaporti emessi). Questo importante servizio di prossimità all'utenza verrà ulteriormente potenziato nel triennio di riferimento per aumentarne le funzionalità e accrescere la platea di consoli onorari fruitori.

L'impegno del MAECI verso una diffusa digitalizzazione è evidente non solo verso i cittadini all'estero. Nel giugno 2022, attraverso il nuovo portale ATRIO sono stati resi fruibili ai cittadini, a organismi professionali e alle amministrazioni pubbliche centrali e periferiche gli oltre 6000 trattati bilaterali e multilaterali digitalizzati custoditi presso l'Archivio trattati. Sotto il profilo grafico, il *lay-out* del portale è stato allineato al nuovo formato del sito "esteri.it" e agli *standard* dell'Agenzia per l'Italia

³ Al 31.12.2022

digitale (AGID). È stato altresì potenziato il motore di ricerca che consente all'utenza di rintracciare rapidamente l'Accordo desiderato. I risultati attesi, in termini di creazione di valore pubblico, del lancio di ATRIO sono: il potenziamento della trasparenza dell'attività internazionale dell'Italia; verificabilità della sussistenza o meno di rapporti giuridici tra l'Italia e altri Stati e/o Organizzazioni Internazionali, a vantaggio della speditezza delle interlocuzioni in campo giuridico ed economico; apertura del portale anche all'utenza internazionale, grazie alla versione inglese del sito, con ricadute positive su possibili candidature future dell'Italia quale depositaria di accordi internazionali.

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

L'attuazione dell'Agenda 2030 si concretizza in primo luogo in un processo di adeguamento della strategia di cooperazione allo sviluppo nazionale agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile da realizzare nei Paesi Partner. Al contempo, è possibile individuare anche tre azioni volte a migliorare direttamente il benessere equo e sostenibile dei cittadini italiani, che sono: *a) l'educazione sui temi dello sviluppo sostenibile; b) il coordinamento degli attori del sistema italiano di cooperazione allo sviluppo; c) l'avvio alle carriere internazionali di giovani italiane/i.*

L'educazione, la sensibilizzazione e la partecipazione di tutti i cittadini alla solidarietà internazionale sono temi cui la Legge 125/2014 sulla cooperazione allo sviluppo attribuisce grande rilievo (art.1 co. 4) e che il MAECI concretizza attraverso un'efficace azione di informazione e comunicazione. In tal senso, il Ministero favorisce grazie al "**Bando Organizzazioni della Società Civile (OSC)**" – attraverso l'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo (AICS) – la realizzazione di **iniziative**, prevalentemente condotte da qualificate OSC italiane, **di educazione alla cittadinanza globale** che sensibilizzano i cittadini italiani sui temi dello sviluppo sostenibile, della solidarietà e della cooperazione internazionale, dei diritti umani e delle libertà fondamentali, della dignità di ogni persona, della giustizia sociale. Al fine di incrementare la creazione di valore pubblico in questo ambito, la Farnesina si propone per il triennio 2023-2025 di prevedere risorse per la realizzazione di bandi da parte dell'AICS per un valore medio annuale pari a 5 milioni di euro, compatibilmente con le indicazioni del vertice politico e le disponibilità di bilancio.

Un più efficace e rapido raggiungimento degli obiettivi dell'Agenda 2030 è possibile grazie a uno stretto coordinamento degli attori del sistema italiano di cooperazione allo sviluppo. Il MAECI, attraverso la Direzione Generale competente, coadiuva il Vice Ministro degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale nelle convocazioni del **Consiglio Nazionale per la Cooperazione allo Sviluppo (CNCS)**⁴, che riunisce i principali soggetti pubblici e privati, "profit" e "non profit", operanti nel mondo della cooperazione. Il CNCS è il principale "strumento di partecipazione, consultazione e proposta" introdotto dalla legge di riforma del sistema della cooperazione allo sviluppo italiana e rappresenta un foro di coordinamento degli attori coinvolti nella cooperazione allo sviluppo, nonché un'occasione per tutti gli attori istituzionali per conoscere le iniziative in corso nell'ambito della cooperazione, creando una proficua collaborazione e creazione di buone prassi.

Il MAECI organizza **riunioni periodiche su tematiche specifiche**, come ad esempio i Tavoli di coordinamento con la società civile sulla crisi in Ucraina e in Afghanistan o le riunioni su co-programmazione e co-progettazione. Attualmente vengono convocate una riunione annuale del CNCS e due riunioni annuali di coordinamento con le OSC. Per il triennio 2023-2025 si propone di

⁴ Organismo previsto dall'art. 16 legge 125/2014

realizzare oltre la riunione annuale del CNCS, almeno 3 riunioni di coordinamento con le principali OSC italiane all'anno.

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

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

Il programma UN Fellowship si rivolge a giovani professionisti qualificati cui vengono assegnate borse di studio nel Sistema delle Nazioni Unite o presso l'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo, per un periodo di circa un anno.

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

Per il triennio 2023-2025 il MAECI si propone di destinare almeno 40 posizioni l'anno a cittadini italiani nel programma JPO ed altrettanti per quello UN Fellowship.

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

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

L'azione della Cooperazione Italiana si concentra in **20 Paesi prioritari**: 11 in Africa (Egitto e Tunisia, Etiopia, Kenya, Somalia e Sudan, Burkina Faso, Mali, Niger e Senegal, Mozambico), 4 nell'area mediorientale (Giordania, Iraq, Libano e Territori Palestinesi), 1 nell'Europa balcanica (Albania), 2 in Asia (Afghanistan e Myanmar), 2 in America latina (Cuba, El Salvador).

La guerra in Ucraina ha richiesto un intervento immediato e significative risorse che sono state destinate all'aiuto umanitario anche nei Paesi limitrofi. Nel prossimo triennio si prevede di rafforzare la presenza della Cooperazione Italiana anche nei Balcani e in alcuni Paesi di intervento non prioritari come la Mauritania.

Le **priorità** attuali della Cooperazione Italiana hanno come orizzonte temporale e di riferimento l'Agenda 2030 e i suoi 5 pilastri: **Persone, Pianeta, Prosperità, Pace, Partenariati**. Il fine ultimo è quindi la realizzazione, sia attraverso iniziative di sviluppo sia attraverso interventi di aiuto umanitario e di emergenza, degli obiettivi di sviluppo sostenibile con un approccio fondato sulla tutela dei diritti umani, la salvaguardia delle libertà fondamentali, il rafforzamento dello Stato di diritto, la giustizia sociale, il sostegno alla pace. Per raggiungere tali obiettivi la Cooperazione Italiana promuove, in

sinergia con le Organizzazioni Internazionali e con i numerosi soggetti del sistema italiano della cooperazione allo sviluppo, settori quali l'agricoltura sostenibile, un migliore accesso all'acqua pulita, sistemi di energia economici e efficienti, l'istruzione, il rafforzamento dei servizi di base, il lavoro dignitoso, la parità di genere, il contrasto ad ogni forma di violenza, il rafforzamento dei sistemi sanitari, la prevenzione e la preparazione alle pandemie, il sostegno alla ricerca, la produzione e l'equa distribuzione di farmaci, trattamenti e vaccini.

Nel **2022**, le risorse per iniziative di cooperazione allo sviluppo individuate dalla Legge di Bilancio, dalla Deliberazione Missioni e dalle altre fonti ulteriori sono state pari a **988.733.961 euro**. *Nel triennio 2023-2025, si prevede che gli stanziamenti provenienti dalla Legge di Bilancio siano non solo confermati ma ulteriormente incrementati.*

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

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

Per il triennio 2023-2025, ci si pone l'obiettivo di dare continuità alla strategia italiana di prevenzione e stabilizzazione dei flussi migratori.

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

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

Le risorse impegnate nel 2021 attraverso il "Fondo Balcani" ammontano a **€1.512.409,00**, per un totale di **23 iniziative** finanziate. *Per il triennio 2023-2025, ci si pone l'obiettivo di mantenere stabile il numero di interventi – circa 20 progetti – e un budget 1,5 milioni di euro annui*, al fine di dare continuità alla strategia italiana di stabilizzazione e riconciliazione dei Balcani. Analogamente, *per il triennio di riferimento, si intende mantenere stabile il numero di progetti – circa 20 – e il budget di 2 milioni di euro all'anno per quanto riguarda il contributo italiano al "Fondo InCE"*. Per un report

dettagliato delle attività realizzate attraverso il Fondo InCE è possibile visitare il sito <https://www.cei.int/office-for-the-cei-fund-at-the-ebrd>.

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

Il MAECI opera anche tramite **contributi volontari alle Nazioni Unite nel settore del mantenimento della pace e della sicurezza** (*Peacekeeping, Peacebuilding*, prevenzione dei conflitti e stabilizzazioni delle aree di crisi) a valere sul **Decreto Missioni Internazionali**. In particolare, la Farnesina contribuisce con 1 milione di Euro al Fondo Fiduciario a sostegno del Dipartimento degli Affari Politici e per il Consolidamento della Pace (DPPA) dell'ONU, per **sostenerne gli sforzi per la soluzione di crisi, anche in Paesi e aree di interesse strategico per l'Italia (Libia, Siria, Yemen, Sahel)**, per rafforzarne le capacità di prevenzione dei conflitti e del loro riemergere, nonché per consentire **attività di mediazione, stabilizzazione e a sostegno di transizioni democratiche**. In tale ottica, la Farnesina fornisce un finanziamento di 500 mila euro a favore dei Fondi specifici istituiti dalle Nazioni Unite per favorire la **partecipazione di giovani e donne ai processi di pace e di prevenzione dei conflitti**, nonché per **migliorare l'efficacia e l'efficienza del peacekeeping**. Un contributo di 100.000 Euro viene inoltre destinato all'Ufficio ONU per la prevenzione del genocidio e la Responsabilità di Proteggere. Con riferimento alla **Libia**, il MAECI fornisce un contributo volontario di 2 milioni di Euro a **UNDP per la realizzazione di progetti a beneficio di quel Paese** mirati al consolidamento della pace e al rafforzamento dello stato di diritto. In considerazione del reingresso del nostro Paese nel biennio 2023-2024 nella *Peacebuilding Commission* si intende aumentare a 2 milioni di euro il contributo italiano al **Fondo ONU per il consolidamento della pace (Peacebuilding Fund)**, per interventi a favore di Paesi, inclusi quelli del Nord Africa e del Medio Oriente, che si trovano in situazioni di post-conflitto, per assicurarne la stabilizzazione e per prevenire il riemergere delle crisi. Infine, l'Italia contribuisce attivamente alle Agenzie onusiane UNODC per il contrasto al crimine transfrontaliero e al traffico di stupefacenti per la tutela dei diritti umani e la promozione dei valori democratici, UNOCT – Ufficio Antiterrorismo delle NNUU per fornire attività di formazione alla lotta al terrorismo in Africa, a cui si aggiunge un nuovo contributo alle attività di mediazione in ambito ONU attraverso corsi di formazione, Alto Commissariato per i diritti Umani, Istituto delle Nazioni Unite per la Ricerca sul Disarmo (UNIDIR) e alla chiusura delle attività del Tribunale Speciale per il Libano.

L'Italia assicura inoltre, attraverso i contributi del Decreto Missioni Internazionali, la sua presenza nelle missioni Onu, tra cui UNIFIL in Libano.

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

2.1.4 L'efficiamento energetico della Farnesina

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

Va poi evidenziata l'avvenuta installazione di un impianto fotovoltaico per l'approvvigionamento energetico da fonti rinnovabili e il rinnovamento del parco auto con modelli ad alimentazione ibrida (benzina/elettrico). È parimenti in corso l'analisi di pre-fattibilità delle alternative progettuali per il rifacimento completo degli impianti di riscaldamento e raffreddamento.

Per il triennio 2023-2025, la Farnesina intende proseguire con ancor maggiore impegno il progetto di efficientamento energetico, resosi ancor più impellente alla luce della crisi energetica internazionale causata dall'aggressione russa all'Ucraina. Nel triennio di riferimento, pertanto, è prevista la sostituzione degli infissi della facciata principale, nonché la sostituzione di tutti i corpi illuminanti con nuovi elementi dotati di tecnologia LED, la rimodulazione degli orari di illuminazione delle parti comuni e l'installazione di rilevatori di movimento per evitare sprechi.

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

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

Nel quadro del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), il MAECI è responsabile per l'attuazione della misura M1.C2.I5, "**Rifinanziamento e ridefinizione del Fondo 394/81 gestito da SIMEST**", un fondo rotativo per la concessione di finanziamenti a tasso agevolato a favore delle imprese italiane che operano sui mercati esteri.

La misura – l'unica di cui il MAECI è titolare nel quadro del PNRR – intende sostenere la transizione digitale e la sostenibilità ambientale delle PMI orientate all'internazionalizzazione, con particolare riguardo alle PMI del Mezzogiorno, e prevede un'**allocazione complessiva pari a 1,2 miliardi di euro**, di cui 800 milioni in prestiti agevolati e 400 milioni a fondo perduto.

Il MAECI ha raggiunto il **traguardo** previsto dal PNRR: l'entrata in vigore del **rifinanziamento** della componente contributi e prestiti del Fondo 394/81 e l'adozione di una **politica di investimento** da parte del Consiglio di Amministrazione del Fondo.

Per la misura, è stato altresì previsto l'**obiettivo** di fornire sostegno finanziario ad almeno 4.000 PMI esportatrici entro il 31 dicembre 2021. Le imprese hanno potuto **presentare le richieste di finanziamento attraverso il portale di SIMEST** e, il 29 dicembre 2021, il Comitato Agevolazioni ha deliberato la **concessione di finanziamenti alle prime 5.212 PMI**, per un valore complessivo di 751 milioni di euro, consentendo il raggiungimento dell'obiettivo PNRR entro il termine previsto.

Il 3 maggio 2022, il portale di SIMEST è stato chiuso per **esaurimento delle risorse PNRR** e il 30 giugno 2022 il Comitato Agevolazioni ha deliberato le ultime operazioni a valere sulle risorse PNRR, portando il **numero totale di finanziamenti concessi a 8.527**.

Particolarmente positiva è stata la risposta delle aziende meridionali che, con 500 milioni di euro di fondi richiesti, ha consentito di **esaurire la “Riserva Sud”**, pari al 40% delle risorse, riservate alle aziende con sede operativa nel Sud Italia. Si tratta di un risultato molto soddisfacente e assolutamente non scontato, considerando che storicamente l’accesso alle imprese del Sud al Fondo 394 ordinario non ha mai superato il 10%.

La **digitalizzazione** è al centro della misura PNRR della Farnesina, volta in particolare a sostenere la competitività e l’innovazione delle PMI, con inevitabili ricadute positive sui mercati internazionali. A tale fine, è prevista una **quota specifica di spese digitali che le aziende devono realizzare (tag digitale)**, a seconda dello strumento richiesto dalle imprese.

Gli **strumenti** disponibili alle imprese sono:

1. **Transizione digitale ed ecologica delle PMI con vocazione internazionale.** Finanziamento a tasso agevolato per la realizzazione di investimenti volti a favorire la transizione digitale delle PMI, promuoverne la crescita sostenibile e rafforzarne la competitività sui mercati esteri.
2. **Sviluppo del commercio elettronico delle PMI in Paesi esteri (E-commerce).** Finanziamento a tasso agevolato per la creazione di una piattaforma di *e-commerce* per la commercializzazione in Paesi esteri di beni o servizi prodotti in Italia o con marchio italiano. Lo strumento è destinato alla realizzazione di un progetto di investimento digitale, che può essere la creazione di una nuova piattaforma digitale propria, il miglioramento di una piattaforma digitale già esistente o l’accesso ad uno spazio (ad es. *market place*) di terzi.
3. **Partecipazione delle PMI a fiere e mostre internazionali, anche in Italia, e missioni di sistema.** Finanziamento a tasso agevolato per sostenere la partecipazione a eventi, anche virtuali, di carattere internazionale e di profilo ecologico o digitale, tra fiere, mostre, missioni imprenditoriali o missioni di sistema, per la promozione di beni e/o servizi prodotti in Italia o a marchio italiano.

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

Con l’obiettivo di **riavvicinare le comunità di italo-discendenti nel mondo al nostro Paese**, *nel triennio di riferimento il progetto Turismo delle Radici si propone di adottare iniziative nel settore turistico, rivolte alla vasta platea di italiani all’estero e oriundi italiani nel mondo, ispirate all’eco-sostenibilità, alla digitalizzazione e al sostegno dell’occupazione giovanile, valorizzando i piccoli borghi e le zone rurali d’Italia e contribuendo in tal modo al rilancio del turismo italiano dopo la pandemia.* Si potrà inoltre stimolare l’occupazione giovanile, sostenendo la formazione di nuove figure professionali specializzate e sviluppando forme di aggregazione tra nuovi occupati e persone con esperienza nel settore del turismo. Si prevede infine l’organizzazione di un grande evento di richiamo, individuando il **2024 quale «Anno delle Radici Italiane»**.

2.2 Performance

2.2.1 Il contesto esterno

L'azione del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale si inserisce in uno scenario globale complesso, caratterizzato da perduranti e nuove crisi internazionali, e da una dinamica frizionale tra le principali potenze. Tali fragilità, in un quadro socio-economico mondiale tuttora alle prese con il definitivo superamento della pandemia COVID-19, si sono accentuate a causa dell'**aggressione russa all'Ucraina**, che ha ridisegnato gli assetti geopolitici e generato gravi conseguenze sulle dinamiche dei prezzi e degli approvvigionamenti di materie prime e prodotti energetici, nonché sui sistemi di accoglienza europei azionati per gli sfollati ucraini.

Il MAECI continuerà a valorizzare l'impegno e gli aiuti dell'Italia a sostegno della **sovranità e integrità territoriale dell'Ucraina**, della sua popolazione, della futura ricostruzione del Paese e del suo percorso europeo, incoraggiando, in raccordo con i partner e gli alleati, ogni utile canale diplomatico affinché vi sia una base utile alla ripresa di negoziati di pace, quando le condizioni lo consentiranno.

Il Ministero darà continuità al rafforzamento delle relazioni bilaterali, nel contesto della **dimensione europea e transatlantica**, le due coordinate essenziali della politica estera e di sicurezza nazionale. Sarà confermato, in tale ottica, l'impegno per una difesa europea integrata con l'Alleanza Atlantica, anche alla luce del nuovo Concetto Strategico della NATO.

Tra i **temi UE di prioritario interesse** strategico emergono: il monitoraggio e l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR); la riforma della *governance* economica; il coordinamento per la sicurezza energetica comune; la gestione dei fenomeni migratori e la partecipazione attiva ai negoziati UE sul Nuovo Patto sulla Migrazione e l'Asilo, in vista di una complessiva riforma della politica migratoria UE ispirata alla solidarietà nei confronti degli Stati membri di primo ingresso dei migranti, anche attraverso l'auspicato superamento del Regolamento di Dublino; i seguiti dell'iniziativa Next Generation EU e la realizzazione di quanto emerso in occasione della Conferenza sul Futuro dell'Europa; il sostegno al processo d'integrazione europea dei Balcani Occidentali.

L'area del **Mediterraneo allargato** (Nord Africa, Medio Oriente, Sahel, fino all'Afghanistan) – su cui è significativo l'impatto della crisi ucraina, in termini di stabilità, sicurezza alimentare e approvvigionamenti energetici – resta il quadrante geopolitico più prossimo al nostro Paese, caratterizzato da una molteplicità di obiettivi di prevenzione e risoluzione delle crisi in atto, a cominciare dalla stabilizzazione libica. In tale ambito è inoltre necessario continuare ad assicurare continuità al dialogo con la Turchia.

L'Africa resta al centro delle priorità di politica estera italiana ed europea anche nel quadro del dossier migratorio, discusso in ambito UE e in termini di valorizzazione del ruolo e delle potenzialità connettive del nostro Paese per la stabilizzazione delle aree di crisi, valorizzazione delle giovani generazioni e allargamento degli scambi culturali, economici e commerciali.

Sotto il profilo **multilaterale**, nel valorizzare i risultati conseguiti nel 2021 in occasione della Presidenza italiana del G20 e della co-Presidenza della COP26, restano prioritari i settori dell'energia, della sostenibilità ambientale, del contrasto al cambiamento climatico, della sicurezza alimentare, dell'anti-corruzione, dell'accesso equo ai vaccini a beneficio dei Paesi a reddito basso e medio-basso.

Come testimoniato dal semestre di Presidenza italiana del Comitato dei Ministri del Consiglio d'Europa, terminato a maggio 2022, la promozione del diritto internazionale, la tutela dello stato di

diritto e la salvaguardia universale dei **diritti umani** si confermano elementi centrali della nostra politica estera.

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

Un altro settore di prioritario intervento del MAECI è quello del contrasto alle **minacce e sfide globali** quali terrorismo, minacce ibride (in primis le minacce cyber e alle reti ICT), rischi di proliferazione nucleare, traffici di esseri umani, criminalità organizzata transnazionale.

La Farnesina contribuirà, nei fori multilaterali e attraverso il dialogo politico con i Paesi partner, alla costruzione di una efficace *governance* mondiale. A tal fine acquisiscono importanza centrale la promozione degli obiettivi dell'Agenda 2030 sullo sviluppo sostenibile e le attività di **cooperazione internazionale**.

In relazione alla **politica commerciale**, il MAECI assicurerà il contributo costruttivo dell'Italia all'attività negoziale della Commissione europea per rafforzare la rete di accordi di libero scambio e diversificare i mercati di sbocco e di approvvigionamento, in particolare per quanto riguarda America Latina, Indopacifico e Africa, nell'attuale contesto geopolitico che impone di ridurre la dipendenza economica dai regimi a carattere autoritario. La Farnesina contribuirà inoltre al rafforzamento del multilateralismo commerciale nei contesti multilaterali di rilievo (OMC, OCSE, G7 e G20).

Sul piano dei **servizi ai cittadini**, la Farnesina continua a far fronte a richieste, sempre più articolate ed esigenti, che originano dalla nuova mobilità delle comunità italiane all'estero e dalla potenziale crescita post-pandemica dei flussi turistici. L'obiettivo è di continuare ad assicurare l'efficienza della rete consolare, anche grazie all'utilizzo degli strumenti informatici.

Quanto ai **servizi alle imprese**, il MAECI assicurerà il massimo impegno per favorire la crescita delle esportazioni italiane e il rilancio del *Made in Italy*, assicurando il coordinamento delle attività di promozione all'estero condotte dalle varie articolazioni del Sistema Paese e tenendo in considerazione gli effetti generati, su molti settori produttivi nazionali, dalla guerra in Ucraina.

Nello svolgere le attività di promozione integrata, la Farnesina fa leva sul patrimonio linguistico e culturale nazionale ponendo particolare attenzione all'azione di promozione della lingua e della cultura italiana, sui ritorni della cooperazione scientifica e tecnologica e sulla valorizzazione delle comunità italiane e di origine italiana nel mondo. Elementi che accompagnano l'intensa azione di promozione della candidatura della città di Roma a ospitare l'Esposizione Universale del 2030.

Il MAECI assicurerà un sempre più ampio coinvolgimento della società civile italiana e internazionale sui temi di politica estera, valorizzando in particolar modo la dimensione culturale, che rappresenta uno dei principali fattori di *soft power* di cui dispone il nostro Paese. Attraverso un potenziamento degli strumenti a nostra disposizione, si continuerà a valorizzare l'immagine e il ruolo dell'Italia e a promuovere in maniera sempre più capillare la nostra visione delle relazioni internazionali e dei nostri obiettivi di politica estera.

Per l'analisi del contesto interno si rimanda alla Sezione 3 del presente documento.

2.2.2 Gli obiettivi specifici

Vengono riportati nell'allegato B gli obiettivi dell'Amministrazione ("obiettivi specifici") e i risultati attesi nel triennio 2023-2025 (illustrando sinteticamente la ratio e il significato di alcuni target), indicando anche – ove possibile – il valore di partenza del/degli indicatori (*baseline*) o un *benchmark*

di riferimento, nonché le strutture di primo livello responsabili per il raggiungimento dei risultati attesi.

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

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

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

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

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

In linea con i suggerimenti ricevuti dal Dipartimento della Funzione Pubblica, una delle priorità dell'Amministrazione è stata difatti quella di garantire **stabilità all'esercizio**, come del resto già effettuato durante il triennio precedente, al fine di non compromettere la confrontabilità dei risultati ottenuti.

Ciò nella consapevolezza dell'importanza di consentire una **verifica dell'evoluzione storica degli indicatori**, che attraverso la loro misurazione, può certamente aiutare una migliore comprensione – anche in termini di efficienza – dell'evoluzione delle politiche portate avanti dall'Amministrazione.

Alcuni cambiamenti sono stati essenziali al fine di continuare a rappresentare correttamente le priorità dell'Amministrazione nel contesto degli obiettivi triennali per il triennio 2023-2025.

Con la chiusura della fase emergenziale della pandemia di COVID-19, l'Amministrazione ha fissato dei target degli indicatori ambiziosi, ma al contempo realistici, alla luce di un contesto in continua evoluzione e, in particolare, delle conseguenze del conflitto in Ucraina.

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

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

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

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

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

2.2.3 La programmazione: l'avvio del Ciclo 2023 – 2025

Anche quest'anno, il MAECI ha dato avvio al Ciclo della performance 2023-2025 in un'ottica di massimo **collegamento tra ciclo della performance e ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio**, prestando particolare attenzione anche al riallineamento temporale tra i due cicli e alla creazione di maggiori sinergie tra il portale "Note Integrative" del MEF e l'applicativo "Controllo Strategico" del MAECI per l'inserimento e il monitoraggio dei dati sulla performance organizzativa.

Alla luce delle direttrici di azione indicate dall'atto di indirizzo dell'On. Ministro, il MAECI ha definito gli obiettivi triennali, strategici o strutturali, per il triennio 2023-2025 e gli obiettivi annuali, utilizzati per orientare i contenuti di Note Integrative e poi finalizzati con l'approvazione della Direttiva dell'On. Ministro per l'azione amministrativa (**Allegato A**).

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

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

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

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

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

In tale contesto, i singoli uffici dell’Amministrazione centrale e della rete estera si sono dotati inoltre di obiettivi di gestione (**Allegati C e D**), il cui monitoraggio avviene mediante il **controllo di gestione**. Per il 2023, per la prima volta, al fine di semplificare l’attività di mappatura e di monitoraggio del controllo di gestione, le Sedi sono state invitate a monitorare un numero di attività in relazione all’organico presente in Sede (diplomatici, Aree Funzionali e personale a contratto). Gli Uffici sono stati invitati a perfezionare la definizione dei target e degli indicatori degli obiettivi di gestione in un’ottica di costante miglioramento della loro performance.

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

2.2.4 Dalla performance organizzativa alla performance individuale

Obiettivi assegnati al personale dirigenziale

In base al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del Ministero, i dirigenti sono responsabili degli obiettivi assegnati alle strutture cui sono preposti. In questo modo si collega in maniera chiara la performance individuale con quella delle strutture di appartenenza, favorendo una maggiore responsabilizzazione dei dirigenti per i risultati delle strutture affidate alla loro cura. I dirigenti preposti a strutture dirigenziali generali sono responsabili dei risultati complessivamente conseguiti dalla struttura sottoposta alla loro supervisione.

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

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

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

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

Obiettivi degli Uffici dell'Amministrazione centrale

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

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

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

Il quadro dettagliato degli obiettivi è riportato nell'**Allegato B**.

Obiettivi degli Uffici dell'Amministrazione periferica

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

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

2.2.5 Le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della performance

Valutazione partecipativa, analisi e coinvolgimento degli stakeholder

La promozione della partecipazione dei cittadini alle decisioni e alle politiche pubbliche è ispirata dall'art. 118 della Costituzione, che fa riferimento al "principio di sussidiarietà". La "**valutazione partecipativa**" nel ciclo della performance è stata introdotta formalmente dal Legislatore con la modifica del d.lgs. 27 ottobre 2009 n.150, operata dal **d.lgs. 25 maggio 2017 n. 74**. L'art.19 bis del

medesimo decreto incarica l'Organismo Indipendente di Valutazione di verificare che vengano adottati sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione dei cittadini e utenti.

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

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

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

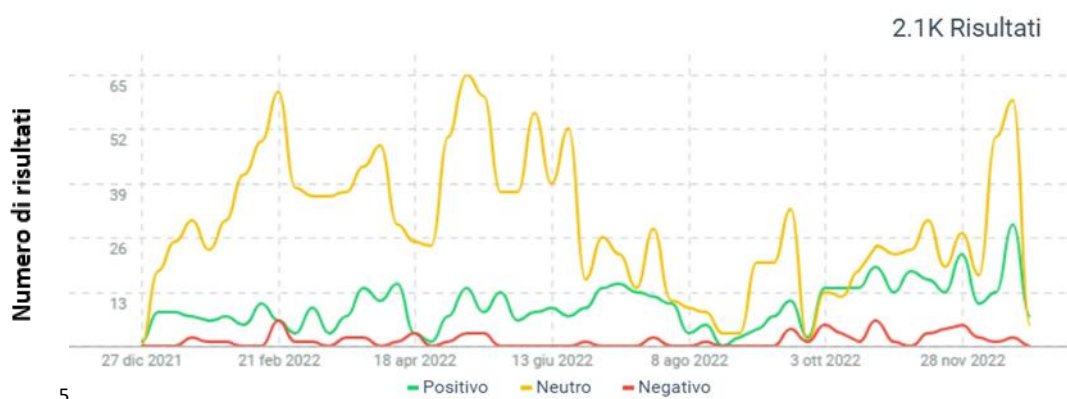
- ✓ **Ministeri**, anche per il tramite degli Uffici dei Consiglieri Diplomatici, nonché delle riunioni di appositi Tavoli di Coordinamento, ove attivi;
- ✓ **Parlamento**, in particolare dall'Ufficio per i Rapporti con il Parlamento e soprattutto nel quadro delle audizioni presso le Commissioni Esteri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

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

- **l'Ufficio Relazioni col Pubblico (URP)** della Farnesina che risponde alle richieste di informazione dei cittadini e funge da collettore per i quesiti che l'utenza – sia generale che professionistica – rivolge all'Amministrazione. Per garantire un servizio allineato con gli standard di qualità e efficienza del Ministero e per elevare il livello di soddisfazione del cittadino, l'URP eroga oltre il 90% delle risposte ai cittadini entro 5 giorni lavorativi – dunque in corposo anticipo rispetto ai termini di legge previsti (30 giorni). Nelle e-mail di risposta degli operatori URP è presente una nota, inserita automaticamente in ogni singolo invio, con la quale si invita l'utente a compilare un questionario di soddisfazione del servizio offerto. Lo strumento è stato recentemente aggiornato al fine di renderlo più conforme ai quesiti di maggiore interesse per gli utenti.
- **Progetti pilota sulla valutazione di due servizi consolari:** il progetto "FICO" (Funzionario Itinerante Consoli onorari) e il portale Fast It. Si tratterà di sondaggi telematici per misurare il gradimento dell'utente beneficiario dei servizi.

Inoltre, la **presenza online della Farnesina e della rete diplomatica** nel suo complesso svolge un ruolo di straordinaria importanza per i rapporti con gli stakeholder grazie al **sito istituzionale esteri.it**, agli **oltre 300 siti della Rete estera del MAECI**, ai siti e ai portali sviluppati dal Ministero per valorizzare specifici servizi o iniziative e alla diffusione capillare delle strutture ministeriali sui **social network**. A proposito di questi ultimi, il MAECI (che gestisce centralmente 8 canali social), insieme a oltre 700 account social proprietari della Rete Estera, tramite la propria presenza online offre servizi e assistenza agli italiani all'estero e alle imprese, promuovendo il proprio operato nel mondo. Il 2022 sta vedendo una tendenza di forte incremento delle prestazioni dei profili e dei canali social del MAECI, in continuità con i numeri conseguiti nel biennio precedente. La valutazione partecipativa, per i primi mesi del 2022, osservata in modo qualitativo, non evidenzia livelli di dissenso significativi, riportando un tendenziale gradimento positivo o neutro per le attività e i contenuti pubblicati sui social del Ministero. Per i social media della Farnesina, la valutazione partecipativa viene misurata attraverso la piattaforma *Talkwalker* che cattura il grado di soddisfazione ("sentiment") dell'utenza rispetto ai contenuti pubblicati. Talkwalker offre un metodo scientifico per valutare, in maniera attendibile, il servizio offerto dal Ministero attraverso i social network. Preso a riferimento, ad esempio, il periodo dei primi sei mesi del 2022, è possibile osservare per ogni singolo canale (con riferimento a Twitter e a Facebook) il livello di gradimento dei contenuti e, dunque, il livello di apprezzamento del servizio informativo offerto alla "community" online.

Grafico 1: “sentiment” dei contenuti del profilo Twitter @ItalyMFA

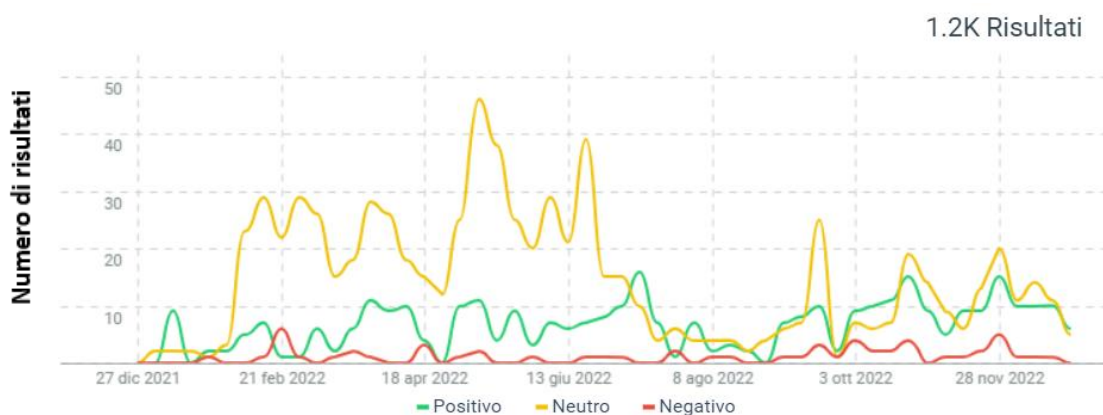


5

Periodo di tempo

Tendenziale percezione positiva del Ministero online per tutto il periodo di rilevamento

Grafico 2: “sentiment” dei contenuti del profilo Twitter @ItalyMFA_int



Periodo di tempo

Con l’eccezione derivante da due picchi di dissenso, localizzati e non inerenti strettamente ai contenuti proposti, il livello di sentiment neutro non è mai inferiore rispetto al livello di dissenso, che risulta altresì molto più basso nei volumi. A suscitare sentiment negativo sono delle reazioni legate prevalentemente al conflitto in Ucraina e ad altri temi regionali (quali, ad es., il Tigray).

⁵ Numero di risultati: è il numero di contenuti pubblicati sul profilo in un determinato periodo di tempo.

Grafico 3: “sentiment” dei contenuti del profilo Facebook “Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale”



Sentiment positivo, tradotto da un numero maggiore di "nuovi mi piace" rispetto ai "mi piace tolti" dalla pagina.

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

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

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

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

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

Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance

Nell'ottica di promuovere un continuo miglioramento del sistema di misurazione della performance dell'Amministrazione, nel corso del 2023 si intendono perseguire i seguenti obiettivi:

- **Aggiornare**, ove necessario, **gli obiettivi del controllo strategico e del controllo di gestione** degli Uffici dell'Amministrazione centrale e della rete all'estero, per assicurarne la coerenza con l'evoluzione della situazione internazionale e adattarne l'adeguatezza in funzione delle aspettative degli *stakeholders*.
- **Monitorare** con frequenza la qualità degli indicatori e dei dati raccolti, sia nell'ambito del controllo strategico che in quello del controllo di gestione, continuando a elevarne, ove possibile, i caratteri della misurabilità e della multidimensionalità.
- Valutare l'andamento del primo **indicatore trasversale tra Direzioni Generali** introdotto quest'anno al fine di svilupparne di nuovi, in un'ottica di maggiore e più stretta interazione tra le varie strutture del Ministero.
- **Modernizzare le piattaforme informatiche** per l'inserimento e il monitoraggio dei dati relativi al controllo strategico e il controllo di gestione al fine di assicurare una più efficiente ed efficace gestione del ciclo della performance.
- Favorire altresì una **maggiore integrazione tra ciclo della performance e ciclo di bilancio**, affinando le sinergie tra l'applicativo "Controllo Strategico" del MAECI e il portale "Note Integrative" del MEF per l'inserimento e il monitoraggio dei dati.
- **Rafforzare**, in raccordo con l'Organismo Indipendente di Valutazione, il **dialogo con Dipartimento della Funzione Pubblica**, valutando la possibile adesione del MAECI ai laboratori/progetti di sperimentazione organizzati dal Dipartimento e incoraggiando un'ampia partecipazione del personale MAECI agli eventi aperti organizzati dallo stesso Dipartimento.

Si segnala infine che l'attuale sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale del MAECI è in fase di aggiornamento, alla luce delle linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica pubblicate a novembre 2019, anche nella prospettiva di affinare le metodologie di valutazione del personale dirigenziale con l'obiettivo di assicurare una adeguata diversificazione dei punteggi.

2.3 Rischi corruttivi e trasparenza

Il sistema di gestione del rischio di corruzione/cattiva amministrazione adottato dal Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione internazionale è articolato secondo una logica decentrata e di separazione di funzioni tra anticorruzione e trasparenza. Data la complessità strutturale e organizzativa che contraddistingue l'Amministrazione degli Esteri, la figura del **Responsabile per la**

Prevenzione della Corruzione (RPC) è mantenuta separata da quella del **Responsabile per la Trasparenza (RT)**⁶.

Il RPC si avvale, per lo svolgimento dei propri compiti, di una struttura di supporto e della rete dei “referenti”. Il RPC ricopre anche la funzione di Ispettore Generale e, dunque, svolge istituzionalmente attività di vigilanza sulle attività e gli Uffici dell'Amministrazione⁷.

In linea con le finalità del Piano Nazionale Anticorruzione e con gli “Orientamenti” dell'Autorità Nazionale Anticorruzione (febbraio 2022), il MAECI ha strutturato i contenuti relativi alla prevenzione del rischio secondo un'ottica di valutazione e consolidamento delle misure intraprese negli esercizi passati, con un graduale livello di affinamento, reso possibile da un costante coinvolgimento dei referenti anticorruzione e dei dirigenti responsabili (*risk owners*) chiamati a confrontarsi in prima persona con i rischi da cattiva amministrazione.

La presente sezione, riprendendo il concetto “ampio” di corruzione (di cui ai Piani Nazionali Anticorruzione e alle indicazioni del Dipartimento della Funzione Pubblica)⁸, ha l'obiettivo di esplicitare le misure adottate per prevenire e mitigare i rischi non solo dagli eventi corruttivi in senso stretto (rilevanti sotto il profilo penale) ma anche dagli eventi prodromici, “anticamera” di cattiva amministrazione.

Il collegamento con il ciclo della performance contribuisce ad una più efficace programmazione delle attività del Ministero, secondo un'ottica di tipo trasversale. Performance, prevenzione della corruzione e trasparenza sono, infatti, tra loro interconnesse in quanto gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza individuati dall'organo di indirizzo politico e amministrativo tengono conto degli obiettivi di valore pubblico indicati nell'apposita sezione del PIAO. La *compliance* al quadro normativo nazionale di riferimento è completata dalle regole di condotta specifiche del MAECI (Codice di comportamento adottato con DM 18 settembre 2014).

2.3.1 Valutazione di impatto del contesto esterno

L'analisi di contesto tiene conto della complessa struttura organizzativa del MAECI, che si avvale di una articolata rete periferica, e delle relazioni esistenti con i diversi stakeholder⁹.

La realtà geografica di operatività è molto variegata e diffusa. Il Ministero opera in 129 Paesi, alcuni dei quali con diverse rappresentanze diplomatico-consolari e uffici di promozione culturale. I Paesi nei quali il MAECI ha i propri uffici presentano differenze, non solo di tradizione politica, giuridica e di norme positive, ma anche, e soprattutto, di contesti sociali, economici e culturali.

I sistemi politici hanno sicuramente un impatto sulla percezione del rischio all'estero.

Nei sistemi a democrazia matura, il ruolo dei poteri pubblici è ben definito: è tale il caso dei Paesi appartenenti all'Unione Europea, dove la cultura dell'integrità e dell'accountability dei pubblici poteri è fortemente radicata. Diverso è il caso di sistemi democratici non maturi o in via di consolidamento, dove il rischio di interferenze dei poteri pubblici nei contesti locali è una variabile da non trascurare.

⁶ I suddetti incarichi, nell'assenza di una scadenza espressamente prevista dai provvedimenti di conferimento, si intendono di durata triennale, rinnovabili una sola volta.

⁷ Il sostituto del RPC è individuato nel Vice Ispettore Generale.

⁸ V. Aggiornamento 2015 al Piano Nazionale Anticorruzione (PNA), approvato con Determinazione ANAC n. 12 del 28 ottobre 2015; PNA approvato con Delibera ANAC 11 settembre 2013, n. 72, par. 2.1; Circolare del Dipartimento della Funzione Pubblica n. 4355 del 25 gennaio 2013, p.4.

⁹ Per l'analisi di contesto si è fatto uso delle seguenti tecniche: Analisi PESTLE (Political, Economical, Social, Technological, Legal and Environmental) e Analisi SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats).

Gli aspetti relativi alle economie dei Paesi presso i quali opera la Rete estera hanno altrettanta importanza e sono connessi anche ai fattori politici. Esistono in alcuni Paesi sistemi centralizzati e statualizzati di gestione dell'economia (a volte anche residui di passati regimi), caratterizzati da assenza di concorrenza o procedure selettive con conseguente rischio di ingerenze pubbliche nella scelta degli operatori economici. In questi casi, che possono essere di difficile gestione, occorre operare con linearità e trasparenza, anche nella promozione delle imprese del Sistema Italia. Il D.M. n. 51/2012, sulla sicurezza sul lavoro, e il D. M. n. 192/17, sui contratti all'estero, debbono costituire in questo settore pilastri indefettibili di comportamento.

Per quanto riguarda gli aspetti legati alla **specificità degli ambienti locali, anche di carattere sociale e culturale**, il rischio di cattiva amministrazione è considerato particolarmente alto per gli Uffici consolari, soprattutto per i riconoscimenti di cittadinanza e per il rilascio dei visti. Proprio per la sua valenza di area ad alto rischio (obbligatorio), la concessione dei visti è presidiata da un articolato sistema di gestione del rischio, soggetto a continuo monitoraggio, anche a livello comunitario.

Sebbene sussista, a cura degli Uffici consolari, un ruolo di concessione di sussidi e prestiti (altra area obbligatoria), il rischio risulta adeguatamente mitigato tenuto conto della modesta entità dei sussidi e grazie all'esistenza di provvedimenti di auto-vincolo (Circolari), che offrono scarsi margini di discrezionalità amministrativa, uniti a controlli efficaci sull'impiego delle risorse. A ulteriore presidio di correttezza esistono gli obblighi di pubblicazione su "Amministrazione trasparente" (art. 26, D. Lgs. n. 33/2013).

Vi sono altresì rischi molto diffusi, non necessariamente corruttivi, ma che si collocano in aree grigie, dettati dalla **diversità delle norme sociali e culturali**, che possono influenzare l'operatività degli Uffici nei Paesi esteri. L'esempio dei doni e dei regali è emblematico: il divieto di accettazione oltre una certa soglia, previsto dall'art. 4 del D.P.R. n. 62/2013, non è stato rivisto al ribasso dal Codice di comportamento del MAECI e ciò in quanto il rifiuto è interpretato in moltissime realtà come un gesto di scortesia che può indebolire l'azione diplomatica e la possibilità della Rappresentanza diplomatica di incidere nel contesto locale. Viene quindi in aiuto, quale misura specifica di gestione di questo rischio, la Circolare MAECI 1/2017 – Regali e altre utilità), che prevede, quale beneficiario di doni non rifiutabili, l'Amministrazione (Sede estera o Sede centrale) e non la persona fisica.

Sempre in questo ambito, vale la pena di sottolineare l'aspetto di **sicurezza del personale e delle infrastrutture** che sono estremamente variabili, con Paesi ad alto tasso di violenza terroristica o comune ed altri in cui i rischi sono molto più ridotti. Tali differenze di contesto si riflettono necessariamente sulla possibilità di divulgare dati e informazioni con un impatto diretto sugli obblighi di trasparenza. La diffusione di alcune informazioni sui siti istituzionali può infatti costituire una fonte di vulnerabilità della sicurezza in Paesi ad alto rischio. Anche se sussistono alcuni margini di deroga in materia di contratti pubblici sarebbe necessario un ulteriore affinamento normativo in materia.

Una trattazione a sé meritano **gli aspetti legali**, soprattutto con riferimento alle compatibilità tra sistemi giuridici diversi tra loro. Per citare un esempio emblematico, in tema di contratti, le Rappresentanze diplomatico-consolari sono tenute non solo al rispetto della legge italiana (fase di selezione dei contraenti) ma anche degli ordinamenti dello Stato estero in cui operano (fase di esecuzione dei contratti). Se in Europa si può contare su un contesto giuridico-amministrativo relativamente omogeneo, lo stesso non si può dire di tanti altri Paesi del mondo dove le norme legislative sono differenti. Il rispetto dovuto anche alle normative del Paese di accreditamento, specialmente nella materia fiscale e degli appalti e di sicurezza sul lavoro, impone alle Rappresentanze diplomatico-consolari uno sforzo accentuato per garantire la conformità sia alla

normativa italiana che a quella del Paese di accreditamento. Nella difficile opera di rispettarle entrambe, vi possono essere rischi di cattiva amministrazione. Le Rappresentanze diplomatico-consolari sono quindi soggette ad una sfida molto particolare rispetto al resto dell'Amministrazione italiana: **far coesistere l'osservanza della normativa nazionale e di quella degli Stati di accreditamento, conciliando le esigenze di trasparenza e di riservatezza di informazioni.** Sussiste però anche un'opportunità, ovvero quella di veicolare, attraverso la correttezza e l'aderenza alle normative rilevanti, un forte messaggio di legalità per rafforzare l'immagine del Paese e presentare un sistema normativo ed amministrativo a piena certezza del diritto.

Rilevante in argomento è anche il tema dei **privilegi e delle immunità previste dalle Convenzioni internazionali.** Dal punto di vista soggettivo, vi sono privilegi e immunità tradizionalmente previsti dalle norme internazionali in favore delle missioni diplomatiche e consolari e dei loro membri. Si tratta di benefici concessi per il miglior perseguimento delle esigenze del servizio e non per conseguire vantaggi personali (principio del *ne impediatur legatio*).

Per evitare che si abusino di tali immunità, il Codice di comportamento del Ministero impone obblighi rafforzati ai dipendenti all'estero, configurando così una misura specifica di trattamento di questo rischio.

Uno degli ambiti in cui sussiste il rischio di interferenze è legato al **fattore tecnologico**, il quale, enfatizzato dall'emergenza pandemica, ha assunto un nuovo ruolo nell'analisi di contesto esterna (con evidenti riflessi anche sul contesto interno). Una rete periferica estera deve operare con un'adeguata infrastruttura tecnologica di scambio e trasmissione di dati in condizioni di sicurezza. Sul punto, merita di essere preso in considerazione, quale fattore di contesto, l'orientamento del Legislatore in materia di **sicurezza cibernetica**, avviato dal D. L. 21 marzo 2022, n. 21. Alla luce delle indicazioni fornite, emerge l'esistenza di un nuovo fattore di rischio legato alla vulnerabilità cibernetica, valido a fortiori per gli Uffici all'estero. Tutti gli applicativi riguardanti i processi di attività si appoggiano su piattaforme digitali collegate all'Amministrazione centrale ed il loro blocco o rallentamento possono avere un impatto sul corretto assolvimento degli obblighi istituzionali. Considerata la necessità di avvalersi anche di operatori locali di rete, possono aversi diversi standard di trasmissione e scambio di dati, che impattano direttamente sulla contabilità e sull'amministrazione oltre che sui processi di concessione di vantaggi giuridici ed economici (es. visti, erogazioni consolari a categorie disagiate, prestiti). Il fattore tecnologico è inoltre cruciale in quanto, a seconda del grado di controllo delle reti informatiche da parte delle Autorità politiche, si può stimare anche il maggiore rischio da intrusioni e da "fughe" di informazioni. È allora sul piano organizzativo interno che occorre assicurare applicativi integri e con modalità tracciabili, in modo da prevenire l'uso indebito di informazioni, anche non a carattere sensibile (es. informazioni sulle procedure di gara).

Il **fattore umano** rimane un altro aspetto rilevante. Un sub fattore che incide sull'organizzazione interna è costituito dalle differenze culturali tra il personale assunto localmente presso le Sedi estere (non di nazionalità italiana) e quello proveniente dalla Sede centrale. Anche in presenza di strutturati procedimenti selettivi, le differenze culturali locali possono rallentare l'interiorizzazione dei valori di integrità e trasparenza, se non adeguatamente veicolati. In tale contesto è necessaria un'opera di sensibilizzazione costante e permanente, al fine di creare e rafforzare una cultura della legalità a beneficio dei dipendenti stranieri assunti localmente, che devono sentirsi "parte" delle Istituzioni italiane, sottraendosi a potenziali indebite interferenze nello svolgimento dei compiti lavorativi. Assumono quindi un'importanza fondamentale l'interiorizzazione ed il rispetto dei Codici di

comportamento (D.P.R. n. 16 aprile 2013, n. 62, Codice MAECI, D.M. 18 settembre 2014, n. 1759), che consentono di scongiurare o quantomeno mitigare i rischi da cattiva amministrazione.

Gli **stakeholder** di riferimento, per le attività strettamente connesse alla Rappresentanza diplomatica (compito primario di Ambasciate e Rappresentanze permanenti), sono il Vertice politico, il Governo ed il Parlamento, per l'azione di politica estera bilaterale e multilaterale perseguita. Sul piano delle attività consolari si tratta invece delle collettività italiane all'estero, i non cittadini (principalmente per richieste di cittadinanza, visti e attività collegate) e le Autorità locali.

Per le attività di promozione della lingua e della cultura italiana gli stakeholders di riferimento sono individuabili nelle collettività locali, nelle Autorità locali e negli operatori economici italiani, in particolare le imprese e gli enti che compongono il sistema produttivo italiano, con i quali la Farnesina collabora in maniera costante, tramite periodiche riunioni della Cabina di Regia e Tavoli di coordinamento. Alla luce del passaggio di competenze in materia di commercio estero e internazionalizzazione delle imprese dal Ministero dello Sviluppo Economico al MAECI, come disposto dal D. L. n. 104/2019, la Farnesina ha rafforzato il dialogo con il settore privato, ma ha anche adottato apposite regole interne di auto-vincolo per prevenire possibili rischi in tale settore (Circ. 3/2022 – Convenzioni tra il MAECI e soggetti privati).

Sul piano interno, sono stakeholder i dipendenti del Ministero e le Organizzazioni sindacali, chiamati a vario titolo ad assicurare la funzionalità del MAECI. Tali attori sono interessati a un'Amministrazione integra e trasparente che applichi le regole (interne ed esterne) in modo corretto e comprensibile. A livello più generale, come tutte le Amministrazioni, per un principio di responsabilità verso la collettività, tutti i contribuenti sono stakeholder.

2.3.2 Valutazione di impatto del contesto interno

Un fattore da considerare (da contesto interno e esterno) riguarda le risorse umane, in termini di quantità, qualità e rotazione, soprattutto presso gli Uffici all'estero. Per il personale di ruolo (a tutti i livelli) vi è una rotazione fisiologica, data dai tempi massimi di permanenza presso gli Uffici all'estero, che non superano di norma i quattro anni. Viceversa, il personale assunto con contratti di diritto locale non è soggetto alla stessa frequenza di rotazione e spesso l'acquisizione di competenze specialistiche in determinati settori è un fattore che scoraggia tale misura generale.

Si ovvia a tale difficoltà mediante **misure di mitigazione del rischio**, quali la separazione di funzioni ed il monitoraggio continuo, ma ciò presuppone anche una maggiore presenza all'estero del personale di ruolo, allo stato non possibile in alcune aree, evidenziandosi quindi un problema di quantità di risorse umane disponibili.

2.3.3 Mappatura dei processi. Identificazione e valutazione dei rischi corruttivi potenziali e concreti

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

A livello periferico, le Sedi estere, secondo **un'ottica di sussidiarietà**, applicano le misure generali, ma sono chiamate anche ad adottare, previa autovalutazione del rischio di corruzione, proprie misure

specifiche tarate sui diversi contesti locali. L'adozione di una scheda di autovalutazione di I livello, introdotta a giugno del 2021 (e divenuta documento obbligatorio di ispezione), ha consentito a tutti gli Uffici all'estero di approcciare la gestione del rischio in modo graduale ed empirico, tenendo conto di fattori reali e contestualizzati (risorse a disposizione, livello di integrità locale, tipi di processi a rischio, livello di interesse ecc.). Si è quindi creata una nuova consapevolezza, basata su una valutazione autonoma, soggetta a verifiche e correzioni, per raggiungere un nuovo grado di maturità in materia.

L'erogazione di servizi consolari relativi alla trattazione di pratiche di visto e di attribuzione di cittadinanza italiana rappresentano aree in cui il rischio è considerato di tipo medio-alto. Si tratta, infatti, di processi connotati da profili di estrema delicatezza in quanto una cattiva gestione avrebbe forte impatto sulla tutela dell'ordine pubblico, sulla sicurezza nazionale e sul contrasto all'immigrazione illegale, oltre che sull'immagine dell'Amministrazione e del Paese.

Un fattore di rischio è costituito dall'**esercizio della discrezionalità**. Una spinta alla prevenzione, mediata dagli obiettivi di trasparenza, è data da una maggiore tracciabilità degli iter decisionali (obiettivo a cui tendere secondo l'art. 9, c. 2, del D.P.R. n. 62/2013). Gli strumenti su cui si fa leva sono la maggiore digitalizzazione dei procedimenti (specialmente se collocati nelle aree obbligatorie di rischio) e l'adozione di auto-vincoli, per cui procedimenti caratterizzati da ampia discrezionalità sono ricondotti sotto vincoli normativi o amministrativi o ancora assistiti da nuove misure di trasparenza.

Nella stessa direzione si collocano: il rafforzamento delle garanzie di assenza di incompatibilità, inconfiribilità e conflitti di interesse nell'attribuzione degli incarichi ai dipendenti del Ministero; il miglioramento continuo dei livelli di trasparenza; una maggiore efficienza dei servizi resi e dei procedimenti dell'Amministrazione e la disponibilità di informazioni più dettagliate e comprensibili a favore degli utenti sui procedimenti considerati a maggiore rischio. In tale ambito, l'Ispettorato Generale del Ministero raccomanda a tutti gli Uffici di colmare possibili **asimmetrie informative**, assicurando un elevato grado di chiarezza nelle informazioni pubblicate sui siti per l'erogazione dei servizi. Tale misura, oltre a rendere più accessibili i servizi stessi, disincentiva alla radice prassi di intermediazione, consulenza e supporto svolte da soggetti esterni, che possono portare a più gravi inefficienze o a comportamenti inadeguati o illeciti.

Sotto altro profilo, è continuo lo sforzo dell'Amministrazione per la **formazione e l'aggiornamento professionale**. Tale attività, svolta in sinergia con la Scuola Nazionale dell'Amministrazione, richiede comunque una maggiore segmentazione attesa l'unicità di alcuni servizi erogati all'estero (es. visti, sussidi), come regolamentati dalle discipline di settore (es. D.P.R. n. 71/2011, servizi consolari). In tale senso è proiettata, anche con la collaborazione dell'Ispettorato Generale, l'attività dell'Unità per l'aggiornamento professionale della Direzione Generale per le Risorse e l'Innovazione.

2.3.4 Progettazione di misure organizzative per il trattamento del rischio

Le misure adottate sono conformi a quelle indicate dai Piani Nazionali Anticorruzione (PNA) e spaziano da quelle afferenti alle aree di rischio obbligatorie individuate dalla L. 190/2012 ai procedimenti specifici del MAECI (es. visti di ingresso, cittadinanza, risorse aggiuntive).

Per l'Amministrazione centrale, la presenza di **soggetti esterni preposti al controllo**, anche con effetto bloccante (Ufficio Centrale del Bilancio, Corte dei Conti), limita fortemente la possibilità di

errori inconsapevoli che possano condurre a cattiva amministrazione. Per l'estero non esiste – salvo che per ipotesi specifiche – un controllo bloccante, ma un **controllo successivo**, tipico dei sistemi a più spiccata autonomia di spesa. Tale scelta è coerente con la rapidità d'azione richiesta nei contesti esteri, dove i tempi delle trattative sono estremamente ridotti e dove spesso si opera con la massima informalità. A fare da contrappeso a tale autonomia (in aggiunta alle misure generali) stanno quindi sia i controlli successivi sia l'attività ispettiva, esercitata dal MAECI e dal MEF, con cadenze atte a prevenire ipotesi di prescrizione di eventuali danni erariali.

Le misure generali di trattamento del rischio, a valenza orizzontale su tutti i processi, riguardano, a vario titolo, tutte le strutture ministeriali centrali e periferiche e sono così distinte:

MISURE GENERALI	DESCRIZIONE
<i>Valorizzazione dei codici di comportamento generale, DPR n. 62/2013 e di II livello, DM MAECI 1660/1759 del 18.9.2014</i>	Compete a tutti i Capi Ufficio. L'Ispettorato Generale adotta una politica di sensibilizzazione svolgendo apposite sessioni durante le visite ispettive e in collaborazione con altre strutture ministeriali in occasione dei corsi di preparazione a tutti i livelli.
<i>Formazione di base e specializzata</i>	L'Unità per l'aggiornamento e la formazione professionale (UNAP) della Direzione Generale per le risorse e l'innovazione (DGRI), su input della RPC, cura la predisposizione di appositi moduli di formazione, anche in collaborazione con la Scuola Nazionale di Amministrazione (SNA). Ai suddetti moduli collabora anche l'Ispettorato Generale.
<i>Promozione dell'etica pubblica</i>	L'Ispettorato Generale, a cui spetta la promozione della cultura della legalità, in occasione di ogni visita ispettiva svolge una sessione di sensibilizzazione sulle tematiche di anticorruzione, trasparenza e codici di comportamento, calibrata sui primi esiti delle ispezioni. Tale approccio si rivela coerente con quanto di recente disposto dal Legislatore con il D.L. 30 aprile 2022, che ha reso obbligatoria la formazione sui temi dell'etica pubblica e sul comportamento etico.
<i>Rotazione ordinaria degli incarichi</i>	Il MAECI è soggetto ad una fisiologica rotazione di incarichi tra Italia ed estero e tra Uffici dell'amministrazione centrale. Il tempo di permanenza medio di un incarico dirigenziale si attesta su quattro anni. Lo stesso principio vale anche per incarichi di livello inferiore, specialmente tra Italia ed estero. Presso l'amministrazione centrale possono registrarsi periodi di permanenza maggiori, dovuti alla particolare competenza e conoscenza di settori ad alta specializzazione, ma in ogni caso, le misure specifiche adottate dalle Direzioni Generali prevengono tali fenomeni.
<i>Rotazione straordinaria degli incarichi</i>	Si tratta di una misura generale che l'amministrazione è tenuta ad applicare ricorrendone le condizioni di legge.

<p><i>Prevenzione dei conflitti di interesse</i></p>	<p>Nei procedimenti dove è presente una certa discrezionalità decisionale, si assicura l'assenza di situazioni che possano compromettere la capacità di giudizio di dirigenti e funzionari. La misura è prevista anche per i contratti all'estero, per espresso richiamo al Codice dei contratti pubblici da parte del DM 192/2017. Il questionario di autovalutazione di I livello succitato, prevede una specifica sezione dedicata alla tematica, con richiamo diretto alle necessarie verifiche da svolgersi all'estero.</p>
<p><i>Prevenzione della corruzione nella composizione di commissioni di selezione (concorsi, bandi di gara)</i></p>	<p>Si tratta di una misura che concorre, con la precedente, ad assicurare lo svolgimento di procedure imparziali ed integre.</p>
<p><i>Valutazione di ipotesi di inconferibilità e di incompatibilità</i></p>	<p>Al conferimento di ogni incarico dirigenziale (sia in Italia che all'estero) è richiesto agli interessati di dichiarare l'assenza di cause di inconferibilità e di incompatibilità. L'amministrazione può verificare l'attendibilità di tali dichiarazioni mediante controlli a campione secondo quanto disposto dal DPR n. 445/2000. L'eventuale falsità delle dichiarazioni determina responsabilità penali, oltre che la decadenza da ogni beneficio giuridico ed economico eventualmente conseguito. A garanzia dell'integrità delle posizioni dirigenziali, gli interessati sono chiamati a comunicare ogni nuova circostanza in costanza di incarico, oltre che dichiarare annualmente l'assenza di situazioni di incompatibilità.</p>
<p><i>Conferimento di incarichi esterni (ammissibilità ai sensi dell'art. 53 del D.lgs. n. 165/2001)</i></p>	<p>Il conferimento di incarichi esterni è valutato in modo molto rigoroso, con un'istruttoria complessa che vede coinvolte la struttura di appartenenza, la DGRI, l'Ispettorato Generale e la Segreteria Generale.</p> <p>Fatti salvi i casi nei quali gli incarichi sono ammessi, il principio ispiratore nella valutazione di altri incarichi è quello dell'esclusività della prestazione in favore del MAECI. Eventuali incarichi esterni non devono quindi essere in conflitto di interessi con le attività istituzionali, devono essere compatibili con l'impegno lavorativo e non devono esporre, neanche potenzialmente, a possibili lesioni di immagine del MAECI.</p>
<p><i>Svolgimento di incarichi in periodo di quiescenza (divieti art. 53, c. 16-ter del D.lgs. n. 165/2001)</i></p>	<p>I divieti di legge, che prevedono un periodo di raffreddamento di tre anni, si applicano a tutti i dipendenti che abbiano svolto compiti autoritativi. In aggiunta, nel caso di incarichi svolti all'estero, l'art. 8 del Codice di comportamento del MAECI vieta, per il biennio successivo, lo svolgimento di qualsiasi attività (anche di consulenza), a favore di privati e ciò anche in assenza di precedenti compiti autoritativi.</p>

<i>Obblighi di trasparenza</i>	Si tratta degli obblighi di pubblicazione successiva, riferita ai temi di impiego dei fondi pubblici, in particolare: consulenze, concorsi pubblici, bandi di gara e contratti, sovvenzioni e contributi economici. A questi si aggiunge, a richiesta, l'accesso civico generalizzato ed il diritto di chiedere il riesame in caso di mancato soddisfacimento della richiesta.
<i>Segnalazioni di illeciti e tutela del segnalante</i>	Il MAECI ha da tempo istituito un apposito gruppo di lavoro addetto ad uno sportello anticorruzione, presso il quale i dipendenti possono effettuare segnalazioni. È in via di implementazione un applicativo informatico, dotato di tutti i requisiti di sicurezza e di riservatezza delle generalità del segnalante, adottato in riuso dall'Autorità Nazionale Anticorruzione.

Le misure specifiche di trattamento del rischio sono progettate dalle singole strutture in modo adeguato rispetto ai rischi rilevati, calibrate sulla base del miglior rapporto costi-benefici e sostenibili dal punto di vista economico e organizzativo. Nel rinviare alle mappature per un'analisi dettagliata dei processi e delle relative misure di gestione del rischio, si indicano di seguito le misure specifiche relative alle altre aree di rischio (oltre a quelle obbligatorie) individuate a livello centrale:

AREA DI RISCHIO SPECIFICA	STRUTTURA/UFFICIO RESPONSABILE DEL RISCHIO	DESCRIZIONE DELLA MISURA
<i>- Certificazione delle esenzioni dalle imposte indirette gravanti sul prezzo finale dei beni richiesti dalle Missioni Diplomatiche e dalle OO.II. accreditate in Italia</i>	CERIMONIALE UFF. I	Sono introdotte misure di promozione dell'etica di comportamento (con regolari istruzioni sul codice di comportamento MAECI e sulle norme che regolano i doni) formazione (orientamento, analisi della normativa, definizione della reciprocità) e di controllo: queste ultime sono sia "in itinere" (consultazione, counselling, analisi delle questioni pendenti) sia in via successiva (controlli a campione, esame dei risultati); il controllo è facilitato dall'ampia informatizzazione delle procedure. Sono introdotte misure di rotazione (gli addetti si occupano delle pratiche di tutti gli Stati e non di alcuni Paesi in via esclusiva).
<i>- Autorizzazione al fregio di onorificenze non nazionali.</i>	CERIMONIALE UFF. II	Tenuto conto della peculiarità dell'oggetto della procedura e della platea degli interessati, si adottano misure di alta trasparenza amministrativa con scrupoloso rispetto delle disposizioni della l. 241/90 e puntuale riscontro alle istanze di accesso agli atti.

<p>- <i>Definizione e promozione della posizione italiana in materia di cooperazione allo sviluppo della UE / Preparazione dei documenti di posizione per le riunioni a livello tecnico e della documentazione per le riunioni a livello politico</i></p>	<p>DGCS UFF. I</p>	<p>Raccordo informale con gli altri Stati membri, predisposizione di obiettivi specifici per le riunioni, circolazione delle informazioni al termine delle stesse; consolidamento delle relazioni con gli interlocutori a Bruxelles, miglioramento del flusso informativo con gli altri Uffici del MAECI, la rete estera, AICS e altre Amministrazioni dello Stato.</p>
<p>- <i>Programmazione e deliberazione delle iniziative di Cooperazione allo Sviluppo a dono con Organismi internazionali o accredito di aiuto / definizione di proposte di programmazione delle iniziative per ciascun Paese d'intervento entro i termini periodici previsti dalle linee guida della Cooperazione nel quadro della legge 125 / 2014</i></p>	<p>DGCS UFF. IV</p>	<p>Revisione di medio termine (mid-term review) per valutare la realizzabilità delle iniziative; eventuale ridefinizione dei progetti; possibile variazione dei soggetti attuatori (OO.II. e trust fund) cui trasferire risorse a rischio di invio in "economia".</p>
<p>- <i>Programmazione e deliberazione delle iniziative di cooperazione allo sviluppo a dono con Organismi internazionali e a credito d'aiuto</i></p>	<p>DGCS UFF. V</p>	<p>Revisioni di medio termine (mid-term review) per valutare la realizzabilità delle iniziative; eventuale ridefinizione dei progetti; possibile variazione dei soggetti attuatori cui trasferire risorse a rischio di invio "in economia".</p>

<p>- <i>Iniziative di aiuto umanitario</i></p>	<p>UNITÀ PER LE INIZIATIVE INTERNAZIONALI DI EMERGENZA UMANITARIA</p>	<p>a) Vigilanza sulle attività dell'AICS svolte in relazione alla gestione degli enti esecutori ("implementing partners") delle attività di programma; b) Richiesta alle Ambasciate di fornire, anche attraverso AICS, assistenza agli enti esecutori nel caso in cui si verificano condizioni di rischio; c) Ridefinizione della programmazione delle attività e raccomandazioni mirate.</p>
<p>- <i>Voto all'estero per corrispondenza, ovvero il complesso delle procedure di competenza del MAECI per assicurare il regolare e ordinato svolgimento del voto degli italiani all'estero per il rinnovo del Parlamento italiano e per i referendum abrogativi e costituzionali, come disciplinati dalla l. 459/2001</i></p>	<p>DGIT UFF. II</p>	<p>Contratti rafforzati e maggiormente tutelanti tra Uffici consolari e vettori postali, nonché con le tipografie incaricate della stampa del materiale elettorale; sistemi di tracciabilità dei plichi che hanno consentito di controllare ogni singola fase della consegna; codice a barre per aumentare tracciabilità dei plichi elettorali; verbali di consegna e presa in carico del materiale tra Sede e vettore postale; coinvolgimento dell'Arma dei Carabinieri per rafforzare l'attività di custodia del materiale elettorale; collaborazione con la Polizia postale per il contrasto delle c.d."fake news"; missioni brevi per rafforzare l'organico di alcuni Ufficio all'estero particolarmente sotto pressione nello specifico settore elettorale; continua assistenza alle Sedi sia attraverso il nuovo portale telematico, che ha permesso una digitalizzazione completa delle procedure sia attraverso numerose videoconferenze per meglio coordinare l'attività della Rete.</p>
<p>- <i>1) Pareri su dotazioni di sicurezza per le Sedi estere. 2) Pareri sull'adozione di speciali misure per l'affidamento di contratti di lavori, forniture e servizi in Italia e all'estero</i></p>	<p>ISPETTORATO GENERALE</p>	<p>1) Istruttorie accurate e condivise sulle esigenze espresse dalle Sedi all'estero. Utilizzo di standard internazionali di riferimento per particolari beni. Autovincolo come da specifiche Linee Guida in materia (2015). 2) Istruttorie accurate in occasione di richieste di pareri da Uffici centrali e Sedi estere o in occasione di visite ispettive.</p>

2.3.5 Monitoraggio sull'idoneità e sull'attuazione delle misure

Nell'ottica del miglioramento continuo del sistema di gestione del rischio, vengono sottoposte a **revisione annuale** le mappature di rischio e le conseguenti misure di prevenzione, con uno sforzo di semplificazione e di sostenibilità organizzativa, privilegiando i processi che "effettivamente" afferiscano ad aree a maggior rischio di corruzione o cattiva amministrazione.

L'attività di monitoraggio sull'efficacia delle misure è in genere attribuita ai Direttori o ai Vice Direttori, in modo da assicurare alterità di controllo rispetto ai Capi Ufficio. A consuntivo, il monitoraggio effettuato a cura di ciascuna struttura non ha fatto emergere criticità, salva l'opportunità, in ragione del minor rischio valutato e della sostenibilità delle misure, di semplificare il numero dei processi soggetti a trattamento del rischio, che in diverse mappature sono diminuiti rispetto all'anno precedente.

Per la rete estera, il monitoraggio delle misure adottate è puntualmente raccomandato nel corso di ogni **visita ispettiva**. In quella sede, è analizzata l'efficacia di tali misure, incentivandone l'affinamento e la revisione continua.

Sul piano del funzionamento complessivo del sistema, basato sulle osservazioni dei referenti presso l'Amministrazione centrale ed estera nonché dell'analisi di diversi **questionari di autovalutazione del rischio** delle Sedi estere ispezionate, la semplificazione attuata ha portato al superamento di una logica di "mero adempimento" e a rafforzare ulteriormente il recepimento della cultura della legalità.

2.3.6 Programmazione dell'attuazione della trasparenza

Il MAECI considera il **principio di trasparenza** un normale *modus operandi* dell'azione pubblica e lo richiama anche nel proprio Codice di comportamento.

Attraverso il sito istituzionale e in particolare la pagina "**Amministrazione trasparente**", la Sede centrale e gli Uffici all'estero sono chiamati ad assicurare la pubblicazione dei dati obbligatori, in modo tempestivo¹⁰, aggiornato e completo. Nell'**allegato J** sono riportati gli obblighi di pubblicazione, con indicazione degli Uffici responsabili per i relativi adempimenti. Anche nel corrente esercizio si è provveduto ad un loro aggiornamento, secondo i suggerimenti delle strutture di I livello. La programmazione dell'attuazione della trasparenza si articola su un **orizzonte annuale**. Il Responsabile della Trasparenza (RT) invia comunicazioni circolari agli Uffici con cadenza periodica e svolge una costante opera di monitoraggio a campione sulla pubblicazione dei dati obbligatori, sia a Roma che all'estero, invitandoli ad integrare i dati e le informazioni eventualmente parziali. Ove necessario, interloquisce direttamente con il responsabile dell'Ufficio per richiedere specifici interventi. In occasione di ogni visita ispettiva viene eseguito un controllo dei mini-siti di Amministrazione trasparente e puntualmente segnalate eventuali non conformità. La vigilanza esercitata dal RT è anche funzionale al controllo annuale dell'Organismo Indipendente di Valutazione sull'assolvimento degli obblighi di trasparenza, che ne richiede l'assistenza per tali finalità.

Ad ottobre 2022 il RT ha effettuato il monitoraggio sull'adempimento degli obblighi di trasparenza da parte degli Uffici a Roma e delle Sedi all'estero, propedeutico al controllo di competenza dell'Organismo Indipendente di Valutazione. Il monitoraggio ha tenuto conto degli esiti del controllo svolto dall'OIV al 31 maggio, con l'obiettivo di superare eventuali criticità rilevate.

Quali rilievi di carattere generale, i dati pubblicati in alcuni casi non sono risultati aggiornati o non è stata evidenziata l'assenza di dati da pubblicare; con riferimento soprattutto alle Sedi estere, non è sempre indicata la data di aggiornamento della pagina o non è distinta da quella di creazione del contenuto. È stato inoltre segnalato il frequente caricamento di documenti scansionati.

A tal proposito, è stato quindi raccomandato agli Uffici di aggiornare tempestivamente i contenuti delle sotto-sezioni e, qualora non vi siano dati da pubblicare, inserire un apposito avviso ("Non

¹⁰ Per "tempestività" si intende un arco temporale non superiore ai cinque giorni lavorativi.

risultano per l'anno X dati da pubblicare" o simile) nonché di incrementare l'utilizzo di documenti in formato aperto (Pdf A) e di pubblicare documenti nativi digitali (v. anche Delibera ANAC n. 201/2022). Con riguardo alla completezza dei contenuti delle sotto-sezioni oggetto di controllo, il RT ha dato indicazioni specifiche sulle misure di trasparenza da adottare, alle quali gli Uffici hanno dato seguito. Ad ulteriore presidio della trasparenza, il Ministero assicura ampio risalto all'istituto dell'**accesso civico (semplice e generalizzato "FOIA")**, anche in relazione all'evoluzione giurisprudenziale dell'istituto. In conformità alle indicazioni dell'ANAC, sono state adottate le opportune misure organizzative per assicurare al cittadino canali adeguati di accesso (indirizzo mail "FOIA" e struttura dedicata, ora incardinata presso l'Ufficio II della nuova Direzione Generale per la diplomazia pubblica e culturale) ed i necessari seguiti presso gli Uffici competenti, incluso l'istituto del riesame ex art. 5, c. 7, del D.lgs. n. 33/13 (gestito dall'Ispettorato Generale, RT, d'intesa con RPC). Nel confermare l'impegno per il continuo aggiornamento e affinamento degli obblighi di pubblicazione (resi ulteriormente accessibili in tempo reale con nuovi applicativi interni, es. "**Portale contratti pubblici**" in Italia e all'estero, con reperimento in un unico spazio virtuale delle informazioni dell'Amministrazione centrale e della Rete estera), la Farnesina si propone di fornire alla collettività strumenti utili a una migliore comprensione delle dinamiche organizzative, gestionali e di relazioni internazionali, senza pregiudicare il corretto svolgimento delle proprie attività istituzionali. In tale contesto, le informazioni riferite alle azioni nell'ambito del PNRR sono tutte pubblicate in una sezione dedicata, raggiungibile anche attraverso la sezione di "Amministrazione trasparente".

Nel 2022¹¹ sono pervenute 2 richieste di accesso civico "semplice" indirizzate al RT, puntualmente riscontrate invitando gli Uffici interessati a ripristinare i contenuti mancanti. Sono inoltre pervenute 79 richieste di accesso civico generalizzato (FOIA), di cui 41 accolte, 13 non accolte, 14 parzialmente accolte, 1 inoltrata ad altra P.A. (10 in trattazione).

Sono state trattate n. 11 richieste di riesame, i cui esiti hanno confermato i riscontri di prima istanza e in qualche caso integrato le informazioni fornite.

Tutte le richieste (di I e di II istanza) sono state evase entro i termini di legge, rispettivamente dagli Uffici (in Italia ed all'estero) e dal RT, d'intesa con il RPC.

Le indagini sul numero di accessi alle pagine del sito istituzionale e della sezione "Amministrazione trasparente" vengono effettuate periodicamente dall'Ufficio II della Direzione Generale per la Diplomazia Pubblica, anche per comprendere gli interessi del pubblico e adattare di conseguenza le politiche di comunicazione e trasparenza del Ministero. Le visualizzazioni del sito (per il periodo 01/01/22 - 31/07/22) sono state 11.262.822, di cui 264.707 visualizzazioni della sezione "Amministrazione trasparente".

3. Organizzazione e Capitale Umano

3.1 Struttura organizzativa

L'organigramma, riportato nella sezione seguente e pubblicato sul sito istituzionale, illustra - ai sensi del DPR 95/2010, così come modificato dal DPR 260/2016, dal D.P.R. 19 novembre 2021, n. 211 e dalla legge 30 dicembre 2021, n. 234. L'assetto organizzativo di primo livello del MAECI al 1° gennaio

¹¹ Al 31.10.2022

2022 (in seguito all'entrata in vigore del DPR 211/2021 e del D.M. 17 dicembre del 2021, n. 1202/2753 di articolazione interna), così come descritto anche alla Sezione 1.1.

La rete degli uffici all'estero costituisce un asset fondamentale con **129 Ambasciate, 9 Rappresentanze Permanenti, 1 Delegazione Diplomatica Speciale e 83 Uffici Consolari**. Nel recente passato e in ottemperanza ai provvedimenti di *spending review*, la rete è stata oggetto di una vasta opera di razionalizzazione, con la chiusura di 46 sedi. Successivamente, ne sono state aperte 12, sia in mercati emergenti (Chongqing, Ho Chi Minh City, Ulaanbaatar, Bangalore), sia in aree prioritarie per la sicurezza nazionale (Erbil, Niamey, Conakry, Ouagadougou, Bengasi, Bamako) o caratterizzate dalla presenza di consistenti collettività italiane (Manchester, Arona).

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

Sul versante delle risorse umane si scontano ancora gli effetti del blocco del turnover degli ultimi anni, che ha comportato per la Farnesina una netta riduzione delle unità in servizio appartenenti alle Aree Funzionali (passate da 3.791 nel 2009 a 2.426 nel 2022; pari a -36% circa) e causato un innalzamento dell'età media (attualmente di 53,2 anni).

Per gli anni 2022 e 2023 sono inoltre stimabili circa 200 collocamenti a riposo annui per raggiunti limiti d'età, senza considerare le eventuali dimissioni o cessazioni ad altro titolo. Appare significativo, sotto questo profilo, il *gap* esistente tra le dotazioni organiche del MAECI rispetto ai corrispondenti Ministeri dei principali Paesi partner dell'UE.

A fronte della progressiva riduzione del personale delle aree funzionali impiegabile sulla rete all'estero, l'Amministrazione ha fatto ricorso in misura crescente a **personale a contratto reclutato localmente**. Il relativo contingente, previsto dall'articolo 152 del DPR 18/67, è stato incrementato a un totale di 3.150 impiegati a seguito dell'ultima legge di bilancio. Tuttavia, è necessario sottolineare che molte funzioni non possono essere affidate a personale locale, come l'esercizio di funzioni consolari (in materia, ad esempio, di cittadinanza, passaporti, stato civile, visti), amministrativo-contabili e di gestione del patrimonio.

Negli ultimi anni si è potuta registrare una graduale inversione di tendenza, con una ripresa delle assunzioni che nell'immediato vale a mitigare parzialmente le perdite dell'ultimo decennio e che, se proseguirà in modo sostenuto e sarà accompagnata da adeguati finanziamenti, potrà contribuire a ristabilire un livello di risorse umane adeguato per far fronte ai numerosi naturali pensionamenti.

In tale contesto, dal 2020 sono stati assunti 91 funzionari dell'area della promozione culturale; 244 funzionari amministrativi, contabili e consolari; 20 funzionari per i servizi di informatica, telecomunicazioni e cifra; 6 funzionari archivisti di Stato/di biblioteca. Tramite rimodulazione dei risparmi (D.P.C.M. 20 agosto 2019, leggi di bilancio 2019 e 2021, D.P.C.M. 22 luglio 2022) è stata inoltre autorizzata l'assunzione di 672 unità di seconda area: 22 collaboratori per i servizi di informatica, telecomunicazioni e cifra sono stati assunti a settembre 2022, e ulteriori 2 nel mese di dicembre, mentre la selezione per 375 collaboratori amministrativi, contabili e consolari è terminata

a dicembre 2022. Le restanti unità saranno da reclutare tramite scorrimento della graduatoria finale o l'indizione di un nuovo concorso.

La **legge di bilancio 2023** ha autorizzato il Ministero ad assumere anche 100 unità di personale da inquadrare nell'Area degli assistenti per l'anno 2023 e 420 unità di personale da inquadrare nell'Area dei funzionari per l'anno 2024 tramite l'indizione di uno o più concorsi pubblici o lo scorrimento di graduatorie vigenti.

Inoltre, per far fronte ai crescenti compiti che il Ministero è chiamato ad assolvere, la legge di bilancio 2021 ha autorizzato 50 funzionari di terza area e 150 funzionari diplomatici per il triennio 2021-2023. Al termine del concorso diplomatico 2021, sono stati assunti 46 Segretari di legazione in prova.

Infine, il D.P.C.M. 22 luglio 2022 ha autorizzato l'assunzione di 10 dirigenti di seconda fascia, 130 funzionari amministrativi, contabili e consolari e 69 unità di terza area (tramite progressione verticale del personale di ruolo).

Le nuove assunzioni hanno permesso, già dal 2022, di **ridurre il decremento del personale in servizio all'estero** e consentiranno auspicabilmente di avviare un graduale processo di **rafforzamento delle Sedi**, grazie alla maggiore propensione al trasferimento dei dipendenti appena entrati in servizio, con competenze aggiornate e un'età media inferiore all'attuale.

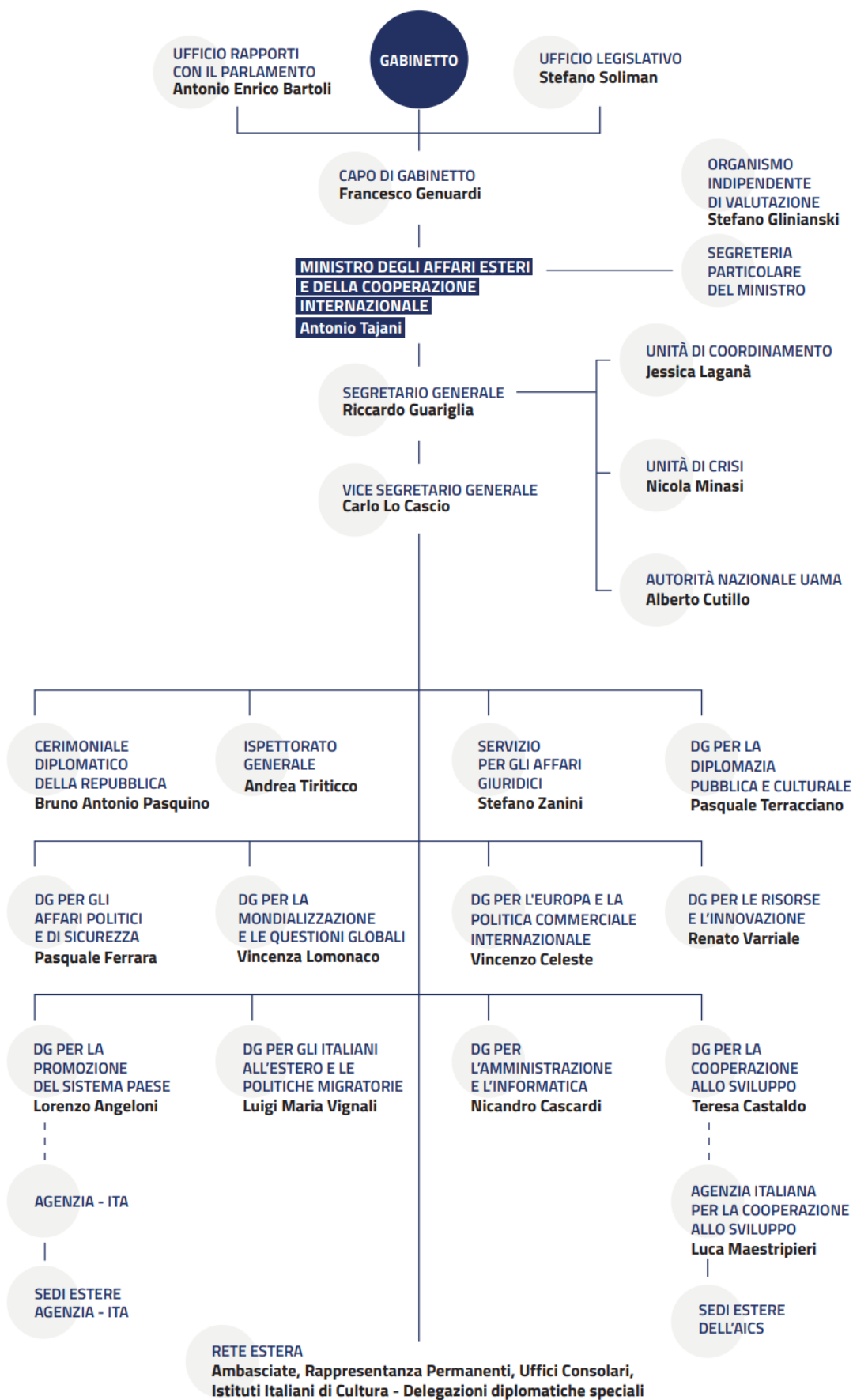
Nelle more di tali eventuali sviluppi, per preservare l'operatività della rete estera, l'Amministrazione sta ricorrendo ad alcune misure emergenziali. Si tratta naturalmente di strumenti di breve periodo, che non possono risolvere una criticità superabile solo attraverso un'ingente campagna di nuove assunzioni. La principale misura consiste nel ricorso crescente a liste straordinarie di pubblicità dei posti e ad assegnazioni brevi, che permettono di applicare deroghe relative ai tempi minimi di permanenza presso l'Amministrazione centrale, consentendo anche al personale neo assunto di candidarsi per l'estero. Inoltre, grande attenzione è attribuita alla distribuzione dei posti sulla rete, per evitare riduzioni di organico tali da compromettere l'operatività delle sedi. Al fine di assicurare la funzionalità della Rete estera, si sta inoltre procedendo ad adottare misure straordinarie di prolungamento dei tempi di permanenza all'estero del personale delle Aree Funzionali.

Nel **medio-lungo periodo**, l'obiettivo di **incrementare il numero di presenze all'estero** potrà essere facilitato anche dal rifinanziamento del capitolo 1276, previsto dall'ultima legge di bilancio per il triennio 2022-2024, relativo al trattamento economico percepito all'estero (Indennità di Servizio all'Estero – ISE): questo potrà senz'altro rendere più agevole la copertura dei costi derivanti dall'incremento di personale reso possibile dalle nuove assunzioni, nonché all'auspicabile ripresa della mobilità internazionale dovuta al progressivo venir meno dell'emergenza pandemica.

Inoltre, va anche incidentalmente tenuto presente che l'aumento del costo della vita nei Paesi della rete diplomatico-consolare, le tensioni sui mercati dei cambi e l'indicizzazione di gran parte dei contratti di locazione all'estero hanno determinato negli ultimi anni una forte e generalizzata perdita di potere d'acquisto delle ISE, cui è stato possibile fare fronte in misura assai parziale e limitata solo di recente (con particolare riferimento alla spesa per gli alloggi). Al contempo, in un numero crescente di Paesi si registra un netto peggioramento delle condizioni di vita legato al progressivo deterioramento del quadro internazionale, che si riverbera in un aumento dei fattori di rischio e disagio. Di conseguenza, le indennità versate in un numero crescente di Sedi risultano oggi

insufficienti a garantire il necessario ristoro a compensazione dei disagi, personali e familiari, derivanti da un prolungato trasferimento all'estero. Pertanto appare quanto mai opportuna – e prossimamente potrà essere almeno parzialmente avviata, grazie ai fondi messi a disposizione dalla Legge di bilancio 2023 (L. 29 dicembre 2022, n. 197), – una prima revisione dei coefficienti relativi alla cosiddetta maggiorazione rischio e disagio (MRD).

3.1.1 Organigramma



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

3.1.2 Le risorse umane della Farnesina

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

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

Inoltre, sempre come prescritto dalle pertinenti disposizioni normative, il **Piano Triennale di Azioni Positive (PTAP) 2021-2023** sarà aggiornato annualmente (all'**Allegato G** il testo aggiornato al 2023) per l'attuazione dei principi ed il perseguimento degli obiettivi definiti del "Codice delle pari opportunità", mentre apposite linee-guida sull'argomento sono state delineate in atti amministrativi *ad hoc*. In tal senso, il MAECI ha adottato due importanti circolari: la **Circolare 3/2021 sulla Parità di genere** e la **Circolare 1/2022 sui Metodi di lavoro e il benessere organizzativo**, la cui applicazione è monitorata dalla DGRI per discussione del Consiglio d'Amministrazione. Entrambi i testi fanno perno sul concetto di un'Amministrazione più inclusiva, dove tutte le risorse umane possano esprimere pienamente il proprio potenziale e concorrere così a rendere più efficace l'azione della Farnesina.

Nell'ultimo decennio il personale di ruolo del MAECI ha registrato una **drastica riduzione**, con conseguente grave pregiudizio al funzionamento delle sedi e alla stessa continuità dell'essenziale presenza dello Stato all'estero.

Le unità appartenenti alle **Aree Funzionali** attualmente in servizio si sono ridotte del 36% circa in dieci anni, mentre l'**età media** si è progressivamente innalzata, per attestarsi attualmente sui **53,2 anni**. Di conseguenza, si registrano gravi difficoltà, soprattutto in sedi caratterizzate da strutture e servizi sanitari inadeguati che pure rivestono un interesse strategico per l'Italia, in termini sia di sicurezza che di presenza di connazionali, nella copertura di incarichi importanti che non sono in nessun modo delegabili (ad es. nei settori cittadinanza, passaporti, sicurezza, contabilità) o che possono essere dati in concessione a privati solo in parte e a determinate condizioni (ad es. outsourcing delle richieste di visti). Negli ultimi tre anni il tasso medio di copertura dei posti nelle sedi all'estero è stato quindi ben inferiore al 50%, con una media del 25,6% di copertura, e con picchi verso il basso soprattutto in aree geografiche quali Africa (11%) e America del Sud (15%).

La necessità di reclutare **nuovo personale di ruolo, giovane e motivato**, è una priorità assoluta affinché il MAECI e la sua rete all'estero possano efficacemente fare fronte alle sfide sempre più impegnative del contesto internazionale in continua evoluzione in cui si trovano ad operare.

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

Le opportunità di impiego offerte dai concorsi già terminati o in svolgimento, sia quelli di personale diplomatico sia amministrativo, permetteranno di potenziare, seppur in misura limitata, la rete all'estero, in un'ottica di attenzione rafforzata su specifiche sedi. Sono stati così istituiti, per la prima volta, una **ventina di nuovi posti diplomatici**, in particolare nel fondamentale ruolo di vicario in sedi che ne erano finora sprovviste, con precedenza e a beneficio, a mero titolo di esempio, di alcune sedi africane (Bamako, Kinshasa, Ouagadougou), di taluni uffici consolari in un'ottica di miglioramento del servizio ai connazionali (Parigi, Toronto, Monaco di Baviera, Zurigo) o di promozione commerciale e culturale (Los Angeles e Dubai). Si è inteso così sostenere sedi particolarmente esposte e impegnate su dossier chiave, quali quelli migratorio, della lotta al terrorismo, della promozione commerciale e dell'assistenza ai connazionali.

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

Il personale: l'Amministrazione in cifre

L'Amministrazione centrale	
(a seguito della riforma di cui al D.P.R. 211/2021 e de conseguente D.M. 17 dicembre del 2021, n. 1202/2753 di articolazione interna)	
Strutture dirigenziali di I livello (Direzioni Generali, Servizi, altro)	14 (incluso il Gabinetto del Ministro)
Strutture dirigenziali di II livello (Unità, Uffici, altro)	100

La rete estera	
Ambasciate	129
Rappresentanze Permanenti presso Organizzazioni Internazionali	9
Delegazioni Diplomatiche Speciali	1 (Taipei)
Uffici Consolari	83
Uffici Consolari onorari	516 di cui 354 operativi (ossia con titolare nell'esercizio delle funzioni)
Istituti Italiani di Cultura (IIC)	84*
Istituzioni scolastiche italiane	8 istituti statali*

(anno scolastico 2020/2021)	(cui si aggiungono 42 scuole paritarie, 1 scuola non paritaria, 7 sezioni italiane presso scuole europee, 81 sezioni italiane presso scuole straniere/intenzionali)
Lettori di ruolo (anno scolastico 2020/2021)	129
* Nel conteggio sono ricompresi anche gli IIC di Tripoli e Damasco, le cui attività sono temporaneamente sospese. ** Nel conteggio è inserita anche la Scuola Statale di Asmara, temporaneamente chiusa.	

Unità di personale al 1° gennaio 2023	
Diplomatici (1.044) Dirigenti (47, di cui 8 di prima fascia e 39 di seconda fascia)	1.091
Personale delle Aree Funzionali (di cui 1.160 unità appartenenti alla III Area, 1.242 alla II Area e 16 alla III Area)	2.418
Personale a contratto degli Uffici all'estero	3.150
Esperti ex art. 168 del D.P.R. 18/1967	141
Esperti ex art. 16 della L. 401/1990	1
Direttori di Istituto Italiano di Cultura ex art. 14, co. 6, della L. 401/1990	8
Personale MIUR collocato fuori ruolo presso il MAECI	61

Analisi caratteri qualitativi/quantitativi del personale	
Età media del personale (anni)	50,78
Età media di diplomatici e dirigenti (anni)	46,00
Tasso di crescita unità di personale	-1,95%
% di dipendenti in possesso di laurea	51,7%
% di dirigenti in possesso di laurea	100%
Turnover del personale	63,26% Nel corso del 2022 sono state assunte 124 unità di personale, mentre sono cessati dai ruoli 196 dipendenti.
Ore di formazione erogate	3.829
Tasso di assenze (escluse ferie)	5,56%
Tasso di dimissione premature	47,96%
Tasso di richieste di trasferimento ad altre amministrazioni	0%
Numero di infortuni:	
- presso la Sede centrale	10 infortuni , di cui 6 riconosciuti
- presso la Rete estera	4 infortuni , di cui 1 riconosciuto

Analisi di genere	
% di diplomatici e dirigenti donne (inclusi APC)	24,84
% di donne sul totale del personale (inclusi APC)	46,25
Età media del personale femminile (anni)	42,72 (dirigenti) 53,10 (non dirigenti)
% di personale femminile laureato sul totale del personale femminile	52,21%

3.1.3 Le risorse finanziarie

La legge di bilancio per il **2023** (L. n. 197 del 29 dicembre 2022) assegna al MAECI, per il 2023, uno stanziamento pari a euro **3.285.172.244**, in leggera diminuzione rispetto allo stanziamento iniziale del 2022 (pari a euro 3.304.664.534). In particolare, in base alle previsioni di spesa disposte con tale legge sono diminuiti alcuni stanziamenti, tra cui la quota di partecipazione dell'Italia al Fondo europeo di sviluppo – FES (meno 88 milioni di euro, da euro 350.842.520 nel 2022, a euro 263.131.890 nel 2023), il Fondo per gli interventi volti a rilanciare il dialogo e la cooperazione con i Paesi africani (c.d. Fondo Africa, passato da 60 milioni nel 2022 a 30 milioni per il 2023) e i finanziamenti relativi alle spese di costruzione e manutenzione degli immobili in uso alle organizzazioni internazionali (35 milioni di euro nel 2022, venuti meno nel 2023).

Tali riduzioni sono in parte compensate da un aumento delle spese di personale in Italia e all'estero (€ 907 milioni in totale, rispetto agli € 821 milioni del 2022), dei finanziamenti destinati all'Agenzia italiana per la cooperazione allo sviluppo (€ 671 milioni nel 2023, rispetto ai € 619 milioni del 2022) e dei contributi obbligatori ad Organismi Internazionali (€ 613 milioni nel 2023, rispetto ai € 601 milioni del 2022).

Stanziamento complessivo 2023 (legge di bilancio 2023)	3.285
Trasferimenti all'Agenzia italiana per la Cooperazione allo sviluppo (AICS)	671
Stanziamenti iniziali effettivi <u>al netto delle risorse per l'AICS:</u>	2.614
di cui:	
- Oneri inderogabili:	1.794
• spese di personale;	907
• contributi a organismi internazionali;	613
• stanziamento FES ex L. 125 del 2014;	
• altri oneri vari;	263
- Fondo migrazioni e politiche di rimpatrio	11
- Agenzia ICE	40
- Altri contributi ad enti e organismi	250
- Spese di funzionamento e di investimento	63
- Contributi alle imprese	257
	210
<i>(dati in milioni di euro)</i>	

La tabella sopra presentata pone in evidenza come nel 2023 il bilancio del MAECI si connota, nella sua struttura, per il fatto di essere rappresentato in misura significativa (oltre il 55%) 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 FES.

Se si considerano anche i trasferimenti finalizzati per legge - quali i finanziamenti per AICS e Agenzia ICE, nonché i trasferimenti alla SIMEST per i contributi alle imprese - tale percentuale arriva a quasi il 90%.

L'onere finanziario del Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale, nel 2023, al netto dei trasferimenti all'Agenzia italiana per la cooperazione allo sviluppo, all'Agenzia ICE, del contributo al FES e dei contributi per l'internazionalizzazione delle imprese italiane, rappresenta, invece, circa lo 0,16 % del bilancio complessivo dello Stato. Si tratta di un valore di dimensioni limitate se confrontato con il volume di risorse che i principali Paesi partner del contesto europeo impiegano nelle proprie Amministrazioni per le funzioni di politica estera.

Il Ministero ha dato un apporto rilevante alla **spending review** del Governo, da ultimo con il DPCM del 4 novembre 2022, adottato ai sensi dell'articolo 22 bis della legge di contabilità e finanza pubblica, per la definizione degli obiettivi di risparmio 2023-2025 per ciascun Ministero, che ha stabilito per il MAECI una riduzione di spesa pari a 49,2 milioni di euro per il 2023, 76 milioni per il 2024 e 94,9 milioni dal 2025.

Al citato DPCM è stata data applicazione con una riduzione dell'autorizzazione di spesa relativa all'attuazione delle politiche di cooperazione allo sviluppo mediante il trasferimento all'AICS. Nonostante tale riduzione, il volume finanziario destinato all'intervento ha mantenuto un andamento crescente nel triennio di bilancio (670.605.032 euro nel 2023, 691.105.032 euro nel 2024, 722.205.032 euro nel 2025, rispetto a 619.131.907 euro nel 2022).

Per una rappresentazione sintetica delle risorse finanziarie gestite dalla Farnesina (stanziamenti legge di bilancio 2023) si rinvia al prospetto contenuto nell'**allegato F**, che comprende i seguenti elementi: Centri di Responsabilità Amministrativa, programmi di bilancio, azioni di bilancio e stanziamenti di spesa.

Per un maggiore livello di dettaglio è possibile consultare la pagina "bilancio trasparente" sul sito istituzionale del Ministero, sezione "Amministrazione trasparente" al seguente link: https://www.esteri.it/it/trasparenza_comunicazioni_legali/bilancio-trasparente/. Si riportano, inoltre, i link alla banca dati della Ragioneria generale dello Stato (OpenBDAP) per un esame dei dati finanziari complessivi del bilancio dello Stato e un confronto tra i bilancio dei vari Ministeri ([Open Data \(mef.gov.it\)](https://open.data.mef.gov.it/)) nonché alla sezione "Amministrazione trasparente" del sito "esteri.it" (https://www.esteri.it/it/trasparenza_comunicazioni_legali/bilanci/), per un'analisi della struttura del bilancio del MAECI per missioni, programmi, azioni e capitoli con i relativi stanziamenti, nei vari esercizi finanziari.

3.2 Organizzazione e lavoro agile

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

Il MAECI ha adottato nel 2021 POLA, ma le disposizioni emanate alla luce dell'emergenza epidemiologica del 2019-2020 ne hanno sospeso l'applicazione. L'Amministrazione ha garantito in questa fase la possibilità di ricorrere al lavoro agile presso la sede centrale per contrastare la diffusione sul luogo di lavoro dell'infezione da COVID-19.

L'Amministrazione, infatti, dopo essersi conformata alle disposizioni governative, mantenendo la possibilità di ricorrere al lavoro agile presso la Sede Centrale per contrastare la diffusione sul luogo di lavoro dell'infezione da COVID-19, a partire da settembre 2021 con l'emanazione del D.P.C.M del 23 settembre 2021 e del decreto dell'8 ottobre del Ministro per la pubblica amministrazione, ha successivamente riorganizzato le attività dei propri uffici consentendo il ricorso al lavoro agile con modalità di espletamento della prestazione lavorativa **prevalentemente in presenza**.

Nel prossimo triennio l'obiettivo è promuovere una cultura organizzativa dell'Amministrazione improntata a principi di economicità, efficacia ed efficienza. A partire dal 2022 è stata avviata una revisione di ampio respiro dei modelli organizzativi, che sarà accompagnata nel corso del triennio 2023-2025 da misure di **transizione verso il digitale**. Tale transizione consentirà di utilizzare al meglio le tecnologie informatiche, anche in relazione alle esigenze operative dell'attività lavorativa svolta in modalità agile. Siffatti cambiamenti nell'organizzazione e gestione delle risorse umane saranno accompagnati e favoriti, inoltre, da mirate attività di formazione a beneficio di tutto il personale in servizio presso l'Amministrazione centrale.

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

3.3 Piano triennale dei fabbisogni del personale 2023-2025

Con riferimento al 31 dicembre 2022, si fornisce di seguito il valore finanziario degli organici (tab. 1), la spesa dei presenti in servizio, incluse le unità di personale in posizione di comando presso l'Amministrazione (tab. 2) e la spesa del personale di ruolo collocato in posizione di comando o fuori ruolo (tab. 3).

Relativamente alla carriera diplomatica, si segnala che gli importi presenti nelle predette tabelle tengono conto di quanto stabilito nel decreto del Presidente della Repubblica 22 ottobre 2022, n. 195, recante recepimento dell'ipotesi di accordo sindacale per il personale della carriera diplomatica, relativamente al servizio prestato in Italia. Si precisa inoltre che, ai sensi dell'articolo 58, comma 2, del decreto del Presidente della Repubblica 3 del 1957, le unità di personale collocate in posizione di fuori ruolo non occupano un posto nel grado organico cui appartengono ma nel grado iniziale della carriera.

Circa la tabella 1, si segnala che ai fini della verifica del tetto di spesa delle unità programmate nel 2023, si è provveduto ad inserire in tabella gli aumenti d'organico previsti dall'articolo 1, comma 922

della legge di bilancio 2021 per il grado di Segretario di Legazione, dall'articolo 1, comma 888 della legge di bilancio per il grado di Ministri Plenipotenziari e dell'articolo 1, comma 714 della legge di bilancio 2023 per l'area degli Assistenti. Contestualmente, si è provveduto a dare evidenza del nuovo valore finanziario della dotazione organica in ragione dei predetti incrementi d'organico.

Valore finanziario dotazione organica al 31.12.2022															
CATEGORIA	GRADO	Tabellare + IIS per 12 mensilità (A)	IVC 2019-2021 per 12 mensilità (B)	IVC 2022-2024 per 12 mensilità (C)	Altra voce retributiva fondamentale (D)	Tredicesima E=(A+B+C+D)/12	Totale annuo pro-capite lordo dipendente F=(A+B+C+D+E)	Pensione 24,2% (G)	Buonuscita 5,69% (H)	IRAP 8,5% (I)	Totale annuo pro-capite lordo stato L=F+G+H+I	Unità in dotazione organica (M)	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA N=L*M	Incremento dotazione organica dal 1° ottobre 2022 (O)	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA DOPO INCREMENTO P=L*(M+N)
DIPLOMATICI	Ambasciatore	€ 105.289,88		€ 326,44		€ 8.818,03	€ 114.634,35	€ 27.741,51	€ 6.511,23	€ 9.743,92	€ 158.631,01	24	€ 3.807.144,32		€ 3.807.144,32
	Ministro plenipotenziario	€ 90.310,68		€ 451,56		€ 7.563,32	€ 98.325,76	€ 23.794,83	€ 5.584,90	€ 8.357,69	€ 136.063,19	185	€ 26.532.321,40	5	€ 27.212.637,34
	Congliere d'Ambasciata	€ 70.957,13		€ 354,84		€ 5.942,66	€ 77.254,63	€ 18.695,62	€ 4.388,06	€ 6.566,64	€ 106.904,96	244	€ 26.094.899,51		€ 26.094.899,51
	Congliere di Legazione	€ 55.897,04		€ 279,48		€ 4.681,38	€ 60.857,90	€ 14.727,61	€ 3.456,73	€ 5.172,92	€ 84.215,16	261	€ 21.950.157,29		€ 21.950.157,29
	Segretario di Legazione	€ 42.844,30		€ 214,20		€ 3.588,22	€ 46.646,92	€ 11.288,53	€ 2.649,55	€ 3.964,99	€ 64.550,01	471	€ 30.403.033,72	50	€ 33.630.554,11
DIRIGENTI	FASCIA	Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2016-2018 (A)	IVC 2019-2021 per 12 mensilità (B)	IVC 2022-2024 per 12 mensilità (C)	Altra voce retributiva fondamentale (D)	Tredicesima E=(A+B+C+D)/12	Totale annuo pro-capite lordo dipendente F=(A+B+C+D+E)	Pensione 24,2% (G)	Buonuscita 5,69% (H)	IRAP 8,5% (I)	Totale annuo pro-capite lordo stato L=F+G+H+I	Unità in dotazione organica (M)	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA N=L*M	Incremento dotazione organica dal 1° ottobre 2022 (O)	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA DOPO INCREMENTO P=L*(M+N)
	Prima	€ 53.439,57	€ 374,04	€ 267,24		€ 4.506,74	€ 58.587,59	€ 14.178,20	€ 3.327,78	€ 4.979,95	€ 81.073,51	8	€ 648.588,06		€ 648.588,06
	Seconda	€ 41.779,17	€ 292,44	€ 208,92		€ 3.523,38	€ 45.803,91	€ 11.084,55	€ 2.601,66	€ 3.893,33	€ 63.383,45	52	€ 3.295.939,43		€ 3.295.939,43
AREE	Elevate professionalità	Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2019-2021 (A)		IVC 2022-2024 per 12 mensilità (C)	Altra voce retributiva fondamentale (D)	Tredicesima E=(A+C+D)/12	Totale annuo pro-capite lordo dipendente F=(A+C+D+E)	Pensione 24,2% (G)	Buonuscita 5,69% (H)	IRAP 8,5% (I)	Totale annuo pro-capite lordo stato L=F+G+H+I	Unità in dotazione organica (M)	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA N=L*M	Incremento dotazione organica dal 1° ottobre 2022 (O)	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA DOPO INCREMENTO P=L*(M+N)
	Funzionari	€ 23.501,93		€ 117,48		€ 1.988,28	€ 25.587,69	€ 6.192,22	€ 1.433,38	€ 2.174,93	€ 35.405,25	1.473	€ 52.156.345,51		€ 52.156.345,51
	Assistenti	€ 19.351,97		€ 94,72		€ 1.620,72	€ 21.069,41	€ 5.095,80	€ 1.196,74	€ 1.790,90	€ 29.153,85	1.811	€ 52.801.243,55	10	€ 55.716.825,51
	Operatori	€ 18.390,84		€ 91,92		€ 1.540,23	€ 20.022,99	€ 4.845,56	€ 1.137,31	€ 1.701,95	€ 27.707,81	19	€ 526.448,46		€ 526.448,46
	TOTALE											4.558	€ 218.236.051,25	155	€ 225.859.452,53

Tabella 1 – Valore Finanziario Dotazione Organica al 31.12.2022

Spesa presenti in servizio + comandati in al 31 dicembre 2022														
CATEGORIA	GRADO	Tabellare + IIS per 12 mensilità (A)	IVC 2019-2021 per 12 mensilità (B)	IVC 2022-2024 per 12 mensilità (C)	Altra voce retributiva fondamentale (D)	Tredicesima E=(A+B+C+D)/12	Totale annuo pro-capite lordo dipendente F=(A+B+C+D+E)	Pensione 24,2% (G)	Buonuscita 5,69% (H)	IRAP 8,5% (I)	Totale annuo pro-capite lordo stato L=F+G+H+I	Totale unità presenti di ruolo (M)	Totale comandati in (N)	TOTALE ONERE PRESENTI IN SERVIZIO O = L*(M+N)
DIPLOMATICI	Ambasciatore	€ 105.289,88		€ 326,44		€ 8.818,03	€ 114.634,35	€ 27.741,51	€ 6.511,23	€ 9.743,92	€ 158.631,01	21		€ 3.331.251,28
	Ministro plenipotenziario	€ 90.310,68		€ 451,56		€ 7.563,32	€ 98.325,76	€ 23.794,83	€ 5.584,90	€ 8.357,69	€ 136.063,19	187		€ 25.443.515,91
	Congliere d'Ambasciata	€ 70.957,13		€ 354,84		€ 5.942,66	€ 77.254,63	€ 18.695,62	€ 4.388,06	€ 6.566,64	€ 106.904,96	245		€ 26.191.714,46
	Congliere di Legazione	€ 55.897,04		€ 279,48		€ 4.681,38	€ 60.857,90	€ 14.727,61	€ 3.456,73	€ 5.172,92	€ 84.215,16	181		€ 15.242.944,33
	Segretario di Legazione	€ 42.844,30		€ 214,20		€ 3.588,22	€ 46.646,92	€ 11.288,53	€ 2.649,55	€ 3.964,99	€ 64.550,01	339		€ 21.882.452,68
DIRIGENTI	FASCIA	Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2016-2018 (A)	IVC 2019-2021 per 12 mensilità (B)	IVC 2022-2024 per 12 mensilità (C)	Altra voce retributiva fondamentale (D)	Tredicesima E=(A+B+C+D)/12	Totale annuo pro-capite lordo dipendente F=(A+B+C+D+E)	Pensione 24,2% (G)	Buonuscita 5,69% (H)	IRAP 8,5% (I)	Totale annuo pro-capite lordo stato L=F+G+H+I	Totale unità presenti di ruolo (M)	Totale comandati in (N)	TOTALE ONERE PRESENTI IN SERVIZIO O = L*(M+N)
	Prima	€ 53.439,57	€ 374,04	€ 267,24		€ 4.506,74	€ 58.587,59	€ 14.178,20	€ 3.327,78	€ 4.979,95	€ 81.073,51	8		€ 648.588,06
	Seconda	€ 41.779,17	€ 292,44	€ 208,92		€ 3.523,38	€ 45.803,91	€ 11.084,55	€ 2.601,66	€ 3.893,33	€ 63.383,45	36		€ 2.281.804,22
AREE	Elevate professionalità	Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2019-2021 (A)		IVC 2022-2024 per 12 mensilità (C)	Altra voce retributiva fondamentale (D)	Tredicesima E=(A+C+D)/12	Totale annuo pro-capite lordo dipendente F=(A+C+D+E)	Pensione 24,2% (G)	Buonuscita 5,69% (H)	IRAP 8,5% (I)	Totale annuo pro-capite lordo stato L=F+G+H+I	Totale unità presenti di ruolo (M)	Totale comandati in (N)	TOTALE ONERE PRESENTI IN SERVIZIO O = L*(M+N)
	Funzionari	€ 23.501,93		€ 117,48		€ 1.988,28	€ 25.587,69	€ 6.192,22	€ 1.433,38	€ 2.174,93	€ 35.405,25	1.147	2	€ 40.684.073,99
	Assistenti	€ 19.351,97		€ 94,72		€ 1.620,72	€ 21.069,41	€ 5.095,80	€ 1.196,74	€ 1.790,90	€ 29.153,85	1.229		€ 35.832.539,11
	Operatori	€ 18.390,84		€ 91,92		€ 1.540,23	€ 20.022,99	€ 4.845,56	€ 1.137,31	€ 1.701,95	€ 27.707,81	15		€ 415.617,20
	TOTALE											3408	2	€ 171.954.801,24

Tabella 2 – Spesa Presenti in Servizio al 31.12.2022

Spesa comandati al 31 dicembre 2022														
DIPLOMATICI	GRADO	Tabellare + IIS per 12 mensilità (A)	IVC 2019-2021 per 12 mensilità (B)	IVC 2022-2024 per 12 mensilità (C)	Altra voce retributiva fondamentale (D)	Tredice anna E=(A+B+C+D)/12	Totale annuo procapite lordo dipendente F=(A+B+C+D+E)	Pensione 24,2% (G)	Buonuscatti 5,65% (H)	IRAP 8,5% (I)	Totale annuo procapite lordo stato L=F+G+H+I	Totale comandati out (M)	TOTALE ONERE COMANDATI OUT 31/12/2022 N=(L*M)	
		Ambasciatore	€ 105.289,88		€ 526,44		€ 8.818,03	€ 114.634,35	€ 27.741,51	€ 6.511,23	€ 9.743,92	€ 158.631,01	6	€ 951.786,06
	Ministro plenipotenziario	€ 90.310,68		€ 451,56		€ 7.563,52	€ 98.325,76	€ 23.794,83	€ 5.584,90	€ 8.357,69	€ 136.063,19	32	€ 4.354.021,97	
	Consigliere d'Ambasciata	€ 70.957,13		€ 354,84		€ 5.942,66	€ 77.254,63	€ 18.695,62	€ 4.388,06	€ 6.566,64	€ 106.904,96	23	€ 2.458.844,01	
	Consigliere di Legazione	€ 55.897,04		€ 279,48		€ 4.681,38	€ 60.857,90	€ 14.727,61	€ 3.456,73	€ 5.172,92	€ 84.215,16	11	€ 926.366,78	
	Segretario di Legazione	€ 42.844,50		€ 214,20		€ 3.588,22	€ 46.646,92	€ 11.288,55	€ 2.649,55	€ 3.964,99	€ 64.550,01	1	€ 64.550,01	
DIRIGENTI	FASCIA	Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2016-2018 (A)	IVC 2019-2021 per 12 mensilità (B)	IVC 2022-2024 per 12 mensilità (C)	Altra voce retributiva fondamentale (D)	Tredice anna E=(A+B+C+D)/12	Totale annuo procapite lordo dipendente F=(A+B+C+D+E)	Pensione 24,2% (G)	Buonuscatti 5,65% (H)	IRAP 8,5% (I)	Totale annuo procapite lordo stato L=F+G+H+I	Totale comandati out (M)	TOTALE ONERE COMANDATI OUT 31/12/2022 N=(L*M)	
		Prima	€ 53.439,97	€ 374,04	€ 267,24	€ 4.506,74	€ 58.387,99	€ 14.178,20	€ 3.327,78	€ 4.979,95	€ 81.073,51			
		Seconda	€ 41.779,17	€ 292,44	€ 208,92	€ 3.523,36	€ 45.603,91	€ 11.064,55	€ 2.601,66	€ 3.693,33	€ 63.383,48	5	€ 316.917,25	
AREE		Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2019-2021 (A)		IVC 2022-2024 per 12 mensilità (C)	Altra voce retributiva fondamentale (D)	Tredice anna E=(A+C+D)/12	Totale annuo procapite lordo dipendente F=(A+C+D+E)	Pensione 24,2% (G)	Buonuscatti 5,65% (H)	IRAP 8,5% (I)	Totale annuo procapite lordo stato L=F+G+H+I	Totale comandati out (M)	TOTALE ONERE COMANDATI OUT 31/12/2022 N=(L*M)	
		Elevate professionalità												
		Funzionari	€ 23.501,93		€ 117,48		€ 1.968,28	€ 25.587,69	€ 6.192,22	€ 1.453,38	€ 2.174,95	€ 35.408,25	18	€ 637.348,42
		Assistenti	€ 19.351,97		€ 96,72		€ 1.620,72	€ 21.069,41	€ 5.098,80	€ 1.196,74	€ 1.790,90	€ 29.155,85	19	€ 553.961,14
		Operatori	€ 18.390,84		€ 91,92		€ 1.540,23	€ 20.022,99	€ 4.845,56	€ 1.137,31	€ 1.701,95	€ 27.707,81	1	€ 27.707,81
	TOTALE											116	€ 10.291.473,48	

Tabella 3 – Comandati out al 31.12.2022

VALORE FINANZIARIO PRESENTI IN SERVIZIO E COMANDATI IN AL 31.12.2022	+	€ 171.954.801,24
VALORE FINANZIARIO COMANDATI OUT AL 31.12.2022	+	€ 10.291.473,48
VALORE FINANZIARIO CESSAZIONI DAL SERVIZIO ANNO 2023	-	€ 6.108.844,33
VALORE FINANZIARIO ASSUNZIONI SU TURN-OVER NEL 2023	+	€ 3.328.398,22
VALORE FINANZIARIO ASSUNZIONI 2023 SU BUDGET RIMODULATO GIA' AUTORIZZATO DA D.P.C.M.	+	€ 25.833.817,02
VALORE FINANZIARIO ASSUNZIONI EX LEGE NEL 2023	+	€ 15.351.999,97
TOTALE		€ 220.651.645,61
	≤	
VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA AL 31.12.2022		€ 218.236.051,25
VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA INCREMENTATA		€ 225.059.452,53

Tabella 4 – Verifica Tetto Spesa Dotazione organica al 31.12.2022

Come evidenziato nella tabella 4, la programmazione assunzionale prevista nel presente Piano avviene nel rispetto del valore finanziario complessivo della dotazione organica pari ad euro 225.059.452,53 in ragione degli incrementi d'organico previsti dalle leggi di bilancio intervenute nel triennio 2021-2023 ed inseriti nella tabella 1.

3.3.1 Cessazioni 2022

Si fornisce di seguito una tabella riepilogativa relativa alle unità collocate a riposo nel 2022. Al riguardo si comunica che le stesse sono state asseverate dal competente organo di controllo la relativa asseverazione, così come previsto dall'articolo 3, comma 3, della legge 19 giugno 2019, n. 56, in data 17.03.2023.

Risorse finanziarie personale cessato al 31 dicembre 2022															
DIPLOMATICI	GRADO	Tabellare + IIS per 12 mensilità (A)	IVC 2019-2021 per 12 mensilità (B)	IVC 2022-2024 per 12 mensilità (C)	Altra voce retributiva fondamentale (D)	Tredicesima E=(A+B+C+D)/12	Totale annuo pro-capite lordo dipendente F=(A+B+C+D+E)	Pensione 24,2% (G)	Buonuscita 5,68% (H)	IRAP 8,5% (I)	Totale annuo pro-capite lordo stato L=F+G+H+I	Totale unità cessate (M)	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI N=L*M		
		Ambasciatore	€ 105.289,88		€ 526,44		€ 8.818,03	€ 114.634,35	€ 27.741,51	€ 6.511,23	€ 9.743,92	€ 158.631,01	5	€ 793.155,07	
Ministro plenipotenziario	€ 90.310,68		€ 451,56		€ 7.563,52	€ 98.325,76	€ 23.794,63	€ 5.584,90	€ 8.357,69	€ 136.063,19	7	€ 952.442,31			
Consigliere d'Ambasciata	€ 70.957,13		€ 354,84		€ 5.942,66	€ 77.254,63	€ 18.695,62	€ 4.388,06	€ 6.566,64	€ 106.904,96	3	€ 320.714,87			
Consigliere di Legazione	€ 55.897,04		€ 279,48		€ 4.681,38	€ 60.857,90	€ 14.727,61	€ 3.456,73	€ 5.172,92	€ 84.215,16	1	€ 84.215,16			
Segretario di Legazione	€ 42.844,30		€ 214,20		€ 3.588,22	€ 46.646,92	€ 11.288,55	€ 2.649,55	€ 3.964,99	€ 64.550,01					
DIRIGENTI	FASCIA	Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2018-2018 (A)	IVC 2019-2021 per 12 mensilità (B)	IVC 2022-2024 per 12 mensilità (C)	Altra voce retributiva fondamentale (D)	Tredicesima E=(A+B+C+D)/12	Totale annuo pro-capite lordo dipendente F=(A+B+C+D+E)	Pensione 24,2% (G)	Buonuscita 5,68% (H)	IRAP 8,5% (I)	Totale annuo pro-capite lordo stato L=F+G+H+I	Totale unità cessate (M)	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI N=L*M		
		Prima	€ 53.439,57	€ 374,04	€ 267,24	€ 4.506,74	€ 58.587,59	€ 14.178,20	€ 3.327,78	€ 4.979,95	€ 81.073,51	1	€ 81.073,51		
		Seconda	€ 41.779,17	€ 292,44	€ 208,92	€ 3.523,38	€ 45.803,91	€ 11.084,55	€ 2.601,66	€ 3.893,33	€ 63.383,45	2	€ 126.766,90		
AREE	Elevate professionalità	Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2019-2021 (A)													
		Funzionari	€ 23.501,93		€ 117,48		€ 1.968,28	€ 23.587,69	€ 6.192,22	€ 1.453,38	€ 2.174,95	€ 35.408,25	82	€ 2.903.476,12	
		Assistenti	€ 19.351,97		€ 96,72		€ 1.620,72	€ 21.069,41	€ 5.098,80	€ 1.196,74	€ 1.790,90	€ 29.155,85	97	€ 2.828.117,41	
		Operatori	€ 18.390,84		€ 91,92		€ 1.540,23	€ 20.022,99	€ 4.845,56	€ 1.137,31	€ 1.701,95	€ 27.707,81	1	€ 27.707,81	
		di cui TOTALE Dir. I Fascia												198	€ 8.036.595,65
		di cui TOTALE Dir. II fascia+ Aree												198	€ 8.036.595,65
di cui TOTALE complessivo												198	€ 8.036.595,65		

Tabella 5 – Cessati al 31.12.2022

3.3.2 Previsioni cessazioni biennio 2023-2024¹²

Sulla base delle stime fornite dal competente ufficio si forniscono di seguito due tabelle relative alle previsioni di cessazioni che interverranno nel biennio 2023-2024.

Risorse finanziarie personale cessato al 31 dicembre 2023															
DIPLOMATICI	GRADO	Tabellare + IIS per 12 mensilità (A)	IVC 2019-2021 per 12 mensilità (B)	IVC 2022-2024 per 12 mensilità (C)	Altra voce retributiva fondamentale (D)	Tredicesima E=(A+B+C+D)/12	Totale annuo pro-capite lordo dipendente F=(A+B+C+D+E)	Pensione 24,2% (G)	Buonuscita 5,68% (H)	IRAP 8,5% (I)	Totale annuo pro-capite lordo stato L=F+G+H+I	Totale unità cessate (M)	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI N=L*M		
		Ambasciatore	€ 105.289,88		€ 526,44		€ 8.818,03	€ 114.634,35	€ 27.741,51	€ 6.511,23	€ 9.743,92	€ 158.631,01	7	€ 1.110.417,09	
Ministro plenipotenziario	€ 90.310,68		€ 451,56		€ 7.563,52	€ 98.325,76	€ 23.794,63	€ 5.584,90	€ 8.357,69	€ 136.063,19	3	€ 408.189,56			
Consigliere d'Ambasciata	€ 70.957,13		€ 354,84		€ 5.942,66	€ 77.254,63	€ 18.695,62	€ 4.388,06	€ 6.566,64	€ 106.904,96	3	€ 320.714,87			
Consigliere di Legazione	€ 55.897,04		€ 279,48		€ 4.681,38	€ 60.857,90	€ 14.727,61	€ 3.456,73	€ 5.172,92	€ 84.215,16					
Segretario di Legazione	€ 42.844,30		€ 214,20		€ 3.588,22	€ 46.646,92	€ 11.288,55	€ 2.649,55	€ 3.964,99	€ 64.550,01					
DIRIGENTI	FASCIA	Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2018-2018 (A)	IVC 2019-2021 per 12 mensilità (B)	IVC 2022-2024 per 12 mensilità (C)	Altra voce retributiva fondamentale (D)	Tredicesima E=(A+B+C+D)/12	Totale annuo pro-capite lordo dipendente F=(A+B+C+D+E)	Pensione 24,2% (G)	Buonuscita 5,68% (H)	IRAP 8,5% (I)	Totale annuo pro-capite lordo stato L=F+G+H+I	Totale unità cessate (M)	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI N=L*M		
		Prima	€ 53.439,57	€ 374,04	€ 267,24	€ 4.506,74	€ 58.587,59	€ 14.178,20	€ 3.327,78	€ 4.979,95	€ 81.073,51	1	€ 81.073,51		
		Seconda	€ 41.779,17	€ 292,44	€ 208,92	€ 3.523,38	€ 45.803,91	€ 11.084,55	€ 2.601,66	€ 3.893,33	€ 63.383,45				
AREE	Elevate professionalità	Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2019-2021 (A)													
		Funzionari	€ 23.501,93		€ 117,48		€ 1.968,28	€ 23.587,69	€ 6.192,22	€ 1.453,38	€ 2.174,95	€ 35.408,25	55	€ 2.050.678,23	
		Assistenti	€ 19.351,97		€ 96,72		€ 1.620,72	€ 21.069,41	€ 5.098,80	€ 1.196,74	€ 1.790,90	€ 29.155,85	76	€ 2.215.844,57	
		Operatori	€ 18.390,84		€ 91,92		€ 1.540,23	€ 20.022,99	€ 4.845,56	€ 1.137,31	€ 1.701,95	€ 27.707,81			
		di cui TOTALE Dir. I Fascia												1	€ 81.073,51
		di cui TOTALE Dir. II fascia+ Aree												147	€ 6.106.844,33
di cui TOTALE complessivo												148	€ 6.189.917,83		

Tabella 6 – Cessati al 31.12.2023

¹² Vedasi l'Allegato K relativo alle asseverazioni dei risparmi connessi con le cessazioni 2021 e 2022.

l'area dei Funzionari da realizzare ai sensi dell'articolo 52, comma 1-bis del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 o in alternativa a quanto disposto dall'articolo 18 del CCNL Comparto Funzioni Centrali triennio 2019-2021.

L'Amministrazione chiede di essere altresì autorizzata a procedere nel corso del 2024 all'indizione di una ulteriore procedura di progressione tra le aree, per un numero massimo di ulteriori 75 unità, avvalendosi del regime transitorio di cui all'articolo 18 del CCNL Funzioni centrali 2019-2021 mediante l'utilizzo in parte delle risorse stanziare dall'articolo 1, comma 612, della legge di bilancio 2022, in misura non superiore allo 0,55 per cento del monte salari dell'anno 2018 per un numero di 69 unità ed in parte a valere sulle risorse derivanti dalle cessazioni per un numero pari a 6 unità.

Complessivamente l'Amministrazione chiede di procedere per il biennio 2023-2024 al transito dalla area degli Assistenti all'area dei Funzionari per 150 unità.

3.3.6 Assunzioni programmate nel triennio 2023-2025

Situazione al 31.12.2023

Con riferimento alla carriera diplomatica, l'Amministrazione ha provveduto all'immissione in ruolo dei vincitori del concorso 2022 il 15 marzo 2023. Si precisa che, rispetto alle 50 unità messe a bando, le unità vincitrici sono pari a 35. Considerato che 18 unità sono state finanziate *ex lege*, le unità gravanti sui risparmi, di cui al DPCM 22 luglio 2022, sono 17 e non 32, così come già comunicato nella nota di rimodulazione dei risparmi di cui al predetto DPCM. Circa il concorso 2023, l'Amministrazione ipotizza di avviare la relativa procedura concorsuale entro il primo semestre del 2023 e di procedere all'immissione in ruolo delle 50 unità interamente finanziate *ex lege* nell'ultimo trimestre del predetto anno.

Relativamente alla carriera dirigenziale, in base alle stime ad oggi disponibili, è prevista, nel corso del 2023, la cessazione di una sola unità nella prima fascia che l'Amministrazione intende ricoprire tramite conferimento di incarico di funzione dirigenziale di livello generale secondo i modelli di pubblicità previsti dal decreto legislativo 165/2001.

Circa i dirigenti di seconda fascia, l'Amministrazione prevede inoltre di procedere all'indizione attraverso la Commissione RIPAM e alla successiva immissione in ruolo dei vincitori della procedura per dirigenti di seconda fascia autorizzata con il DPCM 22 luglio 2022 (8 unità area amministrativa) e di quella gravante sui risparmi di cui al DPCM 20 agosto 2019, come rimodulati (2 unità area promozione culturale). Al riguardo, tenuto conto dell'ulteriore cessazione intervenuta nell'area della promozione culturale, l'Amministrazione richiede altresì di esser autorizzata ad assumere un'ulteriore unità vincitrice o idonea della predetta procedura concorsuale, per un complessivo di 11 unità di dirigenti di seconda fascia.

Circa l'area dei Funzionari, si rinvia al punto 4.

Relativamente all'area degli Assistenti, l'Amministrazione intende procedere all'immissione in ruolo delle 648 unità già autorizzate tramite le unità risultate vincitrici e/o idonee del concorso pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale della Repubblica italiana - 4a Serie speciale "Concorsi ed esami" n. 16 del 26 febbraio 2021. In aggiunta alle predette unità, si procederà, laddove la graduatoria finale di merito della suddetta procedura lo consenta, all'immissione in ruolo delle ulteriori 100 unità autorizzate e

finanziate dall'articolo 1, comma 713, della legge di bilancio 2023. Nel caso in cui la predetta graduatoria non risultasse utile ai fini della suddetta assunzione, per rinunce o dimissioni, si procederà all'indizione di una nuova procedura concorsuale finalizzata all'assunzione delle unità mancanti fino a concorrenza di quelle già autorizzate.

Assunzioni programmate anno 2023																			
DIPLOMATI	GRADO	Tabelline + IR per 12 mensilità (A)	IRC 2019/2021 per 12 mensilità (B)	IRC 2023-2024 per 12 mensilità (C)	Altre voci ambasciate fondamentali (D)	Indicazioni E=(A+B+C+D)/12	Totale annuo pro-capite lordo dipendente F=(A+B+C+D+E)	Pensione 34,2% (G)	Bucconera 5,68% (H)	IR AP 8,5% (I)	Totale annuo pro-capite lordo stato L=(F+G+H+I)	Totale unità da assumere sul budget 2023 (M)	Totale unità da assumere sul budget in attesa di approvazione (N)	Totale unità da assumere su budget emulazione già autorizzato da A.P.C.M. 20 agosto 2019 (O)	Totale unità da assumere su budget emulazione già autorizzato da A.P.C.M. 22 luglio 2022 (P)	(Q)	Legge 178/2023 art. 1 c. 922 (R.2023) (R)	(S)	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI F-L+P+O+R+Q+H+I+S
	Ambasciate	€ 105.389,85		€ 526,44		€ 8.818,03	€ 114.604,33	€ 37.741,21	€ 6.511,23	€ 9.745,92	€ 168.601,51								
	Ministri plenipotenziari	€ 90.311,08		€ 451,56		€ 7.263,52	€ 98.315,74	€ 31.794,83	€ 5.584,00	€ 8.367,49	€ 143.063,99								
	Consiglieri d'Ambasciate	€ 70.957,13		€ 354,84		€ 5.942,66	€ 77.324,63	€ 25.075,62	€ 4.388,06	€ 6.560,64	€ 88.904,94								
	Consiglieri di Legazione	€ 53.897,04		€ 270,48		€ 4.681,38	€ 59.457,90	€ 14.727,61	€ 3.446,73	€ 5.172,92	€ 84.215,16								
	Segretario di Legazione	€ 43.844,30		€ 214,31		€ 3.598,22	€ 46.649,82	€ 11.389,53	€ 2.649,55	€ 3.964,99	€ 64.514,31	50	50		57		68		€ 1190.781,46
	TOTALE																		
DIPLOMATI	FASCIA	Tabelline + IR per 12 mensilità CCNL 2018-2018 (A)	IRC 2019/2021 per 12 mensilità (B)	IRC 2023-2024 per 12 mensilità (C)	Altre voci ambasciate fondamentali (D)	Indicazioni E=(A+B+C+D)/12	Totale annuo pro-capite lordo dipendente F=(A+B+C+D+E)	Pensione 34,2% (G)	Bucconera 5,68% (H)	IR AP 8,5% (I)	Totale annuo pro-capite lordo stato L=(F+G+H+I)	Totale unità da assumere sul budget 2023 (M)	Totale unità da assumere sul budget in attesa di approvazione (N)	Totale unità da assumere su budget emulazione già autorizzato da A.P.C.M. 20 agosto 2019 (O)	Totale unità da assumere su budget emulazione già autorizzato da A.P.C.M. 22 luglio 2022 (P)	(Q)	(R)	(S)	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI F-L+P+O+R+Q+H+I+S
	Primo	€ 33.403,57	€ 1.744,04	€ 327,34		€ 4.516,74	€ 38.327,57	€ 12.716,31	€ 3.527,78	€ 4.970,05	€ 61.071,51								
	Seconda	€ 41.779,17	€ 292,44	€ 308,92		€ 3.323,38	€ 45.400,51	€ 11.084,55	€ 2.601,66	€ 3.835,91	€ 63.514,45	1		2	3				€ 697.221,06
	TOTALE																		
AREE		Tabelline + IR per 12 mensilità CCNL 2019-2021 (A)		IRC 2023-2024 per 12 mensilità (C)	Altre voci ambasciate fondamentali (D)	Traficazioni E=(A+C+D)/12	Totale annuo pro-capite lordo dipendente F=(A+C+D+E)	Pensione 34,2% (G)	Bucconera 5,68% (H)	IR AP 8,5% (I)	Totale annuo pro-capite lordo stato L=(F+G+H+I)	Totale unità da assumere sul budget 2023 (M)	Totale unità da assumere sul budget in attesa di approvazione (N)	Totale unità da assumere su budget emulazione già autorizzato da A.P.C.M. 20 agosto 2019 (O)	Totale unità da assumere su budget emulazione già autorizzato da A.P.C.M. 22 luglio 2022 (P)	L. 145/2018 art. 1 comma 713 (R)	L. 178/2020 art. 1 comma 922/923 (S)	L. 197/2022 art. 1 comma 713 (T)	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI F-L+P+O+R+Q+H+I+S+T
	Elementi professionali																		
	Funzionari (PI)	€ 23.911,93		€ 1.171,48		€ 1.968,38	€ 25.557,09	€ 8.792,22	€ 1.483,38	€ 2.174,93	€ 33.406,25		125		145				€ 5.503.226,26
	Assistenti (PI)	€ 19.551,97		€ 96,72		€ 1.620,72	€ 21.069,41	€ 5.093,80	€ 1.196,74	€ 1.790,90	€ 29.355,85	6	73						€ 396.434,06
	Operatori	€ 18.393,84		€ 91,92		€ 1.540,23	€ 20.025,99	€ 4.844,56	€ 1.137,31	€ 1.701,93	€ 27.705,71			22	350	176	100	100	€ 2.108.575,47
	TOTALE																		€ 4.434.215,22

Tabella 8 – Assunzioni programmate nel 2023

Situazione al 31.12.2024

Con riferimento alla carriera diplomatica, considerate le vacanze stimate, l'Amministrazione intende procedere all'indizione della procedura, già programmata nel PTF 2022-2024, relativa al reclutamento per l'anno 2024 di complessive 50 unità di Segretario di Legazione in prova.

Relativamente all'area dei Funzionari, l'Amministrazione in ragione dell'autorizzazione di cui all'articolo 1, comma 713, della legge di bilancio 2023, provvederà all'immissione in ruolo di 420 unità tramite scorrimento di graduatoria o indizione di una nuova procedura concorsuale.

Circa l'area degli Assistenti, al 31.12.2024, si stima che le vacanze d'organico, anche alla luce delle progressioni tra le aree, saranno pari a 175 unità. L'Amministrazione, qualora esaurita la graduatoria del concorso indetto nel 2021, al fine di ricoprire le vacanze d'organico, intende procedere all'indizione di una nuova procedura concorsuale.

Assunzioni programmate anno 2024																
DIPLOMATICI	GRADO	Tabellare + IS per 12 mensilità (A)	IVC 2019-2021 per 12 mensilità (B)	IVC 2022-2024 per 12 mensilità (C)	Altra voce attribuitiva fondamentale (D)	Tredicesima E=(A+B+C+D)/12	Totale annuo pro-capite fondo dipendente F=(A+B+C+D+E)	Pensione 24,2% (G)	Buonuscita 5,68% (H)	IRAP 8,5% (I)	Totale annuo pro-capite fondo stato L=F+G+H+I	Totale unità da assumere sul budget 2024 (M)	Totale unità da assumere su budget rimodulato già autorizzato da d.P.C.M. (N)	(O)	(P)	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI Q=L*(M+N+O+P)
	Ambasciatore	€ 105.289,88		€ 526,44		€ 8.818,03	€ 114.634,35	€ 27.741,51	€ 6.511,23	€ 9.743,92	€ 158.631,01					
	Ministro plenipotenziario	€ 90.510,68		€ 451,56		€ 7.563,52	€ 98.325,76	€ 23.794,83	€ 5.584,90	€ 8.357,69	€ 136.683,29					
	Covigliere d'Ambasciata	€ 70.937,13		€ 354,84		€ 5.942,66	€ 77.254,63	€ 18.695,62	€ 4.388,06	€ 6.566,64	€ 106.294,26					
	Covigliere di Legazione	€ 55.897,04		€ 279,48		€ 4.681,38	€ 60.857,78	€ 14.727,61	€ 3.456,73	€ 5.172,92	€ 84.215,26					
	Segretario di Legazione	€ 42.844,50		€ 214,20		€ 3.588,22	€ 46.644,92	€ 11.288,55	€ 2.649,55	€ 3.964,99	€ 64.559,01	59				€ 3.227.500,39
DIRIGENTI	FASCIA	Tabellare + IS per 12 mensilità CCNL 2016-2018 (A)	IVC 2019-2021 per 12 mensilità (B)	IVC 2022-2024 per 12 mensilità (C)	Altra voce attribuitiva fondamentale (D)	Tredicesima E=(A+B+C+D)/12	Totale annuo pro-capite fondo dipendente F=(A+B+C+D+E)	Pensione 24,2% (G)	Buonuscita 5,68% (H)	IRAP 8,5% (I)	Totale annuo pro-capite fondo stato L=F+G+H+I	Totale unità da assumere sul budget 2024 (M)	Totale unità da assumere su budget rimodulato già autorizzato da d.P.C.M. (N)	(O)	(P)	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI Q=L*(M+N+O+P)
	Prima	€ 53.439,57	€ 374,04	€ 267,24		€ 4.506,74	€ 58.587,59	€ 14.178,20	€ 3.327,78	€ 4.979,93	€ 81.073,51					
	Seconda	€ 41.379,17	€ 292,44	€ 208,92		€ 3.523,58	€ 45.803,91	€ 11.084,55	€ 2.601,66	€ 3.893,31	€ 63.383,45					
AREE		Tabellare + IS per 12 mensilità CCNL 2019-2021 (A)		IVC 2022-2024 per 12 mensilità (C)	Altra voce attribuitiva fondamentale (D)	Tredicesima E=(A+C+D)/12	Totale annuo pro-capite fondo dipendente F=(A+C+D+E)	Pensione 24,2% (G)	Buonuscita 5,68% (H)	IRAP 8,5% (I)	Totale annuo pro-capite fondo stato L=F+G+H+I	Totale unità da assumere sul budget 2024 (M)	Totale unità da assumere su budget rimodulato già autorizzato da d.P.C.M. (N)	L. 197/2022 art.1 comma 713 (L. 2023) (O)	L. 234/2021 art. 1 comma 612 (L. 2022) (P)	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI Q=L*(M+N+O+P)
	Elevate professionalità															
	Funzionari (PV)	€ 23.501,93		€ 117,48		€ 1.968,26	€ 25.587,69	€ 6.192,22	€ 1.453,38	€ 2.154,93	€ 35.408,25			420	69	€ 14.871.463,08 € 431.415,31
	Assistenti (PV)	€ 19.351,97		€ 96,72		€ 1.620,72	€ 21.069,41	€ 5.098,80	€ 1.196,74	€ 1.790,90	€ 29.157,85 € 1.448,04	175				€ 5.392.273,67
	Operatori	€ 18.390,84		€ 91,92		€ 1.540,23	€ 20.022,99	€ 4.845,56	€ 1.137,31	€ 1.701,93	€ 27.707,81					
	TOTALE											225		420	69	€ 23.632.652,46

Dati	
TOTALE ONERI SU BUDGET 2024 (L*M)	€ 8.329.774,07
Totale oneri da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M. (L*N)	0,00
TOTALE ONERI SU L. 197/2022 art. 1 comma 713 (L*O)	€ 14.871.463,08
TOTALE UNITA L. 234/2021 art. 1 comma 612 (L*P)	€ 431.415,31

Tabella 9 – Assunzioni programmate nel 2024

Situazione al 31.12.2025

Con riferimento alla carriera diplomatica, l'Amministrazione intende procedere al reclutamento per l'anno 2025 di complessive 50 unità di Segretario di Legazione in prova tramite l'indizione di una nuova procedura concorsuale. Il costo complessivo pari ad euro 3.227.500,39 a fronte di un onore pro capite pari ad euro 64.550,01 graverà sui risparmi delle cessazioni intervenute nel 2024.

Relativamente alla carriera dirigenziale, in base alle stime ad oggi disponibili, è prevista, nel corso del 2025, la cessazione di una sola unità nella seconda fascia dell'area amministrativa per la quale si rinvia al prossimo PIAO per la relativa richiesta di assunzione.

Circa il personale delle aree, si prevede, in ragione delle stime ad oggi disponibili, 57 vacanze nell'area dei Funzionari e 62 vacanze in quella degli Assistenti. Al riguardo, l'Amministrazione intende procedere alla copertura delle predette vacanze tramite l'eventuale scorrimento delle procedure programmate nel 2023-2024 o l'indizione di nuove procedure concorsuali.

Assunzioni programmate anno 2025															
DIPLOMATICI	GRADO	Tabellare + IS per 12 mensilità (A)	I/V 2019-2021 per 12 mensilità (B)	I/V 2022-2024 per 12 mensilità (C)	Altra voce strutturata funzionale (D)	Tredicesima E=(A+B+C+D)/12	Totale annuo pro-capite lordo dipendente F=(A+B+C+D+E)	Pensione 24,2% (G)	Buonuscita 5,65% (H)	IRAP 3,5% (I)	Totale annuo pro-capite lordo stato L=F+G+H+I	Totale unità da assumere sul budget 2025 (M)	Totale unità da assumere su budget rimodulato già autorizzato da d.P.C.M. (N)	Totale unità da assumere ex lege (O)	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI P=L*(M+N+O)
	DIPLOMATICI	Ambasciatore	€ 105.289,88		€ 526,44		€ 8.818,03	€ 114.634,35	€ 27.741,51	€ 6.511,23	€ 9.743,92	€ 158.830,01			
Ministro plenipotenziario		€ 90.310,68		€ 451,56		€ 7.563,52	€ 98.325,76	€ 23.794,83	€ 5.384,90	€ 8.357,69	€ 136.063,19				
Causidice d'Ambasciata		€ 70.957,13		€ 354,84		€ 5.942,66	€ 77.254,63	€ 18.695,62	€ 4.388,06	€ 6.566,64	€ 106.904,96				
Causidice di Legazione		€ 55.897,04		€ 279,48		€ 4.681,38	€ 60.857,90	€ 14.727,61	€ 3.456,73	€ 5.172,92	€ 84.216,16				
Segretario di Legazione		€ 42.844,50		€ 214,20		€ 3.588,22	€ 46.646,92	€ 11.288,53	€ 2.649,53	€ 3.964,89	€ 64.550,91	50			€ 3.227.590,39
DIRIGENTI	FASCIA	Tabellare + IS per 12 mensilità CCNL 2016-2018 (A)	I/V 2019-2021 per 12 mensilità (B)	I/V 2022-2024 per 12 mensilità (C)	Altra voce strutturata funzionale (D)	Tredicesima E=(A+B+C+D)/12	Totale annuo pro-capite lordo dipendente F=(A+B+C+D+E)	Pensione 24,2% (G)	Buonuscita 5,65% (H)	IRAP 3,5% (I)	Totale annuo pro-capite lordo stato L=F+G+H+I	Totale unità da assumere sul budget 2025 (M)	Totale unità da assumere su budget rimodulato già autorizzato da d.P.C.M. (N)	Totale unità da assumere ex lege (O)	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI P=L*(M+N+O)
	Prima	€ 53.459,37	€ 374,04	€ 367,24		€ 4.506,74	€ 58.337,39	€ 14.178,20	€ 3.327,78	€ 4.979,89	€ 81.973,51				
	Seconda	€ 41.779,17	€ 282,44	€ 308,92		€ 3.523,38	€ 45.603,91	€ 11.084,53	€ 2.601,68	€ 3.893,33	€ 63.383,45	1			€ 63.383,45
AREE		Tabellare + IS per 12 mensilità CCNL 2019-2021 (A)	I/V 2022-2024 per 12 mensilità (C)	Altra voce strutturata funzionale (D)	Tredicesima E=(A+C+D)/12	Totale annuo pro-capite lordo dipendente F=(A+C+D+E)	Pensione 24,2% (G)	Buonuscita 5,65% (H)	IRAP 3,5% (I)	Totale annuo pro-capite lordo stato L=F+G+H+I	Totale unità da assumere sul budget 2025 (M)	Totale unità da assumere su budget rimodulato già autorizzato da d.P.C.M. (N)	Totale unità da assumere ex lege (O)	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI P=L*(M+N+O)	
	Elevarie professionalità														
	Funzionari (PV)	€ 23.501,93		€ 117,48		€ 1.968,28	€ 25.567,69	€ 6.192,22	€ 1.433,38	€ 2.174,93	€ 38.408,25	57			€ 2.018.269,99
											€ 6.252,90				
	Assistenti (PV)	€ 19.351,97		€ 96,72		€ 1.620,72	€ 21.069,41	€ 5.098,80	€ 1.196,74	€ 1.790,80	€ 29.155,85	62			€ 1.909.662,67
											€ 1.498,04				
	Operai	€ 18.390,84		€ 91,92		€ 1.340,23	€ 20.022,99	€ 4.843,58	€ 1.137,31	€ 1.701,93	€ 27.703,81				
TOTALE											70			€ 7.116.516,51	

Di cui:

TOTALE ONERI SU BUDGET 2025 (L/M)	€ 7.116.516,51
Totale oneri da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M. (L/N)	
SULEGGE (L/O)	

Tabella 10 – Assunzioni programmate nel 2025

In estrema sintesi, in aggiunta alle assunzioni già autorizzate, si richiede di essere autorizzati:

Carriera diplomatica: all'indizione di una procedura finalizzata al reclutamento e alla successiva immissione in ruolo di 50 unità di Segretario di Legazione in prova per l'anno 2025;

Carriera dirigenziale: per l'anno 2023, all'assunzione di un'ulteriore unità di dirigente di seconda fascia dell'area della promozione culturale da reclutarsi tramite l'indizione del concorso a 10 unità già autorizzato in fase di predisposizione da parte della Commissione RIPAM o tramite lo scorrimento della graduatoria del medesimo concorso;

Area dei Funzionari:

- per l'anno 2024 all'indizione di una nuova procedura di progressione tra le aree avvalendosi del regime transitorio di cui all'articolo 18 del CCNL Funzioni centrali 2019-2021 per un complessivo di 75 unità di cui 69 finanziate mediante l'utilizzo delle risorse determinate ai sensi dell'articolo 1, comma 612, della legge di bilancio 2022, in misura non superiore allo 0,55 % del monte salari dell'anno 2018 e 6 gravanti sulle risorse da cessazione;

- per l'anno 2025 all'assunzione di 57 unità tramite scorrimento di graduatoria o l'indizione di una nuova procedura concorsuale;

Area degli Assistenti:

- per l'anno 2024, all'assunzione di 175 unità tramite scorrimento di graduatoria o l'indizione di una nuova procedura concorsuale;

- per l'anno 2025, all'assunzione di 62 unità tramite scorrimento di graduatoria o l'indizione di una nuova procedura concorsuale.

Nell'ottica di un rafforzamento complessivo delle competenze professionali presenti alla Farnesina, si segnala infine che sarà oggetto di successiva valutazione la possibilità di istituire la nuova area dell'elevate professionalità, anche alla luce delle istruzioni che saranno fornite dai competenti organi istituzionali. All'esito di tale ulteriore valutazione, i fabbisogni programmati nel presente Piano potranno essere oggetto di futura rimodulazione nell'ambito del PIAO 2024-2026.

Ai fini dell'inserimento nel DPCM autorizzativo delle assunzioni da programmare per il 2024 relativamente alle unità della carriera dirigenziale e delle aree e per il 2025 relativamente a quelle della carriera diplomatica, si riporta di seguito una tabella riepilogativa, richiesta dal Dipartimento della Funzione Pubblica, relativa alle assunzioni da autorizzare.

Programma bandire 2023										
Diplomatici	GRADO	Costo annuo pro-capite (lordo Stato)	Unità da assumere annualità 2023	Valore finanziario unità da assumere 2023	TIPOLOGIA DI RECLUTAMENTO (indicare n° di unità per ogni tipologia)					
					Concorso pubblico	Scorrimento graduatorie	Art. 28, comma 1-ter d. lgs. 165/2001	Stabilizzazioni	Mobilità da altre PPAA	Concorso-concorso SNA
	Ambasciatore									
	Ministro plenipotenziario									
	Consigliere d'Ambasciata									
	Consigliere di Legazione									
	Segretario di Legazione	€ 64.550,01	50	€ 3.227.500,39	50					
Dirigenti	FASCIA	Costo annuo pro-capite (lordo Stato)	Unità da assumere annualità 2023	Valore finanziario unità da assumere 2023	TIPOLOGIA DI RECLUTAMENTO (indicare n° di unità per ogni tipologia)					
					Concorso pubblico	Scorrimento graduatorie	Art. 28, comma 1-ter d. lgs. 165/2001	Stabilizzazioni	Mobilità da altre PPAA	Concorso-concorso SNA
	Prima	€ 81.073,51		-						
	Seconda	€ 63.383,45	1	€ 63.383,45		1				
AREE/ CATEGORIE/ QUALIFICHE		Costo annuo pro-capite (lordo Stato)	Unità da assumere annualità 2023	Valore finanziario unità da assumere 2023	TIPOLOGIA DI RECLUTAMENTO (indicare n° unità per ogni tipologia)					
					Concorso pubblico	Scorrimento graduatorie	Art. 28, comma 1-ter d. lgs. 165/2001	Stabilizzazioni	Mobilità da altre PPAA	Inquadramento ex art. 18 CCNL (1)
Area EP										
Area Funzionari (ex Area III)		€ 35.408,25								
		€ 6.252,40	6	€ 37.514,38						6
Area Assistenti (ex Area II)		€ 29.155,85								
Area Operatori (ex Area I)		€ 27.707,81								
	TOTALE		57	€ 3.328.398,22	50	1	0			6

4. Monitoraggio

In base a quanto previsto dal d. lgs. 150 del 2009 e succ. mod., anche in coordinamento con il Sistema di misurazione e valutazione vigente al MAECI, numerose sono le occasioni di monitoraggio per l'**Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)** presso il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale.

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

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

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

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

Sempre con il coinvolgimento e l'impulso dell'OIV, la Farnesina ha posto notevole impegno nella **misurabilità degli indicatori**, nonostante l'attività del MAECI si svolga spesso attraverso azioni e prodotti "immateriali" o i cui risultati sono misurabili solo nel medio-lungo periodo. Si è tentato, altresì, di rendere immediatamente intellegibile, anche ai non addetti ai lavori, la descrizione degli obiettivi, degli indicatori, dei relativi target, delle formule di calcolo e baseline, avendo sempre cura di garantire la massima coerenza tra ciclo della programmazione e ciclo di bilancio.

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

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

In merito al monitoraggio in materia di **trasparenza e anticorruzione**, l'OIV – insieme all'Ispettorato Generale – ha posto attenzione al tema, curando particolarmente l'attestazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione, monitorando costantemente la sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale e partecipando attivamente alla giornata annuale sull'anticorruzione presso il Ministero.

Infine, in tema di **valutazione partecipativa**, si segnala il lavoro che l'OIV sta svolgendo nel sostenere, in primo luogo, le iniziative già intraprese dall'Amministrazione. Inoltre, insieme alla Segreteria Generale, sono attualmente al vaglio nuove attività da svolgere in tale ambito.

Infatti, nell'ottica della creazione di valore pubblico, l'OIV sostiene fortemente l'idea per cui l'azione amministrativa non possa essere intesa esclusivamente come l'adempimento delle funzioni strettamente previste per legge. Un valore aggiunto può essere creato, infatti, anche programmando la qualità dei servizi avendo riguardo ai destinatari finali degli stessi, in modo da sollecitare la pubblica amministrazione a superare il rischio della autoreferenzialità e delegando al destinatario finale l'espressione di un giudizio sul grado di soddisfazione ricevuto rispetto alle attese, con enorme guadagno in termini di efficacia ed efficienza.

A tal fine, l'OIV mira a promuovere presso il MAECI prassi e comportamenti che vadano in questa ottica e sostiene un maggior ricorso ad iniziative di valutazione partecipativa.

Allegati Tecnici

- A. Direttiva dell'On. Ministro per l'azione amministrativa e per la gestione dei Centri di Responsabilità del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale.
- B. Obiettivi triennali strategici e strutturali e obiettivi annuali.
- C. Obiettivi del controllo di gestione in valutazione degli Uffici dell'Amministrazione centrale.
- D. Obiettivi del controllo di gestione in valutazione degli Uffici all'estero.
- E. Ponderazione delle aree di valutazione per le schede individuali.
- F. Prospetto degli stanziamenti del bilancio 2023 assegnati ai centri di responsabilità del Ministero.
- G. Piano Triennale di Azioni Positive.
- H. Piano Organizzativo del Lavoro Agile.
- I. Mappature di rischio.
- J. Elenco degli obblighi di pubblicazione.
- K. Asseverazioni dei risparmi connessi con le cessazioni 2021 e 2022.
- L. Piano Triennale dei Fabbisogni 2022-2024.