



**PIANO DELLA PERFORMANCE**

**DEL**

**MINISTERO DEGLI AFFARI ESTERI**

**E DELLA COOPERAZIONE INTERNAZIONALE**

**PROGRAMMAZIONE TRIENNALE**

**2015-2017**

## Sommario

<i>Presentazione del Piano</i> .....	3
<i>Overview dell'Amministrazione</i> .....	4
Chi siamo.....	4
Cosa facciamo .....	5
Come operiamo.....	6
L'Amministrazione in “cifre” .....	8
Mandato istituzionale e Missione .....	10
Albero della performance .....	12
<i>Analisi del contesto</i> .....	13
Analisi del contesto esterno.....	13
Analisi del contesto interno.....	15
<i>Gli obiettivi strategici</i> .....	20
Gli obiettivi strategici per il triennio 2015-2017 .....	21
Performance e Prevenzione della corruzione.....	29
Dagli obiettivi strategici e strutturali a quelli operativi e il collegamento con la Programmazione Finanziaria.....	38
Obiettivi assegnati al personale dirigenziale .....	388
Obiettivi degli Uffici dell'Amministrazione centrale .....	38
Obiettivi degli Uffici dell'Amministrazione periferica.....	38
<i>Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della performance</i> .....	39
Fasi e soggetti del processo di redazione del Piano.....	39
Analisi e coinvolgimento degli stakeholder .....	40
Collegamento con il Programma triennale della trasparenza e l'integrità e gli standard di qualità... ..	41
Coerenza con la programmazione economico - finanziaria e di bilancio .....	42
Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance.....	42
<i>Allegati tecnici</i> .....	43
A – Direttiva dell'On. Ministro sull'Azione Amministrativa .....	43
B – Foglio di lavoro completo degli obiettivi strategici e strutturali.....	43
C - Obiettivi in valutazione degli Uffici dell'Amministrazione centrale .....	43
D – Obiettivi in valutazione degli Uffici all'estero.....	43
E – Ponderazione delle aree di valutazione per le schede individuali.....	43

## Presentazione del Piano

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

*Il presente Piano della performance per il triennio 2015 – 2017 è stato elaborato sulla base delle priorità politiche indicate dall'allora Ministro Mogherini nel settembre 2014, così come declinate in obiettivi strutturali, strategici e operativi dalla Direttiva Generale per l'Azione Amministrativa firmata dall'On. Ministro Gentiloni il 30 dicembre scorso. Esso aggiorna i tradizionali impegni del Ministero per tenere conto delle nuove sfide e dei nuovi interessi su cui dovrà concentrarsi l'azione della Farnesina negli anni a venire. Tra questi in particolare la stabilizzazione delle aree di crisi nella sponda sud del Mediterraneo, la continuità alle priorità del Semestre italiano di Presidenza dell'UE, la candidatura al Consiglio di Sicurezza delle Nazioni Unite per il biennio 2017-2018, l'intensificazione dei rapporti economici e commerciali con i Paesi dell'Asia, dell'Africa e dell'America Latina, anche a seguito della loro partecipazione a EXPO Milano 2015, la riforma del sistema italiano di cooperazione allo sviluppo, l'erogazione di servizi sempre più efficienti a istituzioni, cittadini e imprese in un quadro risorse decrescenti.*

*Il Piano tiene altresì conto degli impegni internazionali maggiormente rilevanti, che costituiscono la tela di fondo su cui interviene l'azione del Ministero e della sua rete estera, quali, tra gli altri, i 70 anni delle Nazioni Unite, EXPO Milano 2015, il Vertice ONU sulla nuova agenda dello sviluppo sostenibile post-2015 (25-27 settembre), la Conferenza degli Stati Parte della Convenzione sui Cambiamenti Climatici (COP) di Parigi (30 novembre – 11 dicembre 2015), la Presidenza italiana del G7 nel 2017.*

*Nell'attuazione del Piano 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 crescenti ristrettezze di bilancio. La riorganizzazione della struttura del Ministero prevista dalla Legge 125 del 2014 sulla riforma della cooperazione allo sviluppo, che ha introdotto la nuova denominazione "Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale", offrirà l'occasione per un aggiornamento della riforma della Farnesina varata a suo tempo con il DPR 95 del 2010.*

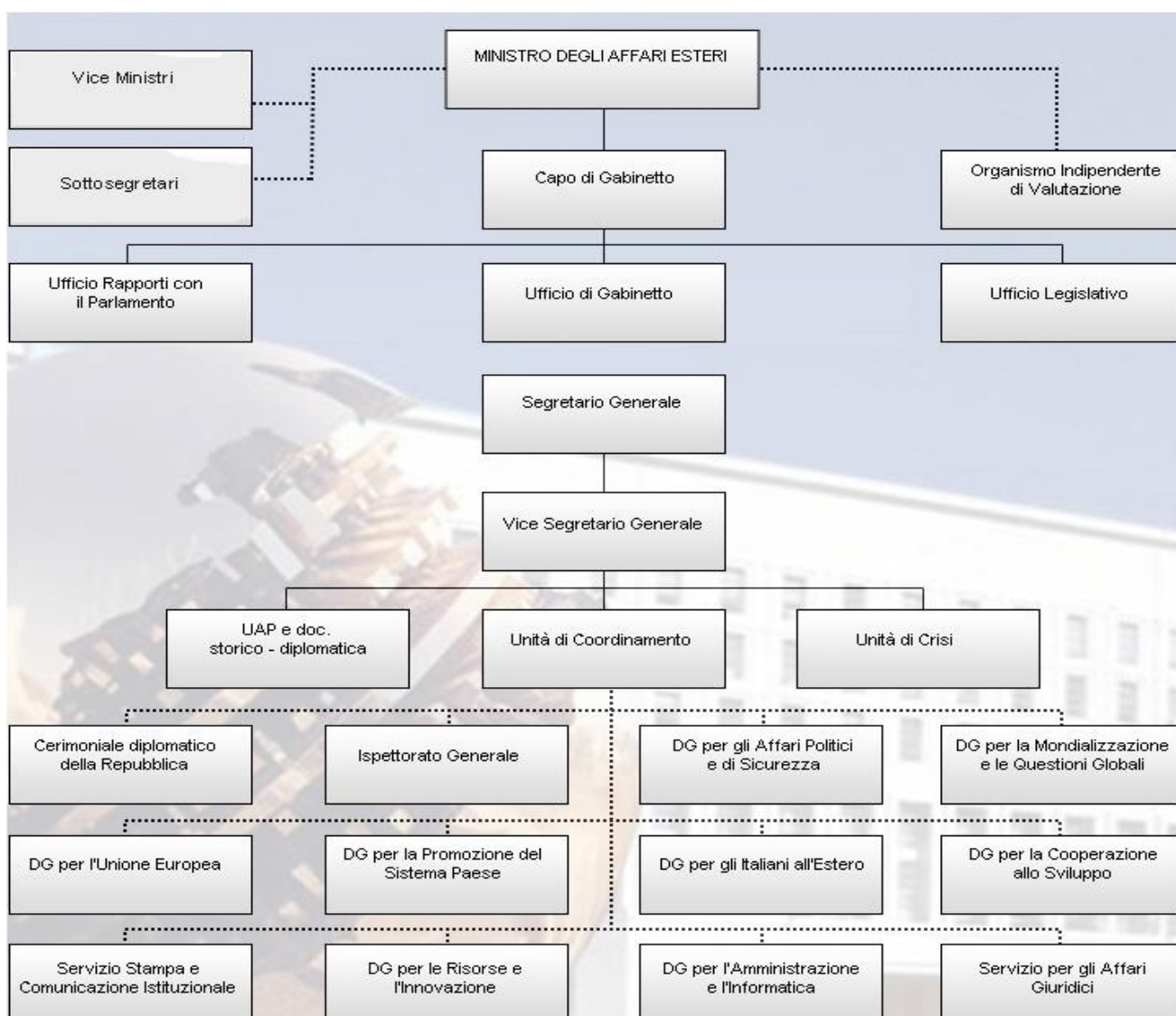
*Il Piano della Performance 2015-2017 individua pertanto obiettivi ambiziosi, per un'Amministrazione intenzionata a rafforzare il ruolo di rappresentanza e promozione del Sistema Paese all'estero, in modo da rispondere con sempre maggiore efficienza ai bisogni del Paese e alle aspettative del Parlamento e della società civile.*

## Overview 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 n. 95/2010 - l'assetto organizzativo del MAE al 31.12.2014 (di primo livello).



In base all'adozione del DPR 95/2010, la struttura centrale del Ministero consta di otto Direzioni generali, in linea con la visione di una Pubblica Amministrazione più snella ed efficiente, vicina ai cittadini ed alle imprese.

Le Direzioni Generali sono divise per macroaree tematiche coincidenti con le grandi priorità 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.

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

### **Cosa facciamo**

Al Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale sono attribuite dal Decreto Legislativo 30 luglio 1999, n. 300 le funzioni ed 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;
- Definizione e attuazione dell'azione italiana in materia di politica internazionale;
- Cura dei processi negoziali riguardanti l'Unione Europea;
- Rappresentanza della posizione italiana nell'ambito della politica estera e di sicurezza comune dell'Unione Europea;
- Tutela delle collettività italiane all'estero;
- Cooperazione allo sviluppo.

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

- Sicurezza e diritti;
- Mediterraneo e flussi migratori;
- Europa;
- Sfide globali;
- Diplomazia per la crescita;
- Riforma dell'azione amministrativa e razionalizzazione delle risorse.

## Come operiamo

Alla luce delle aree strategiche identificate sopra, è possibile individuare i principali *outcome* dell'azione del Ministero degli Affari Esteri:

Area Strategica	Outcome (impatto atteso su cittadini, imprese ed utenti)
Sicurezza e diritti	<p>Sostenere le iniziative diplomatiche e umanitarie per la stabilizzazione dei teatri di crisi, dal Medio Oriente al Nord Africa all'Est Europa.</p> <p>Proseguire l'impegno su dossier di interesse strategico quali la riforma del Consiglio di Sicurezza dell'ONU, il Processo di Pace in Medio Oriente, la questione nucleare iraniana e i negoziati sul disarmo.</p> <p>Rilanciare il contributo italiano sui temi della pace, della sicurezza, della solidarietà e della cooperazione allo sviluppo.</p> <p>Favorire l'integrazione degli strumenti europei nell'ambito di un'Alleanza Atlantica rinnovata.</p> <p>Promuovere i diritti umani in particolare i diritti dei bambini e delle donne, la libertà di religione e credo nonché la lotta alla pena di morte e alle mutilazioni genitali femminili.</p>
Mediterraneo e flussi migratori	<p>Quale area di importanza vitale per la prosperità e la sicurezza del Paese, anche sotto il profilo dei flussi migratori, dovrà essere compiuto ogni sforzo per orientare la proiezione e le politiche dell'Unione Europea nell'area., mettendo a fuoco il nesso tra migrazioni, crisi e sviluppo, mentre i rapporti bilaterali e multilaterali con i Paesi della sponda sud dovranno essere opportunamente modulati.</p>
Europa	<p>Assicurare continuità alle priorità del Semestre italiano di Presidenza UE, mantenendo l'impegno per un'Europa più integrata, solidale e orientata alla crescita. Speciale attenzione dovrà essere dedicata alle politiche dei flussi migratori, all'allargamento e al ruolo globale dell'Unione Europea</p>
Sfide globali	<p>Sostenere lo sviluppo di un'efficace governance mondiale sui temi dei cambiamenti climatici (anche in vista della COP di Parigi 2015), dell'accesso ai mercati, della proprietà intellettuale e della sicurezza degli approvvigionamenti energetici, operando negli organismi multilaterali in favore della libertà</p>

	degli scambi e della tutela degli investimenti. Particolare attenzione dovrà essere dedicata alla preparazione del Vertice ONU del 2015 in occasione dei 70 anni dell'Organizzazione e del 60mo anniversario dell'adesione dell'Italia.
Diplomazia per la crescita	Favorire la crescita dell'economia nazionale, ricercando e cogliendo nei mercati globali nuove opportunità per il Sistema Paese, contribuendo ad attrarre investimenti in Italia e a promuovere gli interessi delle nostre imprese. Oltre al sostegno ad Expo Milano 2015, valorizzare le nostre eccellenze scientifiche e il nostro patrimonio culturale e la promozione della lingua italiana.
Riforma dell'azione amministrativa e razionalizzazione delle risorse	Proseguire il processo di riforma e di riduzione della spesa, con l'affermazione di principi improntati a responsabilità manageriale, decentramento decisionale, valorizzazione delle professionalità, con particolare riferimento alla parità di genere, innovazione tecnologica e procedurale, misurazione e valutazione del merito individuale, razionalizzazione del patrimonio e delle risorse a disposizione. Particolare attenzione andrà riservata all'attuazione della riforma della cooperazione, alla trasparenza e all'attività per la prevenzione della corruzione.

## L'Amministrazione in "cifre"

(Dati aggiornati al 1 gennaio 2015)

<b>L'Amministrazione centrale</b>	
Direzioni Generali e Servizi	13
Strutture dirigenziali di II livello (Unità, Uffici, altre)	103

<b>La rete estera</b>	
Ambasciate	123
Rappresentanze Permanenti presso Organizzazioni Internazionali	8
Uffici Consolari	79
Uffici Consolari onorari	esistenti 529, di cui operativi 399
Istituti Italiani di Cultura (inclusi gli uffici non operativi di Baghdad e Damasco)	84
Istituzioni scolastiche	147
Lettori di ruolo	176



<b>Unità di Personale</b>	
Diplomatici e dirigenti	979
Personale delle Aree Funzionali	3050
Personale a contratto degli uffici all'estero	2428

<b>Analisi caratteri qualitativi/quantitativi del personale</b>	
Dati al 31 dicembre 2014	
Età media del personale (anni)	<b>50,48 Anni</b>
Età media dei dirigenti	<b>44,11 Anni</b>
Tasso di crescita unità di personale negli anni	<b>- 1,46%</b>
% di dipendenti in possesso di laurea	<b>52,76%</b>
% di dirigenti in possesso di laurea	<b>100%</b>
Turnover del personale	41,79%; in dettaglio: nel 2014 sono state assunte 56 unità di personale, mentre sono cessati dai ruoli 134 dipendenti.
Ore di formazione (media per dipendente)	13,07, calcolato come segue: totale ore di formazione erogate: 85.132/totale personale di ruolo e non di ruolo 6.515 (non è stato conteggiato il personale di altre amministrazioni)
Tasso di assenze (escluse ferie)	5,65 %
Tasso di dimissioni premature	32,38%
Tasso di richieste di trasferimento	0 %
Tasso di infortuni	0,27 %

## Analisi di genere

Dati al 31 dicembre 2014

% di dirigenti donne	21,34 %
% di donne sul totale del personale	46,43%
Età media del personale femminile	Dirigente - 44 anni Non dirigente - 53 anni
% di personale femminile laureato sul totale del personale femminile	46,54 %

## Mandato istituzionale e Missione

La *mission* che deriva dal mandato istituzionale attribuito dalla Costituzione e dalle leggi vigenti al Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale si può articolare in cinque macro-aree:

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. È l'area – allargata verso 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 (con strumenti bilaterali, europei e multilaterali) sicurezza, diritti umani, libertà degli scambi e sviluppo economico. 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 caratterizzati da una diversa distribuzione del potere internazionale (non necessariamente fondato sul dominio delle democrazie industriali), da una competizione crescente per le materie prime, da una ridislocazione dei flussi finanziari, da possibili tendenze neo-protezioniste e da fenomeni senza precedenti di mobilità delle persone. In questo ambito vanno inquadrati anche gli sforzi per ridurre la dipendenza energetica del Paese, con una combinazione di scelte di politica industriale e di politica estera e una rinnovata capacità di influire sulle scelte europee.

Nell'insieme, il ruolo dello Stato nel coordinamento delle iniziative di proiezione internazionale di multinazionali, banche e piccole e medie imprese è destinato ad aumentare, al pari dei processi di internazionalizzazione della ricerca scientifica e tecnologica. La Farnesina intende accrescere la sua capacità di fare rete con tutti gli attori del sistema Paese che intervengono sull'estero e di orientarne l'azione in funzione degli interessi nazionali.

In questo quadro, il nostro **straordinario patrimonio culturale e linguistico** costituisce una risorsa fondamentale per accrescere l'attrattività del sistema Italia, la cui valorizzazione e diffusione all'estero spetta alla Farnesina.

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

Le caratteristiche delle transizioni in atto, così come della delicata congiuntura economica, rafforzano l'interesse dell'Italia a una **governance più efficace del sistema internazionale**, basata su principi, norme e valori condivisi. Quanto più il tavolo da gioco globale verrà gestito da rapporti di forza, invece che da regole comuni, tanto più le medie potenze, come l'Italia, saranno esposte alle ripercussioni di scelte che non hanno contribuito a ispirare. In altri termini, ancorare parte della sovranità nazionale al rispetto di nuove regole comuni (europee e multilaterali) è anche il modo per mantenere influenza.

Ciò impone all'Italia di partecipare attivamente alla definizione dei principi che regolano il funzionamento delle istituzioni internazionali. Nostro interesse è che l'Unione Europea rafforzi il proprio ruolo globale e che le Nazioni Unite siano promotrici di un multilateralismo efficace ed inclusivo. In questo ambito si collocano gli sforzi per evitare riforme del Consiglio di Sicurezza per noi penalizzanti e la candidatura ad un seggio non permanente per il biennio 2017-2018.

# Albero della performance

## Mandato Istituzionale

Il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale esercita le funzioni ed i compiti spettanti allo Stato in materia di rapporti politici, economici, sociali e culturali con l'estero; in materia di promozione del "Sistema Italia"; in materia di tutela e promozione delle comunità italiane residenti all'estero; in materia di cooperazione allo sviluppo.

### Area Strategica 1

#### Sicurezza e diritti

- *Outcome* Sostenere le iniziative diplomatiche e umanitarie per la stabilizzazione dei teatri di crisi, dal Medio Oriente al Nord Africa all'Est Europa. Proseguire l'impegno su dossier di interesse strategico quali la riforma del Consiglio di Sicurezza dell'ONU, il Processo di Pace in Medio Oriente, la questione nucleare iraniana e i negoziati sul disarmo. Favorire l'integrazione degli strumenti europei nell'ambito di un'Alleanza Atlantica rinnovata. Promuovere i diritti umani in particolare i diritti dei bambini e delle donne, la libertà di religione e credo nonché la lotta alla pena di morte e alle mutilazioni genitali femminili.

### Area Strategica 2

#### Mediterraneo e flussi migratori

- *Outcome* Quale area di importanza vitale per la prosperità e la sicurezza del Paese, anche sotto il profilo dei flussi migratori, dovrà essere compiuto ogni sforzo per orientare la proiezione e le politiche dell'Unione Europea nell'area, mettendo a fuoco il nesso tra migrazioni, crisi e sviluppo, mentre i rapporti bilaterali e multilaterali con i Paesi della sponda sud dovranno essere opportunamente modulati.

### Area Strategica 3

#### Europa

- *Outcome* Assicurare continuità alle priorità del Semestre italiano di Presidenza UE, mantenendo l'impegno per un'Europa più integrata, solidale e orientata alla crescita. Speciale attenzione dovrà essere dedicata alle politiche dei flussi migratori, all'allargamento e al ruolo globale dell'Unione Europea

### Area Strategica 4

#### Sfide globali

- *Outcome* Sostenere lo sviluppo di un'efficace governance mondiale sui temi dei cambiamenti climatici (anche in vista della COP di Parigi 2015), dell'accesso ai mercati, della proprietà intellettuale e della sicurezza degli approvvigionamenti energetici, operando negli organismi multilaterali in favore della libertà degli scambi e della tutela degli investimenti. Particolare attenzione dovrà essere dedicata alla preparazione del Vertice ONU del 2015 in occasione dei 70 anni dell'Organizzazione e del 60mo anniversario dell'adesione dell'Italia.

### Area Strategica 5

#### Diplomazia per la crescita

- *Outcome* Favorire la crescita dell'economia nazionale, ricercando e cogliendo nei mercati globali nuove opportunità per il Sistema Paese, contribuendo ad attrarre investimenti in Italia e a promuovere gli interessi delle nostre imprese. Oltre al sostegno ad Expo Milano 2015, valorizzare le nostre eccellenze scientifiche e il nostro patrimonio culturale e la promozione della lingua italiana.

### Area Strategica 6

#### Riforma dell'azione amministrativa e razionalizzazione delle risorse

- *Outcome* Proseguire il processo di riforma e di riduzione della spesa, con l'affermazione di principi improntati a responsabilità manageriale, decentramento decisionale, valorizzazione delle professionalità, con particolare riferimento alla parità di genere, innovazione tecnologica e procedurale, misurazione e valutazione del merito individuale, razionalizzazione del patrimonio e delle risorse a disposizione. Particolare attenzione andrà riservata all'attuazione della riforma della cooperazione, alla trasparenza e all'attività per la prevenzione della corruzione.

### Analisi del contesto esterno

#### Governance globale

L'attuale panorama internazionale propone sfide sempre nuove, rese particolarmente insidiose dalla loro dimensione asimmetrica e globale e da un accentuato livello di violenza. Accanto alle aree tradizionalmente critiche e a situazioni di conflitto storicamente irrisolte, emergono tensioni e fenomeni inediti e non sempre prevedibili, capaci di saltare rapidamente dal contesto locale al sistema globale anche in virtù delle possibilità offerte dalle nuove tecnologie della comunicazione e dell'informazione. L'intervento della Comunità internazionale nell'accompagnare e favorire evoluzioni positive a sostegno della Pace mondiale si è rilevato finora insufficiente rispetto alla dimensione dei fenomeni di destabilizzazione. La nostra politica estera deve guardare con priorità a queste dinamiche, con particolare attenzione per l'attuale situazione in Libia, vista la contiguità geografica, il ruolo storico dell'Italia nella zona, e le implicazioni in termini di sicurezza energetica e flussi migratori. Ciò senza peraltro trascurare la situazione alla frontiera tra Russia e Ucraina, con i suoi pesanti effetti in termini economici, energetici e di governance globale.

Il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale opera su una scena internazionale "fluida", nella quale risulta evidente da un lato la necessità di contribuire maggiormente alla stabilizzazione delle aree di crisi, orientando l'azione di Unione Europea, OSCE, NATO e Nazioni Unite, dall'altro quella di affrontare nuovi fattori di rischio che - almeno in alcuni casi - si rivelano insensibili alle classiche metodologie della diplomazia ed alla logica della "deterrenza", e pertanto difficili da contrastare con gli strumenti di una politica estera "tradizionale".

Si possono menzionare il terrorismo, la criminalità organizzata transnazionale, i conflitti tribali globalizzati, l'intolleranza religiosa, i flussi migratori di massa, i rischi di proliferazione nucleare, il cd. *Cyber crime* e le violazioni della sicurezza informatica e delle comunicazioni pubbliche e private, le fragilità del sistema finanziario internazionale in generale ed in particolare del sistema monetario e finanziario europeo - che negli ultimi anni si sono rivelate particolarmente difficili da gestire e contenere. A questi fattori occorre sommare le sfide rappresentate da fattori naturali, quali i cambiamenti climatici, la scarsità di risorse idriche e alimentari e, in particolare per l'Italia, di materie prime (soprattutto energetiche).

Molte di queste criticità non sono nuove, nuova è però la dimensione ed il potenziale che vanno assumendo in relazione all'intreccio fra progresso tecnologico, dinamiche socio-politiche e mutamento degli assetti economici globali. In un mondo caratterizzato dal protrarsi della crisi economica sia nelle democrazie industriali che nei Paesi emergenti, sembra delinearsi un doppio dilemma: crescita economica *versus* sostenibilità del debito pubblico; stabilità e sicurezza *versus* democrazia e giustizia sociale. Emerge peraltro sempre più netto il legame indissolubile - del resto evidenziato nei *Millennium Development Goals* che dovranno essere aggiornati con l'Agenda Post 2015 - tra la condizione socio-economica delle persone (sicurezza, lavoro, salute) e la solidità di un ordinamento democratico.

La complessità dell'attuale panorama internazionale impone l'elaborazione di strategie articolate e multiformi, capaci di coniugare forme di intervento più tradizionali - dall'uso dello strumento militare alle sanzioni economiche - con nuove modalità di azione, più duttili e versatili, idonee a far fronte a problematiche, spesso specifiche e differenziate e per loro stessa natura sfuggenti e difficili da decodificare. Le numerose situazioni di crisi verificatesi nel corso degli ultimi quarant'anni, infatti, hanno mostrato l'inadeguatezza tanto delle soluzioni basate sul solo *hard power*, quanto di quelle implicanti il ricorso al solo *soft power*. Strumenti come la cooperazione allo sviluppo, il dialogo interculturale, la formazione, nei quali l'Italia vanta una consolidata tradizione, possono così assumere una valenza peculiare e vanno assumendo il ruolo di altrettanti presidi per la sicurezza, la stabilità e la pace mondiali. Di vitale importanza risulta ogni sforzo di partenariato e cooperazione, volto a costruire forme virtuose di *governance* dei processi economici, politici e sociali globali. In questo ambito si colloca anche l'impegno per lo sviluppo e il consolidamento di una Politica Estera europea capace di rispondere alla domanda d'Europa proveniente dal resto del mondo.

### **Competitività e risorse scarse**

La politica estera si esprime non soltanto nell'azione politica volta alla stabilizzazione delle aree di crisi, ma anche nella proiezione internazionale del sistema Paese. In questo ambito, l'Italia si muove in un contesto caratterizzato dal protrarsi degli effetti della crisi finanziaria internazionale e da una crescente competitività sui mercati globali. In un sistema di mercati aperti, la difesa della qualità, dell'eccellenza e della creatività incontrano ostacoli complessi nella velocità di produzione e di imitazione di alcune economie e nei diversi standard di protezione del lavoro nei diversi Paesi. L'affermarsi di nuove e dinamiche realtà economiche sulla scena internazionale peraltro modifica il peso delle potenze economiche tradizionali in seno ai formati classici di *governance*, annullando le rendite di posizione acquisite.

La globalizzazione e la velocità di accesso alle informazioni e la crescente godibilità di prodotti culturali a distanza influiscono inoltre inevitabilmente sulle strategie di

promozione culturale richiedendo capacità di innovazione e nuove politiche, capaci di avvalersi di tutte le tecnologie e supporti oggi disponibili per raggiungere un pubblico che ha aspettative diverse nella fruizione di prodotti culturali.

La crescente mobilità delle persone incide fortemente sulle priorità e le caratteristiche dell'offerta di servizi ai propri cittadini all'estero, altro asse portante della nostra presenza nel mondo. Flessibilità rispetto alle esigenze dei singoli, velocità di reazione e introduzione di soluzioni moderne, accessibili e innovative, appaiono indispensabili, così come la capacità di valorizzare le proprie collettività all'estero - individui, famiglie, imprese - con rinnovati strumenti di rappresentanza - quale valore aggiunto e fattore di visibilità internazionale.

La drastica diminuzione delle risorse disponibili per la proiezione internazionale contribuisce a rendere ancora più impegnativo individuare gli strumenti adatti per realizzare con risultati incisivi e durevoli l'insieme di queste attività. Ai Ministeri degli esteri si richiede oggi uno sforzo più accurato di identificazione degli interessi nazionali sui quali concentrare l'azione.

Pur in un panorama complesso e denso di sfide, creatività, innovazione, modernizzazione e capacità di fare rete con tutti gli attori nazionali (prime fra tutte le imprese e i cervelli all'estero) si delineano quali concetti chiave sui cui impostare l'attività di promozione del sistema Paese.

## **Analisi del contesto interno**

### **Le risorse umane della Farnesina**

La Farnesina continua a perdere risorse umane di ruolo in conseguenza del blocco del turn-over. La tavola a seguire illustra come il Ministero abbia perso il 22% del suo personale di ruolo dirigenziale e delle aree funzionali nell'arco di un decennio, solo in minima parte compensato da un aumento dei dipendenti a contratto negli uffici all'estero (passati da 2149 a 2428 nello stesso periodo). Ciò a fronte di compiti accresciuti e di aspettative sempre più elevate da parte di istituzioni, cittadini e imprese.

Anni*	Tipologia					Totale
	Diplomatici	Dirigenti amministrativi	Dirigenti APC	Aree funzionali	Funzionari APC	
2004	1.014	40	11	3.942	201	5.208

2005	994	35	10	3.931	196	5.166
2006	983	32	10	3.806	190	5.021
2007	929	32	9	3.699	183	4.852
2008	935	38	11	3.674	194	4.852
2009	919	35	9	3.612	179	4.754
2010	909	35	6	3.457	165	4.572
2011	919	31	6	3.231	146	4.333
2012	923	37	11	3.104	140	4.215
2013	910	42	9	3.008	134	4.103
<b>2014</b>	<b>932</b>	<b>44</b>	<b>8</b>	<b>2.935</b>	<b>124</b>	<b>4.043</b>
* Dati al 31 dicembre di ogni anno						
I dati riportati in tabella includono anche il personale in aspettativa, fuori ruolo ed in posizione di comando.						

## Le risorse finanziarie della Farnesina

La legge di bilancio per il 2015 assegna alla Farnesina uno stanziamento complessivo pari a 2.171.385.533 €, che si riduce a 1.990 milioni di euro al netto della quota di Aiuto Pubblico allo Sviluppo.

Stanziamento complessivo da disegno di legge di bilancio	2.171
Stanziamenti iniziali effettivi <u>al netto APS</u> , di cui:	1.990
- Oneri inderogabili:	
• stipendi	242
• contributi ad Organismi Internazionali	693
• stanziamento FES ex L. 125 del 2014	470
- Spese per il personale all'estero (di ruolo, insegnante, Carabinieri e altre amministrazioni)	368
- Altro (spese per il QG Nato Bruxelles)	34
- Spese rimodulabili e di funzionamento.	183
(dati in milioni di euro)	



Oltre il 64% del bilancio è rappresentato da oneri inderogabili, ovvero stipendi, contributi ad Organismi internazionali, quota di partecipazione del nostro Paese all'attuazione delle politiche dell'Unione europea, attraverso la contribuzione al Fondo europeo di sviluppo (FES), di cui alla L. 125 del 2014 (che, singolarmente considerata, costituisce più del 21% del bilancio del Dicastero - 470 milioni di euro).

L'onere finanziario del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale rappresenta, al netto dell'APS e del contributo al FES, lo 0,18% del bilancio complessivo dello Stato, un bilancio ancora ridotto, se confrontato con quello delle Amministrazioni che, nell'ambito dei principali Paesi europei, svolgono analoghe funzioni di politica estera.

Ciò non ha impedito che il Ministero abbia dato un contributo rilevante alla *spending review* del Governo. Per effetto dei provvedimenti di contenimento della spesa pubblica, nonché delle riforme che l'Amministrazione ha realizzato da ultimo nell'ambito della legge di Stabilità per il 2015, il bilancio della Farnesina è stato interessato da misure di riduzione per 212 milioni di euro dal 2010 ad oggi.

La tabella che segue fornisce i dati storici del bilancio della Farnesina nell'ultimo decennio.

<b>Bilancio dello Stato e Bilancio del MAECI</b>							
<b>Anno finanziario</b>	<b>Bilancio Stato</b>	<b>Bilancio MAECI</b>			<b>Bilancio MAECI (escluso APS)</b>		
		<b>Totale</b>	<b>Var %</b>	quota % sul Bilancio dello Stato	<b>Totale</b>	<b>Var %</b>	quota % sul Bilancio dello Stato
2005	645.360	2.149	-2,5%	0,33%	1.561	-1,6%	0,24%
2006	651.341	1.956	-9,0%	0,30%	1.564	0,2%	0,24%
2007	683.826	2.238	14,4%	0,33%	1.591	1,7%	0,23%
2008	730.838	2.546	13,8%	0,35%	1.813	14,0%	0,25%
2009	752.593	2.045	-19,7%	0,27%	1.723	-5,0%	0,23%
2010	801.798	<b>2.076</b>	1,5%	0,26%	<b>1.749</b>	1,5%	0,22%
2011	742.579	<b>1.882</b>	-9,3%	0,25%	<b>1.706</b>	-2,5%	0,23%

2012	779.043	<b>1.684</b>	-10,5%	0,22%	<b>1.598</b>	-6,3%	0,21%
2013	765.613	<b>1.837</b>	9,1%	0,24%	<b>1.610</b>	0,8%	0,21%
2014	825.093	<b>1.815</b>	-1,2%	0,22%	<b>1.634</b>	1,5%	0,20%
2015	847.308	<b>2.171</b>	19,6%	0,26%	<b>1.991*</b>	21,8%*	0,23%*

\*Al netto anche dell'incremento dovuto all'attribuzione dello stanziamento relativo al Fondo Europeo di Sviluppo, il bilancio MAECI sarebbe sceso a 1,521 miliardi di euro per una percentuale pari allo 0,18 % del bilancio dello Stato.

(dati in milioni di Euro)

Fonte: Legge di Bilancio - Stato di previsione della spesa del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (Tabella 6).

### Avvio del Ciclo 2015-2017 e integrazione tra i sistemi

In linea con quanto previsto dalle delibere della CiVIT n. 1/2012 e n. 6/2013, il MAECI già dall'agosto 2012 ha programmato il proprio Piano della Performance in un'ottica di migliore collegamento tra ciclo della performance e ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio.

A partire dall'anno 2013 il Ministero degli Affari Esteri ha inteso armonizzare controllo strategico e di gestione, unendoli in unico esercizio, pur mantenendo separate le rispettive funzionalità e finalità.

Più nel dettaglio, per quanto concerne gli obiettivi del MAECI, ogni Centro di Responsabilità è stato chiamato, come in passato, a individuare i rispettivi obiettivi strategici e strutturali all'interno delle priorità politiche indicate dall'On. Ministro.

Per permettere l'integrazione tra i sistemi, è stata posta particolare attenzione all'articolazione dell'albero della Performance e al processo di *cascading*. A partire dalle sei direttrici di azione indicate dall'On. Ministro, il MAECI ha individuato gli obiettivi strategici per il triennio 2015-2017.

Gli obiettivi **strategici** fanno riferimento ad orizzonti temporali pluriennali e caratterizzati da un elevato grado di rilevanza. Gli obiettivi **strutturali** attengono invece alla ordinaria gestione delle risorse secondo compiti e funzioni indicati dalle legge. Gli obiettivi strategici e strutturali sono poi declinati in **obiettivi operativi**.

In tale contesto, i singoli uffici dell'Amministrazione centrale e della rete estera si dotano inoltre di obiettivi di gestione, il cui monitoraggio avviene mediante il controllo di gestione.

Gli obiettivi strategici e strutturali contenuti nel presente Piano della performance sono riportati nelle Note integrative, in modo da consentire piena coerenza tra impiego delle risorse e priorità di azione amministrativa.

Per quanto concerne il collegamento tra il ciclo di Performance e la valutazione del personale si rimanda a quanto previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

## Gli obiettivi strategici

Gli **obiettivi strategici** individuano in modo sintetico l'effetto finale che ci si propone di produrre in termini di modifica del "bisogno sociale", nonché l'impostazione generale della specifica attività che si ritiene possa essere messa in atto per conseguirlo.

Sono definiti in coerenza con le priorità politiche individuate e afferiscono ad una delle sei aree strategiche entro cui si svolge l'azione dell'Amministrazione.

Gli obiettivi strategici hanno in linea generale durata triennale, in coerenza con la programmazione finanziaria contenuta nella legge di bilancio.

Gli obiettivi strategici, 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.

Il conseguimento dell'obiettivo strategico ha come premessa necessaria, ma non sempre sufficiente, l'efficace realizzazione delle attività programmate o, in altri termini, il conseguimento degli obiettivi operativi.

## Gli obiettivi strategici per il triennio 2015-2017

### Area strategica: **SICUREZZA E DIRITTI**

- *Conseguimento di un seggio nel Consiglio di Sicurezza delle Nazioni Unite nel biennio 2017-18.*

*Indicatore: Elezione dell'Italia in CdS.*

- *Assicurare sostegno ai processi di stabilizzazione dei teatri di crisi nonché di transizione democratica in Medio Oriente e in Nord Africa.*

Assicurare sostegno ai processi di stabilizzazione dei teatri di crisi nonché di transizione democratica in Medio Oriente ed in Nord Africa, prestando particolare attenzione agli sviluppi dei quadri politici interni e all'evoluzione delle crisi in corso nella regione.

*Numero di iniziative e di progetti finalizzati all'avanzamento ed al consolidamento dei processi di stabilizzazione dei teatri di crisi nonché di transizione democratica in Medio Oriente e Nord Africa.*

- *Rafforzare la tutela e la promozione dei diritti umani, in particolare su dossier quali pena di morte, mutilazioni genitali femminili, diritti dei bambini e delle donne, libertà di religione e di credo.*

Assicurare sostegno alle iniziative bilaterali o multilaterali destinate a rafforzare la tutela e la promozione dei diritti umani nel mondo, in particolare su dossier quali pena di morte, mutilazioni genitali femminili, diritti dei bambini e delle donne, libertà di religione e di credo.

*Indicatore: Numero di riunioni e conferenze in ambito ONU, UE ed altri fori destinate alla tutela e promozione dei diritti umani per le quali si garantisce la partecipazione dell'Italia.*

- *Rafforzare i rapporti bilaterali con i Paesi dell'Africa sub-sahariana e contribuire alla stabilità del Continente.*

Rafforzare sul piano bilaterale e tramite le Organizzazioni internazionali e regionali i rapporti politici, economici e culturali con i Paesi dell'Africa sub-sahariana, contribuendo alla stabilità del Continente africano e favorendo una maggiore inclusione sociale. Combattere il terrorismo e disciplinare i flussi migratori, incoraggiando allo stesso tempo la presenza delle nostre imprese in Africa sub-sahariana.

*Indicatore: Iniziative volte a favorire la stabilità del Continente africano.*

- *Contribuire attivamente al processo di sviluppo e rafforzamento della Politica di Sicurezza e Difesa UE (PSDC), alla luce delle decisioni che sono state prese dal Consiglio Europeo di dicembre 2013.*

Contribuire attivamente al processo di sviluppo e rafforzamento della Politica di Sicurezza e Difesa UE (PSDC), alla luce delle decisioni adottate dal Consiglio Europeo di dicembre 2013 e tenuto conto del ruolo di impulso svolto dall'Italia nel corso del proprio semestre di Presidenza del Consiglio UE (II semestre 2014). Per quanto riguarda il triennio 2015-2017, ci si propone di impegnarsi nelle competenti istanze UE e nazionali per mantenere questo tema all'ordine del giorno delle Istituzioni europee, in modo che il rafforzamento delle politiche di difesa nell'Unione prosegua in modo strutturale e non episodico.

*Indicatore: Partecipazione a riunioni UE e presentazione di documenti di riflessione/posizione italiani.*

- *Contribuire alla stabilizzazione dell'Afghanistan e della regione.*

Contribuire alle iniziative diplomatiche internazionali ed alla cooperazione bilaterale per la stabilizzazione e lo sviluppo dell'Afghanistan in relazione anche al quadro regionale.

*Indicatore: Numero di incontri e visite volti a contribuire alla stabilizzazione dell'Afghanistan e della regione.*

## **Area strategica: MEDITERRANEO E FLUSSI MIGRATORI**

- *Accrescere l'attenzione della UE nei confronti del Mediterraneo.*

L'Italia è in prima linea tra i Paesi UE di fronte alle rapide trasformazioni tuttora in corso in Nord Africa. È pertanto nostro interesse, per affrontare al meglio le sfide che provengono dalla sponda sud del Mediterraneo, che la Politica Europea di Vicinato (PEV), se del caso anche attraverso la sua dimensione regionale meridionale rappresentata dall'UpM, assicuri l'adozione di quelle iniziative politiche e di cooperazione volte a sostenere al meglio la transizione democratica e la stabilizzazione dei Paesi dell'area. Il consolidamento istituzionale, la ripresa economica e lo sviluppo socio-politico sono infatti funzionali a contrastare le minacce alla sicurezza e a frenare i flussi migratori provenienti dalla regione. Tali attività saranno svolte presso le Istituzioni comunitarie, anche tramite la Rappresentanza Permanente d'Italia a Bruxelles, nonché parallelamente a livello

bilaterale sia presso gli Stati Membri dell'UE che presso i Paesi terzi interessati, anche attraverso la nostra rete diplomatica.

*Indicatore: Numero di riunioni e di iniziative promosse in ambito UE dedicate al Mediterraneo.*

### **Area strategica: EUROPA**

- *Seguiti della Presidenza italiana dell'Unione Europea (luglio - dicembre 2014) e preparazione, svolgimento del Trio di Presidenza UE.*

La Direzione Generale per l'Unione Europea curerà l'attuazione dei seguiti del Semestre, che passerà anche attraverso un'intensa attività di consultazione con gli attori istituzionali italiani (in primis i Ministeri tecnici e il Parlamento), comunitari (Parlamento Europeo, Consiglio e Commissione) e con i due Stati Membri appartenenti al Trio di Presidenza (seguono, infatti, all'Italia la Lettonia e il Lussemburgo). Si presterà particolare attenzione all'attuazione dell'Agenda strategica dell'Unione Europea in una fase di cambiamento nei settori prioritari per l'Italia.

*Indicatore: Numero di riunioni con i membri del Trio.*

- *Sostenere i processi di cooperazione politica, economica e di integrazione europea attraverso il rafforzamento dei rapporti bilaterali con i Paesi membri dell'UE.*

Alla luce delle rapide trasformazioni dell'ambiente internazionale, il rafforzamento della cooperazione bilaterale con i Paesi dell'UE costituisce una premessa fondamentale per una più efficace proiezione esterna dell'Italia. Nel contesto dei consolidati ancoraggi multilaterali ed europei della nostra politica estera, più strette intese con i partner summenzionati sono funzionali ad un efficace perseguimento degli interessi nazionali. Si tratta di sviluppare sinergie su questioni di interesse comune; di acquisire una rete di alleanze e solidarietà da far valere nell'ambito dell'Unione Europea; di promuovere i concreti interessi degli attori del sistema Italia nei Paesi considerati; di agganciarsi alle dinamiche a geometria variabile che si affermano tanto sul piano regionale che nel contesto dell'Europa a 27. È pertanto opportuno un complessivo e sistematico rafforzamento delle relazioni bilaterali con i Paesi europei promuovendo occasioni d'incontro ufficiali e iniziative di cooperazione.

*Indicatore: Incontri bilaterali e multilaterali in cui si registrano convergenze concrete su tematiche europee.*

- *Sostenere il processo di allargamento dell'Unione Europea ai Paesi candidati e potenziali candidati all'adesione, anche attraverso il rafforzamento dei rapporti bilaterali e della cooperazione regionale.*

L'Italia dovrà promuovere iniziative volte a sostenere la prospettiva europea dei Paesi dei Balcani Occidentali e della Turchia. A tal fine andranno effettuate azioni di sensibilizzazione e di pressione tese a tenere alta l'attenzione sul dossier allargamento nell'agenda UE e in quella dei partner europei. Si tratta di sviluppare sinergie su questioni di interesse comune; di acquisire e consolidare una rete di alleanze e solidarietà da far valere nell'ambito dell'UE; di promuovere gli interessi degli attori del sistema Italia nei Paesi considerati; di promuovere la sicurezza e la stabilizzazione dei Paesi dei Balcani tramite il rafforzamento dei rapporti bilaterali e la valorizzazione delle iniziative di cooperazione regionale; di rafforzare le prospettive di cooperazione transfrontaliera e territoriale in vista della definizione della Strategia UE per la Regione Adriatico-Ionica.

*Indicatore: Numero di riunioni e di iniziative dedicate all'allargamento.*

### **Area strategica: SFIDE GLOBALI**

- *Contribuire allo sviluppo della governance economica globale partecipando alla riflessione sui temi dell'accesso ai mercati, della proprietà intellettuale e della sicurezza degli approvvigionamenti.*

Partecipazione alla riflessione sui valori e sui modelli della governance mondiale in ambito economico, con particolare riguardo ai temi dell'accesso ai mercati, della proprietà intellettuale e della sicurezza degli approvvigionamenti, anche in vista della Presidenza italiana del G7 ed in funzione della nostra candidatura in seno al CdS, attraverso un attivo coinvolgimento delle Amministrazioni italiane direttamente responsabili ed il coordinamento della nostra azione negli organismi multilaterali.

*Indicatore: Numero di iniziative assunte.*

- *Contribuire alla governance delle sfide mondiali in tema di ambiente, energia e sostenibilità anche in ambito G7/G20.*

Contribuire, anche in vista delle principali scadenze multilaterali, alla riflessione in corso nei vari fori sui temi dell'ambiente, dell'energia e delle sostenibilità. Sviluppare linee di azione innovative favorendo il coinvolgimento delle istanze pubbliche e private italiane, anche in previsione della CoP di Parigi del 2015, della Presidenza G7 ed in funzione della candidatura italiana in seno al CdS.

*Indicatore: Preparazione CoP di Parigi del 2015, Organizzazione in Italia del Vertice dei Capi di Stato e di Governo del G7 (giugno 2017), lancio dell'iniziativa per una Politica Estera della Sostenibilità (Pes).*



➤ *Accrescere la sicurezza energetica nazionale.*

Accrescere la sicurezza energetica nazionale attraverso lo sviluppo del dialogo internazionale sulla stessa e sulla diversificazione delle fonti e rotte di approvvigionamento. Lavorare per un mercato interno dell'energia e per una politica UE per l'energia. Favorire l'azione internazionale comune e seguire i più rilevanti progetti in corso che accrescono la sicurezza energetica nazionale.

*Indicatore: Sensibilizzazione nazionale e internazionale (soprattutto in ambito UE) sul tema, anche nel corso di conferenze e incontri internazionali e conseguenti progetti per diversificare le fonti di approvvigionamento.*

**Area strategica: DIPLOMAZIA PER LA CRESCITA**

➤ *EXPO 2015 - Coordinamento iniziative di internazionalizzazione.*

Coordinare e sostenere l'internazionalizzazione del sistema produttivo italiano nel quadro delle opportunità dell'Esposizione Universale di Milano EXPO 2015, con particolare riguardo alla sua proiezione nelle principali aree emergenti e dei seguiti previsti nel 2016 e 2017; sviluppare e valorizzare sinergie con i diversi attori del Sistema Paese per promuovere attraverso i necessari rapporti istituzionali anche con l'estero, i contatti e gli incontri tra imprese con vocazione all'internazionalizzazione e i diversi soggetti economici ed istituzionali capaci di sviluppare le opportunità di apertura ai mercati esteri.

*Indicatore: Contatti ed incontri tra operatori economici in ambito EXPO.*

➤ *Ottenere una più elevata qualità dell'aiuto allo sviluppo italiano, nella cornice degli Obiettivi di Sviluppo del Millennio e alla luce del Quarto Foro di Alto Livello di Busan del 2011.*

Efficacia dell'aiuto allo sviluppo ('aid effectiveness') significa aumentare l'impatto dell'aiuto pubblico allo sviluppo nei PVS, da una parte attraverso una maggiore responsabilizzazione dei paesi partner nei loro stessi processi di crescita (intensificando la trasparenza e la lotta alla corruzione), e dall'altra sia attraverso una più forte attenzione alla qualità della spesa di flussi di denaro pubblico derivanti dai Paesi donatori (secondo il principio 'value for money') sia attraverso la razionalizzazione dell'aiuto realizzata anche mediante un processo di riduzione della frammentazione e dispersione dell'aiuto allo sviluppo. La Direzione Generale per la Cooperazione allo sviluppo opererà dunque per un miglioramento complessivo e qualitativo della sua azione per la riduzione della povertà nel mondo.

*Indicatore: Ottenere una più elevata qualità dell'aiuto allo sviluppo italiano, nella cornice degli Obiettivi di Sviluppo del Millennio e alla luce del IV Foro di Alto Livello di Busan del 2011.*

- *Intensificazione dei rapporti bilaterali con i Paesi asiatici partecipanti ad Expo Milano 2015.*

Intensificare i rapporti bilaterali con i Paesi asiatici partecipanti ad Expo Milano 2015 - che si terrà dal 1 maggio al 31 ottobre - mediante la tenuta di visite bilaterali politiche e/o settoriali in Italia durante tale periodo.

*Indicatore: Visite bilaterali in Italia durante Expo Milano 2015.*

- *Rafforzare i rapporti bilaterali tra Italia e i Paesi asiatici e favorire, anche in raccordo con le Organizzazioni regionali, uno sviluppo sostenibile ed un approccio coordinato alla soluzione di problemi globali.*

Assicurare all'Italia un ruolo proattivo nel rafforzamento della cooperazione bilaterale e multilaterale tra Europa ed Asia in campo politico, economico, sociale e culturale e favorire, anche in raccordo con le Organizzazioni regionali, una crescita sostenibile ed un approccio coordinato alla soluzione di problemi globali.

*Indicatore: Partecipazione alla Ministeriale Asia-Europe Meeting (ASEM) e all'undicesimo Vertice dei Capi di Stato e di Governo dell'ASEM.*

- *Promuovere il dialogo tra l'Italia ed i Paesi dell'America Latina e dei Caraibi.*

Promuovere il dialogo tra Italia ed America Latina ed i Caraibi per approfondire la collaborazione bilaterale e favorire un approccio coordinato alla soluzione dei problemi globali.

*Indicatore: Partecipazione dei Ministri e dei vertici delle OO.II. invitati alla VII Conferenza Italia-America Latina e Caraibi; seguiti ed eventi effettuati in relazione alle Conferenze.*

- *Anno dell'Italia in America Latina (AIAL).*

Attraverso l'Anno dell'Italia in America Latina, che avrà il suo fulcro nel 2015, si intendono promuovere iniziative in diverse aree tematiche che puntino a presentare in modo integrato le prospettive future del plurisecolare legame tra l'Italia e il Continente latinoamericano e che possano originare nuove forme di cooperazione culturale, imprenditoriale, scientifica e tecnologica soprattutto fra i giovani italiani e latinoamericani destinate a durare nel tempo.

*Indicatore: Manifestazioni organizzate; visite non uniche al sito [www.annoitaliaamericatlatina.it](http://www.annoitaliaamericatlatina.it).*

- *Valorizzazione dei Servizi Consolari.*

Valorizzare i Servizi Consolari tramite l'ottimizzazione e la messa a regime dell'intera dotazione di strumenti di lavoro informatici, gestionali e organizzativi.

*Indicatore: Percentuale di passaporti rilasciati entri 20 giorni; percentuale di visti per affari rilasciati nelle principali sedi entro 8 giorni.*

- *Rafforzare il dialogo strategico e operativo con le altre Amministrazioni centrali dello Stato.*

Rafforzamento della coerenza e unitarietà di indirizzo dell'azione internazionale del Governo attraverso l'organizzazione di riunioni preparatorie di visite *incoming/outgoing* e la promozione di incontri di approfondimento su aree geografiche e tematiche di prioritario interesse strategico.

*Indicatore: Riunioni preparatorie di visite internazionali di esponenti di Governo e incontri di approfondimento tematico.*

## **Area strategica: RIFORMA DELL'AZIONE AMMINISTRATIVA E RAZIONALIZZAZIONE DELLE RISORSE**

- *Aumentare l'efficienza della rete diplomatico – consolare.*

Attraverso l'implementazione dell'autonomia gestionale, di cui al DPR n. 54/2010, ristrutturare la spesa destinata alla rete all'estero, in particolare diminuendo la spesa per i canoni di locazione di natura residenziale.

*Indicatore: Contenere la spesa per locazioni residenziali all'estero.*

- *Aumentare la sicurezza dei luoghi di lavoro presso gli uffici della rete diplomatico – consolare.*

Contenere gli infortuni sul lavoro negli uffici all'estero, aumentando gli interventi per l'implementazione della sicurezza sui luoghi di lavoro di cui al D. Lgs. n. 81.

*Indicatore: Risorse finanziarie destinate alla sicurezza dei luoghi di lavoro all'estero, al netto delle decurtazioni straordinarie sugli stanziamenti di bilancio sia MAECI che propri delle sedi estere.*

- *Ampliare la trasparenza sulle attività del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale per avvicinare cittadini e istituzioni alle azioni di politica estera.*

Ampliare la trasparenza sui processi organizzativi e i risultati dell'Amministrazione, anche attraverso il sito web istituzionale e l'annuario statistico nonché mediante specifiche giornate di apertura alla società civile, per avvicinare cittadini e istituzioni alle azioni di politica estera. Attuare in questo ambito il piano triennale per la trasparenza e l'integrità.

*Indicatore: Adempimenti e innovazioni realizzati nel corso dell'anno.*

➤ *Continuazione delle politiche propulsive delle pari opportunità.*

Aumento del personale femminile preposto ad incarichi di responsabilità presso l'Amministrazione centrale e le sedi estere.

*Indicatore: Aumento della percentuale femminile sul totale dei funzionari preposti ad incarichi di responsabilità presso l'Amministrazione centrale e le sedi estere.*

➤ *Favorire la modernizzazione dei servizi forniti dalla rete all'estero nell'ambito del processo di digitalizzazione in atto.*

Promuovere la semplificazione delle procedure e l'ammodernamento delle modalità di lavoro delle sedi estere e del MAECI, incrementando l'efficienza dei servizi resi mediante lo sviluppo di progetti di innovazione digitale.

*Indicatore: estensione del Portale Web SECOLI (Servizi Consolari Online) alle Sedi Estere; estensione del Portale di contabilità SIBI agli Istituti Italiani di Cultura; estensione del programma @doc alla rete diplomatico consolare - implementazione della piattaforma; rinnovo presso le sedi estere delle postazioni di comunicazione riservata Telsy-Coreu.*

## Sicurezza e Diritti

```
graph TD; A[Sicurezza e Diritti] --- B[Conseguimento di un seggio in CdS ONU nel biennio 2017-18]; A --- C[Contribuire alla stabilizzazione dell'Afghanistan e della regione]; A --- D[Assicurare sostegno ai processi di stabilizzazione dei teatri di crisi nonché di transizione democratica in Medio Oriente ed in Nord Africa]; B --- E[Rafforzare i rapporti bilaterali con i Paesi dell'Africa sub sahariana e contribuire alla stabilità del Continente]; C --- F[Contribuire attivamente al processo di sviluppo e rafforzamento della Politica di Sicurezza e Difesa UE (PSDC), alla luce delle decisioni che sono state prese dal Consiglio Europeo di dicembre 2013]; D --- G[Rafforzare la tutela e la promozione dei diritti umani, in particolare su dossier quali pena di morte, mutilazioni genitali femminili, diritti dei bambini e delle donne, libertà di religione e di credo];
```

*Conseguimento di un seggio in CdS ONU nel biennio 2017-18*

*Rafforzare i rapporti bilaterali con i Paesi dell'Africa sub sahariana e contribuire alla stabilità del Continente*

*Contribuire alla stabilizzazione dell'Afghanistan e della regione*

*Contribuire attivamente al processo di sviluppo e rafforzamento della Politica di Sicurezza e Difesa UE (PSDC), alla luce delle decisioni che sono state prese dal Consiglio Europeo di dicembre 2013*

*Assicurare sostegno ai processi di stabilizzazione dei teatri di crisi nonché di transizione democratica in Medio Oriente ed in Nord Africa*

*Rafforzare la tutela e la promozione dei diritti umani, in particolare su dossier quali pena di morte, mutilazioni genitali femminili, diritti dei bambini e delle donne, libertà di religione e di credo*

## **Mediterraneo e flussi migratori**

*Accrescere l'attenzione della UE nei confronti del Mediterraneo*

## Europa

```
graph TD; A[Europa] --- B[Seguirti della Presidenza italiana dell'Unione Europea (luglio - dicembre 2014) e preparazione, svolgimento del Trio di Presidenza UE.]; A --- C[Sostenere i processi di cooperazione politica, economica e di integrazione europea attraverso il rafforzamento dei rapporti bilaterali con i Paesi membri dell'UE.]; A --- D[Sostenere il processo di allargamento dell'Unione Europea ai Paesi candidati e potenziali candidati all'adesione, anche attraverso il rafforzamento dei rapporti bilaterali e della cooperazione regionale.];
```

*Seguirti della Presidenza italiana dell'Unione Europea (luglio - dicembre 2014) e preparazione, svolgimento del Trio di Presidenza UE.*

*Sostenere i processi di cooperazione politica, economica e di integrazione europea attraverso il rafforzamento dei rapporti bilaterali con i Paesi membri dell'UE.*

*Sostenere il processo di allargamento dell'Unione Europea ai Paesi candidati e potenziali candidati all'adesione, anche attraverso il rafforzamento dei rapporti bilaterali e della cooperazione regionale.*

## Sfide globali

```
graph TD; A[Sfide globali] --- B[Contribuire allo sviluppo della governance economica globale partecipando alla riflessione sui temi dell'accesso ai mercati, della proprietà intellettuale e della sicurezza degli approvvigionamenti]; A --- C[Contribuire alla governance delle sfide mondiali in tema di ambiente, energia e sostenibilità anche in ambito G7/G20]; A --- D[Accrescere la sicurezza energetica nazionale];
```

*Contribuire allo sviluppo della governance economica globale partecipando alla riflessione sui temi dell'accesso ai mercati, della proprietà intellettuale e della sicurezza degli approvvigionamenti*

*Contribuire alla governance delle sfide mondiali in tema di ambiente, energia e sostenibilità anche in ambito G7/G20*

*Accrescere la sicurezza energetica nazionale*



## Diplomazia per la Crescita

*Ottenere una più elevata qualità dell'aiuto allo sviluppo italiano, nella cornice degli Obiettivi di Sviluppo del Millennio e alla luce del Quarto Foro di Alto Livello di Busan del 2011*

*Promuovere il dialogo tra l'Italia ed i Paesi dell'America Latina e dei Caraibi*

*Intensificazione dei rapporti bilaterali con i Paesi asiatici partecipanti ad Expo Milano 2015*

*Rafforzare i rapporti bilaterali tra Italia e i paesi Asia, e favorire, anche in raccordo con le Organizzazioni regionali, uno sviluppo sostenibile ed un approccio coordinato alla soluzione di problemi globali*

*Valorizzazione dei Servizi Consolari*

*EXPO 2015 - Coordinamento iniziative di internazionalizzazione*

*Anno dell'Italia in America Latina (AIAL)*

*Rafforzare il dialogo strategico e operativo con le altre Amministrazioni centrali dello Stato*

## Riforma dell'azione amministrativa e razionalizzazione delle risorse

*Ampliare la trasparenza sulle attività del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale per avvicinare cittadini e istituzioni alle azioni di politica estera*

*Aumentare l'efficienza della rete diplomatico – consolare*

*Continuazione delle politiche propulsive delle pari opportunità*

*Favorire la modernizzazione dei servizi forniti dalla rete all'estero nell'ambito del processo di digitalizzazione in atto*

*Aumentare la sicurezza dei luoghi di lavoro presso gli uffici della rete diplomatico – consolare*

## **Performance e Prevenzione della corruzione**

La Direttiva Generale per l'azione amministrativa attribuisce una particolare attenzione alle attività per la prevenzione della corruzione. Il Piano della Performance è stato pertanto elaborato tenendo conto del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione del Ministero degli Affari Esteri adottato il 31 gennaio 2014, in corso di aggiornamento per il triennio 2015-2017.

Responsabile per la Prevenzione della Corruzione è l'Ispettore Generale del Ministero, il quale si avvale di referenti in ciascun centro di responsabilità e in ciascun ufficio all'estero.

Come si evince dagli obiettivi assegnati per il 2015, l'Ispettorato Generale è chiamato a migliorare l'efficienza e l'efficacia delle strutture MAECI, promuovendo la legalità e la trasparenza, sia presso l'Amministrazione centrale che presso gli uffici all'estero; inoltre l'Ispettorato Generale provvede, tramite le missioni ispettive, ad effettuare attività di monitoraggio per verificare, anche sotto il profilo del contrasto alla corruzione, il corretto funzionamento degli Uffici centrali e periferici, con particolare riguardo all'ottimizzazione della spesa e all'azione svolta per promuovere il Sistema Italia.

Particolare attenzione verrà dedicata nel 2015 alla formazione in materia di prevenzione della corruzione, attraverso la predisposizione di moduli formativi per il personale destinato al servizio estero e la partecipazione di dirigenti dell'amministrazione centrale agli appositi corsi della Scuola Nazionale di Amministrazione. La priorità della materia è confermata ulteriormente da specifiche istruzioni fornite ai Capi Missione in partenza per l'estero nell'ambito dei loro obiettivi istituzionali.

## **Dagli obiettivi strategici e strutturali a quelli operativi e il collegamento con la Programmazione Finanziaria**

Gli obiettivi operativi rappresentano specificazioni degli obiettivi strategici e sono dunque funzionali al loro raggiungimento. Essi costituiscono gli obiettivi di azione amministrativa, per conseguire i quali i centri di responsabilità del MAECI ricevono in assegnazione le necessarie risorse finanziarie.

L'insieme degli obiettivi strategici, strutturali e operativi, indicati nella Direttiva (all. A), corredati dai rispettivi indicatori e target programmati (all. B), unitamente agli obiettivi del controllo di gestione degli uffici a Roma (all. C) e all'estero (all. D), costituiscono il presupposto della Nota integrativa al bilancio, realizzando così il collegamento del piano della performance con il ciclo di programmazione finanziaria.

Per quanto riguarda il controllo di gestione, come negli anni passati, gli Uffici all'estero non potranno monitorare nel corso del 2015 meno di 4 attività. Gli Uffici dell'Amministrazione centrale, inoltre, sono stati invitati a perfezionare la definizione dei propri target e indicatori in un'ottica di costante miglioramento della loro performance.

La tavola a seguire illustra la distribuzione delle risorse destinate ai programmi di spesa del MAECI nel 2015.

<b>Spese per missioni e programmi</b>			
<b>Missione</b>	<b>Programma</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>4. L'Italia in Europa e nel mondo</b>	4.1 Protocollo internazionale	6.764.873	6.891.642
	4.2 Cooperazione allo sviluppo	243.558.667	713.621.550 <sup>(1)</sup>
	4.4 Cooperazione economica e relazioni internazionali	41.551.930	40.108.772
	4.6 Promozione della pace e sicurezza internazionale	479.658.849	487.965.114
	4.7 Integrazione europea	78.215.261	24.579.501
	4.8 Italiani nel mondo e politiche migratorie	43.345.320	42.893.998
	4.9 Promozione del sistema Paese	162.662.083	147.890.994
	4.12 Presenza dello Stato all'estero tramite le strutture diplomatico-consolari	60.978.835	74.511.679

	4.13 Rappresentanza all'estero e servizi ai cittadini e alle imprese	569.255.682	529.659.654
	4.14 Coordinamento dell'Amministrazione in ambito internazionale	13.811.612	12.665.225
	4.15 Comunicazione in ambito internazionale	13.358.095	4.093.150
<b>32. Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche</b>	32.2 Indirizzo politico	11.273.029	12.592.553
	32.3 Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza	71.344.771	64.092.260
<b>33. Fondi da ripartire</b>	33.1 Fondi da assegnare	19.270.837	9.819.441
<b>Totali per missione</b>			
<b>4. L'Italia in Europa e nel mondo</b>		1.713.161.207	2.084.881.279
<b>32. Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche</b>		82.617.800	76.684.813
<b>33. Fondi da ripartire</b>		19.270.837	9.819.441
<b>Totale generale</b>		<b>1.815.049.844</b>	<b>2.171.385.533</b>
(valori in euro)			
<p>(1) il Bilancio complessivo del MAECI è influenzato nel 2015 dall'attribuzione di una cospicua componente di risorse finanziarie (470 mil. di euro), che costituisce, tuttavia, una partita di giro, destinata al Fondo europeo di sviluppo (FES), in attuazione della nuova disciplina della cooperazione internazionale, attribuita al Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale della totale competenza nella gestione contabile del citato contributo al FES. Si evidenzia, inoltre, l'aumento della voce 'Investimenti', dovuto all'attribuzione di fondi per la costruzione del Quartier generale della Nato a Bruxelles. Influiscono, infine, sul volume del bilancio MAECI le riduzioni operate per effetto della spending review che ha comportato un taglio complessivo di 45 milioni di euro.</p>			

## **Obiettivi assegnati al personale dirigenziale**

Ai sensi del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, 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.

## **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 dall'On. 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 è riportato nell'allegato D.

## 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
<b>Programmazione</b>	Adozione del documento sulle priorità politiche	On. Ministro
<b>Programmazione</b>	Comunicazione a DDGG e Capi Servizio per l'avvio della programmazione	Segretario Generale
<b>Programmazione</b>	Indicazione a Capi Unità ed Ufficio dei piani e progetti prioritari	Direttori Generali e Capi Servizio
<b>Programmazione</b>	Presentazione di proposte di obiettivi strategici, operativi, relativi indicatori e piani d'azione	Direttori Centrali o Capi Unità ed Ufficio
<b>Programmazione</b>	Trasmissione di obiettivi, indicatori e piani d'azione alla Segreteria Generale	Direttori Generali e Capi Servizio
<b>Programmazione</b>	Illustrazione delle proposte di obiettivi al Consiglio di Amministrazione	Segretario Generale
<b>Programmazione</b>	Trasmissione all'OIV del progetto di Piano della Performance	Segreteria Generale
<b>Programmazione</b>	Approvazione del Piano della Performance	On. Ministro e OIV
<b>Programmazione</b>	Condivisione con Vice Direttori Generali e Capi Unità degli obiettivi della Direzione / Servizio	Direttori Generali e Capi Servizio
<b>Programmazione</b>	Selezione degli obiettivi da portare in valutazione e loro comunicazione formale a SG, OIV e DGRI	Capi Ufficio/Unità, sentiti i Direttori Centrali
<b>Programmazione</b>	Comunicazione degli obiettivi in valutazione al personale	Capi Ufficio / Unità; Capi Missione; Direttori Generali (per lo staff)
<b>Programmazione</b>	Pubblicazione del Piano sul sito istituzionale	Segreteria Generale
<b>Monitoraggio</b>	Monitoraggio dell'avanzamento degli obiettivi	Direttori Generali / Capi Servizio / Direttori Centrali / Capi Unità / Capi Ufficio

<b>Monitoraggio</b>	Referto all'On. Ministro sull'avanzamento degli obiettivi	OIV
<b>Monitoraggio</b>	Monitoraggio intermedio sui comportamenti organizzativi dei collaboratori (facoltativo)	Valutatori di prima istanza
<b>Valutazione</b>	Valutazione di prima istanza	Valutatori di prima istanza
<b>Valutazione</b>	Termine per la presentazione della richiesta di valutazione di II istanza.	Valutati
<b>Valutazione</b>	Eventuale valutazione di seconda istanza	Valutatori di seconda istanza
<b>Valutazione</b>	Predisposizione delle graduatorie con contributo della DGRI	OIV
<b>Rendicontazione</b>	Relazione sull'utilizzo delle risorse e sull'efficienza dell'azione amministrativa (Rapporto di Performance)	OIV
	Relazione sulla Performance	SG

### **Analisi e coinvolgimento degli stakeholder**

L'Amministrazione degli Esteri, ancor più di altre strutture della Pubblica Amministrazione, 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 si caratterizzano, quindi, per un ampio coinvolgimento degli *stakeholder* interni ed esterni.

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



- Parlamento, in particolare dall'Ufficio per i Rapporti con il Parlamento e soprattutto nel quadro delle audizioni presso le Commissioni Esteri (a cui partecipano i vertici politici e/o dirigenziali dell'Amministrazione);
- Ministeri, anche per il tramite degli Uffici dei Consiglieri Diplomatici, nonché delle riunioni di appositi Tavoli di Coordinamento, ove attivi;
- Collettività italiane all'estero, soprattutto per il tramite del Consiglio Generale per gli Italiani all'Estero;
- Sistema produttivo nazionale, per il tramite delle periodiche riunioni della Cabina di Regia;
- Imprese ed istituti finanziari, anche per il tramite dei funzionari diplomatici eventualmente ivi distaccati e dei Tavoli di coordinamento, ove attivi;
- Società civile e cittadini comuni, attraverso il dialogo intrattenuto dall'Ufficio Relazioni con il Pubblico, le periodiche rassegne "Farnesina Porte Aperte" e le molteplici iniziative dell'Amministrazione centrale e degli uffici all'estero ad essi rivolte.
- Organizzazioni non governative, attraverso prevalentemente la Direzione Generale per la Cooperazione allo sviluppo.
- Gli organi di informazione, attraverso il dialogo costante intrattenuto dal Servizio Stampa del Ministero.

### **Collegamento con il Programma triennale della trasparenza e l'integrità e gli standard di qualità**

La Direttiva Generale per l'azione amministrativa attribuisce una particolare attenzione alla trasparenza del Ministero. Nell'elaborazione del Piano della Performance si sono pertanto tenuti in considerazione gli interventi pianificati all'interno del **Programma triennale per la Trasparenza e l'Integrità 2015 - 2017**, monitorandone l'attuazione, in particolare mediante l'individuazione di un obiettivo strategico di natura trasversale.

La Segreteria Generale, nel cui ambito è collocato il responsabile della trasparenza del Ministero, è incaricata di ampliare la trasparenza sulle attività del Ministero degli esteri e della Cooperazione Internazionale per avvicinare cittadini e istituzioni alle azioni di politica estera. Gli strumenti e le modalità per conseguire tale obiettivo sono descritti nel programma triennale approvato con D.M. 001/143 del 2 aprile 2015, disponibile nella sezione "amministrazione trasparente" del sito istituzionale.

Mediante il perseguimento del suddetto obiettivo strategico, il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale intende confermare il suo impegno per la diffusione della cultura della legalità, nella convinzione che la trasparenza sia uno strumento essenziale per migliorare la performance dell'amministrazione nonché un potente "anticorpo" per la prevenzione dei fenomeni corruttivi.

Per quanto riguarda gli **standard di qualità**, questi sono stati individuati in via sperimentale dal DM/304 BIS dell'11 luglio 2011 e aggiornati con DM n. 5011/0416 bis del 1° luglio 2013. Risultavano oggetto di monitoraggio oltre ai servizi offerti dall'Ufficio Relazioni con il Pubblico e dalla Biblioteca e dall'Archivio Storico del MAE, anche l'iscrizione negli schedari consolari dei Paesi dell'Europa. A partire dal 2013, tenuto conto dei risultati del controllo di gestione e strategico, sono entrati nello standard di qualità dei servizi anche la trattazione delle domande di visto (per corto soggiorno), il rilascio di visti per affari, i corsi di lingua organizzati dagli IIC e il rilascio e rinnovo dei passaporti.

### **Coerenza con la programmazione economico - finanziaria e di bilancio**

La conclusione della fase di pianificazione finanziaria e di bilancio entro il 30 settembre di ogni anno consente di armonizzare il contenuto della Nota Integrativa al bilancio con gli obiettivi del Piano della Performance.

Inoltre, il Piano della Performance può desumere le informazioni sulle risorse da impiegare dai budget previsti dai singoli Uffici.

Il collegamento con il ciclo di programmazione finanziaria si realizza attraverso la coerenza tra il Piano della Performance e la Nota Integrativa al Bilancio (di cui la tabella B allegata costituisce il presupposto contabile).

### **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 2015 si intende:

- Monitorare costantemente la qualità degli indicatori e dei dati raccolti;
- Aggiornare, ove necessario, gli obiettivi del controllo di gestione degli Uffici dell'Amministrazione centrale e della rete all'estero, per assicurarne la coerenza con l'evoluzione della situazione internazionale e adattarne l'adeguatezza in funzione delle aspettative e delle risorse a disposizione.

**A – Direttiva dell’On. Ministro sull’Azione Amministrativa**

**B – Foglio di lavoro completo degli obiettivi strategici e strutturali**

**C - Obiettivi in valutazione degli Uffici dell’Amministrazione centrale**

**D – Obiettivi in valutazione degli Uffici all’estero**

**E – Ponderazione delle aree di valutazione per le schede individuali**