



PIANO DELLA PERFORMANCE 2019-2021

Segreteria Generale – Unità di Coordinamento

31 gennaio 2019



Sommario	
Sommario	2
1. Presentazione del Piano	3
2. Presentazione dell'Amministrazione	5
Chi siamo	5
Organizzazione	6
Cosa facciamo	7
Mandato istituzionale, Missione e principali attività	7
Come operiamo	16
Personale	21
L'Amministrazione in "cifre" (dati al 1 gennaio 2019, salvo diversamente indicato).....	21
Albero della performance	24
3. Pianificazione triennale	25
Analisi del contesto	25
Analisi del contesto esterno	25
Analisi del contesto interno	28
Le risorse umane della Farnesina	31
Le risorse finanziarie della Farnesina	34
Obiettivi specifici	36
4. La programmazione annuale	85
Avvio del Ciclo 2019-2021 e integrazione tra i sistemi	85
5. Dalla performance organizzativa alla performance individuale	87
Obiettivi assegnati al personale dirigenziale	87
Obiettivi degli Uffici dell'Amministrazione centrale	87
Obiettivi degli Uffici dell'Amministrazione periferica	87
6. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della performance	89
Fasi e soggetti del processo di redazione del Piano	89
Analisi e coinvolgimento degli stakeholder	91
Performance e Prevenzione della corruzione	91
Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance	95
7. Allegati tecnici	96



1. Presentazione del Piano

In un contesto internazionale di grande fluidità, nel quale l'Italia è confrontata con vecchie e nuove sfide alla sua sicurezza, al benessere dei suoi cittadini e alla salvaguardia dei suoi valori, il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale è chiamato a rilanciare in maniera ancor più originale e propositiva il proprio ruolo di tutela attiva degli interessi nazionali nel mondo e di coordinamento efficace e "intelligente" del sistema paese all'estero.

Il presente Piano della performance per il triennio 2019-2021 è stato elaborato sulla base delle priorità politiche indicate dal Ministro Moavero Milanesi nel settembre 2018, così come declinate in obiettivi triennali, strategici e strutturali, e obiettivi annuali dalla Direttiva Generale per l'Azione Amministrativa firmata dal Sig. Ministro il 9 gennaio 2019. Esso aggiorna le consolidate aree di intervento del Ministero per tenere conto di sfide ed interessi su cui dovrà imperniarsi l'azione della Farnesina negli anni a venire.

Anche il 2019 offre concrete opportunità di impatto sulle dinamiche internazionali. Va menzionato, in particolare, che l'Italia esercita la Presidenza di turno dell'Iniziativa Centro Europea (INCE) e, in tale veste, è chiamata a definire le priorità dell'attività dell'Organizzazione contribuendo – nel trentennale della fondazione – al suo rilancio quale foro di dialogo politico e facilitatore per lo scambio di esperienze e di buone pratiche finalizzato – tra le altre cose – al sostegno dell'integrazione europea degli Stati membri dell'Iniziativa. L'Italia potrà inoltre assicurare, in qualità di membro della troika di Presidenza, continuità all'azione esercitata nell'anno di Presidenza dell'Organizzazione per la Sicurezza e la Cooperazione Europea (OSCE), culminata nel Consiglio Ministeriale di Milano del 6-7 dicembre 2018. L'elezione dell'Italia al Consiglio per i Diritti Umani dell'ONU per il triennio 2019-2021 consentirà al nostro Paese di rafforzare ulteriormente l'impegno costante dell'Italia a favore della tutela e della difesa dei diritti umani. Gli anni a venire continueranno a vedere il nostro Paese impegnato nei fori multilaterali, anche per dare continuità ai risultati conseguiti negli scorsi anni (oltre alla già menzionata Presidenza dell'OSCE si ricordano la Presidenza del G7, la presenza nel Consiglio di Sicurezza dell'ONU nel 2017, la Presidenza del Processo dei Balcani Occidentali) e nella prospettiva dell'assunzione di nuove responsabilità, come la Presidenza del G20 nel 2021.

Nel corso del 2019, la Farnesina continuerà a contribuire all'azione corale del Governo italiano per costruire un'Europa più attenta ai suoi cittadini e per rafforzarne la capacità di risposta alle sfide comuni, in primo luogo le migrazioni, la crescita economica e l'occupazione e la sicurezza, peraltro in un anno contrassegnato dal rinnovo dei vertici delle istituzioni europee. Nel far ciò, tenuto conto dell'incertezza che caratterizza il recesso del Regno Unito dall'Unione Europea, la Farnesina opererà – nell'ambito del coordinamento



assicurato dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri – affinché possa realizzarsi una gestione ordinata della Brexit, prestando una particolare attenzione alla tutela dei diritti dei nostri concittadini nel Regno Unito e agli interessi delle nostre imprese.

Di fronte a uno scenario globale complesso e fortemente interconnesso, caratterizzato da perduranti crisi internazionali oltre che da difficoltà crescenti sotto il profilo socio-politico e di sicurezza, che interessano in special modo alcune aree del mondo a noi prossime, la Farnesina moltiplicherà i suoi sforzi per riaffermare il ruolo dell'Italia, prestando particolare attenzione a questioni cruciali per la nostra sicurezza quali la stabilità della Libia e della più ampia regione mediterraneo-mediorientale, la regolarità dei flussi migratori e la protezione dei beni culturali nelle aree di conflitto.

Nel 2019 rimarrà altresì centrale l'impegno della Farnesina per l'erogazione di servizi sempre più efficienti a istituzioni, cittadini e imprese, a partire dalla gestione del voto all'estero in occasione delle elezioni europee di maggio, in un quadro peraltro di forte crescita dei connazionali iscritti all'AIRE e di risorse umane in servizio negli uffici della rete estera decrescenti.

Nell'attuazione del Piano, elaborato tenendo conto delle pertinenti linee guida e delle occasioni di confronto con il Dipartimento della Funzione Pubblica, l'Amministrazione continuerà ad ispirarsi ai principi della responsabilità manageriale, del decentramento delle decisioni e dell'innovazione tecnologica, ottimizzando le risorse disponibili anche alla luce delle ristrettezze di bilancio e in un'ottica di parità di genere.

Per il conseguimento degli obiettivi del Piano la Farnesina potrà contare su una organizzazione rinnovata a seguito dell'entrata in vigore, il 16 febbraio 2017, della nuova articolazione delle strutture dirigenziali generali e non generali del Ministero, con la riduzione di sei uffici, della nuova regolamentazione della dirigenza (cfr. DPR 95/2010, così come modificato dal DPR 260/2016 e il conseguente DM 233/2017) e della riforma del sistema della Cooperazione allo Sviluppo introdotto con Legge n. 125 del 2014.

Il Piano della Performance 2019-2021 individua pertanto obiettivi ambiziosi, per un'Amministrazione intenzionata a rafforzare il ruolo di rappresentanza e promozione del Sistema Paese all'estero, in modo da rispondere con efficienza crescente ai bisogni del Paese e alle aspettative del Parlamento e della società civile.



2. Presentazione dell'Amministrazione

Chi siamo

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

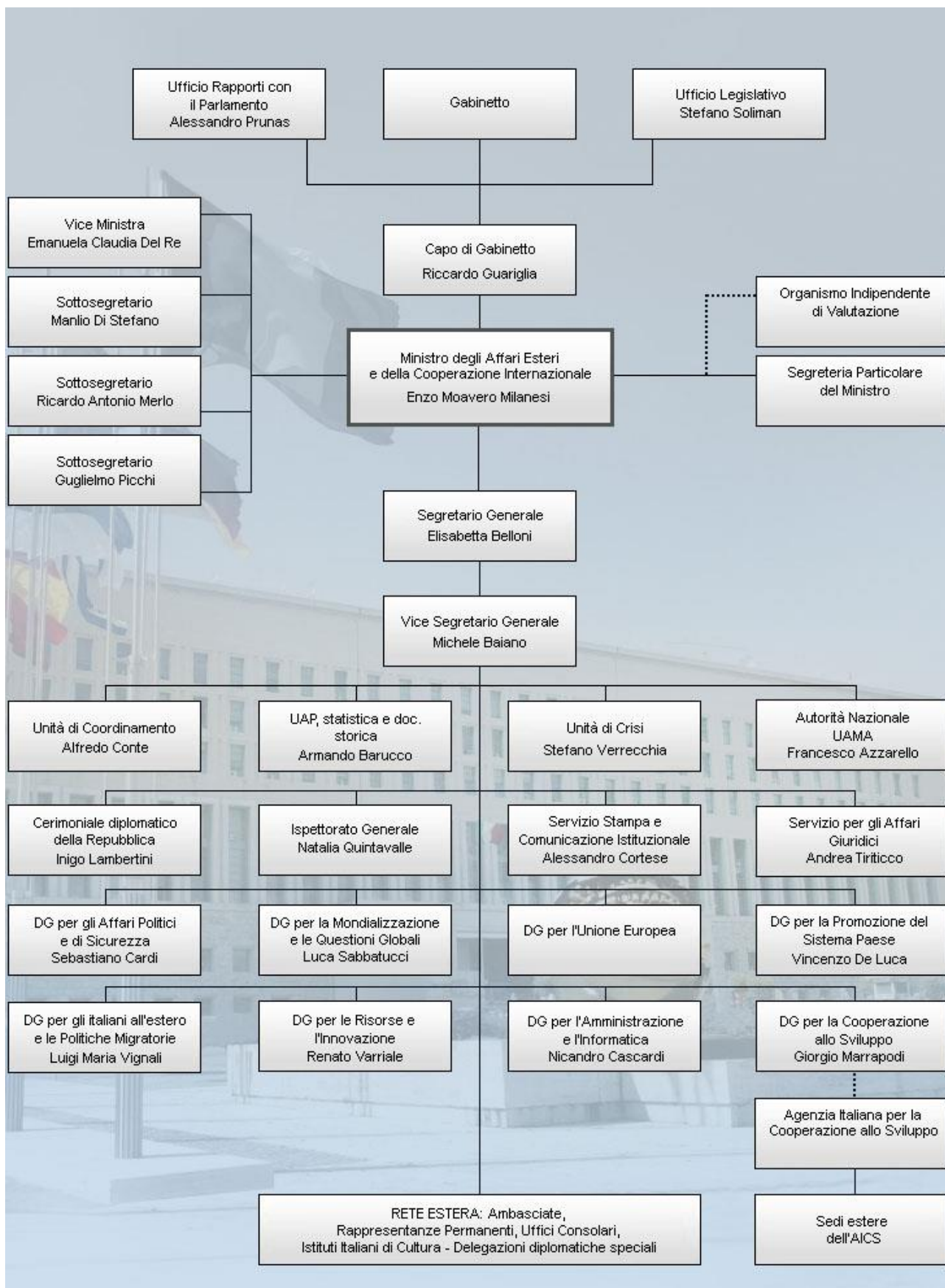
L'organigramma di seguito riportato illustra - ai sensi del DPR 95/2010, così come modificato dal DPR 260/2016 - l'assetto organizzativo del MAECI di primo livello al 16 febbraio 2017 (data di entrata in vigore del DPR 260/2016 e del conseguente DM 233/2017 di articolazione interna).

La struttura centrale del Ministero consta – dopo la riduzione attuata con la riforma del 2010, il cui assetto è stato confermato dal recente DPR 260/2016 - di otto Direzioni generali, in linea con la visione di una Pubblica Amministrazione snella ed efficiente, vicina ai cittadini e alle imprese. Le Direzioni Generali 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, italiani all'estero e politiche migratorie, cooperazione allo sviluppo; cui si aggiungono le Direzioni Generali incaricate di attuare le priorità del Governo in materia di riforma dell'azione amministrativa e razionalizzazione delle risorse. Sono presenti inoltre, quali strutture di primo livello, il Cerimoniale diplomatico della Repubblica, l'Ispettorato generale del Ministero e degli uffici all'estero e due Servizi (per la stampa e la comunicazione istituzionale; per gli affari giuridici, del contenzioso diplomatico e dei trattati). Sono inoltre presenti uffici di diretta collaborazione ai sensi del D.P.R. 233 del 2001.

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



Organizzazione





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.

Queste ampie competenze possono essere ricondotte in otto grandi direttrici fondamentali:

- Mediterraneo;
- Fenomeni migratori;
- Europa;
- Sicurezza e diritti;
- Diplomazia per la crescita e promozione integrata;
- Sfide globali;
- Aiuto allo sviluppo;
- Riforma dell'azione amministrativa.

Mandato istituzionale, Missione e principali attività

Il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale è costantemente impegnato nel perseguimento delle priorità politiche indicate dal Governo, al fine di rafforzare e consolidare il ruolo dell'Italia nella Comunità Internazionale, nelle Istituzioni Europee e nelle Organizzazioni Internazionali; favorire la sicurezza internazionale, la pace e il rispetto dei diritti umani; promuovere la solidarietà attraverso la cooperazione allo sviluppo, la lotta alla povertà e alla fame nel mondo; e sostenere la crescita economica del Paese attraverso il sostegno alle imprese sui mercati esteri e l'erogazione di servizi ai



cittadini. La limitatezza delle risorse disponibili per la proiezione internazionale del Paese rende ancora più impegnativa l'individuazione degli strumenti più adatti per realizzare con risultati incisivi e durevoli l'insieme di queste attività.

Nel perseguimento della sua missione, che deriva dal mandato istituzionale attribuito dalla Costituzione e dalle leggi vigenti, l'Amministrazione della Farnesina svolge alcune attività, raggruppate di seguito in alcune tipologie.

1. Servizi diretti. Tra i compiti delle rappresentanze diplomatico-consolari c'è quello di assicurare la tutela degli interessi italiani fuori dai confini nazionali. Le nostre collettività all'estero costituiscono al tempo stesso una risorsa per il sistema Paese (commerciale, economica, culturale) ed una realtà verso le cui esigenze il Governo italiano ha dei precisi obblighi. Tra questi, in primo luogo, quello di rispondere alle domande di **servizi consolari**, forniti secondo principi di eguaglianza, imparzialità, efficienza e trasparenza. La Farnesina intende andare oltre una mera logica d'adempimento e, compatibilmente con il quadro delle risorse umane e finanziarie a disposizione, lavora ogni giorno per offrire ai connazionali servizi sempre più efficienti e innovativi, anche attraverso una progressiva digitalizzazione degli stessi.

L'ufficio consolare svolge all'estero l'intero spettro delle funzioni svolte in Italia da una pluralità di amministrazioni pubbliche. A titolo esemplificativo si menzionano di seguito le funzioni principali. I dati relativi ai principali servizi consolari e amministrativi, suddivisi per tipologia, aree geografica e uffici della rete diplomatico-consolare, sono disponibili nell'annuario statistico 2018 del Ministero (disponibile al seguente link: https://www.esteri.it/mae/resource/pubblicazioni/2018/10/annuario_statistico_2018_web_pass.pdf).

- intervenire in favore dell'italiano all'estero qualora si trovi in situazione di difficoltà. La tutela riguarda, ad esempio, i casi di decesso, incidente, malattia grave, arresto o detenzione, atti di violenza;
- offrire assistenza consolare nel caso di minori sottratti e condotti all'estero, occupandosi delle possibili azioni in loco (tentativi di mediazione, sostegno all'autorità centrale incardinata presso il Ministero della Giustizia, indicazione di nominativi di avvocati);
- accertare, nel caso di residenti all'estero, la sussistenza dei requisiti richiesti per l'acquisto della cittadinanza;
- rilasciare i visti d'ingresso per l'Italia, che consistono in un'autorizzazione concessa allo straniero per l'ingresso nel territorio della Repubblica Italiana o in quello degli altri Paesi che applicano la Convenzione di Schengen, da valutarsi alla luce di esigenze connesse con il buon andamento delle relazioni internazionali e con la tutela della sicurezza nazionale e dell'ordine pubblico. I visti emessi dalla rete diplomatico-consolare italiana rappresentano una considerevole fonte di introito per l'erario: nel 2018, a fronte di quasi due milioni di domande di visto (1.999.298)



- sono stati emessi 1.856.967 visti d'ingresso per l'Italia e l'area Schengen (+ 0,51% rispetto al 2017) assicurando all'Erario entrate dirette per oltre 103 milioni di euro;
- gestire le operazioni necessarie per consentire il voto dei cittadini italiani all'estero, sia per i residenti quanto per coloro che, sotto alcune condizioni, siano temporaneamente fuori dall'Italia;
- esercitare - esclusivamente nei confronti di cittadini italiani che si trovano all'estero in via permanente o temporanea – alcune funzioni notarili;
- rilasciare passaporti e documenti di viaggio d'emergenza.

In caso di gravi crisi – catastrofi naturali, disordini civili, conflitti armati, attacchi terroristici – la Farnesina è inoltre in grado di attivarsi tempestivamente attraverso l'Unità di Crisi, una struttura agile e flessibile, attiva h24 7 giorni su 7, che lavora secondo modalità operative d'avanguardia, avvalendosi di strumenti tecnologici in continua evoluzione. Nuovi fattori di rischio, minacce molteplici e difficilmente prevedibili, insieme con l'intensificarsi degli spostamenti in ogni parte del globo, hanno fatto emergere una forte domanda di informazione, di prevenzione – su cui viene posta una particolare enfasi – e di misure di assistenza in contesti sempre più vari. La Farnesina assolve a questo compito offrendo, tra gli altri, due servizi sempre più apprezzati dai nostri connazionali, in Italia come all'estero:

- Sul portale www.viaggiasesicuri.it il Ministero mette a disposizione le analisi delle situazioni di sicurezza nel mondo grazie ai dati raccolti dalla rete diplomatica italiana, al monitoraggio di fonti aperte e alla continua collaborazione con altre articolazioni dello Stato e con i nostri partner europei. Sono inoltre disponibili i profili continuamente aggiornati di tutti i Paesi: informazioni generali, sicurezza, situazione sanitaria, condizioni climatiche, cautele da adottare, link utili. Nel corso del 2019, inoltre, il portale ViaggiareSicuri verrà completamente rinnovato sia sotto il profilo grafico che funzionale;
- Prevenire significa anche diramare rapidamente consigli e avvisi di sicurezza ai connazionali. Per questo, è stato creato il portale www.dovesiamonelmundo.it che consente a chi viaggia di segnalare il proprio itinerario e i propri riferimenti. In caso di emergenza, la Farnesina potrà attivare i contatti rendendo più rapido, mirato ed efficace il coordinamento con chi si trova nelle zone interessate, e pianificare opportunamente eventuali interventi. Servizi specifici sono stati sviluppati per singole categorie di viaggiatori: turismo, lavoro, operatori umanitari e di cooperazione, media, sport, scuola università e ricerca. Nel 2019 sarà dato un ulteriore impulso allo sviluppo di collaborazioni stabili e strutturate con il mondo delle Università, delle imprese e delle Organizzazioni Non Governative, oltre che con i media e i principali operatori nazionali nel settore dei trasporti, con un duplice obiettivo: diffondere una cultura di viaggio ispirata a principi di responsabilità e corretta informazione, e consentire all'Unità di Crisi di disporre di una fotografia realistica delle presenze di connazionali in situazioni e contesti di crisi, attraverso un flusso più regolare di iscrizioni al portale Dovesiamonelmundo;



- Si segnala infine che nel corso del 2019 è previsto il lancio e la diffusione presso il pubblico di una nuova APP gratuita dell'Unità di Crisi per dispositivi mobili (smartphone e tablet) per garantire la fruizione, in un unico ambiente, dei servizi offerti al pubblico dall'Unità di Crisi (Viaggiasesicuri.it e Dovesiamonelmondo.it).

Il MAECI offre anche servizi a **sostegno delle imprese e in favore della crescita del Paese** assistendole nella penetrazione dei mercati emergenti, nel consolidamento di quelli tradizionali e sostenendo il sistema paese nell'opera d'attrazione d'investimenti produttivi esteri, flussi turistici e talenti. L'azione di **diplomazia economica della Farnesina** promuove l'Italia attraverso un approccio integrato e trasversale tra i settori economico, culturale e scientifico, che valorizza il "marchio Italia" nel suo complesso, in raccordo costante – a Roma e all'estero – con Istituzioni, Enti, Associazioni, Imprese, Centri di ricerca ed Università, Unità dell'Agenzia ICE e dell'Enit, Istituti Italiani di Cultura e Uffici degli Addetti Scientifici e Tecnologici. Nello svolgimento di tale azione, la Farnesina mette a disposizione numerosi strumenti e offre i seguenti servizi:

- Sostegno alle imprese tramite azioni verso i Governi stranieri e le Organizzazioni Internazionali volte a sostenere gli interessi del sistema imprenditoriale italiano nella penetrazione dei mercati, nell'acquisizione di contratti e commesse, nella realizzazione di investimenti, nella gestione di controversie e criticità, nella partecipazione ai negoziati internazionali economici e commerciali.
- Coordinamento e promozione delle iniziative di internazionalizzazione, organizzando missioni di operatori economici, Presentazioni Paese, Business Forum, Study Tour di delegazioni istituzionali e imprenditoriali straniere, Incontri B2B;
- Informazione in tempo reale su caratteristiche e opportunità dei mercati esteri, commesse e gare attraverso strumenti informatici completamente gratuiti accessibili dal sito del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, quali *Infomercatiesteri*, *Extender*, *Riset* e *Innovitalia*;
- Studio delle tendenze evolutive del sistema economico internazionale e dei singoli mercati esteri per favorire il corretto matching geo-settoriale nelle strategie delle imprese

Il supporto fornito alle imprese dalla Farnesina e dalla rete degli uffici all'estero è stato quantificato da un rapporto elaborato, su dati raccolti attraverso la rete diplomatico consolare, dalla società di consulenza Prometeia. Dall'analisi, arrivata alla terza edizione, è emerso che le attività di diplomazia economica realizzate nel 2017 hanno determinato un impatto complessivo di 15,9 miliardi di euro di valore aggiunto generato complessivamente sul territorio italiano (pari all'1% del PIL), di 6,1 miliardi di euro di gettito fiscale, sostenendo 238.000 posti di lavoro in Italia. È intenzione della Farnesina continuare a promuovere la realizzazione di studi analoghi per continuare a monitorare l'impatto delle attività svolte in questo importante settore.



Il MAECI offre **numerosi altri servizi**, di cui si offre di seguito qualche esempio, senza pretese di esaustività:

- Raccoglie le informazioni relative alle opportunità di studio, tirocinio e lavoro offerte dal MAECI, dalla UE, dalle Organizzazioni Internazionali e dalle istituzioni scolastiche italiane all'estero
- Offre, a seconda delle disponibilità di bilancio e spesso congiuntamente ad altre istituzioni, borse di studio per cittadini italiani e stranieri;
- Gestisce e mette a disposizione degli studiosi l'archivio storico-diplomatico, favorendo la conoscenza della politica estera del nostro Paese, promossa anche attraverso la progressiva informatizzazione dei testi a disposizione e la pubblicazione dei documenti diplomatici (www.farnesina.ipzs.it);
- Gestisce e mette liberamente a disposizione online l'Archivio dei trattati internazionali (<http://itra.esteri.it>), allo scopo di rendere facilmente accessibili le informazioni relative al quadro convenzionale in vigore in Italia sul piano bilaterale e multilaterale.

2. A seguito di questa rapida panoramica, è importante tenere a mente che la missione istituzionale della Farnesina, descritta dalle funzioni e dai compiti che la legge le affida, si traduce principalmente in **un'azione diplomatica quotidiana**, i cui effetti – anche se spesso difficilmente misurabili e percettibili soltanto nel medio-lungo periodo – si riverberano positivamente sulla qualità della vita dei nostri concittadini, attraverso il contributo italiano – difficilmente, si ripete, rilevabile in termini quantitativi – al perseguimento e alla tutela di beni pubblici globali (pace e sicurezza, apertura dei mercati, tutela del patrimonio culturale, cambiamenti climatici, diritti di proprietà).

Tutelare gli interessi italiani in sede internazionali, definire e attuare le azioni in materia di politica internazionale, rappresentare e coordinare gli interessi italiani in sede internazionale, curare i rapporti politici, economici, sociali e culturali con l'estero significa produrre sicurezza per il Paese, promuovere la sua economia, la sua stabilità – politica, economica, sociale – e la sua immagine, creando quindi valore pubblico, ossia – per utilizzare le formule delle recenti linee guida sul Piano della Performance del Dipartimento della Funzione Pubblica – migliorando il benessere sociale ed economico degli utenti e degli *stakeholder* della Farnesina.

Un'**efficace rappresentazione del mandato istituzionale del MAECI** non si limita alla descrizione dei servizi diretti erogati, ma include l'articolazione della sua *mission* nelle macro-aree elencate di seguito.

La natura dei **problemi della sicurezza** indica che l'Italia è particolarmente esposta, per la sua collocazione geografica, all'arco di instabilità che connette il Mediterraneo occidentale ai confini sud-orientali dell'Unione Europea. Si tratta dell'area allargata verso il Sahel, il Medio Oriente e il Golfo Persico, da cui derivano sfide centrali per la sicurezza energetica, il



controllo dei flussi migratori, la lotta al terrorismo e la gestione delle crisi. L'Italia ha un interesse diretto a promuovere sicurezza, diritti umani, libertà degli scambi e sviluppo economico in questa regione, utilizzando strumenti bilaterali, europei e multilaterali. Una concentrazione specifica di risorse su queste priorità è quindi indispensabile.

Le **dinamiche dell'economia globale** indicano che la politica estera va vista come indispensabile complemento di un progetto nazionale in grado di tutelare la competitività dell'Italia nei prossimi decenni, che saranno verosimilmente caratterizzati da una diversa distribuzione del reddito, da una competizione crescente per le materie prime, dalla sempre maggiore dimensione dei flussi finanziari internazionali, da tentazioni neo-protezioniste e da fenomeni senza precedenti di mobilità delle persone. In questo ambito vanno inquadrati anche gli sforzi per accrescere le capacità di influire sulle scelte europee e ridurre la dipendenza energetica del Paese con una combinazione di scelte di politica industriale e di politica estera.

La politica estera si esprime non soltanto nell'azione di carattere politico, ma anche nella **proiezione internazionale del sistema Paese**. In un sistema di mercati aperti, la difesa della qualità, dell'eccellenza e della creatività incontra ostacoli nella velocità di produzione e di imitazione di alcune economie e nei diversi standard di protezione del lavoro nei diversi Paesi. Nell'insieme, il ruolo dello Stato nel coordinamento della proiezione internazionale delle varie articolazioni del sistema Paese è destinato ad aumentare. La Farnesina intende fare leva sulla sua capacità di fare rete con tutti gli attori del sistema Paese che intervengono sull'estero (grandi gruppi, banche, piccole e medie imprese, università, centri di ricerca e innovazione, società civile) per orientarne sempre meglio l'azione in funzione degli interessi nazionali, secondo le seguenti linee d'azione: cogliere le nuove opportunità presenti nei mercati internazionali, attrarre investimenti diretti e turismo, promuovere gli interessi delle nostre imprese, favorire esportazioni, tutelare la proprietà intellettuale. In un panorama complesso e denso di sfide, la creatività, l'innovazione e la capacità di fare sistema si delineano quali concetti chiave sui cui impostare l'attività di promozione del sistema Paese, che deve coinvolgere in maniera sempre più integrata gli aspetti economici, culturali e scientifico-tecnologici per una piena valorizzazione del *brand* "Italia" nel suo complesso.

In questo quadro, il nostro **patrimonio culturale e linguistico**, la cui valorizzazione e diffusione all'estero spetta alla Farnesina, costituisce una risorsa fondamentale, capace di trasmettere i valori di bellezza e qualità che costituiscono i cardini di uno stile di vita apprezzato in tutto il mondo, e quindi strumento per accrescere l'attrattività del sistema Italia. Gli ultimi dati attestano che più di 2 milioni di studenti scelgono ogni anno di studiare l'italiano. Per approfondimenti è possibile consultare i dati disponibili sul portale della lingua italiana, realizzato dalla Farnesina: <https://www.linguaitaliana.esteri.it/lingua/osservatorio.do> o leggere l'ultimo Rapporto sulla lingua italiana nel mondo (<https://www.linguaitaliana.esteri.it/novita/documenti/69/dettaglio.do?l=it>).



La globalizzazione, la velocità di accesso alle informazioni e la crescente godibilità di prodotti culturali a distanza influiscono inoltre sulle strategie di promozione culturale, richiedendo capacità di innovazione e nuove politiche capaci di avvalersi di tutte le tecnologie e i supporti oggi disponibili per raggiungere il grande pubblico, che ha peraltro maturato aspettative più sofisticate e diversificate nella fruizione di prodotti culturali.

“In tale contesto s’inquadra anche l’azione delle scuole italiane all’estero, oggetto di un’importante riforma, introdotta dal d. lgs. 13 aprile 2017 n. 64, che ne rafforzerà la capacità di promuovere in modo sempre più incisivo il sistema della formazione italiana nel mondo.”

La crescente mobilità delle persone incide fortemente sulle priorità e le caratteristiche dell’**offerta di servizi ai cittadini all’estero**, altro asse portante della nostra presenza nel mondo. Flessibilità rispetto alle esigenze dei singoli, risposta alle situazioni di crisi, velocità dei processi e introduzione di soluzioni moderne, accessibili e innovative, appaiono indispensabili, così come la capacità di valorizzare le collettività all’estero - individui, famiglie, imprese – con rinnovati strumenti di rappresentanza – adeguati anche alle nuove forme di mobilità italiana all’estero – e una comunicazione efficace.

Costituiscono inoltre parte integrante e qualificante della politica estera le attività di **cooperazione allo sviluppo**, da sempre incardinate nella Farnesina, che a seguito della Legge n. 125 del 2014 con cui è stata disposta la creazione dell’Agenzia e introdotta la nuova denominazione del Ministero, hanno assunto una valenza politica, di indirizzo e coordinamento ancora maggiore.

Le caratteristiche delle transizioni in atto, così come della delicata congiuntura economica, rafforzano l’interesse dell’Italia a una **governance più efficace del sistema internazionale**, basata su principi, norme e valori condivisi. Quanto più il tavolo da gioco globale verrà gestito da rapporti di forza, invece che da regole comuni, tanto più le medie potenze, come l’Italia, saranno esposte alle ripercussioni di scelte che non hanno contribuito a ispirare. In altri termini, ancorare parte della sovranità nazionale al rispetto di regole comuni (europee e multilaterali) che contribuiamo a formare, è un modo per mantenere influenza. Ciò impone all’Italia di continuare a partecipare attivamente e in maniera propositiva ai fori multilaterali, perseguendo efficacemente e senza complessi gli interessi nazionali. Nostro interesse è che l’Unione Europea rafforzi il proprio ruolo globale, nel quale devono trovare spazio e tutela adeguata le nostre istanze, e che le **Nazioni Unite** continuino a essere promotrici di un multilateralismo efficace ed inclusivo. In questo ambito si collocano gli sforzi per evitare riforme del Consiglio di Sicurezza dell’ONU per noi penalizzanti.

Per quanto riguarda l’**Unione Europea**, vi è il bisogno di rilanciare il progetto europeo per promuovere un’Europa più sicura, integrata, solidale e orientata alla crescita, che sappia fornire risposte concrete alle esigenze dei cittadini e che privilegi la dimensione collettiva, l’unica in grado di fornire soluzioni unitarie a sfide complesse, affrontate invece sinora con un approccio frammentario.



Infine, è possibile ricordare brevemente altre macro-attività e/o funzioni svolte dagli uffici del MAECI:

3. Le Attività per funzioni di amministrazione generale – ossia le “attività a supporto di clienti/utenti interni all’Amministrazione” – che vengono realizzate principalmente a cura della Direzione Generale per le Risorse e l’Innovazione (DGRI) e della Direzione generale per l’amministrazione, l’informatica e le comunicazioni (DGA).

La prima assicura, tra le altre cose, la programmazione e la coerenza della gestione delle risorse umane e finanziarie, promuove l’innovazione organizzativa e la semplificazione normativa e delle procedure, cura l’organizzazione degli uffici centrali e di quelli all’estero, predispone il bilancio e dispone l’allocazione strategica delle risorse finanziarie, cura il reclutamento, la gestione ed i movimenti del personale – una funzione strategica per un’Amministrazione le cui articolazioni periferiche sono distribuite in tutto il mondo – promuove l’attuazione di politiche per le pari opportunità, cura le relazioni sindacali e la contrattazione collettiva integrativa, provvede – d’intesa con la Scuola nazionale dell’amministrazione - alla formazione e all’aggiornamento professionale del personale del MAECI.

La seconda tratta le questioni relative ai mezzi di funzionamento e alle attrezzature degli uffici centrali, provvede all’acquisto, vendita, costruzione, locazione, ristrutturazione, manutenzione di beni mobili ed immobili, destinati ad attività di interesse dell’amministrazione degli affari esteri; dispone finanziamenti alle sedi all’estero e provvede ai relativi controlli; promuove la digitalizzazione dell’amministrazione e cura la sicurezza informatica della Farnesina.

Altre strutture interne assolvono inoltre allo svolgimento di compiti importanti, tra cui la vigilanza sul regolare funzionamento e sulla gestione degli uffici centrali e degli uffici all’estero dell’amministrazione (a cura dell’Ispettorato Generale), la consulenza giuridica, sia nell’ambito del diritto interno che in quello internazionale, fornita agli Organi di indirizzo politico e agli Uffici dell’Amministrazione (a cura del Servizio per gli affari giuridici, del contenzioso diplomatico e dei trattati), la diramazione delle informazioni agli uffici del Ministero e l’invio di ogni utile materiale informativo agli uffici all’estero (a cura del Servizio per la Stampa e la Comunicazione istituzionale), l’organizzazione delle cerimonie ufficiali alle quali partecipino Capi di Stati esteri, ovvero rappresentanze diplomatiche, delegazioni e personalità estere (a cura del Cerimoniale diplomatico della Repubblica)

4. Una parte significativa del bilancio del MAECI viene destinata ai trasferimenti. Basti pensare, come illustrato più avanti nella sezione “le risorse finanziarie della Farnesina”, che nel 2019 su uno stanziamento complessivo pari a 2.759 milioni di euro, ben 515 verranno trasferiti all’Agenzia italiana per la Cooperazione allo sviluppo (AICS) a cui, con legge n. 125 del 2014, è stata demandata l’attuazione degli interventi di cooperazione, ferma restando



l'attribuzione al MAECI delle funzioni di Programmazione e indirizzo dell'azione italiana in materia di cooperazione allo sviluppo.

Un'altra quota del bilancio del Ministero, pari a 554 milioni di euro per il 2019, verrà trasferita sotto forma di contributi a carattere inderogabile dal bilancio del MAECI alle Organizzazioni Internazionali. Questi trasferimenti costituiscono oneri inderogabili sorti in virtù di impegni internazionali assunti nel quadro dei diversi organismi di cui l'Italia è membro, sia per lo svolgimento di specifiche attività, sia per la funzionalità delle organizzazioni stesse, e funzionali alla realizzazione degli interessi pubblici, già descritti, di cui la Farnesina è istituzionalmente promotrice.

5. Infine è possibile ricordare che il MAECI svolge anche alcune **funzioni di regolazione**, intese in senso lato. Attraverso la partecipazione ai lavori e ai negoziati che hanno luogo in seno alle Organizzazioni Internazionali o in altri consessi internazionali, anche non istituzionalizzati, la Farnesina contribuisce alla definizione di norme giuridiche internazionali (trattati, consuetudini, atti di organizzazioni internazionali, sentenze di corti internazionali) suscettibili di creare, attraverso l'adattamento del diritto interno al diritto internazionale, normative e standard efficaci all'interno del nostro ordinamento.



Come operiamo

Alla luce delle aree strategiche identificate nella precedente sezione, è possibile individuare le principali **linee d'azione** del Ministero degli Affari Esteri, declinate – in termini di **priorità politiche** – con l'Atto d'indirizzo del Ministro per il 2019. Firmato a settembre del 2018, esso costituisce la base del Piano della performance 2019-2021, oltre che del ciclo di bilancio 2019.

Area Strategica	Outcome/Linee d'azione
Europa	<p>Il recesso del Regno Unito dall'Unione europea, le elezioni del Parlamento europeo e il negoziato per il Quadro Finanziario Pluriennale (2021-2027) offrono l'opportunità di promuovere un rinnovamento nelle strutture e nel funzionamento dell'Unione, per un'Europa che fornisca risposte concrete alle esigenze dei cittadini. Occorre superare innanzitutto l'approccio frammentato seguito fino a ora in campo migratorio. Le migrazioni rappresentano infatti una sfida strutturale, che riguarda l'intera Europa e che va affrontata in maniera complessiva, lavorando con più efficacia sui Paesi di origine e transito. È inoltre necessario approfondire il rapporto tra salvataggi in mare a norma del diritto internazionale e cosa fare successivamente in termini di ricollocazioni, dando chiaro seguito alle Conclusioni del Consiglio Europeo del giugno 2018. Tenuto conto della relativa esiguità dei fondi destinati dalla UE a questo scopo, dobbiamo impegnarci affinché il negoziato per il Quadro Finanziario Pluriennale tenga nel debito conto l'assoluta priorità rappresentata dalla gestione dei flussi migratori. Occorre porre attenzione alla gestione ordinata della <i>Brexit</i> – in particolare nel caso in cui dovesse configurarsi uno scenario di “mancato accordo” - e alla definizione del quadro delle future relazioni UE–Regno Unito nel cui ambito tutelare i diritti dei nostri connazionali, tenendo anche conto che la Gran Bretagna resta un solido alleato dell'Italia in politica estera e un importante partner commerciale. Uno speciale impegno è richiesto sui temi della costruzione di una difesa comune e sul ruolo globale dell'UE, con particolare riferimento al legame transatlantico, alla Politica Europea per il Vicinato, al rapporto con la Russia e al partenariato con i Paesi africani e con i Paesi della sponda sud del Mediterraneo. Si deve continuare a sostenere il percorso di integrazione europea dei Paesi dei Balcani occidentali, con particolare riguardo all'apertura dei negoziati di adesione con Albania e Repubblica di Macedonia. Adeguata attenzione andrà riservata al turno di presidenza italiana dell'InCE, favorendo un rilancio dell'Iniziativa nel trentesimo anniversario dalla fondazione della Quadrangolare. Continua cura</p>



Area Strategica	Outcome/Linee d'azione
Fenomeni Migratori	<p>dovrà essere dedicata al dialogo, complesso ma fondamentale, con la Turchia, partner di assoluta rilevanza sul piano regionale ed economico.</p> <p>La Farnesina dovrà contribuire, anche attivando il necessario raccordo tra le amministrazioni interessate, all'identificazione e all'introduzione di strumenti per la gestione di breve, medio e lungo termine dei fenomeni migratori, in un'ottica di contenimento dei flussi e rispetto dei diritti umani. Occorre continuare a promuovere iniziative che coniughino solidarietà e sicurezza. Desidero che sia sviluppata in modo prioritario l'interlocuzione e la collaborazione con i Paesi di transito che confinano con la Libia, in particolare Niger e Tunisia, anche attraverso una maggiore allocazione verso tali Paesi di risorse per la cooperazione e la sicurezza. In sede europea e multilaterale andrà data priorità al partenariato con l'Africa, al principio della salvaguardia della vita umana, alla lotta al traffico di esseri umani e alla protezione dei rifugiati più vulnerabili (donne e minori). La nostra azione politico-diplomatica volta a promuovere stabilità in Africa e Medio Oriente dovrà accompagnarsi nei Paesi di origine e transito a una rinnovata azione di cooperazione allo sviluppo dell'UE e nazionale, anche a valere sul Fondo per l'Africa.</p>
Mediterraneo	<p>Occorre che vengano moltiplicati gli sforzi per tutelare gli interessi nazionali in un'area di importanza vitale per la sicurezza del Paese, quale il bacino del Mediterraneo: stabilità politica e socio-economica, contrasto al terrorismo e all'estremismo violento, gestione dei flussi migratori, sicurezza energetica, libertà degli scambi, interconnettività, proiezione verso l'Africa. In vetta alle nostre priorità deve rimanere la stabilizzazione della Libia, per la quale dobbiamo continuare a svolgere un ruolo propulsivo nei confronti di tutti gli attori coinvolti, così come nella definizione di posizioni comuni con i nostri partner internazionali. Non dovranno essere lesinate energie per il conseguimento di questo importante obiettivo. La complessità delle situazioni regionali richiede di modulare opportunamente i rapporti bilaterali con i Paesi della sponda sud (dal Maghreb al Golfo) e di svolgere un ruolo profilato nei contesti multilaterali di riferimento, innalzando il livello di attenzione dei principali fora internazionali verso il Mediterraneo, valorizzando anche i contributi emersi dai <i>Rome MED - Dialogues</i>.</p>
Sicurezza e diritti	<p>Dovremo proseguire le iniziative diplomatiche e umanitarie per la prevenzione e risoluzione delle crisi in atto nel vicinato meridionale e orientale e in Africa, con l'obiettivo di rendere più</p>



Area Strategica	Outcome/Linee d'azione
	<p>incisiva l'azione degli organismi e dei processi multilaterali, in particolare in ambito Nazioni Unite, UE, Consiglio d'Europa, OSCE. Andrà confermato l'impegno per una Difesa europea integrata con un'Alleanza Atlantica rinnovata, più attenta al fianco sud e che promuova nei confronti della Russia una politica basata non solo su difesa e deterrenza ma anche su ricerca del dialogo. Altrettanta cura andrà posta sui dossier di maggiore interesse strategico, tra cui il Processo di Pace in Medio Oriente, la crisi in Siria e l'attuazione dell'intesa sul nucleare iraniano, anche alla luce del rigetto dell'intesa da parte di Washington e delle incognite derivanti dalla reintroduzione delle sanzioni americane. A seguito della Presidenza nel 2018, il nostro impegno nell'OSCE proseguirà nel 2019 con la Presidenza del Gruppo asiatico e la partecipazione alla Troika. La promozione del diritto internazionale e dei diritti umani dovrà essere ulteriormente rafforzata nel contesto della candidatura italiana al Consiglio Diritti Umani per il triennio 2019-2021. Andrà intensificata la concertazione con i partner nel campo della non proliferazione e del disarmo e sulle minacce per la sicurezza globale, quali il programma nucleare e missilistico della Corea del Nord, il terrorismo e il ritorno dei <i>foreign fighters</i>.</p>
Diplomazia per la crescita e promozione integrata	<p>In un contesto di crescente competitività internazionale, il Ministero dovrà svolgere, sia in Italia sia tramite la rete estera, un ruolo sempre più dinamico per favorire la crescita dell'economia nazionale e dell'occupazione, assicurando la coerenza e il coordinamento delle attività di promozione all'estero condotte dalle varie articolazioni del sistema Paese. Facendo anche leva sui legami con le nostre comunità nel mondo, occorre ricercare e cogliere nuove opportunità nei mercati internazionali, con particolare attenzione alle piccole e medie imprese e a quelle del sud Italia, attrarre investimenti diretti e turismo e promuovere gli interessi delle nostre imprese in tutti i settori, inclusi quelli dell'aerospazio e della difesa, favorendo esportazioni, internazionalizzazione e tutela della proprietà intellettuale e del <i>Made in Italy</i>. La Farnesina deve continuare ad adottare un approccio integrato e trasversale tra i settori economico, culturale e scientifico-tecnologico, che valorizzi il "marchio Italia" nel suo complesso, anche attraverso la promozione della lingua, della cultura e della ricerca italiana. E' altresì necessario fornire servizi consolari sempre più efficienti ai cittadini (inclusa la nuova mobilità italiana verso l'estero), alle imprese e agli stranieri, anche grazie ai processi di digitalizzazione in atto. Il Ministero deve avvicinarsi sempre di più agli utenti, anche mediante una più efficace comunicazione e l'utilizzo delle nuove tecnologie.</p>



Area Strategica	Outcome/Linee d'azione
Sfide globali	<p>In un contesto internazionale caratterizzato da accresciuta interdipendenza e al contempo dal crescente ricorso a misure protezionistiche, occorre promuovere gli interessi italiani con approccio propositivo sia nei fori economico-finanziari multilaterali (G7, G20, OCSE), sia sul piano del rafforzamento dei rapporti con i Paesi dell'Africa, dell'Asia e dell'America Latina. Particolare cura dovrà essere posta all'accesso ai mercati e alla sicurezza degli approvvigionamenti energetici, operando nei competenti organismi internazionali anche in favore della libertà degli scambi e della tutela degli investimenti e coinvolgendo tutti gli attori nazionali in grado di contribuire utilmente.</p>
Aiuto allo sviluppo	<p>Il Ministero è chiamato a rafforzare la struttura di governance della cooperazione allo sviluppo disegnata dalla riforma del 2015, in raccordo con AICS e CDP e in collaborazione con gli altri soggetti interessati, per il perseguimento degli obiettivi dell'Agenda 2030. Prioritaria attenzione andrà dedicata, con interventi bilaterali e multilaterali, all'Africa e alle iniziative mirate a mitigare le cause profonde dei flussi migratori, anche attraverso accresciute risorse mobilitate dall'UE, nonché alla regione del Mediterraneo con particolare riferimento, per gli interventi di carattere umanitario, alle crisi protratte. La sicurezza alimentare, la salute globale e la lotta alle pandemie, l'istruzione primaria, la valorizzazione del ruolo delle donne, devono continuare a essere tra i principali settori di intervento. La nostra azione deve anche sostenere l'impegno ad un graduale riallineamento all'obiettivo dello 0,7% APS/RNL, in linea con quanto indicato nel DEF.</p>
Riforma dell'Azione amministrativa	<p>Occorre consolidare il processo di riforma e di razionalizzazione dell'azione amministrativa in linea con le priorità delineate, mantenendo alta l'attenzione sulla prevenzione della corruzione e la trasparenza. L'Amministrazione promuoverà i principi di valorizzazione del merito e delle professionalità, responsabilità, sviluppo delle competenze, condivisione degli indirizzi, decentramento decisionale, conciliazione vita-lavoro, benessere organizzativo, parità di genere, facendo buon uso dell'innovazione tecnologica e della semplificazione e coinvolgendo l'utenza. In un contesto di forte depauperamento del capitale umano, particolare attenzione andrà riservata alle politiche delle assunzioni, alla formazione e all'aggiornamento professionale, alla sicurezza del personale e delle infrastrutture, comprese quelle informatiche e cibernetiche, alla protezione dei dati personali e alla razionalizzazione e valorizzazione del patrimonio immobiliare.</p>



Area Strategica	Outcome/Linee d'azione
	<p>Andrà promossa una sempre più efficiente allocazione delle risorse umane sulla Rete degli uffici all'estero, orientando la presenza diplomatico-consolare in linea con le priorità strategiche del Paese. Occorre altresì continuare a investire nelle capacità della Farnesina di intervenire a tutela dei connazionali e degli interessi italiani nel mondo, in particolare in situazioni di crisi. L'Amministrazione si farà parte attiva per promuovere un processo di riforma in materia di riconoscimenti di cittadinanza all'estero <i>iure sanguinis</i>, contrastando così in prospettiva anche il crescente contenzioso.</p>



Personale

L'Amministrazione in "cifre" (dati al 1 gennaio 2019, salvo diversamente indicato)

L'Amministrazione centrale	
<small>(a seguito della riforma di cui al DPR 260/2016 e DM 233/2017, entrata in vigore il 16 febbraio 2017)</small>	
Strutture dirigenziali di I livello (Direzioni Generali, Servizi, altro)	14 (incluso il Gabinetto del Ministro)
Strutture dirigenziali di II livello (Unità, Uffici, altro)	98
La rete estera	
Ambasciate	128
Rappresentanze Permanenti presso Organizzazioni Internazionali	8
Delegazioni Diplomatiche Speciali	1 (Taipei)
Uffici Consolari	80
Uffici Consolari onorari	539 di cui 368 operativi (ossia con titolare nell'esercizio delle funzioni)
Istituti Italiani di Cultura (IIC)	84*
Istituzioni scolastiche italiane (anno scolastico 2018/2019)	8 istituti statali (cui si aggiungono 43 scuole paritarie, 2 scuole non paritarie, 7 sezioni italiane presso scuole europee, 79 sezioni italiane presso scuole straniere/internazionali)
Lettori di ruolo (anno scolastico 2018/2019)	124
<small>* Nel conteggio sono ricompresi anche gli IIC di Tripoli e Damasco, le cui attività sono temporaneamente sospese. Si segnala inoltre che l'IIC Dakar è operativo dal 7 gennaio 2019 (data di assunzione del Direttore).</small>	



Unità di personale	
Diplomatici (994) e Dirigenti (44, di cui 7 di prima fascia e 37 di seconda fascia)	1.038
Personale delle Aree Funzionali (di cui 912 unità appartenenti alla III area, 1656 alla II Area e 19 alla I area)	2.587
Personale a contratto degli uffici all'estero	2.716
Esperti ex art. 168 del DPR 18/67	73
Esperti ex art. 16 L. 401/1990	3
Direttori di Istituto Italiano di Cultura ex art. 14 L. 401/1990	7
Personale MIUR collocato fuori ruolo presso il MAECI	34

Analisi caratteri qualitativi/quantitativi del personale	
Età media del personale (anni)	51,66 anni
Età media di diplomatici e dirigenti	44,92 anni
Tasso di crescita unità di personale	3,99 %
% di dipendenti in possesso di laurea	57,41 %
% di dirigenti in possesso di laurea	100 %
Turnover del personale	20,49 % Nel corso del 2018 sono state assunte 42 unità di personale mentre sono cessati dai ruoli 205 dipendenti
Ore di formazione (media per dipendente)	21,35 35,52 (dato relativo al solo personale di ruolo). La media è stata calcolata come segue: totale ore di formazione erogate (134.120)/totale

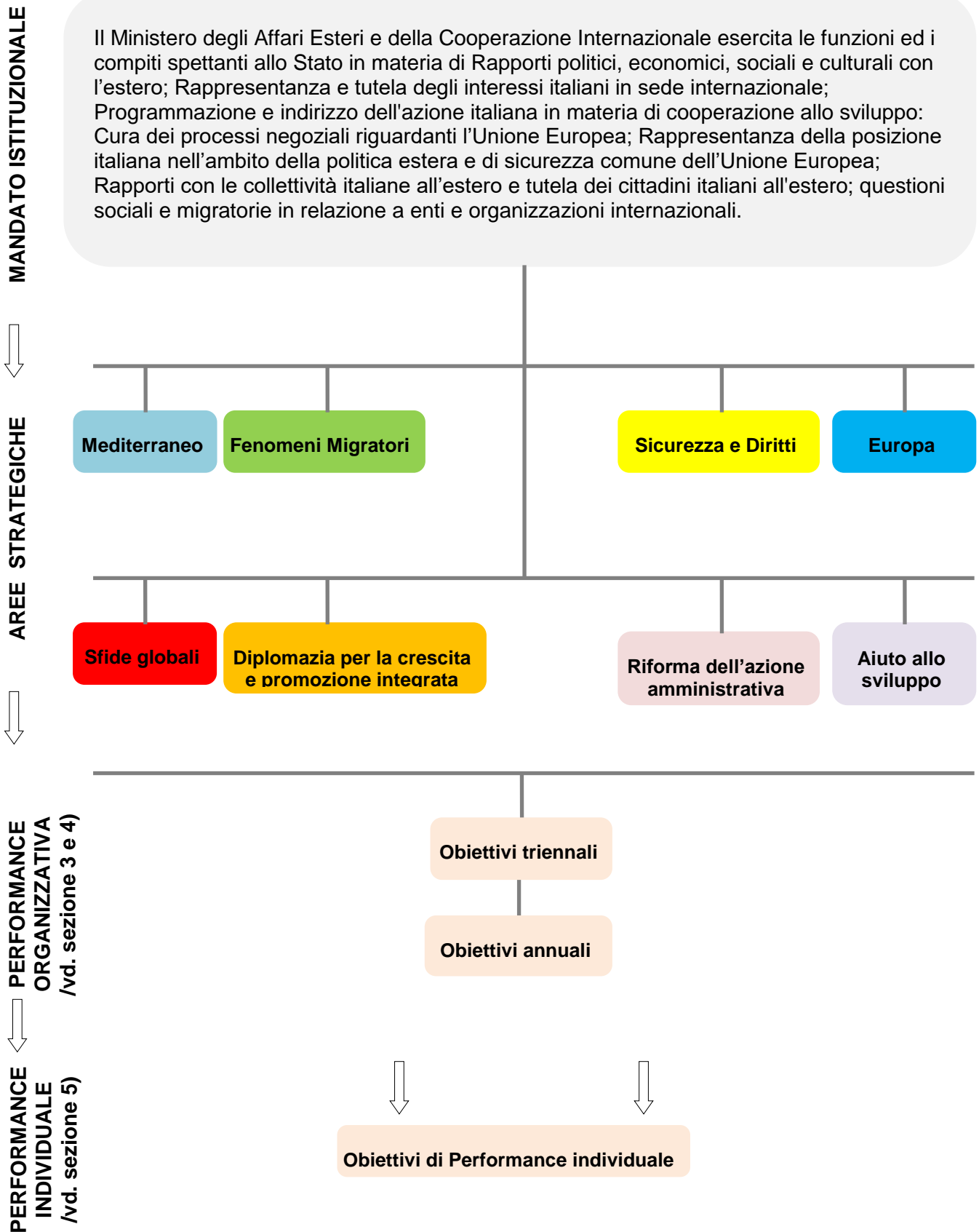


	personale di ruolo (3.776).
Tasso di assenze (escluse ferie)	4,62 %
Tasso di dimissioni premature	43,9 %
Tasso di richieste di trasferimento ad altre amministrazioni	0 %
Tasso di infortuni	0,24%

Analisi di genere	
% di diplomatici e dirigenti donne	23,12%
% di donne sul totale del personale	45,63%
Età media del personale femminile	Dirigente – 41,34 anni Non dirigente – 54,69 anni
% di personale femminile laureato sul totale del personale femminile	50,97%



Albero della performance





3. Pianificazione triennale

Il Piano della performance della Farnesina per il triennio 2019-2021 viene adottato, come previsto dal decreto legislativo n. 150/2009 e ribadito nelle linee guida adottate dal Dipartimento della Funzione Pubblica, in stretta coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio.

Si illustra di seguito il quadro di riferimento, comune al Piano della performance e alla Nota integrativa del Ministero, che dà conto del contesto – esterno e interno – che caratterizza lo svolgimento dei compiti della Farnesina e delle priorità politiche che è chiamata ad attuare. A seguire vengono riportati, in un sintetico prospetto, gli obiettivi che l'Amministrazione intende perseguire nel triennio e i relativi risultati attesi.

Analisi del contesto

Analisi del contesto esterno

L'azione del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale si inserisce in uno scenario globale delicato, complesso e interconnesso, caratterizzato da perduranti crisi internazionali, da difficoltà persistenti sotto il profilo economico, socio-politico e di sicurezza, che interessano in special modo alcune aree del mondo a noi prossime (Medio Oriente, Nord Africa, Balcani ed Europa Orientale), e dai fenomeni migratori che ne derivano. Questo, in presenza altresì di dinamiche divisive e centrifughe interne all'Unione Europea (Brexit) e dal crescente ricorso a misure protezionistiche da parte dei principali attori del commercio mondiale.

In conseguenza di tale situazione internazionale, che si ripercuote direttamente sulla sicurezza e il benessere dei cittadini, l'attenzione in Italia per i temi europei e di politica estera è cresciuta così come è cresciuta la "domanda" di Farnesina. L'Unione Europea e i rapporti transatlantici, consolidati punti di riferimento della azione diplomatica italiana, richiedono una politica estera rinnovata, sempre più dinamica e assertiva, in grado di fornire risposte concrete alle esigenze dei cittadini, a protezione della libertà dei commerci e degli investimenti e a garanzia di una equilibrata gestione dei flussi migratori che investono il nostro Paese.

Il prossimo triennio continuerà a vedere il nostro Paese impegnato nei fori multilaterali, anche per dare continuità ai risultati conseguiti negli scorsi anni (Presidenza del G7 e presenza nel Consiglio di Sicurezza dell'ONU nel 2017, Presidenza dell'Organizzazione per la Sicurezza e la Cooperazione Europea – OSCE – nel 2018) e nella prospettiva dell'assunzione di nuove responsabilità (tra le quali spiccano la Presidenza dell'INCE nel 2019 e la prossima Presidenza del G20, nel 2021). In parallelo andrà intensificata la nostra



azione di rafforzamento delle relazioni bilaterali con gli altri Paesi, dalle quali dipendono le nostre esportazioni e la nostra sicurezza.

Fra gli obiettivi di maggiore rilievo figurano il negoziato sul prossimo quadro finanziario pluriennale 2021 – 2027 dell’Unione Europea, in un anno che vedrà anche il rinnovo dei vertici delle istituzioni europee, la gestione ordinata della Brexit, con una particolare attenzione alla tutela dei diritti dei nostri concittadini nel Regno Unito; il governo dei fenomeni migratori, anche mediante una rafforzata azione di sviluppo dell’Africa Subsahariana, capace di incidere sulle cause profonde dei problemi; la tutela degli interessi nazionali in un’area di importanza cruciale per la sicurezza del Paese quale il Mediterraneo, rafforzando in ogni contesto multilaterale l’azione di sensibilizzazione atta a innalzare il livello di attenzione e consapevolezza sulla portata delle sfide che lo attraversano e alle quale va fornita una risposta strutturata e multilivello; la prevenzione e risoluzione delle crisi in atto in Nord Africa, segnatamente in Libia (nel solco della Conferenza per la Libia di Palermo), Medio Oriente e Africa Sub-sahariana, con un approccio integrato che consenta di unire le più tradizionali esigenze di sicurezza con il rafforzamento delle istituzioni locali, coniugando stabilizzazione, sviluppo e promozione dei diritti umani. Quest’ultima, riferimento imprescindibile della politica estera italiana, trarrà ulteriore impulso a seguito dell’elezione dell’Italia al Consiglio per i Diritti Umani dell’ONU, per il periodo 2019-2021. La Presidenza dell’InCE (Iniziativa Centro Europea) nel trentesimo anniversario della sua fondazione ci offrirà l’occasione per rilanciare il dialogo strutturato con il vicinato adriatico e balcanico.

Nel 2019 proseguirà l’impegno del Ministero per offrire servizi consolari sempre più efficienti ai connazionali all’estero, per i quali la rete diplomatico-consolare rappresenta spesso il primo e più diretto contatto con la madrepatria, alle imprese e agli stranieri. Sul piano dei servizi, inoltre, la Farnesina dovrà organizzare lo svolgimento all’estero delle elezioni per il rinnovo del Parlamento Europeo e dovrà far fronte alle richieste, sempre più articolate, che originano dai più recenti fenomeni di mobilità che interessano i cittadini italiani, ricercando al tempo stesso una soluzione sostenibile alla continua crescita delle domande di riconoscimento di cittadinanza *jure sanguinis*.

Sul piano economico-commerciale il Ministero sarà chiamato a proseguire l’azione integrata di promozione e tutela dei nostri comparti produttivi sui sempre più concorrenziali mercati esteri, intensificando l’azione di coordinamento e impulso esercitata sulle diverse componenti del sistema Paese attive sull’estero, facendo leva anche sul nostro patrimonio linguistico e culturale, sui ritorni della cooperazione scientifica e tecnologica e sulla valorizzazione delle comunità italiane e di origine italiana nel mondo, anche nella prospettiva della partecipazione italiana a Expo Dubai 2020.

Tra le principali minacce globali cui l’Italia continuerà ad essere confrontata vi sono il terrorismo, il ritorno dai teatri di crisi dei foreign fighters, la criminalità organizzata transnazionale, il cybercrime, i rischi di proliferazione nucleare, i traffici di esseri umani, il



cambiamento climatico e le crisi economiche e finanziarie internazionali. A questi fattori si sommano ulteriori sfide quali la competizione per la disponibilità di materie prime e le potenzialità destabilizzanti legate al problema della scarsità delle risorse idriche e alimentari. Si tratta di criticità che il sistema Farnesina dovrà affrontare contribuendo, nei fori multilaterali e attraverso il dialogo politico con i Paesi partner, alla costruzione di una efficace “governance” mondiale.



Analisi del contesto interno¹

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

L'organigramma di seguito riportato illustra - ai sensi del DPR 95/2010, così come modificato dal DPR 260/2016 - l'assetto organizzativo del MAECI di primo livello al 16 febbraio 2017 (data di entrata in vigore del DPR 260/2016 e del conseguente DM 233/2017 di articolazione interna).

La struttura centrale del Ministero consta – dopo la riduzione attuata con la riforma del 2010, il cui assetto è stato confermato dal recente DPR 260/2016 - di otto Direzioni generali, in linea con la visione di una Pubblica Amministrazione snella ed efficiente, vicina ai cittadini e alle imprese. Le Direzioni Generali 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, italiani all'estero e politiche migratorie, cooperazione allo sviluppo; cui si aggiungono le Direzioni Generali incaricate di attuare le priorità del Governo in materia di riforma dell'azione amministrativa e razionalizzazione delle risorse. Sono presenti inoltre, quali strutture di primo livello, il Cerimoniale diplomatico della Repubblica, l'Ispettorato generale del Ministero e degli uffici all'estero e due Servizi (per la stampa e la comunicazione istituzionale; per gli affari giuridici, del contenzioso diplomatico e dei trattati). Sono inoltre presenti uffici di diretta collaborazione ai sensi del D.P.R. 233 del 2001.

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

L'Amministrazione centrale ha fatto oggetto di una importante riorganizzazione nel 2015/2016, conseguente alla riforma della cooperazione allo sviluppo, che ha portato alla creazione di una Agenzia apposita e al riordino della Direzione Generale competente. Nel 2017 è stata inoltre aggiornata e resa più rispondente alle esigenze della politica estera l'articolazione delle strutture dirigenziali non generali del Ministero.

La rete degli uffici all'estero risente della progressiva riduzione delle risorse finanziarie, delle decisioni prese con i provvedimenti di "spending review" degli scorsi anni in tema di

¹ La parte iniziale è riportata anche nella sezione "Presentazione dell'Amministrazione – Chi siamo" (pag. 5).



chiusura degli uffici all'estero – oltre 20 Sedi soppresse nel biennio 2013-2014 – e del blocco del turn over del personale di ruolo. Al contempo, gli interessi strategici nazionali hanno richiesto di estendere la presenza istituzionale della Farnesina in aree extra-europee di crescente attenzione e, nonostante la citata scarsità di risorse umane e finanziarie a disposizione, dal 2016 si è proceduto, oltre alla riattivazione dell'Ambasciata in Libia, all'apertura di cinque nuove ambasciate in Asia, Africa e America centrale e, da ultimo, alla prevista riapertura del Consolato italiano di Bengasi.

La legge di bilancio per il triennio 2019-2021 (L. n. 145 del 30 dicembre 2018) assegna al MAECI, per il 2019, uno stanziamento, in termini di competenza, pari a € 2.758.588.009, con un sensibile incremento rispetto allo stanziamento iniziale del 2018 (pari a €2.608.970.245).

Tale aumento è riconducibile principalmente all'integrazione della quota di contribuzione dell'Italia al Fondo europeo di sviluppo - FES (+ 130 milioni di € rispetto al passato esercizio). Si tratta, in realtà, di un incremento solo figurativo, in quanto il contributo al FES, che risulta di complessivi 600 milioni di € per il 2019, viene interamente versato al bilancio dell'Unione Europea e quindi costituisce, per il MAECI, una mera partita di giro.

Al netto dei trasferimenti obbligatori a organizzazioni internazionali ed enti, delle spese di personale e di altri oneri inderogabili (circa il 70% del bilancio MAECI), il volume di risorse di cui la Farnesina dispone resta di dimensioni limitate, soprattutto se confrontato con quello dei principali Paesi partner dell'Unione Europea.

Gli obiettivi di risparmio fissati con DPCM del 28 giugno 2017 (29 milioni € nel 2018, 31 milioni nel 2019 e 2020, corrispondenti al 3% dell'obiettivo di risparmio complessivo indicato nel DEF 2017, a fronte di un peso del bilancio MAECI pari, nel 2017, allo 0,30 del bilancio dello Stato) hanno inciso ulteriormente sulla già ridotta categoria economica dei "consumi intermedi", interessata in misura rilevante dai tagli lineari degli ultimi anni. Data la struttura del bilancio MAECI sopra illustrata (forte incidenza dei trasferimenti obbligatori), tali risparmi possono essere conseguiti solo mediante l'applicazione di una riduzione semi lineare alle spese già definite "rimodulabili", salvaguardando gli stanziamenti necessari a onorare impegni contrattuali pluriennali già assunti o a far fronte a spese incomprimibili (es. utenze).

Va, ancora, considerato che, a partire dalla Legge di bilancio per il triennio 2017-2019, la Farnesina non può più ricorrere alla riassegnazione dei differenziali delle entrate consolari per incrementare le risorse finanziarie destinate al funzionamento e alle attività istituzionali dei propri uffici all'estero. L'articolo 1, commi 426 e seguenti, della Legge 232/2016 (legge di bilancio 2017-19) ha, infatti, neutralizzato l'applicazione delle norme che consentivano di riacquisire in bilancio le maggiori entrate riscosse grazie all'operato degli uffici consolari, così come di ottenere la riassegnazione degli introiti derivanti dalla vendita degli immobili non più in uso. Tali proventi contribuiscono ora al conseguimento



degli obiettivi di risparmio già assegnati all'Amministrazione.

Sul versante delle risorse umane il contingentamento del turnover delle aree funzionali ha comportato per la Farnesina una netta riduzione delle unità in servizio (passate da 3.996 nel 2006 a 2599 nel 2018; -35% circa) e causato un drastico innalzamento dell'età media (attualmente di 56 anni). Da qui al 2022 sono previsti quasi 500 ulteriori pensionamenti per limiti d'età, senza considerare le cessazioni del personale per dimissioni. Significativo è il gap esistente tra le dotazioni organiche del nostro Ministero rispetto ai corrispondenti Ministeri dei Paesi partner. Si deve, infatti, ricordare che la Farnesina, pur gestendo una rete di uffici all'estero paragonabile, per complessiva estensione, a quella dei principali partner europei (Germania, Francia, Regno Unito), può contare, in proporzione, su risorse di personale nettamente inferiori.

Negli ultimi anni, 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 di 100 unità dalla legge di bilancio 2018 e di ulteriori 50 unità dalla legge di bilancio 2019 per il rafforzamento di Sedi che si trovano ad affrontare gravi situazioni operative (ad esempio, in Venezuela). Va peraltro detto che vi sono funzioni e responsabilità riservate al personale di ruolo e che quindi non possono essere affidate a personale locale: in materia, ad esempio, di cittadinanza, passaporti, stato civile, visti, ma anche di tipo amministrativo-contabili e di gestione del patrimonio. L'attuale situazione di prolungata carenza di personale, oltretutto, sta determinando un incremento di contenziosi per il riconoscimento di mansioni superiori, effetto collaterale dell'assenza di personale del profilo adeguato, da un lato, e, dall'altro, dell'esigenza di assicurare l'erogazione dei servizi all'utenza e di salvaguardare l'efficiente funzionamento degli uffici.

Pertanto la Farnesina, al fine di rafforzare anche il personale di ruolo delle aree funzionali, sulla base delle autorizzazioni ottenute, ha potuto avviare le procedure concorsuali per la selezione e l'assunzione, che avrà luogo presumibilmente entro il 2019, di 177 funzionari amministrativi e consolari, di 44 funzionari appartenenti all'area della Promozione culturale nonché, facendo anche ricorso a graduatorie di vincitori e idonei di precedenti concorsi pubblici, di 30 funzionari per i servizi di informatica, telecomunicazioni e cifra e di 22 unità con profilo di funzionario economico, finanziario e commerciale. Grazie ad una norma ad hoc della legge di bilancio per il triennio 2019-2021, sono state altresì autorizzate ulteriori assunzioni di 100 unità di terza area e di 200 unità di seconda area, anche mediante espletamento di un nuovo concorso.

Sono primi passi nella direzione giusta ma ancora insufficienti. Nei prossimi esercizi le assunzioni di nuovo personale dovranno, infatti, restare una priorità assoluta, se si vogliono contrastare gli effetti negativi del blocco del turn-over dell'ultimo decennio.



Le risorse umane della Farnesina

Come previsto dalle pertinenti disposizioni normative, la Farnesina ha predisposto il piano triennale dei fabbisogni di personale (PTFP), in coerenza con la pianificazione pluriennale delle attività e della performance allo scopo di ottimizzare l'impiego delle risorse pubbliche disponibili e perseguire obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini.

Si ritiene pertanto utile, in linea con lo spirito delle Linee di indirizzo per la predisposizione dei piani dei fabbisogni di personale da parte delle PA e con gli auspici illustrati dal Dipartimento della Funzione Pubblica in occasione dell'incontro plenario con le Amministrazioni per l'avvio del ciclo della performance 2019-2021 (11 dicembre 2018), fornire di seguito una sintetica analisi delle risorse umane 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 di oltre il 30% rispetto al 2007, mentre l'età media si è progressivamente innalzata, per attestarsi attualmente sui 56 anni. Di conseguenza, si registrano gravi difficoltà, soprattutto nelle sedi non occidentali che spesso rivestono un interesse strategico per l'Italia, in termini sia di sicurezza che di presenza di connazionali, nella copertura di incarichi importanti sulla rete all'estero in funzioni diplomatiche e consolari che non sono in nessun modo delegabili né possono essere date in concessione a privati (ad es. nei settori cittadinanza, visti, passaporti, sicurezza, contabilità). Per tali sedi in difficoltà, ma anche per molte altre pure caratterizzate da strutture e servizi sanitari inadeguati, vi è comprensibilmente una minore propensione da parte del personale, ormai prevalentemente di età avanzata, che tende ad optare – a fronte dei numerosi posti vacanti sulla rete estera – per sedi caratterizzate da un minor livello di rischio e disagio. Negli ultimi due anni il tasso medio di copertura dei posti nelle sedi all'estero è stato quindi inferiore al 50%, in particolare in aree geografiche quali Africa e America del Sud (per quest'ultima ha addirittura toccato il 20%).

La necessità di reclutare nuovo personale di ruolo, giovane e motivato, rappresenta pertanto 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, che è fonte di sfide nuove sempre più impegnative per questa Amministrazione.

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 ed interpretazione del nuovo contesto. Nel quadro generale di politica estera, oggi è richiesta



la nostra presenza in maniera imprescindibile e ancora più incisiva in scacchieri che prima percepiamo come lontani o comunque al di fuori delle nostre capacità di intervento diretto. A tali esigenze l'Amministrazione sta rispondendo anche attraverso la realizzazione negli ultimi anni di un piano di aperture di nuovi uffici in Paesi emergenti o di forte interesse strategico per l'Italia ed in aree dove è maggiormente sentita l'esigenza di efficaci servizi per gli italiani residenti all'estero (es. Niamey, Conakry, Ulaanbaatar, Erbil, Chongqing, Ho-Chi-Min City e, prossimamente, Ouagadougou).

In tale scenario, si inserisce altresì 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, il cui numero – 5,7 milioni a luglio 2018 – è in continuo aumento, nonché alle nostre imprese attive 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, nelle sedi interessate e più strategiche per il nostro Paese.

Al fine di rispondere, almeno in parte, alle predette esigenze, per il 2019 risultano già programmate ed autorizzate con apposito provvedimento le seguenti assunzioni relative alle aree funzionali:

- 221 unità di personale appartenente alla Terza Area, fascia retributiva F1, di cui 177 unità con profilo di “Funzionario amministrativo, contabile e consolare” e 44 unità con profilo di “Funzionario Area promozione culturale” da assumere mediante concorso, avviato con la pubblicazione del bando in GU del 17 luglio 2018;
- 30 unità di personale appartenente alla Terza Area, fascia retributiva F1 (8 unità con profilo di “Funzionario per i servizi di informatica, TLC e cifra” e 22 unità con profilo di “Funzionario economico, finanziario e commerciale”) da assumere tra gli idonei di graduatorie di concorsi già espletati, a valere sul fondo per le assunzioni istituito dalla legge di bilancio per il 2017 (art. 1, co. 365, lettera b, legge n. 232/2016). Ulteriori 22 unità di personale, appartenenti agli stessi profili, potranno essere assunte con decorrenza dal 2020 a gravare sul medesimo fondo per un totale complessivo di 52.

Per quanto riguarda la dirigenza, il MAECI ha destinato al reclutamento mediante procedura selettiva gestita dalla SNA 5 posti di qualifica dirigenziale di II fascia.

Inoltre, per far fronte ai crescenti compiti che il Ministero è chiamato ad assolvere nel sopra richiamato contesto internazionale, si ritiene necessario continuare a prevedere l'assunzione di un contingente annuo di diplomatici, fino a 35 unità, in considerazione dei sempre maggiori impegni sui molteplici scenari della politica internazionale, dell'apertura di nuove ambasciate in aree di interesse strategico per la promozione degli interessi



economici del Paese e per la tutela dei cittadini italiani all'estero, nonché dell'esigenza di garantire la continuità della partecipazione italiana al Servizio Europeo per l'Azione Esterna, istituito nel 2010.



Le risorse finanziarie della Farnesina

La legge di bilancio per il 2019 assegna alla Farnesina uno stanziamento complessivo pari a 2.759 milioni di euro, che si riduce a 2.244 milioni di euro, al netto delle risorse per l'Agenzia italiana per la cooperazione allo sviluppo (pari a 515 mln di euro).

Il volume complessivo del bilancio MAECI comprende anche l'incremento del programma di spesa 4.8 ("Italiani nel mondo e politiche migratorie") dovuto al rifinanziamento del cd. "Fondo Africa", per una quota pari a 50 milioni di euro nel 2019 volto a finanziare iniziative per il rilancio del dialogo con i Paesi africani interessati dalle rotte migratorie.

Stanziamento complessivo da disegno di legge di bilancio	2.759
Trasferimenti all'Agenzia italiana per la Cooperazione allo sviluppo (AICS)	515
Stanziamenti iniziali effettivi al netto delle risorse per l'AICS:	2.244
di cui:	
- Oneri inderogabili:	1.929
• retribuzioni del personale di ruolo;	244
• contributi ad Organismi Internazionali;	554
• stanziamento FES ex L. 125 del 2014	600
• spese per il personale all'estero (di ruolo e a contratto, insegnante, Carabinieri e altre amministrazioni)	526
• altri oneri vari	5
- Fondo Africa	50
- Altri contributi ad enti e organismi	50
- Spese di funzionamento	215
(dati in milioni di euro)	



La tabella pone in evidenza come nel 2019 il 70% del bilancio del MAECI sia rappresentato da oneri inderogabili, ovvero stipendi, contributi ad Organismi internazionali, quota di partecipazione del nostro Paese all'attuazione delle politiche dell'Unione europea attraverso la contribuzione al Fondo europeo di sviluppo FES (che, singolarmente considerata, costituisce quasi il 22% del bilancio del Dicastero).

L'onere finanziario del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale rappresenta, al netto dei trasferimenti all'Agenzia italiana per la cooperazione allo sviluppo e del contributo al FES, lo 0,19% del bilancio complessivo dello Stato. Si tratta di un valore inferiore a quello che i principali Paesi partner del contesto europeo impiegano nelle proprie Amministrazioni per le funzioni di politica estera.

Il Ministero ha dato un contributo rilevante alla *spending review* del Governo, da ultimo con il DPCM del 28 giugno 2017, adottato ai sensi dell'articolo 22 bis della legge di contabilità e finanza pubblica, che ha stabilito una riduzione di spesa pari a 29 milioni di euro nel 2018 e a 31 milioni nel 2019 e 2020. Nel 2019, si aggiungono riduzioni per ulteriori circa 37 milioni di euro, di cui oltre 35 sui contributi a favore di organismi internazionali e due milioni di euro sulle dotazioni delle sedi estere.

Inoltre, è previsto per il 2019 un "accantonamento" di oltre 40 milioni di euro, che riguarda per la parte preponderante i fondi da trasferire all'AICS per l'attuazione delle politiche di cooperazione allo sviluppo, destinato a tradursi in un taglio definitivo di tali risorse, a garanzia dei saldi di bilancio, qualora non fosse possibile raggiungere gli obiettivi di risparmio concordati in sede europea e attesi dalle misure della manovra finanziaria.

A fronte degli interventi di contenimento della spesa pubblica che si sono susseguiti negli ultimi anni, nel 2019 si registra nondimeno un sensibile incremento del volume complessivo del bilancio MAECI rispetto al 2018, da attribuire principalmente all'aumento del contributo a favore del FES, che passa da 470 milioni di euro a 600 milioni (+ 130 milioni). Si tratta in realtà di un incremento figurativo, in quanto il contributo al FES rappresenta per il MAECI una mera partita di giro.

Per una rappresentazione sintetica delle risorse finanziarie gestite dalla Farnesina (stanziamenti legge di bilancio 2019) 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: http://www.esteri.it/mae/it/trasparenza_comunicazioni_legali/bilancio-trasparente

Obiettivi specifici

Vengono riportati di seguito gli obiettivi dell'Amministrazione ("obiettivi specifici") e i risultati attesi nel triennio 2019-2021 (illustrando sinteticamente, ove necessario, 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, le strutture di primo livello responsabili per il raggiungimento dei risultati attesi e i target previsti nella precedente edizione del Piano.

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 - oltre che le pertinenti disposizioni normative e le successive linee guida – l'analisi informale del Piano della Performance 2018-2020 del MAECI ricevuta dal Dipartimento della Funzione Pubblica e le successive occasioni di dialogo avute con il Dipartimento.

Sin dalle prime fasi di programmazione dell'attuale ciclo triennale, si è quindi operato – di concerto con i singoli Centri di Responsabilità 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 del presente documento.

Nel considerare questi aspetti metodologici, è comunque importante tenere a mente che la specificità delle funzioni istituzionali del MAECI rende spesso arduo il compito di individuare risultati concretamente misurabili, e comunque percettibili solo in un orizzonte di medio-lungo periodo. 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 – difficilmente, si ripete, rilevabile in termini quantitativi – 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 deve inoltre tenere in considerazione che – in linea con la tempistica indicata nelle linee guida per il Piano della Performance Ministeri – la definizione degli obiettivi del Piano è stata avviata durante l'estate del 2018, quando ancora non era possibile disporre dei risultati conseguiti in quell'anno. Si ricorda inoltre che il precedente Piano è stato elaborato tenendo conto delle novità normative che hanno interessato il d.lgs 150/2009, le linee guida per il Piano della Performance del Dipartimento della Funzione Pubblica e la nota tecnica n. 2 delle linee guida per la compilazione delle note integrative agli stati di previsione, tutte nel segno della forte discontinuità con il passato, tali da non consentire spesso un collegamento organico con obiettivi e indicatori definiti negli anni precedenti.

L'attenzione della Farnesina su tali aspetti rimane comunque alta e, pertanto, nella preparazione del Piano 2019-2021 si è cercato di tener conto dei risultati ottenuti lo scorso anno, sia programmando obiettivi, indicatori e target sulla scorta dei risultati ottenuti nel primo semestre del 2018, sia provando a rendere immediatamente comprensibile il confronto tra le voci monitorate nel precedente e nell'attuale Piano.

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, ferme restando le considerazioni sopra delineate sulla misurabilità di indicatori connessi al perseguimento di obiettivi legati a doppio filo al perseguimento di beni pubblici globali, per loro natura destinati e a loro volta influenzati da una platea indefinita di stakeholder. È al riguardo opportuno ricordare come, nel panorama politico internazionale, gli attori tradizionali – Stati, Organizzazioni Internazionali – siano ormai stati affiancati da nuove entità di natura variegata (grandi aziende, colossi energetici, gruppi di pressione, ecc.) in grado di condizionare le scelte di politica estera, non necessariamente interpretando la propria presenza sulla scena internazionale in maniera analoga a quella italiana.

La volatilità del contesto esterno in cui opera la Farnesina – caratteristica che caratterizza la sua azione, forse più di altre amministrazioni, influisce inevitabilmente anche sulla definizione degli obiettivi. Se da un lato le linee di fondo del mandato istituzionale della Farnesina conservano integralmente la loro validità (si pensi alla tutela dei diritti umani), dall'altro, le priorità politiche mutano di anno in anno in funzione del contesto esterno e, di conseguenza, cambiano anche gli obiettivi dell'amministrazione (ad esempio quegli obiettivi che hanno necessariamente natura annuale, come la Presidenza dell'OSCE, che è stata centrale per il Piano della performance 2018-2020).

In generale, si è quindi cercato di qualificare 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 sembrato opportuno sostituire del tutto obiettivi e indicatori.

In linea con i suggerimenti ricevuti dal Dipartimento della Funzione Pubblica, si è infine cercato di aumentare e differenziare 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.

Centro di Responsabilità	Priorità politica* (Laddove indicata l'obiettivo è di tipo strategico)	Obiettivi triennali strategici/strutturali	Indicatore Obiettivi triennali	Eventuale Valore di partenza ("Baseline") o Benchmark	Target per il triennio 2019-2021	Target per il triennio 2018-2020 ²
CERI		8 - Gestione efficace ed efficiente con procedure prevalentemente informatizzate degli affari protocollari e di cerimoniale, inclusi le visite di personalità e i vertici internazionali	1 - Percentuale di completamento del programma di informatizzazione della gestione delle richieste di carburante in esenzione da accise da parte delle 140 Rappresentanze diplomatiche estere accreditate presso il Quirinale, in due fasi successive di realizzazione del relativo procedimento. L'Indicatore 1 contribuisce per il 25% alla realizzazione dell'obiettivo triennale del Cerimoniale Diplomatico.	50%	<p>2019: 75% 2020: 100% 2021: NA*</p> <p>L'indicatore prosegue la realizzazione dell'obiettivo del precedente ciclo triennale, con l'estensione dell'applicativo "Ceri Online" alle richieste di carburante in esenzione da accise. La realizzazione dell'indicatore è misurata con percentuali, dove 75% = estensione dell'applicativo alle richieste di carburante e test del programma su una</p>	<p>2018: 50%: 2019: 75% 2020:100%</p>

² Laddove indicato l'indicatore è analogo a quello monitorato per il precedente triennio. Ove mancante o è stato introdotto un nuovo indicatore o sono state apportate modifiche all'indicatore monitorato nel precedente triennio.



Centro di Responsabilità	Priorità politica* (Laddove indicata l'obiettivo è di tipo strategico)	Obiettivi triennali strategici/strutturali	Indicatore Obiettivi triennali	Eventuale Valore di partenza ("Baseline") o Benchmark	Target per il triennio 2019-2021	Target per il triennio 2018-2020 ²
					Rappresentanza diplomatica statisticamente significativa; 100% = estensione a tutte le Rappresentanze. Nel 2021 non è stato indicato un valore target in quanto si tratta di un indicatore che sarà completato nel 2020.	
			2 - Percentuale di Exequatur (autorizzazione all'esercizio delle funzioni) rilasciati a favore dei Consoli (di carriera e onorari) in Italia, entro 10 giorni dal completamento della procedura istruttoria. L'Indicatore 2 contribuisce per il 25% alla realizzazione dell'obiettivo triennale del Cerimoniale Diplomatico.		2019: 90% 2020: 95% 2021: 99%	
			5- Percentuale di pratiche relative alle richieste di misure di sicurezza da parte di Ambasciate, Consolati,		2019: 100% 2020: 100%	



Centro di Responsabilità	Priorità politica* (Laddove indicata l'obiettivo è di tipo strategico)	Obiettivi triennali strategici/strutturali	Indicatore Obiettivi triennali	Eventuale Valore di partenza ("Baseline") o Benchmark	Target per il triennio 2019-2021	Target per il triennio 2018-2020 ²
			Rappresentanze Permanenti ed Organizzazioni Internazionali con sede in Italia trattate entro le 24 ore lavorative dalla ricezione della richiesta. L'Indicatore 5 contribuisce per il 25% alla realizzazione dell'obiettivo triennale del Cerimoniale Diplomatico.		2021: 100%	
			6 - Percentuale di pratiche relative alle richieste di cortesie aeroportuali formulate dalle Rappresentanze Diplomatiche in Italia trattate entro 12 ore lavorative, a condizione che siano effettuate secondo i precisi criteri e limiti fissati dalla vigente disciplina. L'Indicatore 6 contribuisce per il 25% alla realizzazione dell'obiettivo triennale del Cerimoniale Diplomatico		2019: 100% 2020: 100% 2021: 100%	



Centro di Responsabilità	Priorità politica* (Laddove indicata l'obiettivo è di tipo strategico)	Obiettivi triennali strategici/strutturali	Indicatore Obiettivi triennali	Eventuale Valore di partenza ("Baseline") o Benchmark	Target per il triennio 2019-2021	Target per il triennio 2018-2020 ²
SEGR		13 - Attuazione della Legge 185/1990 ("Nuove norme sul controllo dell'esportazione, importazione e transito dei materiali di armamento") e ss. mm. e cooperazione internazionale nel quadro della Direttiva UE 43/2009 ("Direttiva del Parlamento Europeo e del Consiglio [...] che semplifica le modalità e le condizioni dei trasferimenti all'interno delle Comunità di prodotti per la difesa").	1 -Scostamento percentuale, in positivo o in negativo, dal numero medio di contatti e/o riunioni con gli operatori economici produttori di materiale di armamento a scopo informativo e/o d'orientamento ritenuto ottimale per assicurare la corretta presentazione e trattazione delle istanze di autorizzazione.	5 (il target misura il numero medio di contatti e/o riunioni. Il benchmark è individuato in una media pari a 5 contatti in base ai dati degli ultimi anni, che rappresenta un valore ottimale, ossia sufficiente per fornire adeguato accompagnamento alle imprese e sostenibile con le risorse umane dell'Autorità. Per tale motivo i target del triennio 2019-2021 prevedono scostamenti percentuali sempre più ridotti, affinché il valore effettivo tenda ogni anno ad avvicinarsi al benchmark.	2019: $3 \leq x \leq 7$ 2020: $3,50 \leq x \leq 6,50$ 2021: $4 \leq x \leq 6$	2018: $2,7 \leq x \leq 6,3$ 2019: $3,15 \leq x \leq 5,85$ 2020: $3,60 \leq x \leq 5,475\%$



Centro di Responsabilità	Priorità politica* (Laddove indicata l'obiettivo è di tipo strategico)	Obiettivi triennali strategici/strutturali	Indicatore Obiettivi triennali	Eventuale Valore di partenza ("Baseline") o Benchmark	Target per il triennio 2019-2021	Target per il triennio 2018-2020 ²
			2 -Ispezioni presso le società produttrici di materiale di armamento in Italia	8	2019: >=8 2020: >=8 2021: >=8	2018: >=8 2019: >=8 2020: >=8
			3 – Attività multilaterale	11	2019: >=11 2020: >=11 2021: >=11 Il target misura la partecipazione a fori internazionali inerenti alla gestione delle licenze di esportazione di materiali di armamento e a riunioni ad hoc convocate da taluni Partners. La partecipazione della UAMA contribuisce alla definizione di posizioni comuni, attuazione di indirizzo politico, elaborazione di documenti di riferimento. Gli argomenti trattati	



Centro di Responsabilità	Priorità politica* (Laddove indicata l'obiettivo è di tipo strategico)	Obiettivi triennali strategici/strutturali	Indicatore Obiettivi triennali	Eventuale Valore di partenza ("Baseline") o Benchmark	Target per il triennio 2019-2021	Target per il triennio 2018-2020 ²
					alle riunioni hanno carattere strategico, sia sotto il profilo politico ed in taluni casi di sicurezza nazionale. L'espressione di precisi interessi nazionali ha pertanto valenza cruciale e la condivisione di tematiche di particolare delicatezza (embarghi, dual use, rischi legati al trasferimento di tecnologie, ecc.) rappresenta un momento decisionale con immediati riscontri sul piano operativo (effetti sulle autorizzazioni, attività aziende, Sistema Paese, ecc.).	



Centro di Responsabilità	Priorità politica* (Laddove indicata l'obiettivo è di tipo strategico)	Obiettivi triennali strategici/strutturali	Indicatore Obiettivi triennali	Eventuale Valore di partenza ("Baseline") o Benchmark	Target per il triennio 2019-2021	Target per il triennio 2018-2020 ²
			4 - Numero medio di giorni necessari a processare le licenze di esportazione e importazione	<=30	2019: <=30 2020: <=30 2021: <=30	
SEGR		15 - Informare i connazionali sui fattori di rischio e sulle situazioni di crisi in tutti i Paesi del mondo. Monitorare e mappare la presenza di connazionali all'estero. Attività di prevenzione, ed interventi a favore di connazionali in contesti a rischio o in situazioni di emergenza	1 - Aggiornamento delle schede Paese sul portale Viaggiasesicuri. Pubblicazione e diramazione di avvisi specifici attraverso piattaforme multicanale (web, social, mail, telefonico). Campagne informative al pubblico. Azioni di outreach verso specifici settori della società civile.		2019: 2.600 2020: 2.700 2021: 2.800	2018: ≥ 2.500 2019: ≥ 2.600 2020: ≥ 2.700



Centro di Responsabilità	Priorità politica* (Laddove indicata l'obiettivo è di tipo strategico)	Obiettivi triennali strategici/strutturali	Indicatore Obiettivi triennali	Eventuale Valore di partenza ("Baseline") o Benchmark	Target per il triennio 2019-2021	Target per il triennio 2018-2020 ²
			2 - Monitoraggio e mappatura della presenza connazionali all'estero. Aggiornamento dei Piani di Contingenza a tutela delle collettività italiane all'estero in caso di emergenza		2019: 300 2020: 320 2021: 350	
SEGR		20 - Assistere il Ministro nell'elaborare indirizzi e programmi, e assicurare coerenza generale e coordinamento, anche sul piano giuridico interno e internazionale, all'attività del MAECI.	1 - Attività di coordinamento	7000 La baseline è il valore atteso per l'analogo indicatore nel 2018 al momento in cui sono stati formulati i target per il ciclo 2019-2021. Nella prima metà dell'anno, in virtù dei tempi necessari alla formazione dei nuovi Parlamento e Governo, si è assistito a un rallentamento del numero di questioni portate all'attenzione del vertice politico del MAECI. Da allora si è iniziato ad assistere a	2019: ≥ 7300 2020: ≥ 7500 2021: ≥ 7700 (Il target misura il numero di azioni intraprese sulla piattaforma informatica di gestione documentale in dotazione al Ministero e che consente all'Unità di Coordinamento di effettuare una verifica formale e sostanziale, sotto i profili della coerenza e della priorità, dei temi portati all'attenzione	2018: ≥ 7.000 2019: ≥ 8.000 2020: ≥ 8.100



Centro di Responsabilità	Priorità politica* (Laddove indicata l'obiettivo è di tipo strategico)	Obiettivi triennali strategici/strutturali	Indicatore Obiettivi triennali	Eventuale Valore di partenza ("Baseline") o Benchmark	Target per il triennio 2019-2021	Target per il triennio 2018-2020 ²
				una progressiva ripresa del numero delle attività per cui è necessaria un'attività di coordinamento da parte della SG. Per tale motivo, si prevedono target via via crescenti.	dell'Autorità politica, coinvolgendo eventualmente altre strutture interessate e segnalando se del caso le proprie osservazioni per assicurare l'unità di indirizzo, la tempestività e la continuità dell'azione degli uffici dell'Amministrazione in Italia e all'estero)	
			2 -Promozione e diffusione di ricerche, studi, pubblicazioni di centri di ricerca su temi di interesse per la politica estera nazionale da parte dell'UAP (Unità di analisi e Programmazione, Statistica e Documentazione Storica)	12	2019: 14 2020: 16 2021: 17	2018: ≥ 12 2019: ≥ 14 2020: ≥ 16



Centro di Responsabilità	Priorità politica* (Laddove indicata l'obiettivo è di tipo strategico)	Obiettivi triennali strategici/strutturali	Indicatore Obiettivi triennali	Eventuale Valore di partenza ("Baseline") o Benchmark	Target per il triennio 2019-2021	Target per il triennio 2018-2020 ²
			3 - Consulenza giuridica, sia nell'ambito del diritto interno sia in quello internazionale, fornita agli Organi di indirizzo politico del Ministero e agli Uffici dell'Amministrazione		2019 ≥ 225 2020 ≥ 230 2021 ≥ 235 (il target misura il numero di pareri forniti ad autorità politiche e uffici del Ministero su questioni di diritto interno e di diritto internazionale)	2018: ≥ 200 2019: ≥ 220 2020: ≥ 230



Centro di Responsabilità	Priorità politica* (Laddove indicata l'obiettivo è di tipo strategico)	Obiettivi triennali strategici/strutturali	Indicatore Obiettivi triennali	Eventuale Valore di partenza ("Baseline") o Benchmark	Target per il triennio 2019-2021	Target per il triennio 2018-2020 ²
DGAI	Riforma dell'azione amministrativa*	12 - Miglioramento della gestione amministrativa delle Sedi estere ed incremento delle iniziative per la valorizzazione e razionalizzazione del patrimonio immobiliare	1 - Supporto e consulenza alle Sedi diplomatico-consolari nella gestione amministrativa, patrimoniale e di sicurezza	80%	2018: 80% 2019: 85% 2020: 90% Il target misura il rapporto percentuale dei pareri resi sui pareri richiesti dalle Sedi estere della rete diplomatico-consolare (attraverso i quali la Direzione fornisce istruzioni operative, supporto e consulenza alle sedi diplomatico-consolari nella gestione degli immobili patrimoniali, nell'affidamento dei lavori, servizi e forniture ai fini del funzionamento generale e della alla sicurezza infrastrutturale)	2018: 80% 2019: 85% 2020: 90%



Centro di Responsabilità	Priorità politica* (Laddove indicata l'obiettivo è di tipo strategico)	Obiettivi triennali strategici/strutturali	Indicatore Obiettivi triennali	Eventuale Valore di partenza ("Baseline") o Benchmark	Target per il triennio 2019-2021	Target per il triennio 2018-2020 ²
			2- Razionalizzazione delle spese di locazione delle Sedi diplomatico-consolari.	80%	2019 ≥ 80% 2020 ≥ 90% 2021 : 100% (Il target misura il rapporto, in termini percentuali, tra il numero di nuove locazioni che rispettano almeno due dei requisiti identificati dalla DGAI per razionalizzare le spese di locazione delle sedi diplomatico-consolari, ubicate in Paesi che non presentano parametri omogenei e per le quali, quindi, non è possibile trovare soluzioni univoche)	



Centro di Responsabilità	Priorità politica* (Laddove indicata l'obiettivo è di tipo strategico)	Obiettivi triennali strategici/strutturali	Indicatore Obiettivi triennali	Eventuale Valore di partenza ("Baseline") o Benchmark	Target per il triennio 2019-2021	Target per il triennio 2018-2020 ²
		14 - Promozione di azioni di conciliazione dei tempi di vita privata e di lavoro del personale	1 - Convenzioni sottoscritte dall'Amministrazione senza oneri, finalizzate a conciliare vita privata e lavoro dei Dipendenti sottoscritte nel periodo di riferimento.	16	2019: 25 2020: 28 2021: 31	2018: 18 2019: 20 2020: 24
			2 - Centro estivo : incremento progressivo dei giorni del servizio in base alla chiusura estiva delle scuole	49	2019: 5 2020: 6 2021: 7	2018: 3 2019: 5 2020: 7
			3 - Incremento del numero medio mensile di controlli medici periodici del personale in servizio all'estero	10	2019: 11 2020: 12 2021: 13	



Centro di Responsabilità	Priorità politica* (Laddove indicata l'obiettivo è di tipo strategico)	Obiettivi triennali strategici/strutturali	Indicatore Obiettivi triennali	Eventuale Valore di partenza ("Baseline") o Benchmark	Target per il triennio 2019-2021	Target per il triennio 2018-2020 ²
		16 - Digitalizzazione e ammodernamento tecnologico del MAECI	1 - Sommatoria del numero di visitatori dei portali online "Fast It" (servizi consolari a distanza – https://serviziconsolarionline.esteri.it), "Visto per l'Italia" (portale informativo per i richiedenti visto – http://vistoperitalia.esteri.it) e degli appuntamenti prenotati tramite il sito "Prenota Online" (portale per la prenotazione di appuntamenti presso gli sportelli consolari - https://prenotaonline.esteri.it/sedi.aspx).	1.300.000	2019: 1.400.000 2020: 1.500.000 2021: 1.600.000 (Il target misura il numero di utenti dei tre portali)	
			2 - Numero di comunicazioni di posta elettronica certificata (PEC) inviate dalla rete diplomatico-consolare per l'erogazione di servizi al cittadino tramite la piattaforma informatica "Sistema Integrato Funzioni Consolari" (SIFC) .	310.000	2019: 320.000 2020: 340.000 2021: 360.000	



Centro di Responsabilità	Priorità politica* (Laddove indicata l'obiettivo è di tipo strategico)	Obiettivi triennali strategici/strutturali	Indicatore Obiettivi triennali	Eventuale Valore di partenza ("Baseline") o Benchmark	Target per il triennio 2019-2021	Target per il triennio 2018-2020 ²
DGAP	Mediterraneo	29 - Tutelare gli interessi nazionali dell'Italia nel bacino del Mediterraneo, area di importanza cruciale per la sicurezza del Paese, anche attraverso la promozione e la tutela dei diritti umani, e in via prioritaria adoperarsi per la stabilizzazione della Libia.	1 - Frequenza degli incontri bilaterali con Paesi di competenza in cui è stata inclusa la questione della stabilizzazione della Libia e dell'area del Mediterraneo nella definizione dell'agenda dei temi in discussione e nella conseguente predisposizione della documentazione di supporto istituzionale all'autorità politica.	53%	2019 ≥ 54% 2020 ≥ 55% 2021 ≥ 56%	
			2 - Numero dei comunicati congiunti concordati con i nostri principali partner internazionali di riferimento nel Mediterraneo (Stati Uniti, Regno Unito, Francia) che afferiscono al tema della stabilizzazione della Libia.	5	2019: 6 2020: 7 2021: 8	
DGAP	Sicurezza e diritti	30 – Nell'ambito del tradizionale impegno italiano nei fori multilaterali (quali ONU, OSCE, Consiglio d'Europa, NATO) rafforzare l'azione nel settore della sicurezza e dei diritti, e proseguire le iniziative diplomatiche e umanitarie per prevenire e risolvere le crisi in atto nel nostro vicinato, rendendo più incisiva l'azione degli	1 – L'indicatore misura l'intensità dell'impegno dell'Italia nel settore diritti umani, misurato attraverso la frequenza con cui il Paese co-sponsorizza risoluzioni ONU afferenti il tema della promozione diritto internazionale /diritti umani, con priorità su lotta a discriminazioni, moratoria universale pena di morte, diritti bambini/donne, libertà di religione/credo.	60%	2019 ≥ 61% 2020 ≥ 62% 2021 ≥ 63%	



Centro di Responsabilità	Priorità politica* (Laddove indicata l'obiettivo è di tipo strategico)	Obiettivi triennali strategici/strutturali	Indicatore Obiettivi triennali	Eventuale Valore di partenza ("Baseline") o Benchmark	Target per il triennio 2019-2021	Target per il triennio 2018-2020 ²
		organismi e dei processi multilaterali in tali contesti di crisi.				
			2 - Presenza, nelle riunioni del Consiglio Atlantico della NATO, di riferimenti all'esigenza di adattare l'Alleanza rispetto alle sfide di sicurezza emergenti o legate al fianco Sud della NATO.	25	2019 ≥ 27 2020 ≥ 29 2021 ≥ 30	
DGCS		19 - Assicurare il coordinamento dell'attività multilaterale di cooperazione allo sviluppo, sia attraverso la	1 - Finanziamento delle Organizzazioni internazionali	80%	2019: 80% 2020: 80% 2021: 80% (il target misura il rapporto tra il valore delle risorse programmate a favore dei singoli organismi e l'ammontare complessivo delle	



Centro di Responsabilità	Priorità politica* (Laddove indicata l'obiettivo è di tipo strategico)	Obiettivi triennali strategici/strutturali	Indicatore Obiettivi triennali	Eventuale Valore di partenza ("Baseline") o Benchmark	Target per il triennio 2019-2021	Target per il triennio 2018-2020 ²
		partecipazione al dibattito internazionale, sia tramite il finanziamento delle Organizzazioni internazionali attive nel settore.			risorse disponibili sul canale multilaterale entro i primi 120 giorni dell'anno)	
			2 - Contributo italiano alle riunioni di comitati ed organismi dell'Unione Europea volte a definire indirizzi strategici ed allocazioni finanziarie per iniziative di cooperazione	24	<p>2019: 24 2020: 26 2021: 28</p> <p>(Il target misura il numero di riunioni di comitati ENI - Strumento per il vicinato - , DCI - Strumento per la Cooperazione allo sviluppo con America Latina, Asia, Asia Centrale, Medio Oriente e Sud Africa - FES (Fondo Europeo per lo sviluppo) e organismi dell'UE, etc, La presenza nelle sedi decisionali europee consente di</p>	



Centro di Responsabilità	Priorità politica* (Laddove indicata l'obiettivo è di tipo strategico)	Obiettivi triennali strategici/strutturali	Indicatore Obiettivi triennali	Eventuale Valore di partenza ("Baseline") o Benchmark	Target per il triennio 2019-2021	Target per il triennio 2018-2020 ²
					orientare le decisioni sulla destinazione dei fondi di cooperazione e di salvaguardare quindi le priorità strategiche italiane, siano esse geografiche o tematiche.	
		21 - Valutare l'impatto degli interventi di cooperazione allo sviluppo in itinere ed ex post per verificarne la coerenza con gli indirizzi approvati dal Comitato Interministeriale per la Cooperazione allo Sviluppo (CICS) e trarne indicazioni per la futura programmazione	1 - Gestione e aggiornamento di un elenco dei fornitori di servizi di valutazione. (La DGCS affida i servizi di valutazione delle iniziative di cooperazione a soggetti indipendenti esterni all'Amministrazione, non coinvolti nelle iniziative di cooperazione da valutare, allo scopo di garantire l'imparzialità e l'indipendenza così come vuole la prassi internazionale. A tal fine, la DGCS ha istituito un nuovo elenco di fornitori per l'affidamento di contratti di servizio sotto la soglia comunitaria. L'elenco va gestito ed aggiornato,		2019: 1 2020: 1 2021: 1	



Centro di Responsabilità	Priorità politica* (Laddove indicata l'obiettivo è di tipo strategico)	Obiettivi triennali strategici/strutturali	Indicatore Obiettivi triennali	Eventuale Valore di partenza ("Baseline") o Benchmark	Target per il triennio 2019-2021	Target per il triennio 2018-2020 ²
			mediante un software realizzato in collaborazione con una società esterna, ai fini della corretta aggiudicazione dei servizi di valutazione nel rispetto dei principi di non discriminazione, trasparenza, rotazione e parità di trattamento. Il target misura l'aggiornamento annuale dell'elenco dei fornitori mediante invio di comunicazione a tutti gli operatori iscritti per conferma/aggiornamento dei dati inseriti e la conseguente esclusione degli operatori economici che eventualmente non abbiano più i requisiti minimi richiesti per l'iscrizione. Il valore "1" corrisponde a un aggiornamento dell'elenco).			
			2 - Avvio dei processi di valutazione (Il target misura il numero dei processi di valutazione avviati. Si tratta di un esercizio previsto dalla legge 125/2014, "Disciplina generale sulla cooperazione internazionale per lo sviluppo")	2	2019: 3 2020: 4 2021: 5	2018: 2 2019: 3 2020: 4



Centro di Responsabilità	Priorità politica* (Laddove indicata l'obiettivo è di tipo strategico)	Obiettivi triennali strategici/strutturali	Indicatore Obiettivi triennali	Eventuale Valore di partenza ("Baseline") o Benchmark	Target per il triennio 2019-2021	Target per il triennio 2018-2020 ²
	Aiuto allo sviluppo	2 - Assicurare una efficace e razionale programmazione degli interventi di cooperazione allo sviluppo	1 - Concentrazione delle risorse a dono geograficamente ripartibili nelle seguenti aree di particolare rilevanza Africa e Bacino del Mediterraneo e Medio Oriente.	75%	2019: 70% 2020: 73% 2021: 75%	
			2 - Approvazione della programmazione (il target misura il numero di giorni fra la data di approvazione della Legge di Bilancio e la definizione della programmazione)	≤ 150	2019 ≤120 2020 ≤ 90 2021 ≤ 80	2018 ≤ 150 2019 ≤ 120 2020 ≤ 90
	Diplomazia per la crescita e promozione integrata	1 - Migliorare l'efficienza dei servizi consolari	1 -Numero di uffici consolari onorari dotati di strumentazione per la captazione dei dati biometrici per il rilascio del passaporto e per il loro trasferimento telematico alle Sedi di I categoria.	12	2019 >70 2020 >95 2021 > 110	2018 >12 2019 >20 2020 > 30



Centro di Responsabilità	Priorità politica* (Laddove indicata l'obiettivo è di tipo strategico)	Obiettivi triennali strategici/strutturali	Indicatore Obiettivi triennali	Eventuale Valore di partenza ("Baseline") o Benchmark	Target per il triennio 2019-2021	Target per il triennio 2018-2020 ²
DGIT			2 - Numero di utenti che presentano richiesta di passaporto attraverso la rete consolare onoraria che utilizza le postazioni mobili di captazione dei dati biometrici.	323	2019 > 4.000 2020 > 5.000 2021 > 6.000	
	Collaborare con i Paesi di transito e origine dei flussi migratori	3 - Collaborare con i Paesi di transito e origine dei flussi migratori	1 - Adesione all'elenco delle priorità settoriali indicate negli Atti di Indirizzo e di Programmazione degli interventi del Fondo Africa. Un maggior numero di settori interessati dagli interventi comporta un maggior impatto sulla gestione dei flussi la cui complessità richiede strategie diversificate e lo sviluppo di modelli diversi di intese tecniche e di monitoraggio. Il Fondo Africa ha natura straordinaria - istituito nel 2016 e parzialmente rifinanziato negli anni successivi sino al 2019.	60%	2019 ≥ 60% 2020 - 2021 - <i>(Nel 2020 e nel 2021 non è stato indicato un valore target in quanto al momento non sono previsti ulteriori stanziamenti di fondi a partire dal 2020)</i>	
			2 - Tempo medio di lavorazione (il target misura il tempo medio - espresso in giorni lavorativi - di lavorazione delle pratiche dalla data della protocollazione in arrivo della proposta di progetto alla data della firma del decreto d'impegno o della	<90		



Centro di Responsabilità	Priorità politica* (Laddove indicata l'obiettivo è di tipo strategico)	Obiettivi triennali strategici/strutturali	Indicatore Obiettivi triennali	Eventuale Valore di partenza ("Baseline") o Benchmark	Target per il triennio 2019-2021	Target per il triennio 2018-2020 ²
			comunicazione di rigetto della proposta. Si tratta di un indice di tempestività volto a monitorare la velocità e la capacità dell'amministrazione di negoziare, orientare in funzione dei nostri interessi e concludere intese attuative del Fondo Africa).			
DGMO	Sfide Globali	17 – Contribuire all'efficacia della governance economica	1 - Iniziative di coordinamento nazionale sul dossier sanzioni (il target misura il rapporto tra i casi di non <i>compliance</i> di enti, istituzioni, persone fisiche e giuridiche con determinati regimi sanzionatori risolti, o prevenuti, grazie al coordinamento con le Amministrazioni competenti rispetto a tutte le singole istanze sottoposte all'attenzione dei Comitati Sanzioni ONU, in ambito UE e del Comitato di Sicurezza Finanziaria).	65%	2019 ≥ 65% 2020 ≥ 68% 2021 ≥ 70%	



Centro di Responsabilità	Priorità politica* (Laddove indicata l'obiettivo è di tipo strategico)	Obiettivi triennali strategici/strutturali	Indicatore Obiettivi triennali	Eventuale Valore di partenza ("Baseline") o Benchmark	Target per il triennio 2019-2021	Target per il triennio 2018-2020 ²
		e finanziaria globale	<p>2 - Tutela degli interessi italiani in seno alle organizzazioni economiche multilaterali, con particolare riferimento all'OCSE.</p> <p>(Il target misura la percentuale delle decisioni o posizioni degli organi di vertice delle organizzazioni di competenza - con particolare riferimento all'OCSE - dove la linea sostenuta dall'Italia, ottenuta in esito al coordinamento con le altre Amministrazioni, è risultata maggioritaria all'interno della membership, rispetto a tutte le decisioni/posizioni degli organi di vertice delle organizzazioni).</p>	55%	2019 ≥ 60% 2020 ≥ 63% 2021 ≥ 65%	
			<p>3 - Iniziative politico/diplomatiche nell'ambito dei fori di governance economico-finanziaria nonché in ambito G7 e G20</p> <p>(Il target misura il numero di iniziative politico-diplomatiche nei fori di governance economico-finanziaria (OCSE, Club di Parigi, Gruppo di Azione Finanziaria Internazionale, Counter-ISIL Finance Group), nei fori su clima, ambiente, sostenibilità, energia (inclusa la</p>	68	2019 ≥ 69 2020 ≥ 70 2021 ≥ 71	



Centro di Responsabilità	Priorità politica* (Laddove indicata l'obiettivo è di tipo strategico)	Obiettivi triennali strategici/strutturali	Indicatore Obiettivi triennali	Eventuale Valore di partenza ("Baseline") o Benchmark	Target per il triennio 2019-2021	Target per il triennio 2018-2020 ²
			sicurezza energetica), nonché in ambito G7 e G20, indice di un accresciuto attivismo in seno ai predetti fori multilaterali attraverso il quale il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale contribuisce alla difesa degli interessi nazionali)			



Centro di Responsabilità	Priorità politica* (Laddove indicata l'obiettivo è di tipo strategico)	Obiettivi triennali strategici/strutturali	Indicatore Obiettivi triennali	Eventuale Valore di partenza ("Baseline") o Benchmark	Target per il triennio 2019-2021	Target per il triennio 2018-2020 ²
		18 - Rafforzare la cooperazione con i Paesi dell'Asia, dell'Africa sub-sahariana, dell'America Latina e i Caraibi sia sul piano bilaterale che in ambito multilaterale, contribuendo alla tutela degli interessi nazionali e alla promozione della pace e della sicurezza in tali regioni	1 - Percentuale di iniziative a favore dell'Africa sub-sahariana sostenute con le risorse stanziare per progetti ex art. 1.1. L. 180/92 (Partecipazione dell'Italia alle iniziative di pace ed umanitarie in sede internazionale) e DPCM Missioni Internazionali.	65%	2019 ≥ 65% 2020 ≥ 67% 2021 ≥ 70%	



Centro di Responsabilità	Priorità politica* (Laddove indicata l'obiettivo è di tipo strategico)	Obiettivi triennali strategici/strutturali	Indicatore Obiettivi triennali	Eventuale Valore di partenza ("Baseline") o Benchmark	Target per il triennio 2019-2021	Target per il triennio 2018-2020 ²
			2 - Percentuale di accordi, protocolli, memorandum, intese tecniche, dichiarazioni o comunicati finalizzati in occasione di incontri con rappresentanti dei Paesi dell'Asia, rispetto a quelli promossi e negoziati dal MAECI in preparazione degli stessi incontri.	60%	2019 ≥ 60% 2020 ≥ 63% 2021 ≥ 65%	
			3 - Percentuale di accordi, protocolli, memorandum, intese tecniche, dichiarazioni o comunicati finalizzati in occasione di incontri con rappresentanti dei Paesi dell'America Latina e dei Caraibi, rispetto a quelli promossi e negoziati dal MAECI in preparazione degli stessi incontri.	60%	2019 ≥ 60% 2020 ≥ 63% 2021 ≥ 65%	
			4 - Percentuale di accordi, protocolli, memorandum, intese tecniche, dichiarazioni o comunicati finalizzati in occasione di incontri con rappresentanti dei Paesi dell'Africa Sub-sahariana rispetto a quelli promossi e negoziati dal MAECI in preparazione degli stessi incontri.	60%	2019 ≥ 60% 2020 ≥ 63% 2021 ≥ 65%	



Centro di Responsabilità	Priorità politica* (Laddove indicata l'obiettivo è di tipo strategico)	Obiettivi triennali strategici/strutturali	Indicatore Obiettivi triennali	Eventuale Valore di partenza ("Baseline") o Benchmark	Target per il triennio 2019-2021	Target per il triennio 2018-2020 ²
DGRI		4 - Ottimizzare l'impiego delle risorse umane e finanziarie disponibili per garantire la funzionalità della rete diplomatico-consolare in Italia e all'estero, anche in termini di pari opportunità	1 - Percentuale di personale in servizio in sedi extra UE sul totale del personale in servizio all'estero	55% (Si tratta del massimo valore di riferimento il cui raggiungimento è auspicabile nel triennio, tenuto conto della crescente necessità di collocare personale in Sedi estere caratterizzate da situazioni di crisi o strategicamente importanti senza compromettere la funzionalità dell'Amministrazione centrale).	2019 ≥ 53% 2020 ≥ 54% 2021 ≥ 55%	2018 ≥ 52% 2019 ≥ 53% 2020 ≥ 54%
			2 - Numero di missioni/assegnazioni brevi utilizzate come strumenti di flessibilità nell'allocazione del personale all'estero, a risorse di bilancio invariate	45 (Si tratta del valore di riferimento il cui raggiungimento è auspicabile nel triennio alla luce della crescente necessità di collocare personale presso le sedi estere, anche per periodi brevi, garantendo la continuità dei servizi	2019 : 43 2020 : 44 2021 : 45	2018 : 42 2019 : 43 2020 : 44



Centro di Responsabilità	Priorità politica* (Laddove indicata l'obiettivo è di tipo strategico)	Obiettivi triennali strategici/strutturali	Indicatore Obiettivi triennali	Eventuale Valore di partenza ("Baseline") o Benchmark	Target per il triennio 2019-2021	Target per il triennio 2018-2020 ²
				erogati in favore dei connazionali. Valori più elevati rispetto al benchmark non appaiono al momento desiderabili in quanto le missioni e assegnazioni brevi rappresentano, come indicato, uno strumento di flessibilità con utilizzo limitato a specifiche situazioni).		
			3 - Percentuale di utilizzo dei fondi di flessibilità messi a disposizione per far fronte a sopravvenute maggiori esigenze dell'Amministrazione ed al miglioramento della sicurezza della rete estera	95% (Trattasi del valore di riferimento il cui raggiungimento è auspicabile nel triennio, al fine di ottimizzare l'impiego dei fondi messi a disposizione dell'Amministrazione per l'acquisto di beni e servizi e la messa in sicurezza delle sedi estere.)	2019: 85% 2020: 90% 2021: 95%	



Centro di Responsabilità	Priorità politica* (Laddove indicata l'obiettivo è di tipo strategico)	Obiettivi triennali strategici/strutturali	Indicatore Obiettivi triennali	Eventuale Valore di partenza ("Baseline") o Benchmark	Target per il triennio 2019-2021	Target per il triennio 2018-2020 ²
			4 - Percentuale di funzionarie diplomatiche in posizioni di responsabilità sul totale di quelle di servizio	20% Il valore di riferimento del 20% è determinato tenendo presente l'esiguo numero di donne in diplomazia con l'anzianità adeguata a ricoprire tali ruoli. Il numero di donne nei ruoli diplomatici è infatti proporzionalmente più limitato nei gradi apicali della carriera, mentre risulta più ampio nei gradi iniziali ed intermedi. Ci si attende che nel medio-lungo periodo il valore di riferimento sia destinato a mutare con la variazione della presenza femminile nei diversi gradi della carriera.	2019 ≥ 20% 2020 ≥ 20% 2021 ≥ 20%	2018 ≥ 18% 2019 ≥ 19% 2020 ≥ 20%



Centro di Responsabilità	Priorità politica* (Laddove indicata l'obiettivo è di tipo strategico)	Obiettivi triennali strategici/strutturali	Indicatore Obiettivi triennali	Eventuale Valore di partenza ("Baseline") o Benchmark	Target per il triennio 2019-2021	Target per il triennio 2018-2020 ²
		5 - Assicurare un'efficace attività di formazione del personale, soprattutto nell'ottica del servizio all'estero	1 - Numero di dipendenti di ruolo già in servizio all'estero o destinati a prestare servizio all'estero coinvolti in attività formative specifiche, anche on-line	400 (Il valore indica il numero di dipendenti di ruolo già in servizio all'estero, o destinati a prestare servizio all'estero, che l'Amministrazione si impegna a coinvolgere nel triennio in attività formative specifiche, ritenuto desiderabile e opportuno rispetto alla finalità di dotare la rete diplomatico-consolare di personale con una formazione adeguata al posto funzione assegnato)	2019 ≥350 2020 ≥375 2021 ≥400	



Centro di Responsabilità	Priorità politica* (Laddove indicata l'obiettivo è di tipo strategico)	Obiettivi triennali strategici/strutturali	Indicatore Obiettivi triennali	Eventuale Valore di partenza ("Baseline") o Benchmark	Target per il triennio 2019-2021	Target per il triennio 2018-2020 ²
			2 - Numero di ore di formazione medio per il personale	10 Il valore indicato come benchmark rappresenta il livello di formazione che l'amministrazione ritiene opportuno garantire, espresso pro capite in termini di quantità di ore, al fine di assicurare l'aggiornamento e la formazione costanti del personale in maniera trasversale	2019 ≥20 2020 ≥12 2021 ≥12,5	



Centro di Responsabilità	Priorità politica* (Laddove indicata l'obiettivo è di tipo strategico)	Obiettivi triennali strategici/strutturali	Indicatore Obiettivi triennali	Eventuale Valore di partenza ("Baseline") o Benchmark	Target per il triennio 2019-2021	Target per il triennio 2018-2020 ²
				rispetto alle categorie di appartenenza e alle funzioni svolte.		
DGSP	Diplomazia per la crescita e promozione integrata	25 - Accompagnare le imprese italiane, in particolare quelle piccole e medie, nei mercati internazionali, al fine di favorire la crescita dell'economia nazionale e dell'occupazione, attraverso attività di informazione e la promozione dello stile del "vivere all'Italiana"; contribuire allo sviluppo della scienza e tecnologia italiana, attraverso lo sviluppo della cooperazione	1 - Conteggio delle pagine visitate da parte degli utenti sulle piattaforme informatiche InfoMercatiEsteri ed ExTender	1.500.000	2019: 1.600.000 2020: 1.700.000 2021: 1.700.000	
			2 - Numero di Partner della "Settimana della Cucina italiana di qualità nel mondo"	550	2019: 600 2020: 625 2021: - <i>(Nel 2021 non è stato indicato un valore target in quanto venendo meno i fondi della</i>	



Centro di Responsabilità	Priorità politica* (Laddove indicata l'obiettivo è di tipo strategico)	Obiettivi triennali strategici/strutturali	Indicatore Obiettivi triennali	Eventuale Valore di partenza ("Baseline") o Benchmark	Target per il triennio 2019-2021	Target per il triennio 2018-2020 ²
		a livello internazionale di centri di ricerca, università e ricercatori italiani			<i>promozione integrata, si renderà necessaria una riconsiderazione sia degli indicatori che dei target)</i>	
			3 -Progetti di ricerca scientifica e tecnologica e di ricerca industriale approvati nei Protocolli Esecutivi degli Accordi di cooperazione con i paesi dell'area asiatica.	38%	2019: 39% 2020: 40% 2021: - <i>(Nel 2021 non è stato indicato un valore target in quanto venendo meno i fondi della promozione integrata, si renderà necessaria una riconsiderazione sia degli indicatori che dei target)</i>	
	Diplomazia per la crescita e promozione integrata	26 - Favorire la diffusione della cultura italiana all'estero nell'ambito del Programma di Promozione integrata, quale strumento di dialogo politico e quale veicolo per promuovere l'immagine dell'Italia all'estero; favorire e	1 -Numero di iniziative organizzate in occasione delle rassegne periodiche dedicate alla lingua e al Design	900	2019 ≥ 1100 2020 ≥ 1200 2021 - <i>(Nel 2021 non è stato indicato un valore target in quanto venendo meno i fondi della</i>	2018 ≥ 900 2019 ≥ 1000 2020 ≥ 1100



Centro di Responsabilità	Priorità politica* (Laddove indicata l'obiettivo è di tipo strategico)	Obiettivi triennali strategici/strutturali	Indicatore Obiettivi triennali	Eventuale Valore di partenza ("Baseline") o Benchmark	Target per il triennio 2019-2021	Target per il triennio 2018-2020 ²
		incentivare l'insegnamento e la diffusione della lingua italiana nei sistemi educativi all'estero.			<i>promozione integrata, si renderà necessaria una riconsiderazione sia degli indicatori che dei target)</i>	
			2 - Numero di iniziative scolastiche all'estero coordinate, gestite e vigilate, ovvero scuole statali, scuole paritarie e non paritarie, scuole europee, sezioni italiane presso scuole straniere e internazionali, scuole straniere in cui si insegna italiano, enti gestori destinatari di contributi per la promozione di corsi di lingua italiana.	180	2019: 220 2020: 240 2021: - (Nel 2021 non è stato indicato un valore target in quanto venendo meno i fondi della promozione integrata, si renderà necessaria una riconsiderazione sia degli indicatori che dei target)	
			3 - Cattedre di italiano sostenute presso Università straniere con riferimento all'area dell'Asia e dell'Oceania	13%	2019: 14% 2020: 15% 2021: - (Nel 2021 non è stato indicato un	



Centro di Responsabilità	Priorità politica* (Laddove indicata l'obiettivo è di tipo strategico)	Obiettivi triennali strategici/strutturali	Indicatore Obiettivi triennali	Eventuale Valore di partenza ("Baseline") o Benchmark	Target per il triennio 2019-2021	Target per il triennio 2018-2020 ²
					<i>valore target in quanto venendo meno i fondi della promozione integrata, si renderà necessaria una riconsiderazione sia degli indicatori che dei target)</i>	
			4 -Missioni archeologiche ed etnoantropologiche sostenute in area Mediterraneo allargato e Turchia	39%	2019: 40% 2020: 45% 2021 - <i>(Nel 2021 non è stato indicato un valore target in quanto venendo meno i fondi della promozione integrata, si renderà necessaria una riconsiderazione sia degli indicatori che dei target)</i>	



Centro di Responsabilità	Priorità politica* (Laddove indicata l'obiettivo è di tipo strategico)	Obiettivi triennali strategici/strutturali	Indicatore Obiettivi triennali	Eventuale Valore di partenza ("Baseline") o Benchmark	Target per il triennio 2019-2021	Target per il triennio 2018-2020 ²
DGUE	Europa	23 - Promuovere la visione italiana del processo di integrazione europea partecipando ai vari negoziati in ambito UE.	1 - Visite, incontri, vertici bilaterali e multilaterali, riunioni preparatorie per il Consiglio Europeo e per il Consiglio UE	118	2019 ≥ 118 2020 ≥ 140 2021 ≥ 140	



Centro di Responsabilità	Priorità politica* (Laddove indicata l'obiettivo è di tipo strategico)	Obiettivi triennali strategici/strutturali	Indicatore Obiettivi triennali	Eventuale Valore di partenza ("Baseline") o Benchmark	Target per il triennio 2019-2021	Target per il triennio 2018-2020 ²
			2 - Iniziative prese in ambito UE per favorire un'azione coordinata e sostenibile nei confronti delle sfide poste dai fenomeni migratori nel Mediterraneo	93% (il target misura la percentuale delle documentazioni preparatorie finalizzate alla discussione del tema nell'ambito degli incontri istituzionali. Il valore del 93% è la ratio odierna tra documentazioni nelle quali sia affrontato il tema ed il numero di documentazioni curate dalla DGUE Tale percentuale, già alta in conseguenza del carattere emergenziale, dovrebbe calare quando si entrerà in un'ottica di medio periodo. Essa rimarrà comunque elevata, poiché riveste carattere prioritario.	2019 ≥ 80% 2020 ≥ 80% 2021 ≥ 80%	



Centro di Responsabilità	Priorità politica* (Laddove indicata l'obiettivo è di tipo strategico)	Obiettivi triennali strategici/strutturali	Indicatore Obiettivi triennali	Eventuale Valore di partenza ("Baseline") o Benchmark	Target per il triennio 2019-2021	Target per il triennio 2018-2020 ²
Piano della P			3 - Continuare a lavorare per promuovere gli interessi italiani nell'ambito del negoziato sulla Brexit in tutti gli incontri tecnici e politici in cui viene sollevato	50% (L'indicatore misura la percentuale di incontri sia a livello tecnico e politico in cui viene discusso il processo negoziale legato alla Brexit e in cui vengono sollevate e promosse le priorità del nostro Paese. Attualmente è questa la ratio tra le documentazioni sul tema Brexit e quelle curate dalla DGUE. Salvo imprevedibili sviluppi connessi all'incertezza sugli esiti del negoziato si ipotizza per il 2021 un obiettivo decrescente per la minore attualità che il dossier potrebbe acquisire dopo l'uscita dell'UK dall'UE e a conclusione del previsto periodo transitorio di proroga dell'acquis)	2019 ≥ 50% 2020 ≥ 50% 2021 ≥ 40%	



Centro di Responsabilità	Priorità politica* (Laddove indicata l'obiettivo è di tipo strategico)	Obiettivi triennali strategici/strutturali	Indicatore Obiettivi triennali	Eventuale Valore di partenza ("Baseline") o Benchmark	Target per il triennio 2019-2021	Target per il triennio 2018-2020 ²
			1 - Iniziative di dialogo, vertici e gli incontri bilaterali e multilaterali con i partner europei membri e non dell'UE.	90	2019 ≥ 90 2020 ≥ 100 2021 ≥ 100	2018 ≥ 80 2019 ≥ 90 2020 ≥ 100
		24 - Rafforzare i rapporti bilaterali con i Paesi Europei, membri e non dell'Unione Europea, per promuovere gli interessi nazionali e sviluppare sinergie sui temi europei.	2 -Sostenere il percorso europeo dei Balcani Occidentali promuovendo in ambito UE iniziative mirate ad orientare il processo di allargamento e le riforme nei Paesi candidati e potenziali tali, in linea con i nostri interessi nazionali.	50%	2019 ≥50% 2020 ≥ 60% 2021 ≥ 65% <i>(L'indicatore misura la promozione di Ogni iniziativa, attività di sensibilizzazione e coordinamento effettuate presso/ di concerto con gli altri Stati Membri e le istituzioni europee, calcolato attraverso il rapporto percentuale fra le attività di coordinamento con le altre</i>	



Centro di Responsabilità	Priorità politica* (Laddove indicata l'obiettivo è di tipo strategico)	Obiettivi triennali strategici/strutturali	Indicatore Obiettivi triennali	Eventuale Valore di partenza ("Baseline") o Benchmark	Target per il triennio 2019-2021	Target per il triennio 2018-2020 ²
					<i>Amministrazioni interessate al processo di allargamento rispetto al numero totale di riunioni (consiliari e comitati) in ambito UE</i>	



Centro di Responsabilità	Priorità politica* (Laddove indicata l'obiettivo è di tipo strategico)	Obiettivi triennali strategici/strutturali	Indicatore Obiettivi triennali	Eventuale Valore di partenza ("Baseline") o Benchmark	Target per il triennio 2019-2021	Target per il triennio 2018-2020 ²
			3 - Curare il coordinamento con le Amministrazioni tecniche (in primis il Ministero dello Sviluppo Economico), per definire posizioni nazionali in materia di politica commerciale corrispondenti agli interessi del nostro sistema produttivo e finalizzate alla sensibilizzazione in seno all'UE Consiglio Affari Esteri in formazione Commercio, riunioni Trade Policy Committee (TPC), Gruppo Prodotti di Base (PROBA), coordinamenti UE in seno all'Organizzazione Mondiale del Commercio (OMC).	50%	2019: 50% 2020: 60% 2021: 65%	
Piano della P						



Centro di Responsabilità	Priorità politica* (Laddove indicata l'obiettivo è di tipo strategico)	Obiettivi triennali strategici/strutturali	Indicatore Obiettivi triennali	Eventuale Valore di partenza ("Baseline") o Benchmark	Target per il triennio 2019-2021	Target per il triennio 2018-2020 ²
GABI		2 - Miglioramento della capacità di attuazione delle disposizioni legislative del Governo	1 - Capacità attuativa entro i termini di scadenza dei provvedimenti adottati	66,7% (Si tratta del valore dell'indicatore calcolato e comunicato dall'Ufficio Programma di Governo (UPG) per l'anno 2017)	2019: 90% 2020: 92% 2021: 94%	2018: 85% 2019: 90% 2020: 92%
			2 - Grado di adozione dei provvedimenti attuativi previsti dalle disposizioni legislative con concerti e/o pareri	83,30% (Si tratta del valore dell'indicatore calcolato e comunicato dall'Ufficio Programma di Governo (UPG) per l'anno 2017)	2019: 90% 2020: 92% 2021: 94%	2018: 85% 2019: 90% 2020: 92%
			5 - Grado di adozione dei provvedimenti attuativi previsti dalle disposizioni legislative senza concerti e/o pareri	100% (Si tratta del valore dell'indicatore calcolato e comunicato dall'Ufficio Programma di Governo (UPG) per l'anno 2017)	2019: 90% 2020: 92% 2021: 94%	2018: 85% 2019: 90% 2020: 92%



Centro di Responsabilità	Priorità politica* (Laddove indicata l'obiettivo è di tipo strategico)	Obiettivi triennali strategici/strutturali	Indicatore Obiettivi triennali	Eventuale Valore di partenza ("Baseline") o Benchmark	Target per il triennio 2019-2021	Target per il triennio 2018-2020 ²
		27 - Miglioramento efficacia controllo strategico	1 - Obiettivi monitorati	80%	2019: 85% 2019: 90% 2019: 95%	2018: 80% 2019: 85% 2020: 90%
ISPE	Riforma dell'Azione amministrativa	7 - In raccordo con le altre competenti strutture del Ministero ed Enti esterni promuovere la sicurezza del MAECI e della sua rete estera e vigilare sulla regolarità e trasparenza dell'azione amministrativa, anche mediante la prevenzione della corruzione.	1 - Raccomandazioni post-ispettive impartite alle sedi estere entro 20 giorni lavorativi dall'effettuazione della verifica in loco	70%	2019: 80% 2020: 90% 2021: 95%	2018: 70% 2019: 80% 2020: 90%
			2 - Verifiche, istruzioni e interventi postispettivi sugli uffici ministeriali e sulle sedi estere	90	2019: 100 2020: 110 2021: 115	2018: 90 2019: 100 2020: 110
			3 - Iniziative di formazione, aggiornamento e sensibilizzazione del personale dipendente in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione in occasione delle visite ispettive.	20	2019: 25 2020: 30 2021: 35	



Centro di Responsabilità	Priorità politica* (Laddove indicata l'obiettivo è di tipo strategico)	Obiettivi triennali strategici/strutturali	Indicatore Obiettivi triennali	Eventuale Valore di partenza ("Baseline") o Benchmark	Target per il triennio 2019-2021	Target per il triennio 2018-2020 ²
STAM	Diplomazia per la crescita e promozione integrata	9 - Promozione e valorizzazione delle attività istituzionali del Ministero e della Rete all'estero	1 - Interviste, note, articoli e comunicati stampa sull'attività del Ministro, del Ministero e della rete all'estero		2019: 340 2020: 350 2021: 360	2018: 330 2019: 340 2020: 350
			2 - Richieste di informazioni da parte dei cittadini alle quali si è dato riscontro entro 5 giorni lavorativi.	90% Si tratta di un valore molto elevato se confrontato ai termini previsti dalla normativa in materia (5 giorni contro 30 giorni).	2019: 90% 2020: 90% 2021: 90%	2018: 90% 2019: 91% 2020: 92%
			3 - Visualizzazioni del portale www.esteri.it e account Twitter		2019: 16.000.000 2020: 17.000.000 2021: 18.000.000	2018: 15.000.000 2019: 15.200.000 2020: 15.400.000



Centro di Responsabilità	Priorità politica* (Laddove indicata l'obiettivo è di tipo strategico)	Obiettivi triennali strategici/strutturali	Indicatore Obiettivi triennali	Eventuale Valore di partenza ("Baseline") o Benchmark	Target per il triennio 2019-2021	Target per il triennio 2018-2020 ²
			4 - Invio delle rassegne stampe tematiche per informare gli uffici dell'Amministrazione centrale e della rete diplomatico-consolare sui principali articoli di politica estera apparsi sulla stampa nazionale ed internazionale.		2019: 20.000 2020: 20.500 2021: 21.000	





4. La programmazione annuale

Avvio del Ciclo 2019-2021 e integrazione tra i sistemi

In linea con quanto previsto dalle linee guida per il Piano della Performance Ministeri N. 1 giugno 2017, adottate dal Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri, il MAECI ha definito il presente Piano della Performance 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.

A partire dalle otto direttrici di azione indicate dall'atto di indirizzo dell'On. Ministro, il MAECI ha individuato gli obiettivi triennali, strategici o strutturali, per il triennio 2019-2021 e gli obiettivi annuali. Tale set di obiettivi è stato utilizzato per orientare i contenuti di Note Integrative e poi finalizzato 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 dal Signor Ministro.

I Centri di Responsabilità hanno poi declinato ciascun obiettivo triennale in un numero contenuto di obiettivi annuali per il 2019, 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 periodiche riunioni organizzate dall'Unità di coordinamento della Segreteria Generale con il supporto dell'Organismo Indipendente di Valutazione. La consultazione ha permesso di rendere gli obiettivi quanto più possibile aderenti ai servizi erogati dal MAECI a istituzioni, cittadini e imprese nonché di affinare gli indicatori e i target, evidenziando per quanto possibile la componente qualitativa degli stessi.

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**. Come negli anni passati, gli Uffici all'estero dovranno monitorare quattro attività nel corso del 2019. 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 nel Piano della performance 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 (**allegato B**).



5. 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.

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

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

La 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.

Obiettivi degli Uffici dell'Amministrazione centrale

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.

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

Il Direttore dell'Autorità nazionale – UAMA, ha ricevuto specifici obiettivi con lettera del Segretario Generale del 10 gennaio 2019.

Obiettivi degli Uffici dell'Amministrazione periferica

Gli Uffici all'estero (Ambasciate, Uffici consolari, Istituti di Cultura) sono titolari di obiettivi riguardanti l'ordinaria amministrazione, monitorati nell'ambito del controllo di gestione. Sulla base della programmazione strategica approvata dal Signor Ministro e pubblicata all'interno del presente Piano della Performance, 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**.



6. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della performance

Fasi e soggetti del processo di redazione del Piano

FASE	ATTIVITA'	RESPONSABILE
Programmazione	Adozione del documento sulle priorità politiche	Signor 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	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 Piano della Performance	Segreteria Generale
Programmazione	Adozione del Piano della Performance	Signor Ministro
Programmazione	Condivisione con Vice Direttori Generali e Capi Unità degli obiettivi della Direzione / Servizio	Direttori Generali e Capi Servizio
Programmazione	Selezione degli obiettivi del personale diplomatico e dirigenziale da portare in valutazione	Direttori Generali e Capi Servizio, Direttori centrali, Capi Ufficio/Unità
Programmazione	Comunicazione degli obiettivi in valutazione al personale	Capi Ufficio / Unità; Capi Missione,



		Direttori Generali (per lo staff)
Programmazione	Pubblicazione del Piano sul sito istituzionale e sul portale della performance	Segreteria Generale
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	OIV
Monitoraggio	Monitoraggio intermedio sui comportamenti organizzativi dei collaboratori (facoltativo)	Valutatori di prima istanza
Valutazione	Valutazione di prima istanza	Valutatori di prima istanza
Valutazione	Termine per la presentazione della richiesta di valutazione di II istanza (personale delle AAFF e dirigenti).	Valutati
Valutazione	Eventuale valutazione di seconda istanza	Valutatori di seconda istanza
Valutazione	Certificazione del raggiungimento degli obiettivi assegnati	Direttori Generali, Capi Servizio, Capi Unità, Capi Ufficio
Valutazione	Certificazione del raggiungimento degli obiettivi assegnati per i titolari di strutture dirigenziali di livello generale	Signor Ministro
Rendicontazione	Relazione sull'utilizzo delle risorse e sull'efficienza dell'azione amministrativa (Rapporto di Performance)	OIV
Rendicontazione	Relazione sulla Performance	SG



Analisi e coinvolgimento degli stakeholder

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 del Piano della Performance sono il frutto di intensi contatti con gli *stakeholder* interni ed esterni.

Mentre per gli stakeholder interni (tra i quali vanno incluse le Organizzazioni Sindacali, periodicamente informate sul processo di misurazione e valutazione della performance e coinvolte nel suo costante miglioramento) si rimanda alla tabella di cui sopra, per quanto concerne gli stakeholder esterni è importante segnalare, in particolare, il contatto continuo e costante con i seguenti:

- 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);
- Ministeri, anche per il tramite degli Uffici dei Consiglieri Diplomatici, nonché delle riunioni di appositi Tavoli di Coordinamento, ove attivi;
- Collettività italiane all'estero, soprattutto per il tramite del Consiglio Generale per gli Italiani all'Estero;
- Sistema produttivo nazionale, per il tramite delle periodiche riunioni della Cabina di Regia;
- 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, le periodiche rassegne "Farnesina Porte Aperte" e le molteplici iniziative dell'Amministrazione centrale e degli uffici all'estero ad essi rivolte.
- Organizzazioni non governative.
- Gli organi di informazione, attraverso il dialogo costante intrattenuto dal Servizio Stampa del Ministero.

Performance e Prevenzione della corruzione

La Direttiva Generale per l'azione amministrativa attribuisce una particolare attenzione alle attività per la prevenzione della corruzione. Coerentemente con tale indicazione, anche nel 2019 **il Piano della Performance è stato elaborato in stretto raccordo con il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione del Ministero degli Affari Esteri**, aderendo



anche ad una precisa indicazione delle Linee Guida emanate nel giugno 2017 dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

L'Atto d'Indirizzo del Sig. Ministro per il 2019 attribuisce una particolare attenzione alle attività per la prevenzione della corruzione. Coerentemente con tale indicazione, anche nel 2019 il Piano della Performance della Farnesina – di cui si sta curando la preparazione – è stato elaborato in stretto raccordo con il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione del Ministero degli Affari Esteri, aderendo anche ad una precisa indicazione delle Linee Guida emanate nel giugno 2017 dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

L'atto di indirizzo del Signor Ministro per il 2019 contiene il seguente passaggio:

“Riforma dell’Azione amministrativa. Occorre consolidare il processo di riforma e di razionalizzazione dell’azione amministrativa in linea con le priorità delineate, mantenendo alta l’attenzione sulla prevenzione della corruzione e la trasparenza. L’Amministrazione promuoverà i principi di valorizzazione del merito e della professionalità, responsabilità, sviluppo delle competenze, condivisione degli indirizzi, decentramento decisionale, conciliazione vita-lavoro, benessere organizzativo, parità di genere, facendo buon uso dell’innovazione tecnologica e della semplificazione e coinvolgendo l’utenza. In un contesto di forte depauperamento del capitale umano, particolare attenzione andrà riservata alle politiche delle assunzioni, alla formazione e all’aggiornamento professionale, alla sicurezza del personale e delle infrastrutture, comprese quelle informatiche e cibernetiche, alla protezione dei dati personali e alla razionalizzazione e valorizzazione del patrimonio immobiliare.”.

Ne emerge una indicazione di priorità ampia, che va oltre la prevenzione dei fenomeni corruttivi in senso stretto per orientare le strutture del Ministero verso principi di efficienza e buona amministrazione, che costituiscono l’antidoto più efficace alla corruzione. In tale ambito il MAECI si è dotato di aggiornati “standard di qualità” di alcuni dei principali servizi erogati, ai quali gli uffici dell’amministrazione centrale e della rete all’estero devono conformarsi, quale ulteriore strumento di garanzia per l’applicazione dei principi di efficace e corretta conduzione dell’attività amministrativa.

Il Piano della Performance riflette tale approccio includendo numerosi obiettivi che intervengono nei settori della trasparenza, dell’efficacia amministrativa e della razionalizzazione delle spese. Si evidenziano in particolare i seguenti:

1. “Migliorare l’efficienza dei servizi consolari”, che si traduce anche nell’aumento delle misure di prevenzione della corruzione e del grado di trasparenza nei cruciali settori di visti e della cittadinanza
2. “Miglioramento e maggior utilizzo dei servizi consolari fruibili direttamente on line” tramite il Portale Fast It (Farnesina Servizi Telematici per Italiani all’estero), che



consente agli utenti di usufruire di alcuni servizi consolari a distanza (in particolare richiesta di iscrizione all'AIRE e cambio di residenza), eliminando la necessità di recarsi all'ufficio consolare e avendo la possibilità di essere informati in tempo reale sullo stato di trattazione della pratica;

3. "Miglioramento della gestione amministrativa delle Sedi estere", ovvero favorire la modernizzazione dei servizi forniti dalla rete all'estero, la semplificazione delle procedure e l'ammodernamento delle modalità di lavoro del MAECI, " ed incremento delle iniziative per la valorizzazione e razionalizzazione del patrimonio immobiliare" attraverso un'azione di supporto e consulenza alle sedi diplomatico-consolari nella gestione degli immobili patrimoniali, nell'affidamento dei lavori, servizi e forniture ai fini del funzionamento generale e della sicurezza infrastrutturale affinché la gestione del patrimonio immobiliare (locazioni straordinarie, concessioni, ecc.) e la realizzazione degli interventi di sicurezza siano efficienti, conformi alla normativa vigente e adeguati sotto il profilo tecnico, anche per quanto riguarda le misure di prevenzione della corruzione e in favore della trasparenza.
4. Digitalizzazione e ammodernamento tecnologico del MAECI, attraverso la realizzazione di progetti di innovazione digitale che mirano a semplificare i processi e a incrementare l'efficienza delle modalità di lavoro della Sede centrale e della rete diplomatico-consolare, al fine di rendere più efficace l'azione amministrativa e l'erogazione dei servizi al cittadino
5. "Contribuire all'efficacia della governance economica e finanziaria globale", obiettivo nel cui alveo si colloca l'impegno italiano alle iniziative dedicate alla lotta alla corruzione sui tavoli internazionali, nella quale siamo impegnati in tutti i maggiori fora.

L'Ispettorato Generale, in particolare, nella sua qualità di struttura di riferimento per la prevenzione della corruzione, si è posto come obiettivi di ampliare la trasparenza sulle attività del MAECI e vigilare sulla regolarità dell'azione amministrativa, in modo da contribuire ad un'efficace azione preventiva dei fenomeni corruttivi. Inoltre l'Ispettorato Generale provvede, tramite le missioni ispettive e le istruzioni e raccomandazioni post-ispettive, ad effettuare attività di monitoraggio per verificare e assicurare, anche sotto il profilo del contrasto alla corruzione, il corretto funzionamento degli Uffici centrali e periferici, con particolare riguardo all'ottimizzazione della spesa e all'azione svolta per promuovere il Sistema Italia.

Particolare attenzione continuerà ad essere dedicata nel 2019 alla formazione in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione, attraverso la predisposizione di moduli formativi per il personale destinato al servizio estero, nonché la partecipazione di dipendenti dell'amministrazione centrale agli appositi *corsi della Scuola Nazionale di*



Amministrazione. Continuerà ad essere esplicitata anche una intensa azione di sensibilizzazione del personale delle sedi estere in occasione delle visite ispettive. La priorità della materia è confermata ulteriormente da specifiche istruzioni fornite ai Capi Missione in partenza per l'estero nell'ambito dei loro obiettivi istituzionali.

La Direttiva Generale per l'azione amministrativa attribuisce una particolare attenzione anche alla **trasparenza** del Ministero. Nell'elaborazione del Piano della Performance si sono pertanto tenuti in considerazione gli interventi in ambito trasparenza pianificati all'interno del **Piano triennale per la Prevenzione della Corruzione 2019-2021**, dove sono individuate le aree principali, sul piano dei contenuti, tecnico ed organizzativo, nelle quali il MAECI intende concentrare la propria azione propulsiva in materia di trasparenza. Le aree sono state individuate alla luce delle direttive dell'ANAC, delle priorità dell'amministrazione e dei risultati già conseguiti, ma soprattutto tenendo conto della nozione di "trasparenza" che emerge dal nuovo art. 1, co. 1 del d.lgs. 33/2013: *"accessibilità totale dei dati e documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, allo scopo di tutelare i diritti dei cittadini, promuovere la partecipazione degli interessati all'attività amministrativa e favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche"*. In questo ambito, la principale novità è come noto costituita dall'introduzione nel nostro ordinamento dell'accesso civico "generalizzato", anche detto FOIA italiano (*Freedom of Information Act*), ossia il diritto di chiunque di accedere ai dati e documenti detenuti dalla P.A., ulteriori rispetto a quelli oggetto di pubblicazione obbligatoria. Tali obiettivi risultano ulteriormente rafforzati dal Codice di comportamento del MAECI, dove la trasparenza estende la sua portata al fine di consentire *"una corretta comprensione e valutazione delle modalità organizzative e gestionali dell'amministrazione, dei suoi risultati, dell'uso delle risorse, dei diritti dei cittadini e di tutti gli altri soggetti legittimamente interessati"*

Il Ministero degli Esteri e della Cooperazione Internazionale intende anche nel 2019 promuovere e valorizzare le novità introdotte ed il valore intrinseco della trasparenza, con un approccio che non sia soltanto di adempimento, ma che punti a soddisfare nella maniera più ampia ed efficace possibile la sostenuta domanda di informazioni sulla politica estera del Paese e sui servizi erogati dal Ministero proveniente da cittadini, imprese e istituzioni, contribuendo in questo modo anche ad una più efficace azione di prevenzione della corruzione. Tale azione, naturalmente, sarà svolta nel rispetto dei vincoli previsti dalla normativa vigente, tra i quali la protezione dei dati personali ai sensi del Regolamento UE 2016/679 e del D.Lgs. 196/2003 e ss.mm.ii.

Quale ulteriore strumento di garanzia per l'applicazione dei principi di efficace e corretta conduzione dell'attività amministrativa si ricorda che il MAECI si è dotato di **"standard di qualità"** di alcuni dei principali servizi erogati, ai quali gli uffici dell'amministrazione centrale e della rete all'estero devono conformarsi, nella prospettiva di una crescente attenzione per i servizi che il Ministero e la sua rete forniscono al cittadino e alle imprese.



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 2019 si intende:

- Monitorare costantemente la qualità degli indicatori e dei dati raccolti, continuando a elevarne, ove possibile, i caratteri della misurabilità e della multidimensionalità;
- Aggiornare, ove necessario, gli obiettivi 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 e delle risorse a disposizione.
- Valutare possibili aggiornamenti del sistema di misurazione e valutazione della performance del Ministero alla luce delle recenti linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica, anche nell'ottica di affinare le metodologie di valutazione del personale al fine di assicurare una adeguata diversificazione dei punteggi.
- Affinare l'integrazione tra le fasi del ciclo integrato favorendo ulteriormente l'allineamento temporale.
- Promuovere continuità nella successione dei piani della performance, alla luce dei risultati conseguiti nel 2019.
- Rafforzare il dialogo con il Dipartimento della Funzione Pubblica, valutando anche la possibile adesione del MAECI ai laboratori/progetti di sperimentazione organizzati dal Dipartimento.



7. 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 2019 assegnati ai centri di responsabilità del Ministero.**