




Ministero degli Affari Esteri
e della Cooperazione Internazionale

PIANO DELLA PERFORMANCE 2021-2023

Segreteria Generale – Unità di Coordinamento



Sommario

Sommario	2
1. Presentazione del Piano	3
2. Presentazione dell'Amministrazione	6
Chi siamo	6
Organizzazione	7
Cosa facciamo	8
Mandato istituzionale, Missione e principali attività	8
Come operiamo	18
Personale	28
L'Amministrazione in "cifre" (dati al 1 gennaio 2021, salvo diversamente indicato).....	28
Albero della performance	31
3. Pianificazione triennale	32
Analisi del contesto	32
Analisi del contesto esterno	32
Analisi del contesto interno	34
Le risorse umane della Farnesina.....	38
Le risorse finanziarie della Farnesina.....	41
www.esteri.it/mae/it/trasparenza_comunicazioni_legali/bilancio-trasparente.....	43
Obiettivi specifici	44
4. La programmazione annuale	86
Avvio del Ciclo 2021-2023 e integrazione tra i sistemi	86
5. Dalla performance organizzativa alla performance individuale	88
Obiettivi assegnati al personale dirigenziale	88
Obiettivi degli Uffici dell'Amministrazione centrale	88
Obiettivi degli Uffici dell'Amministrazione periferica	88
6. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della performance	90
Fasi e soggetti del processo di redazione del Piano	90
Analisi e coinvolgimento degli stakeholder	92
Performance e Prevenzione della corruzione	94
Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance	96
7. Allegati tecnici	98



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 2021-2023 è stato elaborato sulla base delle priorità politiche indicate dal Ministro Luigi di Maio, così come declinate in obiettivi triennali, strategici e strutturali, e obiettivi annuali dalla Direttiva Generale per l'Azione Amministrativa firmata dall'On. Ministro il 5 gennaio 2021. 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.

Nel prossimo triennio, il ruolo della Farnesina nell'ambito della risposta italiana alla crisi provocata da COVID-19 sul piano internazionale sarà imprescindibile, in special modo per la gestione di politiche e relazioni internazionali di cui la pandemia ha catalizzato l'evoluzione già in atto, come anche, in ambito UE, per quel che concerne il piano di rilancio Next Generation EU e più in generale per quanto riguarda il sostegno e la promozione alle nostre imprese all'estero.

In conseguenza di una congiuntura internazionale particolarmente fluida, con ripercussioni dirette sulla sicurezza e il benessere dei cittadini, l'attenzione in Italia per i temi europei ed internazionali è cresciuta, così come è cresciuta la "domanda" di politica estera di cui la Farnesina ha la responsabilità. L'Unione Europea e il rapporto transatlantico, consolidati punti cardinali della azione diplomatica italiana, richiedono una proiezione esterna rinnovata, più dinamica e decisa, per tutelare in maniera più efficace gli interessi nazionali garantendo nel contempo pace, stabilità e sviluppo sostenibile delle aree di maggiore rilievo strategico, la libertà del commercio e degli investimenti, nonché una più equilibrata gestione dei flussi migratori che interessano il nostro Paese. Solo attraverso una risposta concertata sarà possibile affrontare in maniera efficace tali minacce

Il prossimo triennio continuerà a vedere il nostro Paese rivestire un ruolo di primo piano nei fori multilaterali. Il 1 dicembre 2020 l'Italia ha assunto la presidenza del G20 e la Farnesina rivestirà un ruolo di primo piano nell'organizzazione delle riunioni di vertice, fra cui l'incontro dei Ministri degli Affari Esteri e quello dei Ministri del Commercio. Nell'ambito della presidenza G20, l'Italia darà particolare rilievo ai temi dell'energia, dello sviluppo sostenibile, dell'anti-corruzione e del commercio internazionale. Inoltre, nel 2021 l'Italia collaborerà con



il Regno Unito nell'organizzazione della 26esima Conferenza delle Parti sulla Convenzione ONU sul cambiamento climatico (COP26), ospitandone gli eventi preparatori, tra cui un evento per i giovani "Youth4climate: driving ambition" e il vertice Pre-COP. Tale impegno consentirà – sfruttando anche le sinergie con la Presidenza G20 e il ruolo che ordinariamente l'Italia svolge nelle istanze multilaterali, comprese Nazioni Unite e UE – di promuovere la visione del nostro Paese per quanto riguarda la lotta al cambiamento climatico e lo sviluppo sostenibile. In parallelo, andrà intensificata la nostra azione di rafforzamento delle relazioni bilaterali con gli altri Paesi, dalle quali dipendono la nostra sicurezza e lo sviluppo dei nostri rapporti commerciali.

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 e tramite una partecipazione attiva ai tavoli di negoziato a Bruxelles, alla luce della recente presentazione da parte della Commissione europea del nuovo Patto sulla Migrazione e l'Asilo; 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, segnatamente in Libia, Medio Oriente e nel Mediterraneo Orientale; 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. La pandemia causata dal COVID-19 ha reso infatti ancora più urgente lo sforzo verso una maggiore digitalizzazione della Pubblica Amministrazione, con l'obiettivo di fornire in maniera più efficace ed efficiente i servizi richiesti dai cittadini. Inoltre, grazie a una digitalizzazione sempre più strutturata e un'informatizzazione via via più capillare, sarà possibile incoraggiare ulteriormente il ricorso al lavoro agile dei dipendenti, che in un contesto di emergenza sanitaria risulta essenziale per la salvaguardia della salute pubblica.

Anche alla luce delle competenze trasferite dal Ministero dello Sviluppo Economico tramite D.L. 104/2019, e in un contesto internazionale di dissesto economico senza precedenti a causa della pandemia, il MAECI sarà chiamato a intensificare l'azione integrata di promozione e tutela dei nostri comparti produttivi sui sempre più concorrenziali mercati esteri, potenziando 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. Nello svolgere tale attività, la Farnesina 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.

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 e la criminalità organizzata transnazionale. 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.

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 2021-2023 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.

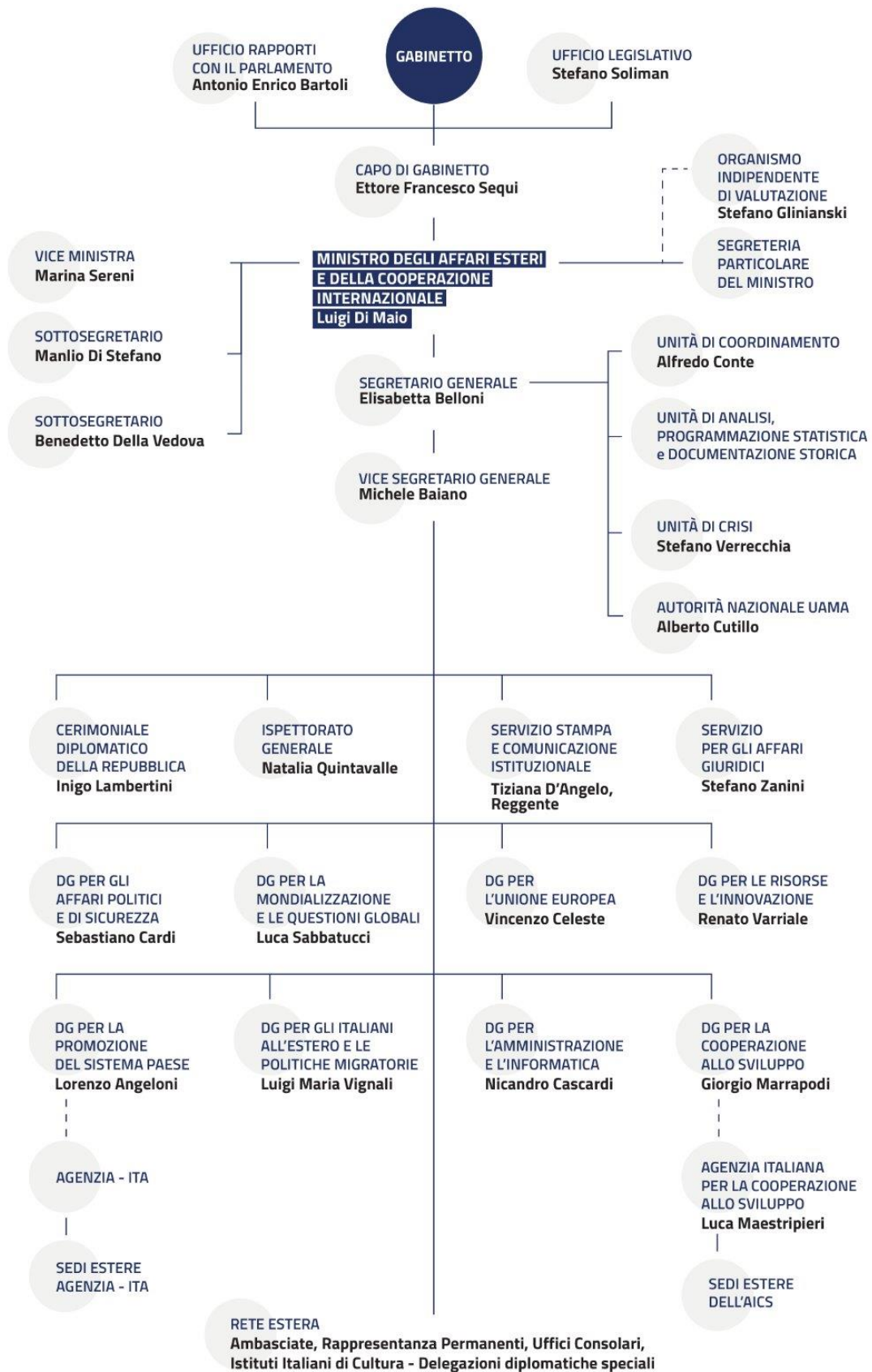
L'organigramma di seguito riportato illustra – ai sensi del DPR 95/2010, così come modificato dal DPR 260/2016 – l'assetto organizzativo di primo livello del MAECI al 16 febbraio 2017 (data di entrata in vigore del DPR 260/2016 e del conseguente DM 233/2017 di articolazione interna, recentemente modificato dal DM n. 1202/2722 del 20 dicembre 2019 e da DM n. 1202/2242 del 14 dicembre 2020).

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 (risorse umane e innovazione da un lato e amministrazione, informatica e comunicazioni dall'altro). 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 infine 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 nove grandi direttrici fondamentali, così come declinate nella lettera sulle priorità politiche firmata dal Ministro:

- Mediterraneo;
- Fenomeni migratori;
- Unione europea;
- Sicurezza e diritti;
- Diplomazia per la crescita e promozione integrata;
- Comunicazione;
- 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; 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, l'Amministrazione della Farnesina svolge un'ampia serie di attività, raggruppate di seguito in alcune tipologie.

1. Servizi diretti a cittadini e imprese. 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 si pone l'obiettivo di fornire tali servizi andando oltre una mera logica d'adempimento e, compatibilmente con il quadro delle risorse umane e finanziarie a disposizione, gli uffici della Sede centrale e della rete diplomatico-consolare lavorano ogni giorno per offrire ai connazionali servizi sempre più efficienti e innovativi, anche attraverso una progressiva digitalizzazione.

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 2020 del Ministero (disponibile al seguente link: https://www.esteri.it/mae/it/sala_stampa/pubblicazioni/annuario_statistico/riepilogo_annuario.html).

- 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;
- Gestire le operazioni necessarie per consentire il voto dei cittadini italiani all'estero, sia per i residenti quanto per coloro che, sotto alcune condizioni, siano temporaneamente fuori dall'Italia;
 - Esercitare - esclusivamente nei confronti di cittadini italiani che si trovano all'estero in via permanente o temporanea – alcune funzioni notarili;
 - Rilasciare passaporti e documenti di viaggio d'emergenza.

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

- Sul portale www.viaggiasesicuri.it il Ministero mette a disposizione le analisi delle situazioni di sicurezza nel mondo grazie ai dati raccolti dalla rete diplomatica italiana, al monitoraggio di fonti aperte e alla continua collaborazione con altre articolazioni dello Stato e con i nostri partner europei. Sono inoltre disponibili i profili continuamente aggiornati di tutti i Paesi: informazioni generali, sicurezza, situazione sanitaria, condizioni climatiche, cautele da adottare, link utili;
- Prevenire significa anche diramare rapidamente consigli e avvisi di sicurezza ai connazionali. Per questo, è stato creato il portale www.dovesiamonelmondo.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 stata inoltre lanciata una nuova App gratuita "Unità di Crisi", 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 (Viaggiasesicuri.it e Dovesiamonelmondo.it).

Naturalmente, nel corso del 2020, la Farnesina – insieme all'intera rete diplomatica – ha messo in campo una serie di azioni di primaria importanza per contribuire allo sforzo del Paese nel contrasto all'emergenza sanitaria provocata dall'epidemia COVID-19. In particolare, il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale ha affrontato



la pandemia ancora prima dell'esplosione della crisi in Italia, organizzando il **rimpatrio dei connazionali bloccati a Wuhan**, in Cina, o sulla nave Diamond Princess, in Giappone, e garantendo assistenza all'estero in numerosi casi più circoscritti. Con il deteriorarsi della situazione, la Farnesina è stata in prima linea per rendere possibile l'**importazione di materiale sanitario dall'estero**, nonché per supportare le aziende italiane nel **tutelare le proprie esportazioni** e per **garantire una corretta circolazione internazionale di informazioni** sulla situazione sanitaria nel nostro Paese. Durante il collasso del sistema globale dei trasporti, **grazie alla Farnesina e alla sua rete estera hanno potuto fare rientro in Italia circa 111.000 connazionali** bloccati in 121 Paesi, attraverso 1.178 tratte in deroga alla programmazione ordinaria. Contemporaneamente, al pari delle altre Amministrazioni Centrali, il Ministero ha **ristrutturato la propria modalità di lavoro** per garantire l'operatività e l'erogazione dei servizi salvaguardando la salute del proprio personale.

Nel quadro dell'emergenza sanitaria globale, la Farnesina ha inoltre favorito l'**invio di aiuti sanitari, in forma di dispositivi e di squadre di medici**, a numerosi partner: Albania, Bosnia-Erzegovina, Kosovo, Serbia, Libia, Bahrein, Iran, Libano, Eritrea, Cile, Guatemala, Nicaragua, Armenia e Azerbaigian. Per ulteriori elementi sulle azioni messe in campo da parte dell'Unità di Crisi per far fronte all'emergenza sanitaria si rimanda allo specchietto di approfondimento in fondo a questa sezione.

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'Agencia ICE e dell'Enit, Istituti Italiani di Cultura e Uffici degli Addetti Scientifici e Tecnologici. Nello svolgimento di tale azione, la Farnesina mette a disposizione numerosi strumenti e offre i seguenti servizi:

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



- Studio delle tendenze evolutive del sistema economico internazionale e dei singoli mercati esteri per favorire il corretto matching geo-settoriale nelle strategie delle imprese

Il supporto fornito alle imprese dalla Farnesina e dalla rete degli uffici all'estero è stato quantificato da un rapporto elaborato, su dati raccolti attraverso la rete diplomatico consolare, dalla società di consulenza Prometeia. Dall'analisi, arrivata alla quinta edizione, è emerso che le attività di diplomazia economica realizzate nel 2019 hanno determinato un impatto complessivo di valore aggiunto pari all'1,9% del PIL), di 11,8 miliardi di euro di gettito fiscale, sostenendo 429.000 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);
- Gestisce e mette liberamente a disposizione online l'Archivio dei trattati internazionali (<http://itra.esteri.it>), allo scopo di rendere facilmente accessibili le informazioni relative al quadro convenzionale in vigore in Italia sul piano bilaterale e multilaterale.

2. 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.

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. 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** e le altre Organizzazioni internazionali continuino a essere promotrici di un multilateralismo efficace ed inclusivo.

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, soprattutto nel complesso scenario di rilancio economico a seguito della pandemia da COVID-19.

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).

In linea con la Direttiva n. 2/2019 della Presidenza del Consiglio dei Ministri, l'Amministrazione è impegnata a promuovere le pari opportunità anche in base a quanto previsto nel Piano Triennale di azioni positive del MAECI, aggiornato annualmente e allegato al presente Piano della Performance (Allegato G). In tale quadro, è altresì valorizzato il ruolo del Comitato Unico di Garanzia (CUG), che, tra le varie funzioni, presenta ogni anno una relazione in merito alla situazione del personale, anche ai fini della valutazione della performance.

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 2021 su uno stanziamento complessivo pari a 3.587 milioni di euro, ben 529 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 532 milioni di euro per il 2021, 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.

Emergenza COVID-19 – Le attività dell'Unità di Crisi

*L'Unità di Crisi della Farnesina è stata impegnata innanzitutto nelle operazioni di rimpatrio, in collaborazione con COI-Difesa, dei connazionali bloccati nella città di **Wuhan**, capoluogo della provincia cinese dell'Hubei, primo focolaio del contagio (sono stati effettuati complessivamente 3 voli militari per il rimpatrio di circa **70 connazionali**) e, successivamente, sempre in collaborazione con COI-Difesa, per il rientro di circa **20 connazionali** a bordo della nave **Diamond Princess** (Giappone).*

Dal 10 marzo al 31 agosto, con la progressiva chiusura del traffico aereo, marittimo e terrestre, la Farnesina, tramite l'Unità di Crisi e la Rete diplomatico-consolare, ha assistito circa 111.000 italiani, che sono riusciti a tornare nel Paese grazie a voli commerciali "speciali" (con spese a carico dei singoli passeggeri), in quanto organizzati in deroga alla sospensione del traffico aereo, ma anche grazie ad altri mezzi, come traghetti o pullman realizzati, con la collaborazione delle autorità locali, in deroga alle chiusure dei confini terrestri o alla sospensione del traffico passeggeri via mare.

*Sono **1178**, tra voli, traghetti e pullman, **le operazioni che hanno consentito il rientro degli italiani temporaneamente all'estero. Tali operazioni hanno coinvolto 121 Paesi.***



I Paesi dai quali si sono registrati i flussi di rientro più importanti sono **Regno Unito** (circa 43.600 persone), **Spagna** (circa 17.400 persone) e **Belgio** (circa 9.600 persone), ma operazioni molto complesse sono state realizzate da tutto il mondo, compatibilmente con la normativa di volta in volta vigente e con le necessarie cautele sanitarie. Dall'**Europa** (geografica), nel complesso, sono rientrate circa **81.000** persone. Dall'area **Asia – Pacifico** sono rientrati grazie ad operazioni realizzate con il sostegno della Farnesina circa **5.200** persone. Dal **Medio Oriente e Paesi del Golfo** sono rientrate circa **2.500** persone. Dall'**Africa** sono rientrate circa **9.500** persone. Dall'**America centro-meridionale**, inclusa l'area caraibica, sono rientrate circa **12.500** persone.

Dall'inizio dell'emergenza, l'Unità di Crisi ha inviato all'estero, prevalentemente alle Sedi del Sud Est Asiatico ed Estremo Oriente, **oltre 17.000 DPI** (tra mascherine e guanti in lattice, saponi e gel disinfettanti) e ha finanziato acquisti di DPI in loco e spese di sanificazione locali una tantum (per tutte le Sedi) per un totale di **oltre 433.000 euro**.

La Sala Operativa dell'Unità di Crisi, dal 24 gennaio al 17 agosto, ha ricevuto circa **140.000 chiamate al numero di emergenza 0636225** e in media **2.000 email** al giorno.

Dal 19 agosto, è stato lanciato un nuovo **questionario interattivo**, accessibile sul Portale ViaggiareSicuri e su Esteri.it, che consente all'utenza di rispondere ad alcune, semplici domande, e di ottenere un riscontro, basato sulla normativa vigente, **in tema di spostamenti da/per l'estero**. Dal 19 al 30 agosto, le **sessioni di utilizzo del questionario** sono circa **195.000**.

Il Portale ViaggiareSicuri, che è stato adattato alle nuove esigenze informative dovute alla pandemia, è stato arricchito con un focus sulla normativa italiana, costantemente aggiornato. Sono **3.353 gli avvisi in evidenza** pubblicati dal 24 gennaio al 31 agosto e sono **oltre 650 gli aggiornamenti** delle varie **Schede Paese**, di pari passo con le evoluzioni normative dei Paesi di destinazione.



Come operiamo

Alla luce delle aree strategiche identificate nella precedente sezione, è possibile individuare le principali **linee d'azione** del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, declinate – in termini di **priorità politiche** – con l'Atto d'indirizzo del Ministro per il 2021. Firmato a ottobre 2020, esso costituisce la base del Piano della performance 2021-2023, oltre che del ciclo di bilancio 2021.

Area Strategica	Outcome/Linee d'azione
Unione Europea	<p>Dopo la transizione istituzionale del 2019 e la battuta d'arresto causata dal Covid-19, l'Unione europea sarà confrontata nel 2021 da cambiamenti radicali. La sfida principale sarà ridare slancio alle dinamiche europee – sia sul piano delle politiche che sotto il profilo istituzionale – sfruttando appieno l'abbrivo generato dall'accordo dello scorso luglio sul pacchetto di <i>recovery</i> e la cornice offerta dalla Conferenza sul futuro dell'Europa. Il 2021 segnerà l'avvio del piano di rilancio post-Covid, <i>Next Generation EU</i>. In questo ambito, sarà essenziale monitorare i processi che condurranno alla presentazione dei "piani nazionali di ripresa e resilienza" e facilitare l'approvazione di quello italiano. La Farnesina potrà assicurare un ruolo prezioso a tal fine, anche sfruttando le occasioni di contatto bilaterale per promuovere presso i partner l'opera di elaborazione e attuazione dell'agenda nazionale di riforme e investimenti. Nel primo semestre dell'anno, dovrebbe riprendere l'opera di revisione della governance macroeconomica dell'eurozona. Anche costruendo sulle lezioni apprese dalla crisi Covid, l'esercizio dovrà essere orientato nel senso di attribuire al quadro normativo maggiore flessibilità, con regole più favorevoli per gli investimenti, e di rafforzare la resilienza e reattività agli shock dell'area euro. Sarà inoltre necessario vigilare a che si tengano costantemente presenti gli obiettivi della transizione verde e digitale nelle politiche del pacchetto <i>recovery</i>. Nell'immediato, uno dei grandi temi da affrontare sarà quello migratorio, rispetto al quale è necessario superare l'approccio frammentario e scarsamente solidale seguito fino ad ora, che verrà auspicabilmente superato dal Nuovo Patto sulla Migrazione e l'Asilo e le connesse proposte legislative da parte della Commissione Europea. La pandemia da Covid-19 ha messo a dura prova il principio della libera circolazione e il funzionamento dello Spazio Schengen. Sarà pertanto necessario intensificare l'impegno volto ad una gestione coordinata delle frontiere interne ed esterne dell'Unione,</p>



Area Strategica	Outcome/Linee d'azione
	<p>fondata sul rispetto delle evidenze epidemiologiche disponibili. Speciale attenzione sarà richiesta sui temi della costruzione di una difesa comune e sul ruolo globale dell'UE, in linea con le priorità espresse dalla Commissione von der Leyen e con le nuove sfide poste dall'emergenza pandemica. Innanzitutto, si dovrà continuare a sostenere il percorso di integrazione europea dei Balcani occidentali, ed in particolare l'auspicato avvio operativo dei negoziati di adesione con Albania e Repubblica di Macedonia del Nord. Pur nel rispetto delle posizioni comuni e nella solidarietà con gli altri Stati UE, rimane importante il complesso dialogo con la Turchia - partner di assoluta rilevanza - volto anche a cercare di favorire l'instaurarsi di un dialogo costruttivo con i Paesi dell'area. Particolare attenzione andrà posta alla Politica europea per il Vicinato, monitorando l'evoluzione del Partenariato orientale e contribuendo attivamente alla costruzione di una rinnovata Partnership con i Paesi del Vicinato meridionale. Per quanto riguarda l'uscita della Gran Bretagna dall'UE, dovremo impostare, sulla base degli esiti del negoziato sul futuro accordo, nuove relazioni con il Regno Unito, tenendo conto del fatto che Londra resterà un alleato dell'Italia in politica estera e un importante partner commerciale. Nell'eventualità, non auspicata né auspicabile, di "mancato accordo" sulle relazioni future le conseguenze di tale scenario andranno gestite con massima cura, garantendo la tutela degli interessi prioritari del Paese. In tale contesto si inserisce anche l'impegno del Governo per portare in Italia una delle sedi del costituendo Tribunale Unificato dei Brevetti (TUB). Non ultimo, segnalo il ruolo attivo che andrà svolto nel campo della Politica Commerciale Comune, in particolare nel rilancio delle relazioni commerciali transatlantiche, nello sviluppo del partenariato commerciale con la Cina e nella conclusione di nuove intese commerciali dell'UE che offrono nuove opportunità di sbocco per il nostro export, in una fase complessa come quella della ripresa nel post-Covid. Allo stesso tempo sarà necessario lavorare nelle competenti sedi UE per meglio tutelare le nostre imprese dai fenomeni di concorrenza sleale attraverso gli strumenti di difesa commerciale e migliorare le condizioni di accesso ai mercati esteri attraverso un <i>level playing field</i>. In tale contesto, la Conferenza sul futuro dell'Europa offrirà l'opportunità di promuovere un rinnovamento nelle strutture e nel funzionamento dell'UE, per rispondere alla domanda di cambiamento dei cittadini, e per</p>



Area Strategica	Outcome/Linee d'azione
	proseguire l'azione volta ad accrescere il peso dell'Italia nei processi decisionali europei, anche attraverso il monitoraggio della presenza di personale italiano presso le Istituzioni e gli Organismi UE.
Fenomeni Migratori	<p>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 al miglior funzionamento delle intese esistenti, anche incrementando i rimpatri volontari assistiti e valorizzando il principio della condizionalità. Ciò andrà effettuato nel quadro di una gestione di breve, medio e lungo termine dei fenomeni migratori, in un'ottica di contenimento dei flussi e 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 Migrazioni e del Fondo di Premialità per le Politiche di Rimpatrio. Sarà necessario continuare a sviluppare in modo prioritario l'interlocuzione e la collaborazione con la Libia, con la Tunisia e con il Niger, anche attraverso una maggiore allocazione verso tali Paesi di risorse per la cooperazione e la sicurezza. In tale cornice, ogni sforzo dovrà essere fatto per assicurare il miglioramento delle condizioni di vita di rifugiati e migranti, specialmente di quelli in contesti urbani e in centri di detenzione in Libia. Parallelamente, andranno intensificate le iniziative per il contrasto al traffico di migranti, con particolare riguardo a quello nel Mediterraneo. 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 Migrazioni.</p>



Area Strategica	Outcome/Linee d'azione
Mediterraneo	<p>Occorrerà rinnovare gli sforzi per tutelare gli interessi nazionali nel bacino del Mediterraneo, un'area di importanza vitale per la sicurezza del Paese, dove si assiste a un ritrovato impulso di altri partner europei. Stabilità politica e socio-economica, contrasto al terrorismo e all'estremismo violento, gestione dei flussi migratori, sicurezza energetica (con particolare riguardo al Mediterraneo orientale), libertà degli scambi, interconnettività, proiezione verso l'Africa rappresenteranno i principali obiettivi in questo ambito. In testa alle nostre priorità dovrà rimanere la stabilizzazione della Libia, per la quale dovremo continuare a svolgere un ruolo propulsivo nei confronti di tutti gli attori coinvolti, così come nella definizione di posizioni comuni con i nostri partner internazionali. In considerazione della crescente rilevanza strategica del Sahel, riveste carattere prioritario il rilancio della nostra azione per la stabilizzazione della regione, da svolgere in stretto coordinamento con l'UE e nell'ambito della Coalizione per il Sahel recentemente costituita. 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.</p>
Sicurezza e diritti	<p>Dovremo proseguire le iniziative diplomatiche e umanitarie per la prevenzione e risoluzione delle crisi in atto nel vicinato meridionale e orientale e in Africa, con l'obiettivo di rendere più 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 sulla 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</p>



Area Strategica	Outcome/Linee d'azione
	<p>promozione del diritto internazionale e dei diritti umani riveste particolare importanza tenuto conto dell'appartenenza dell'Italia al Consiglio Diritti Umani per il triennio 2019-2021. Andrà intensificata la concertazione con i partner nel campo della non proliferazione e del disarmo e sulle minacce per la sicurezza globale, quali il programma nucleare e missilistico della Corea del Nord, il terrorismo, incluso il ritorno dei <i>foreign fighters</i>, ed il crimine organizzato transnazionale. Andrà altresì posta crescente attenzione alle sfide e minacce emergenti, ad iniziare da quelle connesse con lo spazio cibernetico, e alle minacce ibride, rafforzando la capacità di resilienza e di risposta e intensificando l'azione diplomatica e il coordinamento con le istanze competenti e i partner internazionali.</p>
Diplomazia per la crescita e promozione integrata	<p>In un contesto di emergenza sociale, economica e sanitaria senza precedenti e di accresciuta competitività internazionale, il Ministero dovrà intensificare il proprio impegno per favorire la ripresa e la crescita dell'economia nazionale e dell'occupazione, in un contesto globale reso viepiù impegnativo dalle conseguenze della pandemia in atto, assicurando 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 rilanciare il "Made in Italy", consolidando le posizioni acquisite e cogliendo 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 dello spazio, dell'aerospazio, della difesa e della sicurezza cibernetica - incrementando gli investimenti esteri generatori di occupazione, contribuendo all'attrazione dei flussi turistici e rafforzando la tutela della proprietà intellettuale, con particolare attenzione alla difesa dei prodotti dell'industria agroalimentare italiana. Per il rilancio del Made in Italy, la Farnesina dovrà approfondire il massimo impegno - mantenendo vivo e costante il confronto con tutti gli attori del sistema economico nazionale - nel declinare in concreto i pilastri del Patto per l'Export attraverso l'adozione di misure di natura sistemica, tempestive, efficaci e di livello adeguato alle sfide che si profilano, in particolare: a) sviluppare una comunicazione strategica e integrata a favore del Made in Italy e di tutte le filiere nazionali, della loro qualità e sicurezza, con l'utilizzo massiccio di piattaforme digitali; b)</p>



Area Strategica	Outcome/Linee d'azione
	<p>coniugare in una logica di promozione integrata le eccellenze del Made in Italy nei diversi profili: economico, culturale, scientifico e tecnologico; c) facilitare ed incentivare l'accesso della più ampia platea di PMI all'intera gamma di strumenti pubblici a sostegno dell'internazionalizzazione, con un'attenzione particolare alla riduzione del deficit di cultura digitale; d) promuovere le opportunità che la rivoluzione digitale offre alla creatività ed alla solidità industriale del nostro Paese, attraverso strumenti quali l'e-commerce e le fiere virtuali; e) rafforzare il sistema fieristico italiano e promuovere la partecipazione delle PMI alle fiere internazionali; f) favorire il completo ed efficiente utilizzo da parte del sistema imprenditoriale degli strumenti di finanza agevolata, con rinnovata attenzione a giovane imprenditoria e start-up.</p> <p>Per quanto riguarda, in particolare, la diplomazia culturale, la crisi legata alla pandemia ha confermato la necessità di rilanciare l'azione di promozione della cultura e della lingua italiana, per contribuire efficacemente all'affermazione di una nuova e ancora più efficace narrazione dell'Italia all'estero. Ciò potrà avvenire anche attraverso un uso rafforzato di canali e piattaforme digitali, volti ad acquisire nuovi spazi di visibilità internazionali per le imprese e gli operatori del settore culturale e creativo: un settore che rappresenta il 6,1% del PIL e impiega 1.5 milioni di persone e che, all'indomani della fase più acuta della crisi sanitaria, si trova ad affrontare una vera e propria sfida per la sopravvivenza. I numerosi progetti di rilancio già elaborati in questo settore, anche grazie al costante dialogo con gli operatori e le altre Amministrazioni interessate e, soprattutto, alle nuove risorse finanziarie messe a disposizione per la fase post-COVID, costituiscono la base su cui costruire tale azione, che dovrà vedere impegnata sia l'Amministrazione centrale sia la rete degli uffici all'estero. Sarà altresì necessario fornire servizi consolari sempre più efficienti ai cittadini (inclusa la più recente mobilità italiana verso l'estero), alle imprese e agli stranieri, anche grazie ai processi di digitalizzazione in atto.</p>
Comunicazione	Il Ministero dovrà avvicinarsi sempre di più agli utenti, anche mediante una più efficace comunicazione e l'utilizzo delle nuove tecnologie, nell'ottica di rendere il MAECI un protagonista della "diplomazia digitale". Sarà quindi necessario continuare ad affiancare ai canali tradizionali (carta stampata, emittenti radio-



Area Strategica	Outcome/Linee d'azione
	televisive) l'uso capillare delle nuove piattaforme (siti istituzionali, social media, podcast, video etc.), sfruttando al meglio le potenzialità che esse offrono per promuovere le attività del MAECI, rafforzarne la reputazione e la visibilità, amplificare il collegamento strutturale tra il centro (la Farnesina) e la periferia, costituita dalle sue molte diramazioni all'estero: Ambasciate, Consolati, Istituti Italiani di Cultura e Uffici ICE; fornire informazioni e indicazioni operative in caso di emergenza.
Sfide globali	La Farnesina dovrà valorizzare il proprio contributo allo svolgimento dei lavori della Presidenza italiana del G20, con specifico riferimento ai settori dell'energia, della protezione dell'ambiente, dello sviluppo, dell'anti-corrruzione e del commercio internazionale. In tale prospettiva, particolare attenzione andrà riservata all'organizzazione delle riunioni, rispettivamente, dei Ministri degli Affari Esteri e dei Ministri del Commercio Estero del G20. In merito al Commercio bisognerà porre impegno e sostegno al rilancio del multilateralismo ponendo massima attenzione al processo di riforma dell'OMC, al ripristino della funzione del suo organo di appello ed al rilancio della sua funzione negoziale, in particolare rivolgendosi anche alle nuove tematiche tra cui il commercio elettronico, in vista della Ministeriale OMC del prossimo giugno 2021 in programma a Nur Sultan. Quanto ai temi dell'energia, particolare cura dovrà essere posta alla transizione energetica, alla decarbonizzazione, 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 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 (integrazione politica ed economica regionale, diritti umani, 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



Area Strategica	Outcome/Linee d'azione
	<p>attenzione gli sviluppi del negoziato per un nuovo Accordo di partenariato fra UE e Paesi ACP (Africa, Caraibi, Pacifico), che dovrebbe sostituire il vigente Accordo di Cotonou. L'Asia va affermandosi sempre più come il motore della crescita globale. Sarà prioritario per l'Italia continuare ad 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 e caraibica, oltre naturalmente a promuovere e tutelare i nostri già rilevanti interessi economico-commerciali e favorire lo sfruttamento del potenziale ancora inesplorato, l'attenzione andrà focalizzata sul rapporto politico sia in chiave di sostegno alla anzidetta penetrazione economica, sia in funzione dei valori comuni da perseguire attraverso mirate strategie di convergenza, con particolare attenzione alle leadership dei principali Paesi dell'area (Brasile, Messico, Argentina, Cile e Colombia).</p>
Aiuto allo sviluppo	<p>L'impatto del COVID-19 ha rivoluzionato il sistema di cooperazione internazionale. Gli effetti diretti e indiretti della pandemia hanno comportato un rallentamento del raggiungimento degli obiettivi dell'Agenda 2030, acuendo i contesti di fragilità pre-esistenti. Da questo punto di vista sarà importante continuare a mantenere un ruolo proattivo per una risposta collettiva e coordinata alla pandemia, basata sui principi della cooperazione e della solidarietà, in particolare orientando efficacemente i partenariati di cooperazione multilaterale, volti a sostenere tanto le politiche di salute globale quanto il progressivo investimento nell'educazione, nella consapevolezza delle conseguenze che la pandemia avrà sulla formazione dei più giovani in tutto il mondo. In questo complesso quadro internazionale, assume rilievo ancora maggiore il "Documento Triennale di Programmazione e Indirizzo", approvato con mozioni unanimi dalle Commissioni Esteri di Camera e Senato, quale principale strumento strategico per orientare la nostra azione, a livello bilaterale quanto multilaterale. La portata delle sfide che ci attendono richiede infatti idee chiare e politiche efficaci, che consentano di ottimizzare l'impiego delle limitate risorse disponibili, in una logica di crescente coordinamento con</p>



Area Strategica	Outcome/Linee d'azione
	<p>l'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo, Cassa Depositi e Prestiti, le altre Amministrazioni e con tutti i soggetti, pubblici e privati, operanti nel settore, al fine di agire laddove è più necessario. Al riguardo, l'Africa e la regione del Mediterraneo e del Medio Oriente restano per noi le primarie aree di intervento, in cui sarà importante continuare a puntare - accanto alle nostre iniziative umanitarie nei sempre più numerosi scenari di emergenza - soprattutto sullo sviluppo rurale, la sanità e la creazione di opportunità di impiego, specie per le donne e per i giovani.</p>
Riforma dell'Azione amministrativa	<p>Occorrerà proseguire l'azione di riforma e di razionalizzazione dell'azione amministrativa, 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, puntando sull'innovazione tecnologica, sulla semplificazione procedurale e sul coinvolgimento dell'utenza. In vista dell'introduzione dello <i>smart working</i> nella Pubblica Amministrazione quale modalità ordinaria di svolgimento dell'attività lavorativa, grande attenzione andrà riservata alla formazione e all'aggiornamento professionale, sia dei dipendenti attuali che dei prossimi assunti, anche adeguando le infrastrutture informatiche e cibernetiche. Andranno inoltre applicate le misure conseguenti alle lezioni apprese dalla pandemia COVID-19 al fine di garantire la necessaria salubrità e sicurezza dei luoghi di lavoro. Particolare attenzione andrà riservata anche alla protezione dei dati personali e alla razionalizzazione e valorizzazione del patrimonio immobiliare. La sicurezza del personale che opera negli uffici della rete estera del Ministero costituisce una priorità dell'Amministrazione che continuerà ad effettuare una costante valutazione delle misure di protezione attiva e passiva delle sedi all'estero alla luce dell'instabilità del contesto internazionale e della pervasività delle minacce terroristiche e di sicurezza. Andrà promossa una sempre più efficiente allocazione delle risorse umane sulla Rete</p>



Area Strategica	Outcome/Linee d'azione
	degli uffici all'estero, orientando la presenza diplomatico-consolare in linea con le priorità strategiche del Paese.



Personale

L'Amministrazione in "cifre" (dati al 1 gennaio 2021, salvo diversamente indicato)

L'Amministrazione centrale	
<small>(a seguito della riforma di cui al DPR 260/2016 e DM 233/2017, entrata in vigore il 16 febbraio 2017)</small>	
Strutture dirigenziali di I livello (Direzioni Generali, Servizi, altro)	14 (incluso il Gabinetto del Ministro)
Strutture dirigenziali di II livello (Unità, Uffici, altro)	108
La rete estera	
Ambasciate	129
Rappresentanze Permanenti presso Organizzazioni Internazionali	8
Delegazioni Diplomatiche Speciali	1 (Taipei)
Uffici Consolari	81
Uffici Consolari onorari	511 di cui 350 operativi (ossia con titolare nell'esercizio delle funzioni)
Istituti Italiani di Cultura (IIC)	84*
Istituzioni scolastiche italiane (anno scolastico 2018/2019)	8 istituti statali** (cui si aggiungono 42 scuole paritarie, 1 scuola non paritaria, 7 sezioni italiane presso scuole europee, 79 sezioni italiane presso scuole straniere/internazionali)
Lettori di ruolo (anno scolastico 2018/2019)	130
* Nel conteggio sono ricompresi anche gli IIC di Tripoli e Damasco, le cui attività sono temporaneamente sospese.	
** Nel conteggio è inserita anche la Scuola Statale di Asmara, temporaneamente chiusa.	



Unità di personale al 1° gennaio 2021	
Diplomatici (1018) e Dirigenti (51, di cui 7 di prima fascia e 44 di seconda fascia)	1053
Personale delle Aree Funzionali (di cui 987 unità appartenenti alla III area, 1570 alla II Area e 18 alla I area)	2448
Personale a contratto degli uffici all'estero	2.813
Esperti ex art. 168 del DPR 18/67	65
Esperti ex art. 16 L. 401/1990	3
Direttori di Istituto Italiano di Cultura ex art. 14 L. 401/1990	7
Personale MIUR collocato fuori ruolo presso il MAECI	35
Analisi caratteri qualitativi/quantitativi del personale	
Età media del personale (anni)	52,16 anni
Età media di diplomatici e dirigenti	45,81 anni
Tasso di crescita unità di personale	3,92%
% di dipendenti in possesso di laurea	58,35 %
% di dirigenti in possesso di laurea	100 %
Turnover del personale	30,15 % Nel corso del 2020 sono state assunte 60 unità di personale mentre sono cessati dai ruoli 199 dipendenti.
Ore di formazione (media per dipendente)	16,7
Tasso di assenze (escluse ferie)	4,37 %
Tasso di dimissioni premature	41,2 %

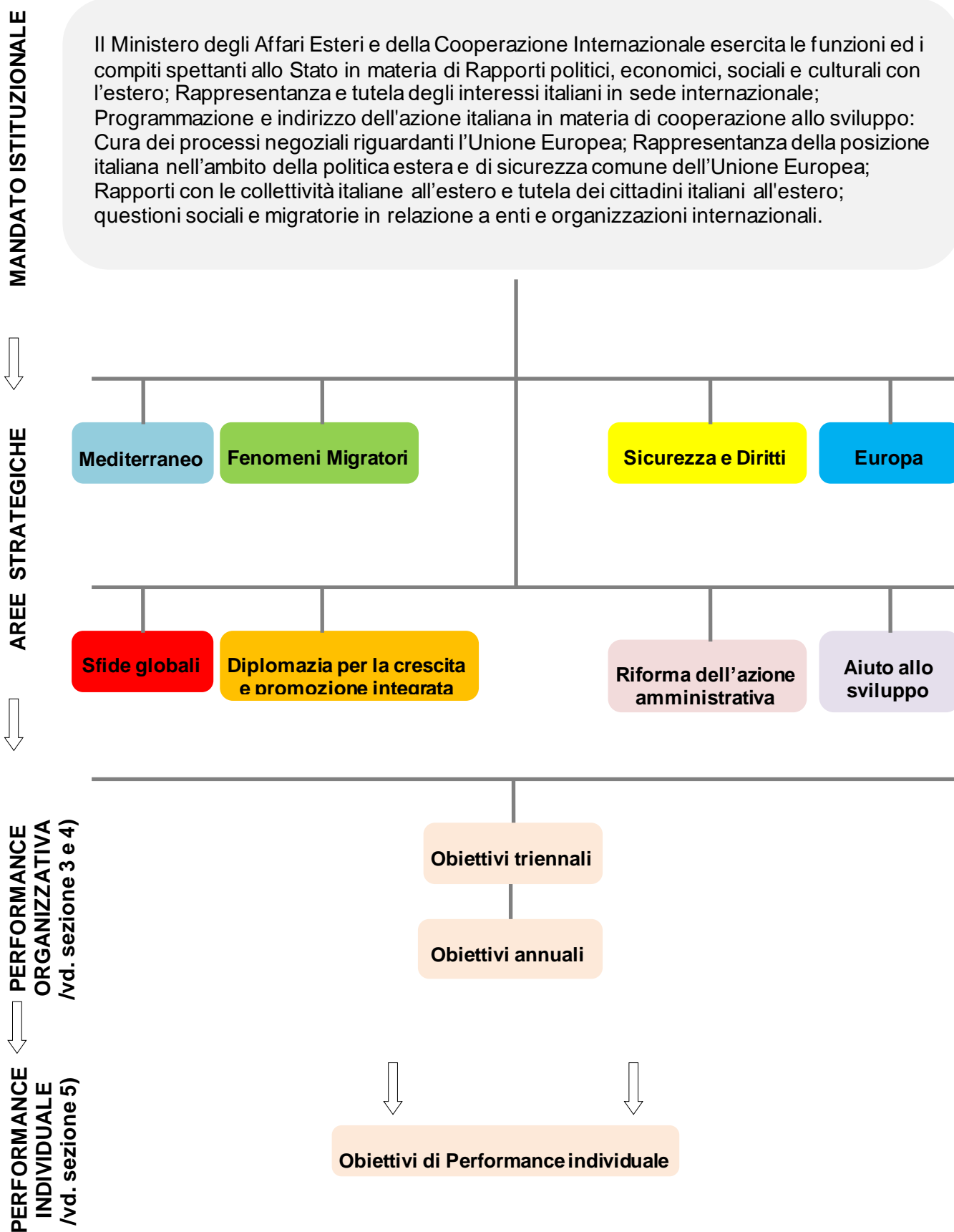


Tasso di richieste di trasferimento ad altre amministrazioni	0 %
Tasso di infortuni	0,19%

Analisi di genere	
% 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 – 41,79 anni Non dirigente – 55,18 anni
% di personale femminile laureato sul totale del personale femminile	52,9%



Albero della performance





3. Pianificazione triennale

Il Piano della performance della Farnesina per il triennio 2021-2023 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.

Tale complesso contesto internazionale è ulteriormente aggravato dalla pandemia causata da COVID-19, la quale ha avuto un impatto senza precedenti sul sistema economico globale e i cui effetti – ancora in atto – dovranno essere affrontati da molteplici punti di vista negli anni a venire. La Farnesina sarà quindi chiamata a svolgere un ruolo decisivo nell'ambito della risposta italiana alla crisi dovuta a COVID-19 sul piano internazionale, con particolare riferimento per quanto riguarda l'UE al piano di rilancio *Next Generation EU* e più in generale al supporto e alla promozione alle nostre imprese.

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 negli anni precedenti, 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. Il 1 dicembre 2020 l'Italia ha assunto la presidenza del G20 e la Farnesina rivestirà un ruolo di primo piano nell'organizzazione delle riunioni di vertice, fra cui l'incontro dei Ministri degli Affari Esteri e quello dei Ministri del Commercio. Nell'ambito della presidenza G20, l'Italia darà particolare rilievo ai temi dell'energia, dello sviluppo sostenibile, dell'anti-corrruzione e del commercio internazionale. In parallelo, andrà intensificata la nostra azione di rafforzamento delle relazioni bilaterali con gli altri Paesi, dalle quali dipendono la nostra sicurezza e i nostri rapporti commerciali.

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 e tramite una partecipazione attiva ai tavoli di negoziato a Bruxelles, alla luce della recente presentazione da parte della Commissione europea del nuovo Patto sulla Migrazione e l'Asilo; 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, segnatamente in Libia, Medio Oriente e nel Mediterraneo Orientale; 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.

Anche alla luce delle competenze trasferite dal Ministero dello Sviluppo Economico tramite D.L. 104/2019, e in un contesto internazionale di dissesto economico senza precedenti a causa della pandemia, il MAECI sarà chiamato a intensificare 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. Nello svolgere tale attività, la Farnesina 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.

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 e la criminalità organizzata transnazionale. 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 interno¹

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

L'organigramma di seguito riportato illustra – ai sensi del DPR 95/2010, così come modificato dal DPR 260/2016 – l'assetto organizzativo di primo livello del MAECI 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 2020).

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 (risorse umane e innovazione da un lato e amministrazione, informatica e comunicazioni dall'altro). 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 infine 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 un'importante riorganizzazione nel 2015/2016, conseguente alla riforma della cooperazione allo sviluppo, che ha portato alla creazione di un'apposita Agenzia per la Cooperazione allo Sviluppo e al riordino della

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



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.

Il D.L. 104/2019, convertito con modificazioni dalla L. 132/2019, 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.

A seguito di siffatto trasferimento di competenze dal MISE, un ulteriore riassetto organizzativo è stato disposto dal decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 2 dicembre 2019. In particolare, a decorrere dal 1° gennaio 2020, sono state trasferite al MAECI 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 predetta 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 della Farnesina (attualmente regolate dal DM 233/2017) che è stata effettuata, a norma dell'art. 17, c. 4-bis, lett. e) della L. 400/1988 e dell'art. 4, c. 4, del D.lgs. 300/1999, con DM 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.

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 soppresse nel biennio 2013-2014 – e del blocco del turn over del personale di ruolo. Al contempo, gli interessi strategici nazionali hanno richiesto di estendere la presenza istituzionale della Farnesina in aree extra-europee di crescente attenzione e, nonostante la citata scarsità di risorse umane e finanziarie a disposizione, dal 2016 si è proceduto, oltre alla riattivazione dell'Ambasciata in Libia, all'apertura di sei nuove ambasciate in Asia, Africa e America centrale e all'istituzione del Consolato in Manchester, grazie all'apposito finanziamento proveniente dal cosiddetto "Decreto Brexit".

La legge di bilancio per il 2021 (L. n. 178 del 30 dicembre 2020) assegna al MAECI, per il 2021, uno stanziamento pari a 3.587.186.700 euro, con un sensibile incremento rispetto al volume di bilancio del 2020 (2.978.033.703 euro).

Tale incremento, di oltre 500 milioni di euro, rispetto all'importo di bilancio inizialmente assegnato al MAECI nel 2020, si riferisce principalmente all'integrazione del Programma di spesa 16.5, relativo al "Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e alla promozione del made in Italy". In particolare, nell'ambito di tale programma, va segnalato lo stanziamento di 610 milioni di euro per la concessione di cofinanziamenti a fondo perduto alle piccole e medie imprese (PMI), con finalità di sostegno alle esportazioni italiane.

Al netto degli oneri inderogabili, dei trasferimenti a favore dell'AICS e dell'Agenzia ICE e dei contributi all'internazionalizzazione delle imprese che rappresentano complessivamente oltre 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.

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 2.448 a fine 2020; -38,73% circa) e causato un apprezzabile innalzamento dell'età media (attualmente di 52 anni). Da qui al 2023 sono previsti circa 470 ulteriori pensionamenti per limiti d'età, senza considerare le cessazioni del personale per dimissioni (solo nel 2020, si sono registrati circa 60 pensionamenti anticipati 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, di ulteriori 50 unità dal cd. "Decreto Brexit", per rispondere al connesso incremento della richiesta di servizi consolari in Europa e da ultimo di 80 unità dalla legge di bilancio 2021. 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 febbraio 2020 sono stati assunti al MAECI 44 funzionari appartenenti all'area della promozione culturale (APC). Nel corso dell'anno è stata completata la procedura per l'assunzione dei funzionari amministrativi, contabili e consolari (ACC): 265 unità saranno così assunte nel febbraio 2021. A dicembre 2020 è stato bandito un concorso, per titoli ed esami, per l'assunzione di 27 funzionari per i servizi di informatica, telecomunicazioni e cifra. Inoltre, la legge di bilancio per l'anno 2019 ha autorizzato l'assunzione di 200 unità di seconda area, cui si aggiungono altre 100 autorizzate con legge di bilancio per l'anno 2021. Il concorso per l'assunzione di dette unità sarà bandito nel primo semestre del 2021. La legge di bilancio per l'anno 2021 ha inoltre autorizzato ulteriori assunzioni di 50 unità di terza area.



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 turnover dell'ultimo decennio (che si va a sommare alle cessazioni per raggiungimento dell'età pensionabile).

Le risorse umane della Farnesina

In attuazione delle recenti riforme legislative, il MAECI ha adottato il **Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA)** applicabile presso l'Amministrazione centrale, allegato al presente documento, che individua le modalità attuative del lavoro agile prevedendo, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, che almeno il 60% dei dipendenti possa avvalersene, garantendo che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera, e definisce, altresì, le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati.

L'obiettivo perseguito nel prossimo triennio è di superare il ricorso alla modalità di lavoro agile nella fase emergenziale legata all'epidemia da Covid 19 per favorire un mutamento della cultura organizzativa dell'Amministrazione, improntata a principi di economicità, efficacia ed efficienza. Nel triennio 2021-2023 sarà messa in atto una revisione dei modelli organizzativi accompagnata dalla transizione verso il digitale che consentirà di utilizzare al meglio le tecnologie informatiche per lo svolgimento del lavoro agile. Tale processo sarà accompagnato da attività di formazione a beneficio di tutto il personale in servizio presso l'Amministrazione centrale.

Come previsto dalle pertinenti disposizioni normative, inoltre, 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 38% in dieci anni, mentre l'età media si è progressivamente innalzata, per attestarsi



attualmente sui 52 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 (ad es. nei settori cittadinanza, passaporti, sicurezza, contabilità) o che possono essere dati in concessione a privati solo in parte e a determinate condizioni (ad es. outsourcing delle richieste di visti). 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 – Chongqing, Ho Chi Minh City e Ulaanbaatar – o di forte interesse strategico per l'Italia – Erbil, Niamey, Conakry, Ouagadougou e più di recente Bamako – ed in aree dove è maggiormente sentita l'esigenza di efficaci servizi per gli italiani residenti all'estero, come nel caso di Manchester, quale conseguenza dell'uscita del Regno Unito 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 mese di febbraio 2020 sono state assunte 44 unità con profilo di “funzionario dell’area della promozione culturale”;
- nel corso del 2020 si è conclusa la procedura per il reclutamento di 177 unità con profilo di “funzionario amministrativo, contabile e consolare”: 265 tra vincitori ed idonei del concorso saranno assunti nel mese di febbraio 2021;
- nel mese di dicembre 2020 è stato bandito un concorso, per titoli ed esami, per 27 unità di funzionario per i servizi di informatica, telecomunicazioni e cifra;
- nel primo semestre del 2021 sarà bandito un concorso per l’assunzione delle unità di seconda area (grazie alle Leggi di bilancio per l’anno 2019 e 2021 è stata autorizzata l’assunzione di 300 unità di seconda area cui andranno aggiunte le ulteriori unità previste nel PTF 2020-2022);
- grazie alla Legge di bilancio per l’anno 2021 è stata altresì autorizzata l’assunzione di 50 unità di personale di terza area in aggiunta alle assunzioni già programmate nel PTF 2020-2022;
- per quanto riguarda, infine, la dirigenza amministrativa, all’esito della procedura selettiva gestita dalla SNA nel 2020 il MAECI ha potuto assumere 5 dirigenti 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 50 unità per il triennio 2021-2023, 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 ha lavorato alla definizione di un nuovo Piano triennale dei fabbisogni di 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’art. 3 della L. 56/2019. In tale Piano il MAECI ha richiesto di procedere in deroga, secondo quanto previsto dal primo periodo del c. 3 dell’art. 3 della L. 56/2019, come segue:

- incrementare di ulteriori 200 unità del concorso per 200 unità già autorizzato e finanziato dall’art. 1, c. 298 della L. 145/2018;
- assumere di 10 Funzionari dell’Area della promozione culturale, Terza area F1, risultati idonei non vincitori del concorso per titoli ed esami, a 44 posti di Funzionario dell’Area della promozione culturale, Terza Area F1, pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale della Repubblica italiana - 4a Serie speciale “Concorsi ed esami” n. 56 del 17 luglio 2018;
- bandire un concorso a 130 unità di personale ascritte al profilo professionale di Funzionario amministrativo, contabile e consolare, Terza Area F1 e procedere alla conseguente assunzione di detto personale;
- bandire un concorso a 5 unità di personale ascritte al profilo professionale di



Funzionario archivista di Stato/ di biblioteca, Terza Area F1, e procedere alla conseguente assunzione di detto personale;

- bandire, a cura dell'Amministrazione, di concorso a 8 dirigenti di II fascia.

Le risorse finanziarie della Farnesina

La legge di bilancio per il 2021 assegna alla Farnesina uno stanziamento complessivo pari a 3.587 milioni di euro, che si riduce a 3.058 milioni di euro, al netto delle risorse per l'Agenzia italiana per la cooperazione allo sviluppo (pari a 529 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, di cui 103 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, nel 2021 a oltre 95 milioni di euro, nonché lo stanziamento, pari a 610 milioni di euro, per la concessione di cofinanziamenti a fondo perduto alle piccole e medie imprese (PMI) con finalità di sostegno alle esportazioni italiane, in conseguenza dell'assunzione di nuove competenze a partire dall'1 gennaio 2020.

Stanziamento complessivo da disegno di legge di bilancio	3.587
Trasferimenti all'Agenzia italiana per la Cooperazione allo sviluppo (AICS)	529
Stanziamenti iniziali effettivi al netto delle risorse per l'AICS:	3.058
di cui:	
- Oneri inderogabili:	1.833
• spese di personale;	793
• contributi ad Organismi Internazionali;	532
• stanziamento FES ex L. 125 del 2014	505
• altri oneri vari	5
- Fondo per la cooperazione migratoria	31
- Agenzia ICE	95



- Promozione del made in Italy	103
- Altri contributi ad enti e organismi	129
- Spese di funzionamento	254
- Contributi alle imprese	610
(dati in milioni di euro)	

La tabella pone in evidenza come nel 2021 oltre 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 e dei contributi per l'internazionalizzazione delle imprese.

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 14 % del bilancio del Dicastero.

L'onere finanziario del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, nel 2021, al netto dei trasferimenti all'Agenzia italiana per la cooperazione allo sviluppo, all'Agenzia ICE, del contributo al FES e dei contributi per l'internazionalizzazione delle imprese italiane, rappresenta, invece, poco più dello 0,16 % del bilancio complessivo dello Stato. Si tratta di un valore di dimensioni limitate se confrontato con il volume di risorse che i principali Paesi partner del contesto europeo impiegano nelle proprie Amministrazioni per le funzioni di politica estera.

Il Ministero ha dato negli anni passati 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.

In definitiva, a fronte degli interventi di contenimento della spesa pubblica che si sono susseguiti negli ultimi anni, il sensibile incremento del volume complessivo del bilancio MAECI, che si registra nel 2021, rispetto al 2020, è da attribuire principalmente allo stanziamento di 610 milioni di euro per la concessione di cofinanziamenti a fondo perduto alle piccole e medie imprese (PMI) con finalità di sostegno alle esportazioni italiane.

Per una rappresentazione sintetica delle risorse finanziarie gestite dalla Farnesina (stanziamenti legge di bilancio 2021) 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

Obiettivi specifici

Vengono riportati di seguito gli obiettivi dell'Amministrazione ("obiettivi specifici") e i risultati attesi nel triennio 2021-2023 (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 2020-2022 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 2021-2023 è stata quella di garantire stabilità all'esercizio, come del resto già effettuato durante il triennio precedente, al fine di non compromettere la confrontabilità dei risultati ottenuti.

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

Naturalmente alcuni cambiamenti sono stati essenziali al fine di continuare a rappresentare correttamente le priorità dell'Amministrazione nel contesto degli obiettivi triennali per il triennio 2021-2023. In particolare, alcuni importanti integrazioni, sia per quanto attiene gli obiettivi che per gli indicatori, sono state inserite anche alla luce delle competenze trasferite dal Ministero dello Sviluppo Economico tramite D.L. 104/2019 e per meglio rappresentare l'impegno internazionale della Farnesina (es. Presidenza italiana del G20). Purtroppo, a causa del contesto di emergenza sanitaria - che al momento costringe ad operare in una situazione di parziale incertezza almeno per l'anno 2021 - non sempre è stato possibile confermare tutti i target originariamente previsti per il triennio 2020-2022. Si è fatto tuttavia in modo che i target degli indicatori fossero al contempo realistici e altamente ambiziosi.

Più in generale, si è 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).



Si sottolinea infine che il prezioso coordinamento con i singoli Centri di Responsabilità e con l'OIV nel corso del 2020 non è mai venuto meno, nonostante il difficile contesto di emergenza sanitaria. Ciò al fine di assicurare al meglio la programmazione dell'attuale ciclo triennale.

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 2021-2023	Target per il triennio 2020-2022 ²
CERI		8 - Gestione efficace ed efficiente con procedure prevalentemente informatizzate degli affari protocollari e di cerimoniale, inclusi le visite di personalità e i vertici internazionali	1- Percentuale di completamento del programma di informatizzazione della gestione delle procedure relative ai servizi di interpretariato. L'Indicatore 1 contribuisce per il 25% alla realizzazione dell'obiettivo triennale del Cerimoniale Diplomatico.		2021: 40% 2022: 75% 2023: 100%	
			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, con l'acquisizione delle Lettere Patenti in originale. L'Indicatore 2 contribuisce per il 25% alla realizzazione dell'obiettivo triennale del Cerimoniale Diplomatico.	95%	2021: 99% 2022: 100% -	

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



Centro di Responsabilità	Priorità politica* (Laddove indicata l'obiettivo è di tipo strategico)	Obiettivi triennali strategici/strutturali	Indicatore Obiettivi triennali	Eventuale Valore di partenza ("Baseline") o Benchmark	Target per il triennio 2021-2023	Target per il triennio 2020-2022 ²
			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. L'Indicatore 3 contribuisce per il 25% alla realizzazione dell'obiettivo triennale del Cerimoniale Diplomatico.	100%	2021: 100% 2022: 100% 2023: 100%	
			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. L'Indicatore 4 contribuisce per il 25% alla realizzazione dell'obiettivo triennale del Cerimoniale Diplomatico.	100%	2021: 100% 2022: 100% 2023: 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 2021-2023	Target per il triennio 2020-2022 ²
SEGR		13 - Attuazione della Legge 185/1990 ("Nuove norme sul controllo dell'esportazione, importazione e transito dei materiali di armamento") e ss. mm. e cooperazione internazionale nel quadro della Direttiva UE 43/2009 ("Direttiva del Parlamento Europeo e del Consiglio [...] che semplifica le modalità e le condizioni dei trasferimenti all'interno delle Comunità di prodotti per la difesa").	1 -Scostamento percentuale, in positivo o in negativo, dal numero medio di contatti e/o riunioni con gli operatori economici produttori di materiale di armamento a scopo informativo e/o d'orientamento ritenuto ottimale per assicurare la corretta presentazione e trattazione delle istanze di autorizzazione.	5 (il target misura il numero medio di contatti e/o riunioni. Il benchmark è individuato in una media pari a 5 contatti in base ai dati degli ultimi anni, che rappresenta un valore ottimale, ossia sufficiente per fornire adeguato accompagnamento alle imprese e sostenibile con le risorse umane dell'Autorità. Per tale motivo i target del triennio 2020-2022 prevedono scostamenti percentuali sempre più ridotti, affinché il valore effettivo tenda ogni anno ad avvicinarsi al benchmark.	2021: $3,50 \leq x \leq 6,50$ 2022: $4 \leq x \leq 6$ 2023: $4 \leq x \leq 6$	2020: $3 \leq x \leq 7$ 2021: $3,50 \leq x \leq 6,50$ 2022: $4 \leq x \leq 6$



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 2021-2023	Target per il triennio 2020-2022 ²
			2 -Ispezioni presso le società produttrici di materiale di armamento in Italia	8	2021: >=8 2022: >=8 2023: >=8	2020: >=8 2021: >=8 2022: >=8
			3 – Attività multilaterale	11	2021: >=11 2022: >=11 2023: >=11 Il target misura la partecipazione a fori internazionali inerenti alla gestione delle licenze di esportazione di materiali di armamento e a riunioni ad hoc convocate da taluni Partners. La partecipazione della UAMA contribuisce alla definizione di posizioni comuni, attuazione di indirizzo politico, elaborazione di documenti di riferimento. Gli argomenti trattati	2020: >=11 2021: >=11 2022: >=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 2021-2023	Target per il triennio 2020-2022 ²
					alle riunioni hanno carattere strategico, sia sotto il profilo politico ed in taluni casi di sicurezza nazionale. L'espressione di precisi interessi nazionali ha pertanto valenza cruciale e la condivisione di tematiche di particolare delicatezza (embarghi, dual use, rischi legati al trasferimento di tecnologie, ecc.) rappresenta un momento decisionale con immediati riscontri sul piano operativo (effetti sulle autorizzazioni, attività aziende, Sistema Paese, ecc.).	



Centro di Responsabilità	Priorità politica* (Laddove indicata l'obiettivo è di tipo strategico)	Obiettivi triennali strategici/strutturali	Indicatore Obiettivi triennali	Eventuale Valore di partenza ("Baseline") o Benchmark	Target per il triennio 2021-2023	Target per il triennio 2020-2022 ²
			4 - Numero medio di giorni necessari a processare le licenze di esportazione e importazione	<=45	2021: <=45 2022: <=30 2023: <=30	2020: <=45 2021: <=45 2022: <=30
SEGR		15 - Informare i connazionali sui fattori di rischio e sulle situazioni di crisi in tutti i Paesi del mondo. Monitorare e mappare la presenza di connazionali all'estero. Attività di prevenzione, ed interventi a favore di connazionali in contesti a rischio o in situazioni di emergenza	1 - Aggiornamento delle schede Paese sul portale Viaggiare sicuri. Pubblicazione e diramazione di avvisi specifici attraverso piattaforme multicanale (web, social, mail, telefonico). Campagne informative al pubblico. Azioni di outreach verso specifici settori della società civile.	2534	2021: 2.900 2022: 3.000 2023: 3.100	2020: 2.700 2021: 2.800 2022: 2.900



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 2021-2023	Target per il triennio 2020-2022 ²
			2 - Monitoraggio e mappatura della presenza connazionali all'estero. Aggiornamento dei Piani di Contingenza a tutela delle collettività italiane all'estero in caso di emergenza	250	2021: 350 2022: 370 2023: 390	2020: 320 2021: 350 2022: 370
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	7500	2021: ≥ 7700 2022: ≥ 7900 2023: ≥ 8100 (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	2020: ≥ 7500 2021: ≥ 7700 2022: ≥ 7900



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 2021-2023	Target per il triennio 2020-2022 ²
					dell'Autorità politica, coinvolgendo eventualmente altre strutture interessate e segnalando se del caso le proprie osservazioni per assicurare l'unità di indirizzo, la tempestività e la continuità dell'azione degli uffici dell'Amministrazione in Italia e all'estero)	
			2 -Promozione e diffusione di ricerche, studi, pubblicazioni di centri di ricerca su temi di interesse per la politica estera nazionale da parte dell'UAP (Unità di analisi e Programmazione, Statistica e Documentazione Storica)	12	2021: 42 2022: 44 2023: 46	2020: 40 2021: 42 2022: 45



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 2021-2023	Target per il triennio 2020-2022 ²
			3 - Consulenza giuridica, sia nell'ambito del diritto interno sia in quello internazionale, fornita agli Organi di indirizzo politico del Ministero e agli Uffici dell'Amministrazione	298	2021 ≥ 230 2022 ≥ 235 2023 ≥ 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)	2020 ≥ 230 2021 ≥ 235 2022 ≥ 240



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 2021-2023	Target per il triennio 2020-2022 ²
DGAI	Riforma dell'azione amministrativa*	12 - Miglioramento della gestione amministrativa delle Sedi estere ed incremento delle iniziative per la valorizzazione e razionalizzazione del patrimonio immobiliare	1 - Supporto e consulenza alle Sedi diplomatico-consolari nella gestione amministrativa, patrimoniale e di sicurezza	85%	2021: 88% 2022: 90% 2023: 91% Il target misura il rapporto percentuale dei pareri resi sui pareri richiesti dalle Sedi estere della rete diplomatico-consolare (attraverso i quali la Direzione fornisce istruzioni operative, supporto e consulenza alle sedi diplomatico-consolari nella gestione degli immobili patrimoniali, nell'affidamento dei lavori, servizi e forniture ai fini del funzionamento generale e della alla sicurezza infrastrutturale)	2020: 85% 2021: 88% 2022: 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 2021-2023	Target per il triennio 2020-2022 ²
			2- Razionalizzazione delle spese di locazione delle Sedi diplomatico-consolari.	85%	2021 ≥ 88% 2022 ≥ 90% 2023 ≥ 91% (Il target misura il rapporto, in termini percentuali, tra il numero di nuove locazioni che rispettano almeno due dei requisiti identificati dalla DGAI per razionalizzare le spese di locazione delle sedi diplomatico-consolari, ubicate in Paesi che non presentano parametri omogenei e per le quali, quindi, non è possibile trovare soluzioni univoche)	2020 ≥ 84% 2021 ≥ 86% 2022 ≥ 88%



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 2021-2023	Target per il triennio 2020-2022 ²
		14 - Promozione di azioni di conciliazione dei tempi di vita privata e di lavoro del personale	1 - Convenzioni sottoscritte dall'Amministrazione senza oneri, finalizzate a conciliare vita privata e lavoro dei Dipendenti sottoscritte nel periodo di riferimento.	25	2021: 31 2022: 33 2023: 34	2020: 28 2021: 31 2022: 33
			2 - Centro estivo : incremento progressivo dei giorni del servizio in base alla chiusura estiva delle scuole	55	2021: 60 2022: 61 2023: 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 (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	2020: 60 2021: 61 2022: 62



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 2021-2023	Target per il triennio 2020-2022 ²
					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 progressivamente nel triennio di riferimento.	
			3 - Incremento del numero medio mensile di controlli medici periodici del personale in servizio all'estero	11	2020: 12 2021: 13 2022: 14	2020: 12 2021: 13 2022: 14



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 2021-2023	Target per il triennio 2020-2022 ²
	Riforma dell'azione amministrativa*	16 - Digitalizzazione e ammodernamento tecnologico del MAECI	1- Rinnovamento dell'infrastruttura di rete del Palazzo della Farnesina e della Sede di Viale Boston		2021: 20 2022: 98 2023: 78 (il target misura il numero dei nuovi switch installati, collegati ai cablaggi e configurati, in sostituzione di quelli obsoleti attualmente in uso)	
			2 - Sommatoria del numero di visitatori dei portali online "Fast It" (servizi consolari a distanza – https://serviziconsolarionline.esteri.it), "Visto per l'Italia" (portale informativo per i richiedenti visto – http://vistoperitalia.esteri.it) e degli appuntamenti prenotati tramite il sito "Prenota Online" (portale per la prenotazione di appuntamenti presso gli sportelli consolari - https://prenotaonline.esteri.it/sedi.aspx).	1.400.000	2021: 1.500.000 2022: 1.700.000 2023: 1.900.000 (Il target misura il numero di utenti dei tre portali)	2020: 2.100.000 2021: 2.200.000 2022: 2.300.000



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 2021-2023	Target per il triennio 2020-2022 ²
			3 - 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).	318.548	2021: 500.000 2022: 540.000 2023: 580.000	2020: 500.000 2021: 550.000 2022: 600.000
DGAP	Mediterraneo	29 - Tutelare gli interessi nazionali dell'Italia nel bacino del Mediterraneo, area di importanza cruciale per la sicurezza del Paese, anche attraverso la promozione e la tutela dei diritti umani, e in via prioritaria adoperarsi per la stabilizzazione della Libia.	3 - 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.	55%	2021 ≥ 56% 2022 ≥ 57% 2023 ≥ 58%	2020 ≥ 55% 2021 ≥ 56% 2022 ≥ 57%



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 2021-2023	Target per il triennio 2020-2022 ²
			4 - 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.	10	2021: 11 2022: 12 2023: 13	2020: 10 2021: 11 2022: 12
DGAP	Sicurezza e diritti	30 – Nell'ambito del tradizionale impegno italiano nei fori multilaterali (quali ONU, OSCE, Consiglio d'Europa, NATO) rafforzare l'azione nel settore della sicurezza e dei diritti, e proseguire le iniziative diplomatiche e umanitarie per prevenire e risolvere le crisi in atto nel nostro vicinato, rendendo più incisiva l'azione degli organismi e dei processi multilaterali in tali contesti di crisi.	3 – 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.	62%	2021 ≥ 62% 2022 ≥ 62% 2023 ≥ 62%	2020 ≥ 62% 2021 ≥ 63% 2022 ≥ 63%



Centro di Responsabilità	Priorità politica* (Laddove indicata l'obiettivo è di tipo strategico)	Obiettivi triennali strategici/strutturali	Indicatore Obiettivi triennali	Eventuale Valore di partenza ("Baseline") o Benchmark	Target per il triennio 2021-2023	Target per il triennio 2020-2022 ²
			4 - 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.	29	2021 ≥ 30 2022 ≥ 31 2023 ≥ 32	2020 ≥ 29 2021 ≥ 30 2022 ≥ 31
DGCS		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%	2021: 80% 2022: 80% 2023: 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)	2020: 80% 2021: 80% 2022: 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 2021-2023	Target per il triennio 2020-2022 ²
			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	2021: 22 2022: 24 2023: 28	2020: 20 2021: 22 2022: 26
		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				



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 2021-2023	Target per il triennio 2020-2022 ²
			4 - Organizzazione da parte della DGCS di riunioni con AICS sul tema valutazioni	4	2021: 4 2022: 4 2023: 4	2020: 4 2021: 4 2022: 4
	Aiuto allo sviluppo	22 - Assicurare una efficace e razionale programmazione degli interventi di cooperazione allo sviluppo	3 - Concentrazione delle risorse a dono geograficamente ripartibili nelle seguenti aree di particolare rilevanza Africa e Bacino del Mediterraneo e Medio Oriente.	73%	2021: 75% 2022: 77% 2023: 78%	2020: 73% 2021: 75% 2022: 78%



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 2021-2023	Target per il triennio 2020-2022 ²
			4 - 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	2021 ≤ 90 2022 ≤ 90 2023 ≤ 90	2020 ≤ 90 2021 ≤ 90 2022 ≤ 90
DGIT	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.	113	2021 > 120 2022 > 140 2023 > 150	2020 > 105 2021 > 115 2022 > 140
			2 - Numero di utenti che presentano richiesta di passaporto attraverso la rete consolare onoraria che utilizza le postazioni mobili di captazione dei dati biometrici.	33.600	2021 > 45.000 2022 > 55.000 2023 > 65.000	2020 > 25.000 2021 > 30.000 2022 > 40.000
	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	1.500.000	2021 ≥ 250.000 2022 ≥ 1.500.000 2023 ≥ 1.700.000	2020 ≥ 1.900.000 2021 ≥ 1.920.000 2022 ≥ 1.950.000



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 2021-2023	Target per il triennio 2020-2022 ²
			2 – Percentuale di visti a ingressi multipli (c.d. multi-ingresso) sul totale dei visti rilasciati dalla rete diplomatico-consolare	70%	2021 ≥ 70% 2022 ≥ 71% 2023 ≥ 73%	2020 ≥ 70% 2021 ≥ 71% 2022 ≥ 73%
DGMO		17 – Contribuire all'efficacia della governance economica e finanziaria globale	1 - Iniziative di coordinamento nazionale sul dossier sanzioni (il target misura il rapporto tra i casi di non <i>compliance</i> di enti, istituzioni, persone fisiche e giuridiche con determinati regimi sanzionatori risolti, o prevenuti, grazie al coordinamento con le Amministrazioni competenti rispetto a tutte le singole istanze sottoposte all'attenzione dei Comitati Sanzioni ONU, in ambito UE e del Comitato di Sicurezza Finanziaria).	65%	2021 ≥ 70% 2022 ≥ 72% 2023 ≥ 73%	2020 ≥ 68% 2021 ≥ 70% 2022 ≥ 72%
			2 - Tutela degli interessi italiani in seno alle organizzazioni economiche multilaterali, con particolare riferimento all'OCSE.	59%	2021 ≥ 65% 2022 ≥ 65% 2023 ≥ 66%	2020 ≥ 63% 2021 ≥ 65% 2022 ≥ 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 2021-2023	Target per il triennio 2020-2022 ²
			(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).			
			3 - Iniziative politico/diplomatiche nell'ambito dei fori di governance economico-finanziaria nonché in ambito G7 e G20 (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	70	2021 ≥ 71 2022 ≥ 72 2023 ≥ 73	2020 ≥ 70 2021 ≥ 71 2022 ≥ 72



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 2021-2023	Target per il triennio 2020-2022 ²
			Internazionale contribuisce alla difesa degli interessi nazionali)			



Centro di Responsabilità	Priorità politica* (Laddove indicata l'obiettivo è di tipo strategico)	Obiettivi triennali strategici/strutturali	Indicatore Obiettivi triennali	Eventuale Valore di partenza ("Baseline") o Benchmark	Target per il triennio 2021-2023	Target per il triennio 2020-2022 ²
	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	3 - 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.	70%	2021 ≥ 67% 2022 ≥ 70% 2023 ≥ 70%	2020 ≥ 67% 2021 ≥ 67% 2022 ≥ 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 2021-2023	Target per il triennio 2020-2022 ²
			4 - 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.	63%	2021 ≥ 65% 2022 ≥ 67% 2023 ≥ 69%	2020 ≥ 63% 2021 ≥ 65% 2022 ≥ 67%
			7 - Iniziative a favore dei Paesi dell'America Latina e dei Caraibi sostenute con le risorse stanziare per progetti ex art. 23ter del novellato DPR 18/1967 (Partecipazione dell'Italia alle iniziative di pace ed umanitarie in sede internazionale) e DPCM Missioni	4	2021 4 2022 4 2023 5	
			6 - 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%	2021 ≥ 65% 2022 ≥ 67% 2023 ≥ 67%	2020 ≥ 63% 2021 ≥ 65% 2022 ≥ 67%



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 2021-2023	Target per il triennio 2020-2022 ²
DGRI		4 - Ottimizzare l'impiego delle risorse umane e finanziarie disponibili per garantire la funzionalità della rete diplomatico-consolare in Italia e all'estero, anche in termini di pari opportunità	1 - Percentuale di personale in servizio in sedi extra UE sul totale del personale in servizio all'estero	53%	2021 ≥ 54% 2022 ≥ 55% 2023 ≥ 56%	2020 ≥ 54% 2021 ≥ 55% 2022 ≥ 56%
			2 - Percentuale di missioni/assegnazioni brevi utilizzate come strumenti di flessibilità nell'allocazione del personale	25	2021 : 26 2022 : 27 2023 : 29	2020 : 44 2021 : 45 2022 : 50
			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	90%	2021 : 95% 2022 : 100% 2023 : 100%	2020 : 90% 2021 : 95% 2022 : 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 2021-2023	Target per il triennio 2020-2022 ²
			4 - Percentuale di funzionarie diplomatiche in posizioni di responsabilità sul totale di quelle di servizio	≥ 20%	2021 ≥ 20% 2022 ≥ 21% 2023 ≥ 22%	2020 ≥ 20% 2021 ≥ 20% 2022 ≥ 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 2021-2023	Target per il triennio 2020-2022 ²
		5 - Assicurare un'efficace attività di formazione del personale, soprattutto nell'ottica del servizio all'estero	2 - Numero di ore di formazione medio per il personale	20	2021 ≥12,5 2022 ≥13 2023 ≥13,5	2020 ≥12 2021 ≥12,5 2022 ≥13
			3 - Numero di corsi di formazione offerti al personale MAECI in cui sono inseriti moduli specifici in tema di pari opportunità e contrasto ad ogni forma di discriminazione	10	2021 ≥ 5 2022 ≥ 7 2023 ≥ 9	



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 2021-2023	Target per il triennio 2020-2022 ²
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 ricercatori italiani.	5 - Conteggio delle pagine visitate da parte degli utenti sulle piattaforme informatiche InfoMercatiEsteri ed ExTender, sulle pagine dell'Osservatorio economico sul commercio internazionale (sito esteri), sull'e-book "export – una guida per partire" e sul portale export.gov.it	1.500.000	2021: ≥1.800.000 2022: ≥1.900.000 2023: ≥2.000.000	2020: ≥1.600.000 2021: ≥1.700.000 2022: 1.700.000
			9 - Iniziative di promozione integrata - assi promozionali economici	120	2021: ≥125 2022: ≥150 2023: ≥175	
			7 -Progetti di ricerca scientifica e tecnologica e di ricerca industriale approvati nei Protocolli Esecutivi degli Accordi di cooperazione con i paesi dell'area asiatica.	38%	2021: ≥40% 2022: ≥40% 2023: ≥40%	2020: 40% 2021: 40% 2022: 40%
			10 - Numero di imprese italiane ed enti con vocazione all'internazionalizzazione, che hanno aderito a iniziative/eventi/seminari/business forum/missioni/occasioni di formazione e informazione	1.338	2021: ≥1.300 2022: ≥1.300 2023: ≥1.400	



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 2021-2023	Target per il triennio 2020-2022 ²
	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.	3 - Numero di iniziative organizzate in occasione delle rassegne periodiche dedicate alla lingua	900	2021: ≥840 2022: ≥840 2023: ≥840	
5 - Numero di iniziative scolastiche all'estero coordinate, gestite e vigilate, ovvero scuole statali, scuole paritarie e non paritarie, scuole europee, sezioni italiane presso scuole straniere e internazionali, scuole straniere in cui si insegna italiano, enti gestori destinatari di contributi per la promozione di corsi di lingua italiana.			180	2021: 180 2022: 180 2023: 180		
6 - Cattedre di italiano sostenute presso Università straniere con riferimento all'area dell'Asia e dell'Oceania			13%	2021: ≥13% 2022: ≥13% 2023: ≥13%		



Centro di Responsabilità	Priorità politica* (Laddove indicata l'obiettivo è di tipo strategico)	Obiettivi triennali strategici/strutturali	Indicatore Obiettivi triennali	Eventuale Valore di partenza ("Baseline") o Benchmark	Target per il triennio 2021-2023	Target per il triennio 2020-2022 ²
			7 -Missioni archeologiche ed etnoantropologiche sostenute in area Mediterraneo allargato e Turchia	>39%	2021: ≥50% 2022: ≥50% 2023: ≥50%	
DGUE	Unione Europea	23 - Promuovere la visione italiana del processo di integrazione europea partecipando ai vari negoziati in ambito UE.	3 - Organizzazione, partecipazione e/o contributo alla preparazione di riunioni utili alla definizione della posizione italiana sui temi in discussione in ambito UE	118	2021: ≥ 130 2022: ≥ 130 2023: 140	2020: ≥ 140 2021: ≥ 140 2022: ≥ 140



			4 - Iniziative prese in ambito UE per favorire un'azione coordinata e sostenibile nei confronti delle sfide poste dai fenomeni migratori nel Mediterraneo	80% (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).	2021: ≥ 75% 2022: ≥ 70% 2023: ≥ 65%	2020: ≥ 80% 2021: ≥ 75% 2022: ≥ 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 2021-2023	Target per il triennio 2020-2022 ²
			5 - Promuovere gli interessi italiani nell'ambito del negoziato sulle future relazioni UE-UK Brexit	50% ((L'indicatore misura la percentuale di incontri sia a livello tecnico e politico in cui vengono discussi i seguiti del processo Brexit e in cui vengono sollevate e promosse le priorità del nostro Paese nell'ambito del negoziato sulle future relazioni UE-Regno Unito; misura altresì il numero di incontri sia a livello tecnico e politico in cui vengono elaborati, discussi o presentati il contributo e/o la posizione dell'Italia alla Conferenza sul futuro dell'Europa.)	2021: ≥ 50% 2022: ≥ 50% 2023: ≥ 50%	2020: ≥ 50% 2021: ≥ 50% 2022: ≥ 30%



Centro di Responsabilità	Priorità politica* (Laddove indicata l'obiettivo è di tipo strategico)	Obiettivi triennali strategici/strutturali	Indicatore Obiettivi triennali	Eventuale Valore di partenza ("Baseline") o Benchmark	Target per il triennio 2021-2023	Target per il triennio 2020-2022 ²
			6 - Iniziative prese in ambito della politica commerciale comune, materia di competenza esclusiva UE, al fine di: offrire nuove opportunità di sbocco per il nostro export, (a partire dalla tutela delle imprese italiane rispetto a fenomeni di concorrenza sleale o di ostacoli agli scambi da parte di paesi terzi) diversificare le possibilità di approvvigionamento del nostro sistema economico produttivo e sostenere la nostra internalizzazione.	≥ 120	2021: ≥120 2022: ≥120 2023: ≥120	



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 2021-2023	Target per il triennio 2020-2022 ²
		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.	1 - Iniziative di dialogo, vertici e gli incontri bilaterali e multilaterali con i partner europei membri e non dell'UE.	90	2021: ≥ 90 2022: ≥ 85 2023: ≥ 80	
GABI		2 - Miglioramento della capacità di attuazione delle disposizioni legislative del Governo	2 - Capacità attuativa entro i termini di scadenza dei provvedimenti adottati	100%	2021: 94% 2022: 94% 2023: 95%	2020: 90% 2021: 94% 2022: 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 2021-2023	Target per il triennio 2020-2022 ²
			4 - Grado di adozione dei provvedimenti attuativi previsti dalle disposizioni legislative con concerti e/o pareri	100%	2021: 94% 2022: 94% 2023: 95%	2020: 90% 2021: 92% 2022: 94%
			5 - Grado di adozione dei provvedimenti attuativi previsti dalle disposizioni legislative senza concerti e/o pareri	N.D.	2021: 94% 2022: 94% 2023: 95%	2020: 90% 2021: 92% 2022: 94%
			6 – Capacità di riduzione dei provvedimenti in attesa	100%	2021: 95% 2022: 95% 2023: 95%	
		27 - Miglioramento efficacia controllo strategico	1 - Obiettivi monitorati	85%	2021: 93% 2022: 95% 2023: 97%	2020: 90% 2021: 95% 2022: 97%



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 2021-2023	Target per il triennio 2020-2022 ²
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%	2021: 90% 2022: 95% 2023: 95%	2020: 85% 2021: 90% 2022: 95%
			2 - Verifiche, istruzioni e interventi post ispettivi sugli uffici ministeriali e sulle sedi estere	100	2021: 60 2022: 100 2023: 100	2020: 105 2021: 110 2022: 115
			4 - Iniziative di formazione, aggiornamento e sensibilizzazione del personale dipendente in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione in occasione delle visite ispettive.	30	2021: 30 2022: 30 2023: 35	2020: 30 2021: 35 2022: 40
STAM	Comunicazione	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	350	2021: 360 2022: 365 2023: 370	2020: 350 2021: 360 2022: 365



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 2021-2023	Target per il triennio 2020-2022 ²
			2 - Richieste di informazioni da parte dei cittadini alle quali 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).	2021: 91% 2022: 91% 2023: 91%	2020: 91% 2021: 91% 2022: 91%
			4 - Visualizzazioni del portale www.esteri.it e account Twitter	17.000.000	2021: 18.000.000 2022: 18.500.000 2023: 19.000.000	2020: 17.000.000 2021: 18.000.000 2022: 18.500.000
			5 - 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.	22.000	2021: 21.000 2022: 21.500 2023: 22.000	2020: 20.500 2021: 21.000 2022: 21.500





4. La programmazione annuale

Avvio del Ciclo 2021-2023 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 nove direttrici di azione indicate dall'atto di indirizzo dell'On. Ministro, il MAECI ha individuato gli obiettivi triennali, strategici o strutturali, per il triennio 2021-2023 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 2020, 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. Anche per il triennio in corso, tale costante consultazione e collaborazione non è mai venuta meno, malgrado le difficoltà logistiche imposte dalla situazione di emergenza sanitaria. 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 2021. 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.

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

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)
Programmazione	Pubblicazione del Piano sul sito istituzionale e sul portale della performance	Segreteria Generale
Monitoraggio	Monitoraggio dell'avanzamento degli obiettivi	Direttori Generali / Capi Servizio / Direttori Centrali / Capi Unità / Capi Ufficio
Monitoraggio	Referto all'On. Ministro sull'avanzamento degli obiettivi	OIV
Monitoraggio	Monitoraggio intermedio sui comportamenti organizzativi dei collaboratori (facoltativo)	Valutatori di prima istanza
Valutazione	Valutazione di prima istanza	Valutatori di prima istanza
Valutazione	Termine per la presentazione della richiesta di valutazione di II istanza (personale delle AAFF e dirigenti).	Valutati
Valutazione	Eventuale valutazione di seconda istanza	Valutatori di seconda istanza
Valutazione	Certificazione del raggiungimento degli obiettivi assegnati	Direttori Generali, Capi Servizio, Capi Unità, Capi Ufficio
Valutazione	Certificazione del raggiungimento degli obiettivi assegnati per i	On. Ministro



	titolari di strutture dirigenziali di livello generale	
Rendicontazione	Relazione sull'utilizzo delle risorse e sull'efficienza dell'azione amministrativa (Rapporto di Performance)	OIV
Rendicontazione	Relazione sulla Performance	SG

Analisi e coinvolgimento degli stakeholder

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

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

Inoltre, la presenza *online* della Farnesina e della rete diplomatica nel suo complesso svolge senz'altro un ruolo di straordinaria importanza per i rapporti con gli stakeholder, grazie a una diffusione capillare delle strutture ministeriali sui social network. Il MAECI (che gestisce centralmente 8 canali social), insieme ai **743 account social proprietari della Rete Estera**, tramite la propria presenza *online* offre servizi e assistenza agli italiani all'estero e alle imprese, promuovendo il proprio operato nel mondo e incoraggiando spesso anche un'interazione diretta con gli utenti. Naturalmente, nel 2020 l'interazione diretta con l'utenza è stata caratterizzata dalle ripercussioni dell'emergenza sanitaria, facendo registrare un numero di interazioni particolarmente significativo. Tra febbraio e agosto 2020 solo tramite i servizi di messaggistica istantanea (Facebook Messenger, Instagram Direct) del MAECI sono state riscontrate **8635 richieste**.

Tale attività risulta particolarmente apprezzata dagli utenti, come dimostrato dal fatto che nel 2020 tutti i profili social del Ministero hanno fatto registrare una forte crescita, a partire dal numero di follower. Particolarmente significativo è il fatto che tale crescita sia stata **esclusivamente organica**, ovvero senza utilizzare fondi per la pubblicizzazione dei contenuti. Si forniscono di seguito alcuni dati a riguardo.

Twitter: **da 150.000 a 205.000 (+36%)** **+ 54.886 nuovi followers**

Su Twitter, il profilo del Ministero è stato visitato **493.000 volte** e i tweet pubblicati sono stati visti in totale **30,56 milioni di volte**. Il numero di menzioni totali (per intenderci, l'utilizzo dell'hashtag @ItalyMFA) è stato invece di **130.000**.

Facebook: **da 117.000 a 172.000 (+47%)** **+ 55.283 nuovi followers**

Il numero di persone raggiunte dai contenuti del MAECI è stato di circa **24 milioni**. Il livello di copertura (numero di visualizzazioni, re-post, like e commenti) è cresciuto costantemente: i contenuti pubblicati sono arrivati a un numero di utenti superiore rispetto a quello di inizio 2020, passando dai 19.157 del periodo gennaio – aprile ai 45.186 del periodo gennaio-dicembre **(+131%)**.

Instagram: **da 23.000 a 53.000 (+130%)** **+30.000 nuovi followers**



Il profilo Instagram del MAECI guadagna una media di **+73 follower al giorno**. I contenuti pubblicati nel 2020 hanno ottenuto **96.314 like** e hanno generato **16.675 interazioni con i post**. La copertura totale ha raggiunto la notevole cifra di **2.199.610**.

YouTube: **da 5.400 a 10.500 (+94,4%)** **+5.100 nuovi iscritti**

I **167** video pubblicati hanno ottenuto in totale **855.000** visualizzazioni.

In forte aumento il numero di “impressioni” dei contenuti, cioè il numero di volte che le “miniature” dei nostri video sono comparsi su YouTube: hanno fatto registrare il record di **4,8 milioni (+228%** rispetto al 2019).

Podcast: nel corso del 2020 il Ministero degli Affari Esteri ha aperto **un nuovo canale dedicato ai podcast**. Le puntate di «**Voci dalla Farnesina**» sono pubblicate quotidianamente su Spreaker e sulle principali piattaforme online (Spotify, Apple Podcast, Google Podcast etc.).

Le **44 puntate** pubblicate finora sono state ascoltate **12.000 volte**.

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 2021 **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 del Dipartimento della Funzione Pubblica. Anche grazie alla sinergia instaurata tra l'Organismo Indipendente di Valutazione e l'Ispettorato Generale si intende rafforzare ulteriormente l'integrazione tra Piano della Performance e il Piano di Prevenzione della Corruzione.

L'atto di indirizzo del Signor Ministro per il 2021 contiene il passaggio seguente:

“Riforma dell'Azione amministrativa. Occorrerà proseguire l'azione di riforma e di razionalizzazione dell'azione amministrativa, 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, puntando sull'innovazione tecnologica, sulla semplificazione procedurale e sul coinvolgimento dell'utenza. In vista dell'introduzione dello *smart working* nella Pubblica Amministrazione quale modalità ordinaria di svolgimento dell'attività lavorativa, grande attenzione andrà riservata alla formazione e all'aggiornamento professionale, sia dei



dipendenti attuali che dei prossimi assunti, anche adeguando le infrastrutture informatiche e cibernetiche. Andranno inoltre applicate le misure conseguenti alle lezioni apprese dalla pandemia COVID-19 al fine di garantire la necessaria salubrità e sicurezza dei luoghi di lavoro. Particolare attenzione andrà riservata anche alla protezione dei dati personali e alla razionalizzazione e valorizzazione del patrimonio immobiliare”.

Dall’atto di indirizzo viene ribadita un’indicazione di priorità ampia, che in linea con i Piani Nazionali Anticorruzione va oltre la prevenzione dei fenomeni corruttivi in senso stretto, collocandosi a monte, al fine di orientare le strutture del Ministero verso principi di efficienza, trasparenza e buona amministrazione, che costituiscono gli antidoti più efficaci alla corruzione. In tale ambito, significativi progressi sono stati fatti nel settore della trasparenza delle Sedi all’estero, con una più mirata opera di vigilanza e assistenza condotta dall’Ispettorato Generale nell’ambito degli obblighi di pubblicazione ex D.lgs n. 33/2013.

Il Piano della Performance 2021-2023 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”. La digitalizzazione dei procedimenti, oltre che necessaria in relazione alla pandemia in atto, apporta benefici non solo sui tempi di trattazione, ma anche sul grado di trasparenza, assicurando iter decisionali tracciabili e replicabili.

“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 dei visti e della cittadinanza

“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), “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.

L’Ispettorato Generale, in particolare, nella sua qualità di struttura di riferimento per la prevenzione della corruzione, intende promuovere ulteriormente il grado di trasparenza delle attività del MAECI e vigilare sulla regolarità dell’azione amministrativa, anche con modalità innovative, in modo da contribuire ad un’efficace azione di tipo preventivo dei fenomeni di cattiva amministrazione. 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, la promozione del Sistema Italia e la gestione contabile. Oltre alle attività di sensibilizzazione condotte sulla materia (sessioni frontali e



webinar), l'Ispettorato Generale assicura una costante collaborazione con tutte le Strutture ministeriali ed in particolare con la DGRI – UNAP.

Particolare attenzione continuerà ad essere dedicata nel 2021 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 (SNA). Sotto tale ultimo profilo, la DGRI – UNAP e l'Ispettorato Generale, hanno promosso, per il 2021, una generale partecipazione ai moduli di base anticorruzione e fornito specifiche indicazioni per la partecipazione dei dipendenti operanti nelle "aree di rischio" ai Seminari specifici della SNA, in linea con le indicazioni del Piano triennale anticorruzione e trasparenza vigente. 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 2021, assicurare la corretta applicazione del principio di trasparenza, anche alla luce dei pronunciamenti giurisprudenziali in materia, con un approccio sostanzialistico, che miri 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. La trasparenza, così concepita, diventa mezzo di prevenzione, ma anche strumento per assicurare un'amministrazione aperta, al servizio del cittadino (art. 1, D.lgs 33/2013). Tale azione sarà svolta nel rispetto dei vincoli previsti dalla normativa vigente, tra i quali le eccezioni (assolute e relative) di cui all'art. 5-bis del D.lgs n. 33/2013 e 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 2021 si intendono perseguire i seguenti obiettivi. Per trasparenza, si segnala che tale elenco riprende in parte i suggerimenti già inseriti nel Piano della Performance 2020-2022. Infatti, nel corso dell'anno 2020, principalmente a causa degli effetti della pandemia, è stato talvolta complesso mettere a sistema tutte le proposte avanzate in precedenza. Tuttavia, si ritiene che le azioni già indicate nel Piano 2020-2022 fossero utili e importanti per questa Amministrazione. Per questa ragione, tali azioni verranno perseguita con ancora maggiore convinzione nel corso del triennio 2021-2023

- 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, 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. Alla luce dei risultati conseguiti nel 2020 – che inevitabilmente hanno risentito dell'effetto della pandemia - tale operazione andrà seguita con particolare attenzione nell'ambito del triennio 2021-2023.
- Aggiornare, ove necessario, gli obiettivi del controllo strategico e del controllo di gestione degli Uffici dell'Amministrazione centrale e della rete all'estero, per assicurarne la coerenza con l'evoluzione della situazione internazionale e adattare l'adeguatezza in funzione delle aspettative degli *stakeholders*. Continuare ad affinare inoltre indicatori e obiettivi, anche a seguito del *passaggio* di competenze in materia di commercio estero e internazionalizzazione delle imprese dal Ministero dello Sviluppo Economico al MAECI, come disposto dal D.L. 104/2019 convertito dalla legge n. 132 del 18 novembre 2019.
- 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, sia nell'ambito del controllo strategico che in quello del controllo di gestione, continuando a elevarne, ove possibile, i caratteri della misurabilità e della multidimensionalità.
- 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.**
- G. Piano Triennale di Azioni Positive 2021-2023.**
- H. Piano Organizzativo del Lavoro Agile 2021-2023.**