  
Ministero degli Affari Esteri  
e della Cooperazione Internazionale

# **PIANO DELLA PERFORMANCE 2020-2022**

---

Segreteria Generale – Unità di Coordinamento  
30 gennaio 2020



<b>Sommario</b>	
<b>Sommario</b> .....	<b>2</b>
<b>1. Presentazione del Piano</b> .....	<b>3</b>
<b>2. Presentazione dell'Amministrazione</b> .....	<b>5</b>
<b>Chi siamo</b> .....	<b>5</b>
<b>Organizzazione</b> .....	<b>6</b>
<b>Cosa facciamo</b> .....	<b>7</b>
<b>Mandato istituzionale, Missione e principali attività</b> .....	<b>7</b>
<b>Come operiamo</b> .....	<b>16</b>
<b>Personale</b> .....	<b>24</b>
L'Amministrazione in "cifre" (dati al 1 gennaio 2020, salvo diversamente indicato).....	24
<b>Albero della performance</b> .....	<b>27</b>
<b>3. Pianificazione triennale</b> .....	<b>28</b>
<b>Analisi del contesto</b> .....	<b>28</b>
<b>Analisi del contesto esterno</b> .....	<b>28</b>
<b>Analisi del contesto interno</b> .....	<b>30</b>
Le risorse umane della Farnesina .....	34
Le risorse finanziarie della Farnesina .....	36
www.esteri.it/mae/it/trasparenza_comunicazioni_legali/bilancio-trasparente.....	38
<b>Obiettivi specifici</b> .....	<b>39</b>
<b>4. La programmazione annuale</b> .....	<b>85</b>
<b>Avvio del Ciclo 2020-2022 e integrazione tra i sistemi</b> .....	<b>85</b>
<b>5. Dalla performance organizzativa alla performance individuale</b> .....	<b>87</b>
<b>Obiettivi assegnati al personale dirigenziale</b> .....	<b>87</b>
<b>Obiettivi degli Uffici dell'Amministrazione centrale</b> .....	<b>87</b>
<b>Obiettivi degli Uffici dell'Amministrazione periferica</b> .....	<b>87</b>
<b>6. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della performance</b> .....	<b>88</b>
<b>Fasi e soggetti del processo di redazione del Piano</b> .....	<b>88</b>
<b>Analisi e coinvolgimento degli stakeholder</b> .....	<b>90</b>
<b>Performance e Prevenzione della corruzione</b> .....	<b>90</b>
<b>Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance</b> .....	<b>93</b>
<b>7. Allegati tecnici</b> .....	<b>95</b>



## **1. Presentazione del Piano**

*In un contesto internazionale di costante 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 ad affermare in maniera ancor più efficace e innovativa il proprio ruolo di tutela degli interessi nazionali nel mondo e di coordinamento del Sistema Paese all'estero.*

*Il presente Piano della performance per il triennio 2020-2022 è stato elaborato sulla base delle priorità politiche indicate dal Ministro Luigi di Maio nel settembre 2020, così come declinate in obiettivi triennali, strategici e strutturali, e obiettivi annuali dalla Direttiva Generale per l'Azione Amministrativa firmata dall'On. Ministro il 9 gennaio 2020. 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.*

*A partire dal 1 gennaio 2020 è diventato effettivo il passaggio di competenze in materia di commercio estero e internazionalizzazione delle imprese dal Ministero dello Sviluppo Economico al MAECI, come disposto dal D.L. 104/2019 convertito dalla legge n. 132 del 18 novembre 2019. Tale passaggio punta a rafforzare ulteriormente l'azione della Farnesina nella proiezione del Sistema Paese in ambito internazionale e nell'accompagnamento delle imprese nei mercati esteri – anche tramite le attività dell'Agenzia ICE. A partire da questo triennio, il MAECI perseguirà quindi con accresciuta determinazione l'obiettivo di incrementare il valore delle esportazioni italiane e di aumentare il numero di imprese esportatrici, rivolgendo particolare attenzione ai mercati extra-UE a più alto potenziale di crescita.*

*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 risoluzione della crisi in Libia e la stabilità della più ampia regione mediterraneo-mediorientale, la regolarità dei flussi migratori e la protezione dei beni culturali nelle aree di conflitto.*

*Nel corso del 2020, la Farnesina continuerà a contribuire all'azione del Governo italiano per costruire un'Europa più attenta ai suoi cittadini e più forte nelle capacità di risposta alle sfide comuni, quali la sicurezza, l'occupazione, la crescita economica e le migrazioni. Nel far ciò, tenuto conto dell'incertezza che continua a caratterizzare il recesso del Regno Unito dall'UE, la Farnesina opererà – nell'ambito del coordinamento assicurato dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri – affinché si realizzi una gestione ordinata della Brexit e si*



*costituisca un nuovo quadro istituzionale che regoli i rapporti tra Unione Europea e Regno Unito in grado di tutelare i diritti dei nostri concittadini in Gran Bretagna e gli interessi delle nostre imprese. Allo stesso tempo, la Farnesina continuerà a prestare particolare attenzione alla regione balcanica, sia in ambito bilaterale che in quello multilaterale, in linea con quanto realizzato durante la Presidenza dell’Iniziativa Centro Europea (InCE) detenuta nel 2019 – e nella prospettiva di avviare i negoziati per l’ingresso nell’Unione Europea di Albania e Macedonia del Nord.*

*Per quanto attiene al piano multilaterale, la presenza dell’Italia nel 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. Inoltre nel 2020, l’Italia organizzerà – in partenariato con il Regno Unito - la COP26, la Conferenza delle Nazioni Unite sui cambiamenti climatici, a testimonianza dell’attenzione del nostro Paese nei confronti di tale sfida di carattere globale. 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’Iniziativa Centro Europea, si ricordano la Presidenza dell’OSCE nel 2018, Presidenza del G7, la presenza nel Consiglio di Sicurezza dell’ONU nel 2017) e in vista dell’assunzione di nuove responsabilità, come la Presidenza del G20 nel 2021.*

*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.*

*Il Piano della Performance 2020-2022 individua pertanto obiettivi ambiziosi, per un’Amministrazione intenzionata a rafforzare il ruolo di rappresentanza e promozione del Paese all’estero, in modo da rispondere con efficienza crescente ai bisogni 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.

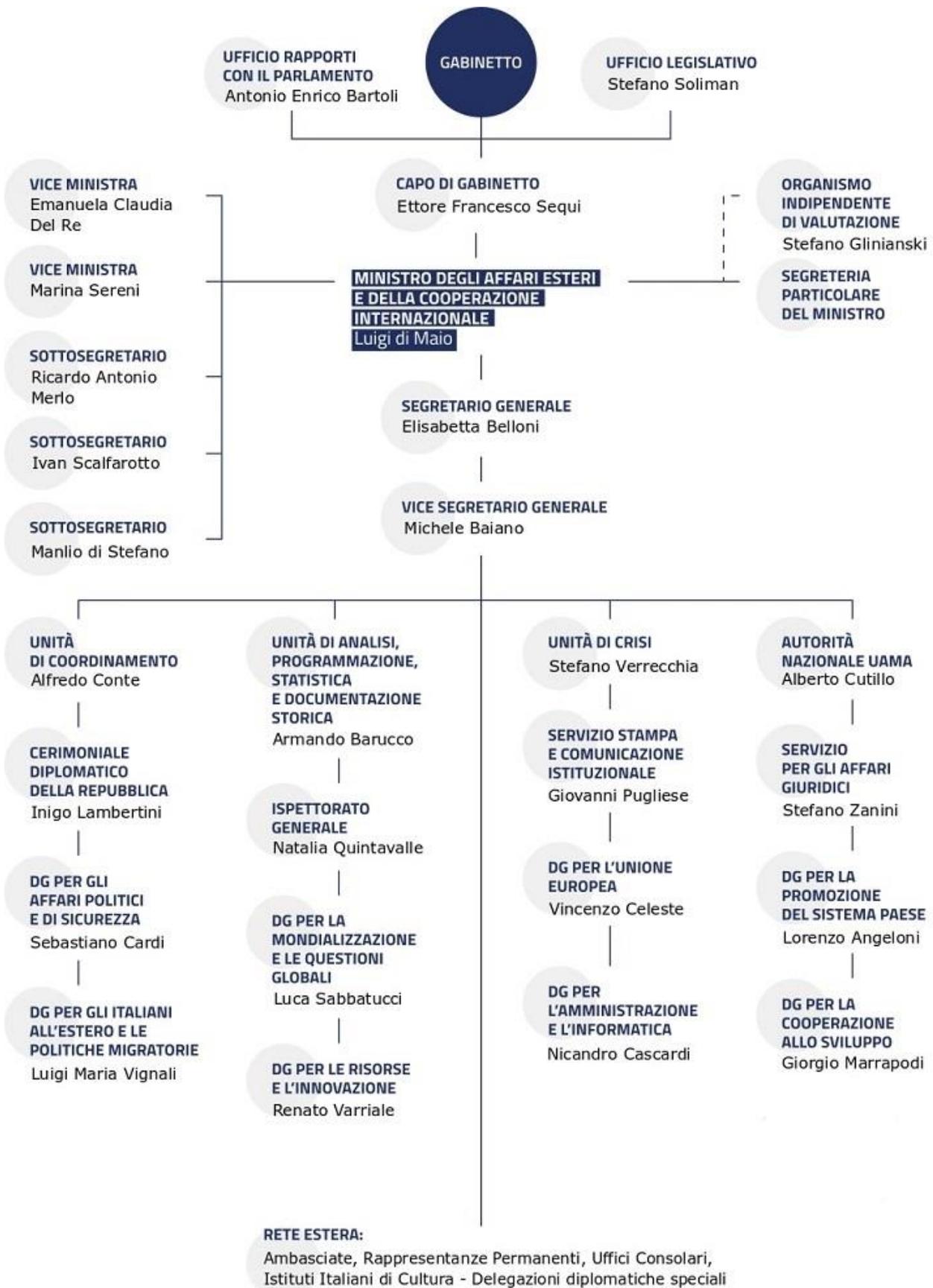
L'organigramma di seguito riportato illustra - ai sensi del DPR 95/2010, così come modificato dal DPR 260/2016 - l'assetto organizzativo del MAECI di primo livello al 16 febbraio 2017 (data di entrata in vigore del DPR 260/2016 e del conseguente DM 233/2017 di articolazione interna, recentemente modificato dal DM n. 1202/2722 del 20 dicembre 2019).

La struttura centrale del Ministero consta – dopo la riduzione attuata con la riforma del 2010, il cui assetto è stato confermato dal 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 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 2019 del Ministero (disponibile al seguente link: [https://www.esteri.it/mae/resource/doc/2019/07/annuario\\_statistico\\_2019\\_web.pdf](https://www.esteri.it/mae/resource/doc/2019/07/annuario_statistico_2019_web.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 2019, a fronte di oltre due milioni di domande di visto (2.194.788)



- sono stati emessi 2.040.175 visti d'ingresso per l'Italia e l'area Schengen (+ 9,78% rispetto al 2018) assicurando all'Erario entrate dirette per oltre 112 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.

Inoltre, nel corso del 2019 è stata lanciata una nuova App “mAPPamondo consolare”, che mira ad ampliare la conoscenza dei servizi offerti dai Consolati ai cittadini italiani stabilmente o temporaneamente residente all'estero e facilitare l'accesso alle procedure consolari, quali ad esempio l'iscrizione all'Anagrafe Italiani Residenti all'Estero (AIRE), il rilascio di passaporti e di documenti di stato civile, o l'assistenza in caso di necessità. L'App è gratuita e disponibile sia per i dispositivi iOS che Android.

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](http://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 è stato 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](http://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 è stato inoltre 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 Dovesiamonelmondo;

- Nel 2019 è stata inoltre lanciata una nuova App gratuita, disponibile sia per dispositivi iOS che Android, che consente agli utenti di accedere, in un unico ambiente, ai servizi offerti al pubblico dall'Unità di Crisi (Viaggiare Sicuri.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 Lattanzio. Dall'analisi, arrivata alla quarta edizione, è emerso che le attività di diplomazia economica realizzate nel 2018 hanno determinato un impatto complessivo di 13 miliardi di euro di valore aggiunto generato complessivamente



sul territorio italiano (pari allo 0,7% del PIL), di 5 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.

In un'ottica di promozione integrata particolare importanza ha assunto la **diplomazia scientifica** della Farnesina. In particolare, attraverso la rete degli Addetti Scientifici che operano presso le sedi all'estero e il finanziamento di progetti di ricerca scientifica nell'ambito di Protocolli di Cooperazione Scientifica e Tecnologica con altri paesi, si intende promuovere all'estero il sistema della scienza e dell'innovazione del nostro Paese e la competitività delle nostre imprese più innovative.

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](http://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;
- gestisce la piattaforma NEXUS per i contatti e le richieste di assistenza delle imprese italiane all'estero.

**2. Azione diplomatica** Tutelare gli interessi italiani in sede internazionale, definire e attuare le azioni in materia di politica 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 attività 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. 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.”

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 (DGAI).



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 2020. Firmato a settembre del 2019, esso costituisce la base del Piano della performance 2020-2022, oltre che del ciclo di bilancio 2020.

Area Strategica	Outcome/Linee d'azione
<b>Europa</b>	<p>Il recesso del Regno Unito dall'Unione europea, l'inizio del nuovo ciclo istituzionale UE a seguito delle elezioni del Parlamento europeo del 23-26 maggio 2019 e il negoziato per il Quadro Finanziario Pluriennale (2021-2027) offriranno l'opportunità di promuovere un rinnovamento nelle strutture e nel funzionamento dell'Unione, per un'Europa che fornisca risposte concrete alla domanda di cambiamento dei cittadini, chiaramente emersa proprio in occasione delle consultazioni elettorali dello scorso maggio. Occorrerà innanzitutto affrontare in maniera complessiva il problema delle migrazioni che rappresentano una sfida strutturale, che riguarda l'intera Europa, rispetto alle quali è necessario superare l'approccio frammentario seguito fino ad ora. Tenuto conto della relativa esiguità dei fondi destinati dall'UE a questo scopo, dovremo continuare ad impegnarci affinché il negoziato per il Quadro Finanziario Pluriennale (QFP) tenga nel debito conto l'assoluta priorità rappresentata dalla gestione dei flussi migratori e del rafforzamento, in tale ottica, della collaborazione con i Paesi di origine e transito. Più in generale, sarà essenziale continuare ad assicurare un'accorta gestione del negoziato sul QFP, lavorando in stretto raccordo con il Ministro per gli Affari Europei e le altre Amministrazioni, per definire e difendere gli interessi nazionali e per orientare le priorità di spesa dell'Unione verso le priorità politiche del nostro Paese, tra cui lo sviluppo della dimensione sociale e il contrasto alle disuguaglianze, la promozione di una politica economica più favorevole a crescita e investimenti, in un quadro di sostenibilità anche ambientale e climatica, il potenziamento della cooperazione in materia di sicurezza e il rafforzamento del ruolo europeo sulla scena mondiale. Nel continuare a perseguire il completamento dell'Unione economica e monetaria, particolare attenzione dovrà essere dedicata alla <i>governance</i> economica dell'UE, di cui dovrà essere promossa una rilettura, se non una</p>



Area Strategica	Outcome/Linee d'azione
	<p>vera e propria riforma, in senso più favorevole al rilancio degli investimenti e della crescita. L'avvio del nuovo ciclo istituzionale europeo impone poi l'avvio di una riflessione su come riformare in modo efficace l'assetto istituzionale dell'UE al fine di accrescerne la rappresentatività democratica e avvicinare così l'Unione ai cittadini. In tal senso, si potrà approfondire la proposta per il lancio di una Conferenza sul futuro dell'Europa che sia aperta non solo a Stati membri e Istituzioni UE, ma anche alle istanze dei cittadini e della società civile. Una tale iniziativa potrebbe costituire l'occasione per l'elaborazione di concrete proposte di riforma, da convertire successivamente in atti legislativi entro l'avvio del successivo ciclo 2024-2029. Il nuovo ciclo istituzionale fornirà altresì l'occasione per seguire con attenzione ancora maggiore la presenza del personale italiano presso le Istituzioni e gli Organismi UE. Occorrerà porre attenzione alla gestione ordinata della <i>Brexit</i> – in particolare nel caso, sempre più verosimile, in cui dovesse configurarsi uno scenario di “mancato accordo” - e alla definizione del quadro delle future relazioni UE–Regno Unito nel cui ambito assicurare in concreto la tutela dei settori prioritari per il Paese, quali in primo luogo i diritti dei nostri connazionali nonché le denominazioni d'origine e le indicazioni geografiche. Ciò tenendo anche conto che la Gran Bretagna resterà un solido alleato dell'Italia in politica estera e un importante partner commerciale ed economico anche per un numero rilevante di nostre piccole e medie imprese. Speciale impegno sarà 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 dovrà continuare a sostenere il percorso di integrazione europea dei Paesi dei Balcani occidentali, con particolare riguardo agli sviluppi regionali in relazione alla auspicata apertura dei negoziati di adesione con Albania e Repubblica di Macedonia del Nord, su cui si dovrebbe decidere nell'ottobre 2019. In questo contesto assumeranno una posizione di particolare rilievo quei fori di cooperazione regionale attivi nell'area, nei quali l'Italia gioca un ruolo di primo piano, come IAI e InCE. Per quanto riguarda quest'ultima, in particolare, andrà proseguita l'azione svolta nel corso della Presidenza di turno italiana del 2019, intesa a rafforzare la specificità del foro, non soltanto quale precursore dei processi di integrazione</p>



Area Strategica	Outcome/Linee d'azione
	europea, ma anche nella sua capacità di aprirsi in prospettiva ai nuovi obiettivi e settori. Continua cura dovrà essere dedicata al dialogo, complesso ma fondamentale, con la Turchia, partner di assoluta rilevanza sul piano regionale ed economico.
<b>Fenomeni Migratori</b>	La Farnesina dovrà contribuire, in necessario raccordo con le istituzioni europee e le altre amministrazioni interessate, a promuovere nuovi accordi di riammissione dei migranti irregolari e a favorire un miglior funzionamento delle intese esistenti, anche incrementando i rimpatri volontari assistiti. Ciò andrà effettuato nel quadro di una gestione di breve, medio e lungo termine dei fenomeni migratori, in un'ottica di contenimento dei flussi, ferma restando l'esigenza ineludibile del rispetto dei diritti umani. Occorre inoltre continuare a promuovere iniziative che coniughino solidarietà e sicurezza, avvalendosi in particolare delle risorse del Fondo per l'Africa. Sarà necessario sviluppare 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 e dei migranti più vulnerabili (donne e minori), anche nell'ambito dei Processi euro-africani di dialogo migratorio. In tale ottica, andrà intensificata una politica attiva dei visti, quale strumento per attrarre crescenti flussi economico-commerciali, di studenti e di turismo di qualità provenienti dai Paesi emergenti e per incrementare canali regolari di mobilità, a sostegno peraltro dei corridoi umanitari realizzati in collaborazione con la società civile. 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.
<b>Mediterraneo</b>	Occorrerà moltiplicare gli sforzi per tutelare gli interessi nazionali nel bacino del Mediterraneo, un'area di importanza vitale per la sicurezza del Paese, dove si assiste al ritrovato impulso di altri partner europei. 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 rappresenteranno i principali obiettivi in



Area Strategica	Outcome/Linee d'azione
	<p>questo ambito. In vetta alle nostre priorità dovrà rimanere la stabilizzazione della Libia, per la quale dovremo continuare a svolgere – a maggior ragione dopo l'avvio del conflitto attorno a Tripoli - 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 richiederà di continuare ad investire nei 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 e valorizzando anche i contributi emersi dai <i>Rome MED - Dialogues</i>.</p>
<b>Sicurezza e diritti</b>	<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 incisiva l'azione degli organismi e dei processi multilaterali, in particolare in ambito Nazioni Unite, UE, Consiglio d'Europa, OSCE, anche considerando l'importante nesso tra garanzia della pace e della sicurezza internazionali e rispetto dei diritti umani e delle libertà fondamentali. Andrà confermato l'impegno per una difesa europea integrata con un'Alleanza Atlantica rinnovata, che presti maggiore attenzione 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, l'Iran – sia per quanto riguarda i profili legati all'intesa sul nucleare, che alle tensioni con gli stati Uniti, fino ai riverberi di instabilità che la politica regionale di Teheran è suscettibile di determinare nell'area – così come sulle prospettive del processo di pace in Afghanistan. La promozione del diritto internazionale e dei diritti umani dovrà essere viepiù rafforzata in qualità di membri del 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, incluso il ritorno dei <i>foreign fighters</i>, ed il crimine organizzato transnazionale. Andrà altresì posta crescente attenzione alle sfide connesse con la sicurezza cibernetica, rafforzando la capacità di risposta e</p>



Area Strategica	Outcome/Linee d'azione
<b>Diplomazia per la crescita e promozione integrata</b>	<p>intensificando il coordinamento con le istanze competenti e i partner internazionali.</p> <p>In un contesto di accresciuta competitività internazionale, il Ministero dovrà intensificare il proprio impegno, sia in Italia sia tramite la rete estera, 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, occorrerà ricercare e cogliere nuove opportunità nei mercati esteri, con particolare attenzione alle piccole e medie imprese e a quelle del Mezzogiorno, promuovendone l'internazionalizzazione in tutti i settori - inclusi quelli dell'aerospazio, della difesa e della sicurezza cibernetica - incrementare gli investimenti esteri generatori di occupazione, contribuire all'attrazione di flussi turistici e rafforzare la tutela della proprietà intellettuale e del <i>Made in Italy</i>. A tal riguardo, occorrerà anche persistere nell'azione condotta in sede multilaterale a difesa dei prodotti dell'industria agroalimentare italiana. La Farnesina dovrà 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. Sarà 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 dovrà avvicinarsi sempre di più agli utenti, anche mediante una più efficace comunicazione e l'utilizzo delle nuove tecnologie.</p>
<b>Sfide globali</b>	<p>In vista dell'assunzione, l'1 dicembre 2020, del mandato della Presidenza di turno del G20, occorrerà avviare, in raccordo con la Presidenza del Consiglio, un'approfondita riflessione sulle linee programmatiche per noi prioritarie, che tenga conto dei nostri tradizionali temi di interesse e dell'evoluzione dell'agenda del foro negli ultimi anni. Quanto ai temi dell'energia, particolare cura dovrà essere posta all'accesso ai mercati e alla sicurezza degli approvvigionamenti. In merito all'ambiente, cura prioritaria andrà rivolta al partenariato con il Regno Unito per l'organizzazione della COP26, valorizzando il contributo delle istanze nazionali competenti. Occorrerà guardare al Continente africano come</p>



Area Strategica	Outcome/Linee d'azione
	<p>l'area dove siamo chiamati a svolgere un ruolo di attore a tutto campo: nella gestione delle diverse aree di crisi, nella costruzione di partenariati commerciali e produttivi, nell'attenzione per le grandi sfide globali (sviluppo sostenibile e contrasto ai cambiamenti climatici). L'azione del Ministero si ispirerà al "Piano Africa" e avrà per obiettivo il rafforzamento del dialogo politico, il contributo alla sicurezza nelle aree di diretto impatto sull'Italia, il sostegno alla nostra presenza economica e commerciale, la migliore gestione dei flussi migratori e il contrasto al terrorismo e al crimine organizzato. In tale contesto, si dovranno monitorare con attenzione gli sviluppi del negoziato per un nuovo Accordo di partenariato fra UE e Paesi ACP (Africa, Caraibi, Pacifico), che dal febbraio 2020 dovrebbe sostituire il vigente Accordo di Cotonou. L'Asia va affermandosi sempre più come il motore della crescita globale. Sarà prioritario per l'Italia approfondire i rapporti con i partner del Continente (Cina, Corea, India, Giappone, ASEAN, etc.), promuovendo il sistema di governo multilaterale fondato sulle regole - con le Nazioni Unite al suo centro - e approfondendo le opportunità di collaborazione, incluso nello sviluppo della connettività tra l'Europa e l'Asia sulla base dei principi condivisi delineati dalla Strategia UE. Per l'America Latina, oltre naturalmente a promuovere e tutelare gli interessi economico-commerciali, l'attenzione andrà focalizzata sul rapporto politico e sui valori comuni da perseguire attraverso mirate strategie di convergenza, con particolare attenzione alle nuove leadership dei principali Paesi dell'area (Brasile, Messico, Argentina, Cile e Colombia). In questo quadro, andrà valorizzato il ruolo delle comunità italiane.</p>
<b>Aiuto allo sviluppo</b>	<p>Nell'attuale contesto internazionale, caratterizzato da sfide interconnesse e complesse e da crescente volatilità, gli obiettivi dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile continueranno a ispirare la nostra strategia di cooperazione allo sviluppo. Al fine di imprimere maggiore impulso alla nostra azione, occorrerà continuare il processo di modernizzazione del sistema italiano di cooperazione, rafforzando, in particolare, il coordinamento con le altre Amministrazioni, con l'Agenzia italiana per la cooperazione allo sviluppo, con Cassa depositi e prestiti e con tutti i soggetti, pubblici e privati, operanti in tale settore. Sotto il profilo geografico, prioritaria attenzione andrà dedicata, con interventi bilaterali e multilaterali, all'Africa e alla regione del Mediterraneo</p>



Area Strategica	Outcome/Linee d'azione
	<p>e del Medio Oriente, nell'intento di promuovere lo sviluppo socio-economico in queste aree, anche attraverso programmi a favore dei giovani e delle donne. L'agricoltura, la sicurezza alimentare, la salute globale, l'istruzione e la formazione, l'uguaglianza di genere, la creazione di impiego e il lavoro dignitoso, l'ambiente e l'energia sostenibile, continueranno a essere le principali aree di intervento. Ciò nella consapevolezza che la cooperazione allo sviluppo rappresenta uno degli strumenti privilegiati per perseguire non solo obiettivi di solidarietà, ma anche obiettivi strategici di prevenzione dei conflitti, di consolidamento delle istituzioni democratiche e di stabilizzazione delle aree di crisi. Occorrerà infine proseguire il percorso di graduale riallineamento delle risorse economiche agli impegni internazionali assunti a livello europeo e internazionale, in linea con quanto previsto dalla legge di riforma del 2015.</p>
<b>Riforma dell'Azione amministrativa</b>	<p>Occorrerà 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 tra uomini e donne e integrazione della dimensione 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. 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. Occorrerà 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</p>



<b>Area Strategica</b>	<b>Outcome/Linee d'azione</b>
	crescente contenzioso.



## Personale

### L'Amministrazione in "cifre" (dati al 1 gennaio 2020, salvo diversamente indicato)

<b>L'Amministrazione centrale</b>	
<small>(a seguito della riforma di cui al DPR 260/2016 e DM 233/2017, entrata in vigore il 16 febbraio 2017)</small>	
<b>Strutture dirigenziali di I livello</b> (Direzioni Generali, Servizi, altro)	<b>14</b> (incluso il Gabinetto del Ministro)
<b>Strutture dirigenziali di II livello</b> (Unità, Uffici, altro)	<b>108</b>
<b>La rete estera</b>	
<b>Ambasciate</b>	<b>128</b>
<b>Rappresentanze Permanenti presso Organizzazioni Internazionali</b>	<b>8</b>
<b>Delegazioni Diplomatiche Speciali</b>	<b>1 (Taipei)</b>
<b>Uffici Consolari</b>	<b>80</b>
<b>Uffici Consolari onorari</b>	<b>511 di cui 353 operativi</b> (ossia con titolare nell'esercizio delle funzioni)
<b>Istituti Italiani di Cultura (IIC)</b>	<b>84*</b>
<b>Istituzioni scolastiche italiane (anno scolastico 2018/2019)</b>	<b>8 istituti statali</b> (cui si aggiungono 43 scuole paritarie, 2 scuole non paritarie, 7 sezioni italiane presso scuole europee, 79 sezioni italiane presso scuole straniere/internazionali)
<b>Lettori di ruolo (anno scolastico 2018/2019)</b>	<b>124</b>
<small>* Nel conteggio sono ricompresi anche gli IIC di Tripoli e Damasco, le cui attività sono temporaneamente sospese.</small>	



<b>Unità di personale al 1° gennaio 2020</b>	
<b>Diplomatici (1018) e Dirigenti (51, di cui 7 di prima fascia e 44 di seconda fascia)</b>	<b>1069</b>
<b>Personale delle Aree Funzionali (di cui 987 unità appartenenti alla III area, 1570 alla II Area e 18 alla I area)</b>	<b>2575</b>
<b>Personale a contratto degli uffici all'estero</b>	<b>2.805</b>
<b>Esperti ex art. 168 del DPR 18/67</b>	<b>65</b>
<b>Esperti ex art. 16 L. 401/1990</b>	<b>3</b>
<b>Direttori di Istituto Italiano di Cultura ex art. 14 L. 401/1990</b>	<b>7</b>
<b>Personale MIUR collocato fuori ruolo presso il MAECI</b>	<b>34</b>
<b>Analisi caratteri qualitativi/quantitativi del personale</b>	
Età media del personale (anni)	<b>52,02 anni</b>
Età media di diplomatici e dirigenti	<b>45,24 anni</b>
Tasso di crescita unità di personale	<b>0,52%</b>
% di dipendenti in possesso di laurea	<b>59,2 %</b>
% di dirigenti in possesso di laurea	<b>100 %</b>
Turnover del personale	<b>107 %</b>  Nel corso del 2019 sono state assunte 166 unità di personale mentre sono cessati dai ruoli 155 dipendenti. Il dato tiene conto di 103 unità transitate, il 1° gennaio 2020, dal Ministero dello sviluppo economico in attuazione del decreto legge 104/2019.
Ore di formazione (media per dipendente)	<b>12,29</b>

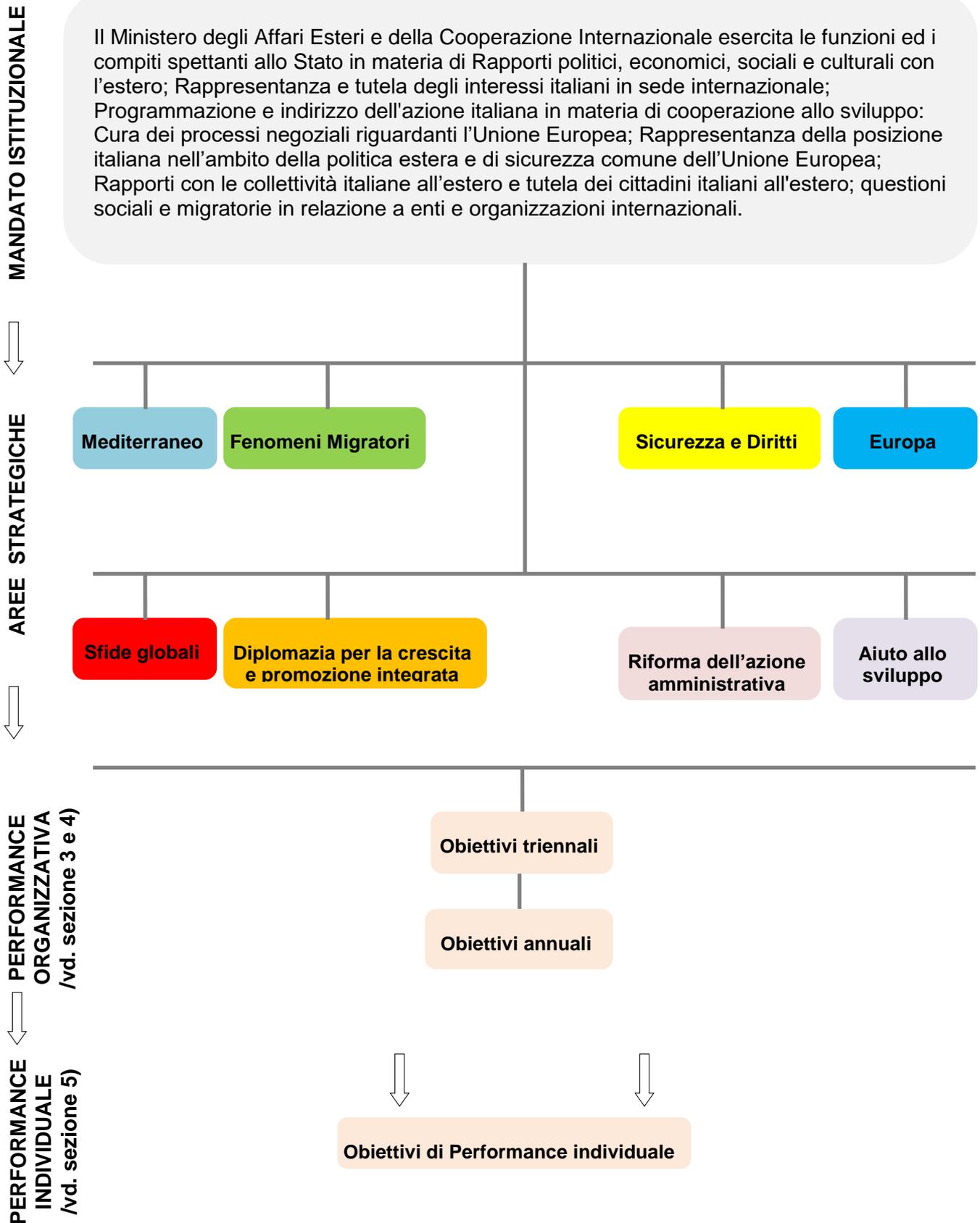


	<b>20,44</b> (dato relativo al solo personale di ruolo). La media è stata calcolata come segue: totale ore di formazione erogate (74511)/totale personale di ruolo (3.644 ).
Tasso di assenze (escluse ferie)	<b>4,37 %</b>
Tasso di dimissioni premature	<b>41,93 %</b>
Tasso di richieste di trasferimento ad altre amministrazioni	<b>0 %</b>
Tasso di infortuni	<b>0,19%</b>

<b>Analisi di genere</b>	
% di diplomatici e dirigenti donne	23, 29(inclusa APC)
% di donne sul totale del personale	46,18 (inclusa APC)
Età media del personale femminile	Dirigente – <b>41,79</b> anni Non dirigente – <b>55,18</b> anni
% di personale femminile laureato sul totale del personale femminile	<b>52,9%</b>



## Albero della performance





### **3. Pianificazione triennale**

Il Piano della performance della Farnesina per il triennio 2020-2022 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 fragile, complesso e interconnesso, caratterizzato da perduranti crisi internazionali, da difficoltà persistenti sotto il profilo economico, socio-politico e di sicurezza, che interessano in particolar 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 ricorso a misure protezionistiche da parte dei principali attori del commercio mondiale.

In conseguenza di tale situazione internazionale, che ha ripercussioni dirette 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 il rapporto transatlantico, consolidati punti di riferimento della azione diplomatica italiana, richiedono una politica estera rinnovata, più dinamica e decisa, a protezione della libertà del commercio e degli investimenti e a garanzia di una più equilibrata gestione dei flussi migratori che interessano il nostro Paese.

Il prossimo triennio continuerà a vedere il nostro Paese rivestire un ruolo di primo piano nei fori multilaterali, anche per dare continuità ai risultati conseguiti nel 2019, tra cui l'elezione dell'Italia nel Consiglio Diritti Umani delle Nazioni Unite per il triennio 2019-2021 e il rilancio dell'InCE (Iniziativa Centro Europea), nel trentesimo anniversario della sua fondazione. Nel 2020 l'Italia organizzerà, in partenariato con il Regno Unito, la COP26 – la conferenza annuale dell'Onu sul clima - e, il 1 dicembre 2020, assumerà la presidenza del G20. In parallelo, andrà intensificata la nostra azione di rafforzamento delle relazioni



bilaterali con gli altri Paesi, dalle quali dipendono la nostra sicurezza e le nostre esportazioni.

Fra gli obiettivi di maggiore rilievo figurano la gestione dei fenomeni migratori, anche mediante una rafforzata azione di sviluppo dell'Africa subsahariana, capace di incidere sulle cause profonde che provocano i flussi migratori; il rafforzamento della partecipazione ai procedimenti decisionali in ambito UE e la partecipazione attiva a un processo di riforma delle istituzioni europee, che possa rendere più efficace l'azione dell'UE, rinnovando il sistema di governance economica e favorendo un superamento del Regolamento di Dublino; la gestione ordinata della Brexit, con una particolare attenzione alla tutela dei diritti dei nostri concittadini e delle nostre imprese nel Regno Unito; la prevenzione e risoluzione delle crisi in atto in Nord Africa - in primo luogo in Libia - Medio Oriente e Africa Sub-sahariana; la promozione degli obiettivi dell'Agenda 2030 sullo sviluppo sostenibile, anche attraverso attività di cooperazione internazionale.

Sul piano dei servizi, la Farnesina dovrà far fronte a richieste, sempre più articolate ed esigenti, che originano dalla nuova mobilità della popolazione italiana, migliorando l'efficienza della rete consolare, anche grazie all'utilizzo delle tecnologie informatiche. Al tempo stesso, andrà ricercata una soluzione sostenibile alla continua crescita delle domande di riconoscimento di cittadinanza *jure sanguinis*.

In virtù anche delle competenze trasferite dal Ministero dello Sviluppo Economico tramite D.L. 104/2019, sul piano economico-commerciale il MAECI è chiamato a rendere vieppiù incisiva ed efficace 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 in campo internazionale e incrementando l'attrattività dell'Italia per gli investimenti provenienti dall'estero. In tale contesto, la Farnesina curerà in prima persona le azioni di sostegno all'internazionalizzazione delle imprese italiane, con particolare attenzione alle piccole e medie imprese e al loro mondo associativo, svolgendo attività di informazione sulle potenzialità dei mercati esteri e sugli strumenti per meglio approcciarli. Inoltre, la Farnesina fornirà agli operatori economici assistenza, consulenza e formazione, anche attraverso le attività dell'ICE – Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane. Nello svolgere tali attività, il MAECI potrà far leva sul nostro straordinario patrimonio linguistico e culturale, sui ritorni della cooperazione scientifica e tecnologica e sulla valorizzazione delle comunità italiane e di origine italiana nel mondo, anche in vista della partecipazione italiana a Expo Dubai 2020

Tra le principali minacce globali cui l'Italia continuerà ad essere confrontata vi sono il terrorismo, tenendo conto del possibile pericolo del ritorno dei *foreign fighters*, le minacce ibride, i rischi di proliferazione nucleare, i traffici di esseri umani, la criminalità organizzata transnazionale e le crisi economiche e finanziarie internazionali. Il cambiamento climatico, inoltre, rappresenta una delle crisi più urgenti che la comunità



internazionale dovrà affrontare nei prossimi anni. A questi elementi si sommano ulteriori sfide quali la competizione per la disponibilità di materie prime e le potenzialità destabilizzanti legate al problema della scarsità e dei prezzi 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, poiché solo attraverso una risposta collettiva sarà possibile scongiurare tali pericoli.

### **Analisi del contesto interno<sup>1</sup>**

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

---

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



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 chiusura degli uffici all'estero – oltre 20 Sedi sopresse 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.

La legge di bilancio per il 2020 (L. n. 160 del 27 dicembre 2019) assegna al MAECI, per il 2020, uno stanziamento pari a 2.978.033.703 euro, con un lieve incremento rispetto allo stanziamento iniziale del 2019 (2.758.588.009 euro).

In parte, tale aumento è riconducibile al trasferimento al MAECI delle risorse finanziarie del Ministero dello sviluppo economico destinate alle attività di promozione del commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo, che ammontano complessivamente a 182.370.204 euro (comprese le risorse per spese di personale, funzionamento ed investimenti per la gestione della nuova sede in Viale Boston).

In termini più generali, l'incremento del bilancio MAECI rispetto a quello di cui il Ministero disponeva negli esercizi precedenti (2,171 miliardi di euro nel 2015) è, in realtà, dovuto agli stanziamenti per l'Aiuto pubblico allo sviluppo (trasferimenti all'AICS – Agenzia italiana per la cooperazione allo sviluppo e FES – Fondo europeo di sviluppo), nonché agli interventi straordinari di promozione della lingua e cultura italiane all'estero (cd. Fondo cultura). Al netto degli oneri inderogabili e dei trasferimenti a favore dell'AICS e dell'Agenzia ICE, che rappresentano complessivamente quasi l'85% 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 di euro nel 2018 e 31 milioni a decorrere dal 2019) determineranno, anche nel 2020, una sensibile diminuzione delle spese della categoria dei "consumi intermedi", già toccata in misura rilevante dai tagli lineari degli ultimi anni.

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 n.



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 2.465 a fine 2019; -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, di 50 unità dalla legge di bilancio 2019 per il rafforzamento di Sedi che si trovano ad affrontare gravi situazioni operative, nonché di ulteriori 50 unità dal cd. "Decreto Brexit", per rispondere al connesso incremento della richiesta di servizi consolari in Europa. 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 di nuove unità di personale. Più in dettaglio, nel corso del 2019 è stata completata la procedura per l'assunzione di 44 funzionari appartenenti all'area della promozione culturale (APC), che saranno assunti al MAECI nel febbraio 2020; è invece ancora in corso di svolgimento la procedura di selezione di 177 funzionari amministrativi, contabili e consolari. Nel 2019, ricorrendo a graduatorie di vincitori e idonei di precedenti concorsi pubblici, sono stati inoltre assunte al MAECI 22 unità di personale con profilo di funzionario economico, finanziario e commerciale e 3 funzionari per i servizi di informatica, telecomunicazioni e cifra; ulteriori 27 unità saranno assunti ricorrendo alla



formula del “concorso unico” per la pubblica amministrazione. Infine, 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, almeno parzialmente, gli effetti negativi del blocco del turn-over dell’ultimo decennio.

### *Riassetto del MAECI dopo il trasferimento delle competenze del Ministero dello sviluppo economico*

Il decreto-legge 21 settembre 2019, n. 104, convertito con modificazioni dalla legge 18 novembre 2019, n. 132, ha disciplinato il trasferimento al MAECI dal Ministero dello sviluppo economico (MISE) di competenze in materia di definizione delle strategie della politica commerciale e promozionale con l’estero e di sviluppo dell’internazionalizzazione del sistema Paese.

Il decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 2 dicembre 2019, ha definito i termini e le modalità di attuazione del sopracitato provvedimento trasferendo al MAECI, a decorrere dal 1° gennaio 2020, le risorse umane (7 dirigenti di seconda fascia e 100 unità di personale non dirigenziale), strumentali e finanziarie precedentemente assegnate alla Direzione Generale per la politica commerciale internazionale e alla Direzione Generale per le politiche di internazionalizzazione e la promozione degli scambi del MISE.

La sopracitata disposizione ha inoltre previsto la rideterminazione delle dotazioni organiche dei dirigenti di seconda fascia e del personale non dirigenziale del MAECI (con corrispondente riduzione organica della dotazione organica del MISE), nonché l’istituzione di un posto funzione di vice direttore generale e di dieci uffici dirigenziali di livello non generale presso il MAECI.

Ciò ha comportato una ridefinizione dell’articolazione interna e dei compiti delle strutture dirigenziali di livello generale del Ministero (attualmente regolate dal decreto ministeriale 3 febbraio 2017, n. 233) che è stata effettuata, a norma dell’articolo 17, comma 4-bis, lett. e) della legge n. 400/1988 e dell’articolo 4, comma 4, del decreto legislativo 300/1999, con decreto del Ministro degli affari esteri e della cooperazione internazionale 20 dicembre 2019, n. 1202/2722 che ha incrementato da 98 a 108 gli uffici di livello dirigenziale non generale.

Con particolare riguardo alle strutture dirigenziali di livello non generale con competenze in materia di politica commerciale e promozionale con l’estero e di sviluppo dell’internazionalizzazione del sistema Paese attribuibili ai dirigenti, oltre all’Ufficio politica commerciale comune, istituito presso Direzione Generale per l’Unione europea (DGUE) e



l'Ufficio indirizzo e vigilanza sull'ICE istituito presso la Direzione Generale per la promozione del sistema Paese (DGSP), sono inoltre stati istituiti:

- due Uffici presso la DGUE (Accesso ai mercati esteri e difesa commerciale ed Importazione ed esportazione dei prodotti agricoli);
- due Uffici presso la DGSP (Strumenti finanziari per l'internazionalizzazione e Eventi e manifestazioni di promozione del sistema economico);
- una Divisione per i materiali a duplice uso presso l'Autorità nazionale – UAMA nell'ambito della Segreteria Generale.

In ragione della ridefinizione dell'assetto ministeriale si è inoltre proceduto, con il decreto del Ministro degli affari esteri e della cooperazione internazionale 24 dicembre 2019, n. 5100/2732, ad una rideterminazione della graduazione delle funzioni dirigenziali di livello non generale a cui è correlato il trattamento economico di posizione del personale dirigente ai sensi dell'articolo 24 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165. Tale revisione della retribuzione di posizione – parte variabile ha consentito di uniformare gli importi di tale componente retributiva spettante al personale dirigente di questo Ministero con quella corrisposta al personale dirigente proveniente dal Ministero dello sviluppo economico e di riconoscere un trattamento economico differenziato ai titolari di Uffici di particolare rilevanza individuati dal decreto di riorganizzazione del Ministero.

### ***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% in dieci anni, mentre l'età media si è progressivamente innalzata, per attestarsi attualmente sui 56 anni. Di conseguenza, si registrano gravi difficoltà, soprattutto in sedi che pure rivestono un interesse strategico per l'Italia, in termini sia di sicurezza che di presenza di connazionali, nella copertura di incarichi importanti che non sono in nessun modo delegabili, né possono essere dati 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 o da carichi di lavoro distribuiti su più unità. Negli ultimi due anni il tasso medio di copertura dei posti nelle sedi all'estero è stato quindi ben inferiore al 50%, con una media del 25,7% di copertura, e con picchi verso il basso soprattutto in aree geografiche quali Africa e America del Sud.

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 perceivamo 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 (ad es. Niamey, Conakry, Ulaanbaatar, Erbil, Chongqing, Ho-Chi-Minh City, Ouagadougou e Manchester, quale conseguenza dell'uscita della Gran Bretagna dall'Unione Europea).

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:

- Nel corso del 2019 si è conclusa la procedura per il reclutamento di 44 unità con profilo di “funzionario dell'area della promozione culturale”, avviata con la pubblicazione del bando sulla Gazzetta Ufficiale del 17 luglio 2018. I vincitori del concorso saranno assunti nel mese di febbraio 2020.



- È in corso di svolgimento la procedura per il reclutamento di 177 unità con profilo di “funzionario amministrativo, contabile e consolare”;
- Nel 2019, facendo ricorso a graduatorie di vincitori e idonei di precedenti concorsi pubblici, sono state assunte al MAECI 22 unità con profilo di “funzionario economico, finanziario e commerciale” e 3 con profilo di “funzionario per i servizi di informatica, telecomunicazioni e cifra”, mentre ulteriori 22 unità di personale saranno assunte mediante la formula del “concorso unico” per la pubblica amministrazione.
- Infine, grazie ad una norma ad hoc della Legge di bilancio per il triennio 2019-2020 sono state altresì autorizzate ulteriori assunzioni di 100 unità di personale di terza area e di 200 unità di seconda area, anche mediante l’espletamento di un nuovo concorso.
- Per quanto riguarda, infine, la dirigenza amministrativa, 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 32 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.

L’Amministrazione sta lavorando alla definizione di un nuovo Piano triennale del fabbisogno del personale per gli anni 2020-2022 con il fine di destinare le risorse assunzionali disponibili a intensificare il reclutamento di personale, anche fruendo dell’anticipazione prevista fino al 2021 dall’articolo 3 della legge 19 giugno 2019, n. 56.

### ***Le risorse finanziarie della Farnesina***

La legge di bilancio per il 2020 assegna alla Farnesina uno stanziamento complessivo pari a 2.978 milioni di euro, che si riduce a 2.460 milioni di euro, al netto delle risorse per l’Agenzia italiana per la cooperazione allo sviluppo (pari a 518 mln di euro).

Il volume complessivo del bilancio MAECI comprende anche il trasferimento al Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale delle risorse finanziarie del Ministero dello sviluppo economico destinate alle attività di promozione del commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo, che ammontano complessivamente a oltre 182 milioni di euro, di cui 127 milioni relativi, in particolare, al Fondo per la promozione del Made in Italy.



A tale volume di risorse si aggiungono, a partire dal 2020, quelle da destinare come contributo alle spese dell'Agenzia ICE, per un importo pari a quasi 94 milioni di euro.

Stanziamiento complessivo da disegno di legge di bilancio	2.978
Trasferimenti all'Agenzia italiana per la Cooperazione allo sviluppo (AICS)	518
Stanziamiento iniziali effettivi <b><u>al netto delle risorse per l'AICS:</u></b>	2.460
<b>di cui:</b>	
- <b>Oneri inderogabili:</b>	1.902
• spese di personale;	777
• contributi ad Organismi Internazionali;	521
• stanziamento FES ex L. 125 del 2014	600
• altri oneri vari	5
- <b>Fondo per la cooperazione migratoria</b>	30
- <b>Agenzia ICE</b>	94
- <b>Promozione del made in Italy</b>	127
- <b>Altri contributi ad enti e organismi</b>	50
- <b>Spese di funzionamento</b>	257
(dati in milioni di euro)	

La tabella pone in evidenza come nel 2020 quasi l'85% del bilancio del MAECI sia rappresentato da oneri inderogabili, ovvero stipendi e contributi ad Organismi internazionali, nonché da trasferimenti a favore dell'AICS e dell'ICE.

La quota di partecipazione del nostro Paese all'attuazione delle politiche dell'Unione europea attraverso la contribuzione al Fondo europeo di sviluppo FES, singolarmente considerata, costituisce, poi, oltre il 20 % del bilancio del Dicastero.



L'onere finanziario del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, nel 2020, al netto dei trasferimenti all'Agenzia italiana per la cooperazione allo sviluppo, all'Agenzia ICE e del contributo al FES, rappresenta, invece, poco più dello 0,19% del bilancio complessivo dello Stato. Si tratta di un valore di dimensioni limitate se confrontato con il volume di risorse che i principali Paesi partner del contesto europeo impiegano nelle proprie Amministrazioni per le funzioni di politica estera.

Il Ministero ha dato un apporto rilevante alla *spending review* del Governo, da ultimo con il DPCM del 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 2020, si aggiungono riduzioni pari a ulteriori 36 milioni di euro, sul contributo a favore dell'ONU.

A fronte degli interventi di contenimento della spesa pubblica che si sono susseguiti negli ultimi anni, anche nel 2020 si registra, in definitiva, un sensibile incremento del volume complessivo del bilancio MAECI, rispetto al 2019, da attribuire principalmente al trasferimento delle competenze del Ministero dello sviluppo economico destinate alle attività di promozione del commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo.

Per una rappresentazione sintetica delle risorse finanziarie gestite dalla Farnesina (stanziamenti legge di bilancio 2020) 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:

[www.esteri.it/mae/it/trasparenza\\_comunicazioni\\_legali/bilancio-trasparente](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 2020-2022 (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 del Piano della Performance 2019-2021 del MAECI ricevuta dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

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.

In particolare, nel Piano della Performance 2019-2021 erano state introdotte alcune modifiche – talvolta anche significative – rispetto al triennio precedente a obiettivi, indicatori e target. Tale operazione aveva consentito di apportare un notevole miglioramento del Piano MAECI, talvolta al costo di una parziale discontinuità. Per questa



ragione, in linea con i suggerimenti ricevuti dal Dipartimento della Funzione Pubblica, una delle priorità dell'Amministrazione nell'elaborazione del Piano della Performance 2020-2022 è stata quella di garantire maggiore stabilità all'esercizio rispetto al triennio precedente, al fine di non compromettere la confrontabilità dei risultati ottenuti.

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

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.

Sempre 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.

Nel considerare questi aspetti metodologici, si ribadisce che è comunque importante tenere a mente che la specificità delle funzioni istituzionali del MAECI rende spesso complesso 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).

\*\*\*



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 2020-2022	Target per il triennio 2019-2021 <sup>2</sup>
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.	75%	<p><b>2020:</b> 100% <b>2021:</b> NA* <b>2022:</b> 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><b>2019:</b> 75%: <b>2020:</b> 100% <b>2021:</b>NA*</p>

<sup>2</sup> 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 2020-2022	Target per il triennio 2019-2021 <sup>2</sup>
					<p>Rappresentanza diplomatica statisticamente significativa; 100% = estensione a tutte le Rappresentanze.</p> <p>Nel 2021-2022 non è stato indicato un valore target in quanto si tratta di un indicatore che sarà completato nel 2020.</p>	
			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.	90%	<p><b>2020:</b> 95%</p> <p><b>2021:</b> 99%</p> <p><b>2022:</b> 100%</p>	<p><b>2019:</b> 90%</p> <p><b>2020:</b> 95%</p> <p><b>2021:</b> 99%</p>
			3- Percentuale di pratiche relative alle richieste di misure di sicurezza da parte di Ambasciate, Consolati, Rappresentanze Permanenti ed Organizzazioni Internazionali con sede in Italia trattate entro le 24 ore lavorative dalla ricezione della richiesta.		<p><b>2020:</b> 100%</p> <p><b>2021:</b> 100%</p> <p><b>2022:</b> 100%</p>	<p><b>2019:</b> 100%</p> <p><b>2020:</b> 100%</p> <p><b>2021:</b> 100%</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 2020-2022	Target per il triennio 2019-2021 <sup>2</sup>
			4 - 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.		<b>2020:</b> 100% <b>2021:</b> 100% <b>2022:</b> 100%	<b>2019:</b> 100% <b>2020:</b> 100% <b>2021:</b> 100%
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 2020-2022 prevedono	<b>2020:</b> 3,50 <= x <= 6,50 <b>2021:</b> 4 <= x <= 6 <b>2022:</b> 4 <= x <= 6	<b>2019:</b> 3 <= x <= 7 <b>2020:</b> 3,50 <= x <= 6,50 <b>2021:</b> 4 <= x <= 6



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 2020-2022	Target per il triennio 2019-2021 <sup>2</sup>
				scostamenti percentuali sempre più ridotti, affinché il valore effettivo tenda ogni anno ad avvicinarsi al benchmark.		
			2 -Ispezioni presso le società produttrici di materiale di armamento in Italia	8	<b>2020:</b> >=8 <b>2021:</b> >=8 <b>2022:</b> >=8	<b>2019:</b> >=8 <b>2020:</b> >=8 <b>2021:</b> >=8
			3 – Attività multilaterale	11	<b>2020:</b> >=11 <b>2021:</b> >=11 <b>2022:</b> >=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	<b>2019:</b> >=11 <b>2020:</b> >=11 <b>2021:</b> >=11



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 2020-2022	Target per il triennio 2019-2021 <sup>2</sup>
					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 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	



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 2020-2022	Target per il triennio 2019-2021 <sup>2</sup>
					momento decisionale con immediati riscontri sul piano operativo (effetti sulle autorizzazioni, attività aziende, Sistema Paese, ecc.).	
			4 - Numero medio di giorni necessari a processare le licenze di esportazione e importazione	<=30	<b>2020:</b> <=30 <b>2021:</b> <=30 <b>2022:</b> <=30	<b>2019:</b> <=30 <b>2020:</b> <=30 <b>2021:</b> <=30
<b>SEGR</b>		15 - Informare i connazionali sui fattori di rischio e sulle situazioni di crisi in tutti i	1 - Aggiornamento delle schede Paese sul portale Viaggiare Sicuri. Pubblicazione e diramazione di		<b>2020:</b> 2.700 <b>2021:</b> 2.800 <b>2022:</b> 2.900	<b>2019:</b> 2.600 <b>2020:</b> 2.700 <b>2021:</b> 2.800



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 2020-2022	Target per il triennio 2019-2021 <sup>2</sup>
		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	avvisi specifici attraverso piattaforme multicanale (web, social, mail, telefonico). Campagne informative al pubblico. Azioni di outreach verso specifici settori della società civile.			
			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		<b>2020:</b> 320 <b>2021:</b> 350 <b>2022:</b> 370	<b>2019:</b> 300 <b>2020:</b> 320 <b>2021:</b> 350



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 2020-2022	Target per il triennio 2019-2021 <sup>2</sup>
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	7300	<b>2020:</b> ≥ 7500 <b>2021:</b> ≥ 7700 <b>2022:</b> ≥ 7900  (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 dell'Autorità politica, coinvolgendo eventualmente altre strutture interessate e segnalando se del caso le proprie osservazioni per assicurare l'unità di indirizzo, la	<b>2019:</b> ≥ 7300 <b>2020:</b> ≥ 7500 <b>2021:</b> ≥ 7700



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 2020-2022	Target per il triennio 2019-2021 <sup>2</sup>
					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	<b>2020:</b> 40 <b>2021:</b> 42 <b>2022:</b> 45  Tale valore si discosta dall'obiettivo inizialmente prefissato (12), a causa della riforma della disciplina per il finanziamento dei progetti di ricerca degli enti internazionalistici, che ha comportato un significativo aumento dei fondi.	<b>2019:</b> 14 <b>2020:</b> 16 <b>2021:</b> 17



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 2020-2022	Target per il triennio 2019-2021 <sup>2</sup>
			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	225	<b>2020</b> ≥ 230 <b>2021</b> ≥ 235 <b>2022</b> ≥ 240  (il target misura il numero di pareri forniti ad autorità politiche e uffici del Ministero su questioni di diritto interno e di diritto internazionale)	<b>2019</b> ≥ 225 <b>2020</b> ≥ 230 <b>2021</b> ≥ 235
<b>DGAI</b>	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	85%	<b>2020:</b> 85% <b>2021:</b> 88% <b>2022:</b> 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	<b>2018:</b> 80% <b>2019:</b> 85% <b>2020:</b> 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 2020-2022	Target per il triennio 2019-2021 <sup>2</sup>
					diplomatico-consolari nella gestione degli immobili patrimoniali, nell'affidamento dei lavori, servizi e forniture ai fini del funzionamento generale e della alla sicurezza infrastrutturale)	
			2- Razionalizzazione delle spese di locazione delle Sedi diplomatico-consolari.	80%	<b>2020</b> ≥ 84% <b>2021</b> ≥ 86% <b>2022</b> ≥ 88%  (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	<b>2019</b> ≥ 80% <b>2020</b> ≥ 90% <b>2021</b> : 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 2020-2022	Target per il triennio 2019-2021 <sup>2</sup>
					diplomatico-consolari, ubicate in Paesi che non presentano parametri omogenei e per le quali, quindi, non è possibile trovare soluzioni univoche)	
		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.	25	<b>2020:</b> 28 <b>2021:</b> 31 <b>2022:</b> 33	<b>2019:</b> 25 <b>2020:</b> 28 <b>2021:</b> 31
			2 - Centro estivo : incremento progressivo dei giorni del servizio in base alla chiusura estiva delle scuole	54	<b>2019:</b> 60 <b>2020:</b> 61 <b>2021:</b> 62  Le scuole dell'obbligo nella Regione Lazio chiudono nel periodo 08/06 (30/06 per le scuole dell'infanzia)–15/09. Le date di chiusura	<b>2019:</b> 59 <b>2020:</b> 60 <b>2021:</b> 61



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 2020-2022	Target per il triennio 2019-2021 <sup>2</sup>
					(08/06) e riapertura (15/09) possono variare nel caso in cui non coincidano con giorni lavorativi. Inoltre, le scuole possono anticipare la riapertura. Ne consegue che la chiusura estiva degli istituti in estate varia ogni anno e non eccede i 70-72 giorni lavorativi. Il benchmark è costituito dai giorni feriali di chiusura estiva delle scuole dal 15 giugno al 31 agosto 2020. Esso rappresenta un obiettivo di durata minima del servizio che, attraverso la negoziazione con il soggetto incaricato della gestione del Centro Estivo, questo Ministero si prefigge di aumentare	



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 2020-2022	Target per il triennio 2019-2021 <sup>2</sup>
					progressivamente nel triennio di riferimento.	
			3 - Incremento del numero medio mensile di controlli medici periodici del personale in servizio all'estero	11	<b>2019:</b> 12 <b>2020:</b> 13 <b>2021:</b> 14	<b>2019:</b> 11 <b>2020:</b> 12 <b>2021:</b> 13
			16 - Digitalizzazione e ammodernamento tecnologico del MAECI	1 - Sommatoria del numero di visitatori dei portali online "Fast It" (servizi consolari a distanza – <a href="https://serviziconsolarionline.esteri.it">https://serviziconsolarionline.esteri.it</a> ), "Visto per l'Italia" (portale informativo per i richiedenti visto – <a href="http://vistoperlitalia.esteri.it">http://vistoperlitalia.esteri.it</a> ) e degli appuntamenti prenotati tramite il sito "Prenota Online" (portale per la prenotazione di appuntamenti presso gli sportelli consolari - <a href="https://prenotaonline.esteri.it/sedi.aspx">https://prenotaonline.esteri.it/sedi.aspx</a> ).	1.400.000	<b>2020:</b> 2.100.000 <b>2021:</b> 2.200.000 <b>2022:</b> 2.300.000  (Il target misura il numero di utenti dei tre portali)
Riforma dell'azione amministrativa*						



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 2020-2022	Target per il triennio 2019-2021 <sup>2</sup>
			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) .	450.000	<b>2020:</b> 500.000 <b>2021:</b> 550.000 <b>2022:</b> 600.000	<b>2019:</b> 320.000 <b>2020:</b> 340.000 <b>2021:</b> 360.000
<b>DGAP</b>	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.	54%	<b>2019</b> ≥ 55% <b>2020</b> ≥ 56% <b>2021</b> ≥ 57%	<b>2019</b> ≥ 54% <b>2020</b> ≥ 55% <b>2021</b> ≥ 56%



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 2020-2022	Target per il triennio 2019-2021 <sup>2</sup>
			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.	9	<b>2020: 10</b> <b>2021: 11</b> <b>2022: 12</b>	<b>2019: 6</b> <b>2020: 7</b> <b>2021: 8</b>
<b>DGAP</b>	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 organismi e dei processi multilaterali in tali contesti di crisi.	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%	<b>2020 ≥ 62%</b> <b>2021 ≥ 63%</b> <b>2022 ≥ 63%</b>	<b>2019 ≥ 61%</b> <b>2020 ≥ 62%</b> <b>2021 ≥ 63%</b>



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 2020-2022	Target per il triennio 2019-2021 <sup>2</sup>
			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	<b>2019</b> ≥ 29 <b>2020</b> ≥ 30 <b>2021</b> ≥ 31	<b>2019</b> ≥ 27 <b>2020</b> ≥ 29 <b>2021</b> ≥ 30
<b>DGCS</b>		19 - Assicurare il coordinamento dell'attività multilaterale di cooperazione allo sviluppo, sia attraverso la partecipazione al dibattito internazionale, sia tramite il finanziamento delle Organizzazioni internazionali attive nel settore.	1 - Finanziamento delle Organizzazioni internazionali	80%	<b>2020:</b> 80% <b>2021:</b> 80% <b>2022:</b> 80%  (il target misura il rapporto tra il valore delle risorse programmate a favore dei singoli organismi e l'ammontare complessivo delle risorse disponibili sul canale multilaterale entro i primi 120 giorni dell'anno)	<b>2019:</b> 80% <b>2020:</b> 80% <b>2021:</b> 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 2020-2022	Target per il triennio 2019-2021 <sup>2</sup>
			2 – Organizzazione da parte della DGCS di riunioni preparatorie ai 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 altri organismi dell'Unione Europea	20	<b>2020:</b> 20 <b>2021:</b> 22 <b>2022:</b> 26	<b>2019:</b> 24 <b>2020:</b> 26 <b>2021:</b> 28
		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,		<b>2020:</b> 1 <b>2021:</b> 1 <b>2022:</b> 1	<b>2019:</b> 1 <b>2020:</b> 1 <b>2021:</b> 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 2020-2022	Target per il triennio 2019-2021 <sup>2</sup>
			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")	3	<b>2020: 4</b> <b>2021: 4</b> <b>2022: 4</b>	<b>2019: 3</b> <b>2020: 4</b> <b>2021: 5</b>



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 2020-2022	Target per il triennio 2019-2021 <sup>2</sup>
	Aiuto allo sviluppo	22 - 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.	73%	<b>2020:</b> 73% <b>2021:</b> 75% <b>2022:</b> 78%	<b>2019:</b> 70% <b>2020:</b> 73% <b>2021:</b> 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)	≤ 90	<b>2020</b> ≤90 <b>2021</b> ≤ 90 <b>2022</b> ≤ 90	<b>2019</b> ≤120 <b>2020</b> ≤ 90 <b>2021</b> ≤ 80
	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.	95	<b>2020</b> >105 <b>2021</b> >115 <b>2022</b> > 140	<b>2019</b> >70 <b>2020</b> >95 <b>2021</b> > 110



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 2020-2022	Target per il triennio 2019-2021 <sup>2</sup>
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.	16.400	<b>2020</b> > 25.000 <b>2021</b> > 30.000 <b>2022</b> > 40.000	<b>2019</b> > 4.000 <b>2020</b> > 5.000 <b>2021</b> > 6.000
	Fenomeni migratori	3 – Aumento del numero di domande di visti trattata dalla rete diplomatico-consolare	1 – Numero di domande di visti trattate dalla rete visti italiana nel corso del triennio successivo	1.900.000	<b>2020</b> 1.900.000 <b>2021</b> 1.920.000 <b>2022</b> 1.950.000-	
			2 – Percentuale di visti a ingressi multipli (c.d. multi-ingresso) sul totale dei visti rilasciati dalla rete diplomatico-consolare	70%	<b>2020</b> >70% <b>2021</b> >71% <b>2022</b> -	
DGMO			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	65%	<b>2020</b> ≥ 68% <b>2021</b> ≥ 70% <b>2022</b> ≥ 72%	<b>2019</b> ≥ 65% <b>2020</b> ≥ 68% <b>2021</b> ≥ 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 2020-2022	Target per il triennio 2019-2021 <sup>2</sup>
		17 – Contribuire all'efficacia della governance economica e finanziaria globale	<p>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).</p>			
			<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>	57%	<p><b>2019</b> ≥ 63%</p> <p><b>2020</b> ≥ 65%</p> <p><b>2021</b> ≥ 67%</p>	<p><b>2019</b> ≥ 60%</p> <p><b>2020</b> ≥ 63%</p> <p><b>2021</b> ≥ 65%</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 2020-2022	Target per il triennio 2019-2021 <sup>2</sup>
			<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 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)</p>	69	<b>2020</b> ≥ 70 <b>2021</b> ≥ 71 <b>2022</b> ≥ 72	<b>2019</b> ≥ 69 <b>2020</b> ≥ 70 <b>2021</b> ≥ 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 2020-2022	Target per il triennio 2019-2021 <sup>2</sup>
	Sfide Globali	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%	<b>2020</b> ≥ 67% <b>2021</b> ≥ 67% <b>2022</b> ≥ 70%	<b>2019</b> ≥ 65% <b>2020</b> ≥ 67% <b>2021</b> ≥ 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 2020-2022	Target per il triennio 2019-2021 <sup>2</sup>
			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%	<b>2020</b> ≥ 63% <b>2021</b> ≥ 65% <b>2022</b> ≥ 67%	<b>2019</b> ≥ 60% <b>2020</b> ≥ 63% <b>2021</b> ≥ 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%	<b>2020</b> ≥ 63% <b>2021</b> ≥ 65% <b>2022</b> ≥ 67%	<b>2019</b> ≥ 60% <b>2020</b> ≥ 63% <b>2021</b> ≥ 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%	<b>2020</b> ≥ 63% <b>2021</b> ≥ 65% <b>2022</b> ≥ 67%	<b>2019</b> ≥ 60% <b>2020</b> ≥ 63% <b>2021</b> ≥ 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 2020-2022	Target per il triennio 2019-2021 <sup>2</sup>
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	53%	<b>2020</b> ≥ 54% <b>2021</b> ≥ 55% <b>2022</b> ≥ 56%	<b>2019</b> ≥ 53% <b>2020</b> ≥ 54% <b>2021</b> ≥ 55%
			2 - Numero di missioni/assegnazioni brevi utilizzate come strumenti di flessibilità nell'allocazione del personale all'estero, a risorse di bilancio invariate	43	<b>2020:</b> 44 <b>2021:</b> 45 <b>2022:</b> 50	<b>2019:</b> 43 <b>2020:</b> 44 <b>2021:</b> 45
			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	85%	<b>2020:</b> 90% <b>2021:</b> 95% <b>2022:</b> 100%	<b>2019:</b> 85% <b>2020:</b> 90% <b>2021:</b> 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 2020-2022	Target per il triennio 2019-2021 <sup>2</sup>
			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.	<b>2020</b> ≥ 20% <b>2021</b> ≥ 20% <b>2022</b> ≥ 20%	<b>2019</b> ≥ 20% <b>2020</b> ≥ 20% <b>2021</b> ≥ 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 2020-2022	Target per il triennio 2019-2021 <sup>2</sup>
		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	350	<b>2020</b> ≥375 <b>2021</b> ≥400 <b>2022</b> ≥425	<b>2019</b> ≥350 <b>2020</b> ≥375 <b>2021</b> ≥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 2020-2022	Target per il triennio 2019-2021 <sup>2</sup>
			2 - Numero di ore di formazione medio per il personale	20	<b>2020</b> ≥12 <b>2021</b> ≥12,5 <b>2022</b> ≥13	<b>2019</b> ≥20 <b>2020</b> ≥12 <b>2021</b> ≥12,5
DGSP	Diplomazia per la crescita e promozione integrata	25 - Accompagnare le imprese italiane nei mercati internazionali favorendo la loro capacità di intercettare la domanda internazionale e il consolidamento della loro presenza all'estero con l'obiettivo di contribuire alla crescita dell'economia nazionale; nel contempo, in campo scientifico e tecnologico, sostenere la cooperazione a livello internazionale di centri di ricerca, università e	1 - Conteggio delle pagine visitate da parte degli utenti sulle piattaforme informatiche InfoMercatiEsteri ed ExTender	1.600.000	<b>2020:</b> 1.600.000 <b>2021:</b> 1.700.000 <b>2022:</b> 1.700.000	<b>2019:</b> 1.600.000 <b>2020:</b> 1.700.000 <b>2021:</b> 1.700.000
			2 - Numero di Partner della "Settimana della Cucina italiana di qualità nel mondo"	600	<b>2020:</b> 625 <b>2021:</b> - <b>2022:</b> - <i>(L'indicatore è misurabile solo per l'esercizio finanziario 2020 per mancanza, nell'attuale Legge di</i>	<b>2019:</b> 600 <b>2020:</b> 625 <b>2021:</b> -



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 2020-2022	Target per il triennio 2019-2021 <sup>2</sup>
		ricercatori italiani.			<i>Bilancio, dei fondi della Promozione Integrata con riferimento agli anni 2021 e 2022).</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.	39%	<b>2020:</b> 40% <b>2021:</b> - <b>2022:</b> -  (L'indicatore è misurabile solo per l'esercizio finanziario 2020 per mancanza, nell'attuale Legge di Bilancio, dei fondi della Promozione Integrata con riferimento agli anni 2021 e 2022).	<b>2019:</b> 39% <b>2020:</b> 40% <b>2021:</b> -
			4 - Contributo export alla formazione del PIL	30,2%  (Il valore di riferimento per la formulazione della previsione deriva dalla media dei dati disponibili relativi agli ultimi 5 anni, forniti dall'ISTAT)	<b>2020:</b> 31,20% <b>2021:</b> 31,40% <b>2022:</b> 31,50%	



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 2020-2022	Target per il triennio 2019-2021 <sup>2</sup>
	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 incentivare l'insegnamento e la diffusione della lingua italiana nei sistemi educativi all'estero.	1 -Numero di iniziative organizzate in occasione delle rassegne periodiche dedicate alla lingua	900	<b>2019 ≥ 1100</b> <b>2020 ≥ 1200</b> <b>2021 -</b> <i>(L'indicatore è misurabile solo per l'esercizio finanziario 2020 per mancanza, nell'attuale Legge di Bilancio, dei fondi della Promozione Integrata con riferimento agli anni 2021 e 2022).)</i>	<b>2019 ≥ 1100</b> <b>2020 ≥ 1200</b> <b>2021 -</b>
			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.	220	<b>2020: 240</b> <b>2021: -</b> <b>2022: -</b> <i>(L'indicatore è misurabile solo per l'esercizio finanziario 2020 per mancanza, nell'attuale Legge di Bilancio, dei fondi della Promozione Integrata con riferimento agli anni 2021 e 2022).</i>	<b>2019: 220</b> <b>2020: 240</b> <b>2021: -</b>



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 2020-2022	Target per il triennio 2019-2021 <sup>2</sup>
			3 - Cattedre di italiano sostenute presso Università straniere con riferimento all'area dell' Asia e dell'Oceania	14%	<p><b>2020:</b> 15% <b>2021:</b> - <b>2022:</b> -</p> <p><i>(L'indicatore è misurabile solo per l'esercizio finanziario 2020 per mancanza, nell'attuale Legge di Bilancio, dei fondi della Promozione Integrata con riferimento agli anni 2021 e 2022).</i></p>	<p><b>2019:</b> 14% <b>2020:</b> 15% <b>2021:</b> -</p>
			4 -Missioni archeologiche ed etnoantropologiche sostenute in area Mediterraneo allargato e Turchia	40%	<p><b>2020:</b> 50% <b>2021:</b> - <b>2022:</b> -</p> <p><i>((L'indicatore è misurabile solo per l'esercizio finanziario 2020 per mancanza, nell'attuale Legge di Bilancio, dei fondi della Promozione Integrata con riferimento agli anni 2021 e 2022).</i></p>	<p><b>2019:</b> 40% <b>2020:</b> 45% <b>2021:</b> -</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 2020-2022	Target per il triennio 2019-2021 <sup>2</sup>
<b>DGUE</b>	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	<b>2020</b> ≥ 140 <b>2021</b> ≥ 140 <b>2022</b> ≥ 140	<b>2019</b> ≥ 118 <b>2020</b> ≥ 140 <b>2021</b> ≥ 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 2020-2022	Target per il triennio 2019-2021 <sup>2</sup>
			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.	<b>2020</b> ≥ 80% <b>2021</b> ≥ 75% <b>2022</b> ≥ 70%	<b>2019</b> ≥ 80% <b>2020</b> ≥ 80% <b>2021</b> ≥ 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 2020-2022	Target per il triennio 2019-2021 <sup>2</sup>
Piano della P			3 - Continuare a lavorare per promuovere gli interessi italiani nell'ambito del negoziato sulla Brexit, incluso il negoziato sul quadro delle future relazioni UE/UK che avrà inizio dopo il recesso, 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)	<b>2020</b> ≥ 50% <b>2021</b> ≥ 50% <b>2022</b> ≥ 30%	<b>2019</b> ≥ 50% <b>2020</b> ≥ 50% <b>2021</b> ≥ 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 2020-2022	Target per il triennio 2019-2021 <sup>2</sup>
			1 - Iniziative di dialogo, vertici e gli incontri bilaterali e multilaterali con i partner europei membri e non dell'UE.	90	<b>2020</b> ≥ 100 <b>2021</b> ≥ 100 <b>2022</b> ≥ 100	<b>2019</b> ≥ 90 <b>2020</b> ≥ 100 <b>2021</b> ≥ 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%	<b>2020</b> ≥60% <b>2021</b> ≥ 65% <b>2022</b> ≥ 67,5%  (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	<b>2019</b> ≥50% <b>2020</b> ≥ 60% <b>2021</b> ≥ 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 2020-2022	Target per il triennio 2019-2021 <sup>2</sup>
					<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 2020-2022	Target per il triennio 2019-2021 <sup>2</sup>
Piano della P			3 – Definire le posizioni nazionali, d'intesa con le Amministrazioni tecniche, 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%	<b>2020:</b> 60% <b>2021:</b> 65% <b>2022:</b> 67,5%	<b>2019:</b> 50% <b>2020:</b> 60% <b>2021:</b> 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 2020-2022	Target per il triennio 2019-2021 <sup>2</sup>
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)	<b>2020:</b> 90% <b>2021:</b> 92% <b>2022:</b> 94%	<b>2019:</b> 90% <b>2020:</b> 92% <b>2021:</b> 94%
			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)	<b>2020:</b> 90% <b>2021:</b> 92% <b>2022:</b> 94%	<b>2019:</b> 90% <b>2020:</b> 92% <b>2021:</b> 94%
			3 - 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)	<b>2020:</b> 90% <b>2021:</b> 92% <b>2022:</b> 94%	<b>2019:</b> 90% <b>2020:</b> 92% <b>2021:</b> 94%



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 2020-2022	Target per il triennio 2019-2021 <sup>2</sup>
		27 - Miglioramento efficacia controllo strategico	1 - Obiettivi monitorati	85%	<b>2020:</b> 90% <b>2021:</b> 95% <b>2022:</b> 97%	<b>2019:</b> 85% <b>2019:</b> 90% <b>2019:</b> 95%
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	80%	<b>2020:</b> 85% <b>2021:</b> 90% <b>2022:</b> 95%	<b>2019:</b> 80% <b>2020:</b> 90% <b>2021:</b> 95%
			2 - Verifiche, istruzioni e interventi post ispettivi sugli uffici ministeriali e sulle sedi estere	100	<b>2020:</b> 105 <b>2021:</b> 110 <b>2022:</b> 115	<b>2019:</b> 100 <b>2020:</b> 110 <b>2021:</b> 115
			3 - Iniziative di formazione, aggiornamento e sensibilizzazione del personale dipendente in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione in occasione delle visite ispettive.	25	<b>2020:</b> 30 <b>2021:</b> 35 <b>2022:</b> 40	<b>2019:</b> 25 <b>2020:</b> 30 <b>2021:</b> 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 2020-2022	Target per il triennio 2019-2021 <sup>2</sup>
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		<b>2020:</b> 350 <b>2021:</b> 360 <b>2022:</b> 365	<b>2019:</b> 340 <b>2020:</b> 350 <b>2021:</b> 360
			2 - Richieste di informazioni da parte dei cittadini alle quali si è dato riscontro entro 5 giorni lavorativi.	91% Si tratta di un valore molto elevato se confrontato ai termini previsti dalla normativa in materia (5 giorni contro 30 giorni).	<b>2020:</b> 91% <b>2021:</b> 91% <b>2022:</b> 91%	<b>2019:</b> 90% <b>2020:</b> 90% <b>2021:</b> 90%
			3 - Visualizzazioni del portale www.esteri.it e account Twitter	17.000.000	<b>2020:</b> 17.000.000 <b>2021:</b> 18.000.000 <b>2022:</b> 18.500.000	<b>2019:</b> 16.000.000 <b>2020:</b> 17.000.000 <b>2021:</b> 18.000.000



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 2020-2022	Target per il triennio 2019-2021 <sup>2</sup>
			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.	20.500	<b>2020:</b> 20.500 <b>2021:</b> 21.000 <b>2022:</b> 21.500	<b>2019:</b> 20.000 <b>2020:</b> 20.500 <b>2021:</b> 21.000





## 4. La programmazione annuale

### Avvio del Ciclo 2020-2022 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 2020-2022 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, e di una costante collaborazione fra gli attori coinvolti. 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 2020. 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**.

### 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	On. Ministro
Programmazione	Comunicazione a DDGG e Capi Servizio per l'avvio della programmazione	Segreteria Generale
Programmazione	Indicazione a Capi Unità e Capi Ufficio dei piani e progetti prioritari	Direttori Generali e Capi Servizio
Programmazione	Presentazione di proposte di obiettivi triennali e annuali, relativi indicatori e piani d'azione	Direttori Centrali o Capi Unità ed Ufficio
Programmazione	Trasmissione di obiettivi, indicatori e piani d'azione alla Segreteria Generale	Direttori Generali e Capi Servizio
Programmazione	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	On. Ministro
Programmazione	Condivisione con Vice Direttori Generali e Capi Unità degli obiettivi della Direzione / Servizio	Direttori Generali e Capi Servizio
Programmazione	Selezione degli obiettivi del personale diplomatico e dirigenziale da portare in valutazione	Direttori Generali e Capi Servizio, Direttori centrali, Capi Ufficio/Unità
Programmazione	Comunicazione degli obiettivi in valutazione al personale	Capi Ufficio / Unità; Capi Missione,



		Direttori Generali (per lo staff)
<b>Programmazione</b>	Pubblicazione del Piano sul sito istituzionale e sul portale della performance	Segreteria Generale
<b>Monitoraggio</b>	Monitoraggio dell'avanzamento degli obiettivi	Direttori Generali / Capi Servizio / Direttori Centrali / Capi Unità / Capi Ufficio
<b>Monitoraggio</b>	Referto all'On. Ministro sull'avanzamento degli obiettivi	OIV
<b>Monitoraggio</b>	Monitoraggio intermedio sui comportamenti organizzativi dei collaboratori (facoltativo)	Valutatori di prima istanza
<b>Valutazione</b>	Valutazione di prima istanza	Valutatori di prima istanza
<b>Valutazione</b>	Termine per la presentazione della richiesta di valutazione di II istanza (personale delle AAFF e dirigenti).	Valutati
<b>Valutazione</b>	Eventuale valutazione di seconda istanza	Valutatori di seconda istanza
<b>Valutazione</b>	Certificazione del raggiungimento degli obiettivi assegnati	Direttori Generali, Capi Servizio, Capi Unità, Capi Ufficio
<b>Valutazione</b>	Certificazione del raggiungimento degli obiettivi assegnati per i titolari di strutture dirigenziali di livello generale	On. Ministro
<b>Rendicontazione</b>	Relazione sull'utilizzo delle risorse e sull'efficienza dell'azione amministrativa (Rapporto di Performance)	OIV
<b>Rendicontazione</b>	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, anche con riferimento alle linee guida n. 4 di novembre 2019 del Dipartimento della Funzione Pubblica, il contatto continuo e costante con i seguenti:

- Collettività italiane all'estero, soprattutto per il tramite del Consiglio Generale per gli Italiani all'Estero;
- Ministeri, anche per il tramite degli Uffici dei Consiglieri Diplomatici, nonché delle riunioni di appositi Tavoli di Coordinamento, ove attivi;
- Parlamento, in particolare dall'Ufficio per i Rapporti con il Parlamento e soprattutto nel quadro delle audizioni presso le Commissioni Esteri (a cui partecipano i vertici politici e/o dirigenziali dell'Amministrazione);
- Sistema produttivo nazionale, anche 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 2020 **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. Anche grazie alla sinergia instaurata tra l'OIV e l'Ispettorato – competente presso la Farnesina per questa materia – si intende rafforzare ulteriormente l'integrazione tra Piano della Performance e il Piano di Prevenzione della Corruzione.

L'Atto d'Indirizzo dell'On. Ministro per il 2020 attribuisce una particolare attenzione alle attività per la prevenzione della corruzione. Coerentemente con tale indicazione, anche nel 2020 il Piano della Performance della Farnesina 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 pubblicate dal Dipartimento della Funzione Pubblica nel giugno 2017.

L'atto di indirizzo del Signor Ministro per il 2020 contiene il passaggio seguente:

“Riforma dell’Azione amministrativa. Occorrerà 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 tra uomini e donne e integrazione della dimensione 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.”.

Dall’atto di indirizzo emerge un’indicazione di priorità ampia, che va oltre la prevenzione dei fenomeni corruttivi in senso stretto, al fine di 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 2020-2022 riflette tale approccio di ampio respiro includendo numerosi obiettivi che intervengono nei settori della trasparenza, dell’efficacia amministrativa e della razionalizzazione delle spese. Si evidenziano in particolare i seguenti obiettivi:

“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 "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

"Miglioramento e maggior utilizzo dei servizi consolari fruibili direttamente on line" tramite portali che vengono progressivamente arricchiti di funzionalità e contenuti:

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;

"Visto per l'Italia", che consente di ottenere informazioni per i richiedenti visto;

"Prenota Online", tramite il quale è possibile prenotare appuntamenti presso gli sportelli consolari.

"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.

"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 anche ad aspetti quali l'ottimizzazione della spesa e all'azione svolta per promuovere il Sistema Italia e la gestione contabile.



Particolare attenzione continuerà ad essere dedicata nel 2020 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. 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.

Il Ministero degli Esteri e della Cooperazione Internazionale intende anche nel 2020 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.

### **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 2020 si intende:

- Aggiornare l'attuale sistema di misurazione e valutazione della performance del Ministero alla luce delle recenti linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica pubblicate a novembre 2019, anche nella prospettiva di affinare le metodologie di valutazione del personale con l'obiettivo di assicurare una adeguata diversificazione dei punteggi.
- Continuare a promuovere continuità nella successione dei piani della performance, alla luce dei risultati conseguiti nel 2019, nella prospettiva di garantire una migliore confrontabilità delle attività dell'Amministrazione rispetto a quanto conseguito negli anni precedenti, anche in un'ottica di maggiore trasparenza.
- Affinare l'integrazione tra le fasi del ciclo integrato favorendo ulteriormente l'allineamento temporale. A questo scopo, su input dell'OIV, è stato avviato un lavoro di aggiornamento e miglioramento delle applicazioni informatiche utilizzate per monitorare gli indicatori utilizzati per il controllo strategico, anche allo scopo di rendere più fluida e intuitiva la registrazione dei dati da parte degli uffici.
- Migliorare ulteriormente, in stretto raccordo con l'OIV, le sinergie tra Piano della Performance e Piano di Prevenzione della Corruzione.
- Monitorare con frequenza 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.
- Continuare a rafforzare il dialogo con il Dipartimento della Funzione Pubblica, valutando anche la possibile adesione del MAECI ai laboratori/progetti di sperimentazione organizzati dal Dipartimento e incoraggiando un'ampia partecipazione del personale MAECI agli eventi aperti organizzati dallo stesso Dipartimento.



## **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 2020 assegnati ai centri di responsabilità del Ministero.**