



PIANO DELLA PERFORMANCE

2016-2018



Sommario	
Presentazione del Piano	3
Overview dell'Amministrazione	4
Chi siamo.....	4
Cosa facciamo	5
Come operiamo	5
L'Amministrazione in "cifre"	8
Mandato istituzionale e Missione.....	10
Analisi del contesto	12
Analisi del contesto esterno	12
Analisi del contesto interno	14
Quadro generale di riferimento 2016	17
Avvio del Ciclo 2016-2018 e integrazione tra i sistemi.....	19
Gli obiettivi strategici	20
Albero della performance.....	21
Gli obiettivi strategici per il triennio 2016-2018.....	22
Performance e Prevenzione della corruzione.....	32
Dagli obiettivi strategici e strutturali a quelli operativi e il collegamento con la Programmazione Finanziaria	33
Obiettivi assegnati al personale dirigenziale	35
Obiettivi degli Uffici dell'Amministrazione centrale	35
Obiettivi degli Uffici dell'Amministrazione periferica	35
Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della performance	36
Fasi e soggetti del processo di redazione del Piano	36
Analisi e coinvolgimento degli stakeholder	37
Collegamento con il Programma triennale della trasparenza e l'integrità e gli standard di qualità	38
Coerenza con la programmazione economico - finanziaria e di bilancio	39
Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance	39
Allegati tecnici	40
A – Direttiva dell'On. Ministro sull'Azione Amministrativa	40
B – Obiettivi strategici, strutturali e operativi	40
C - Obiettivi in valutazione degli Uffici dell'Amministrazione centrale	40
D – Obiettivi in valutazione degli Uffici all'estero	40
E – Ponderazione delle aree di valutazione per le schede individuali	40



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 con ancora maggiore assertività e creatività 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 2016 – 2018 è stato elaborato sulla base delle priorità politiche indicate dal Ministro Gentiloni nel settembre 2015, così come declinate in obiettivi strategici, strutturali e operativi dalla Direttiva Generale per l'Azione Amministrativa firmata dall'On. Ministro Gentiloni il 7 gennaio 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 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, la Presidenza italiana del G7 nel 2017, l'erogazione di servizi sempre più efficienti a istituzioni, cittadini e imprese in un quadro di risorse decrescenti.

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. Particolare attenzione andrà riservata all'attuazione della riforma della Cooperazione e alla collaborazione con la neo-istituita Agenzia italiana per la Cooperazione allo sviluppo.

Il Piano della Performance 2016-2018 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.

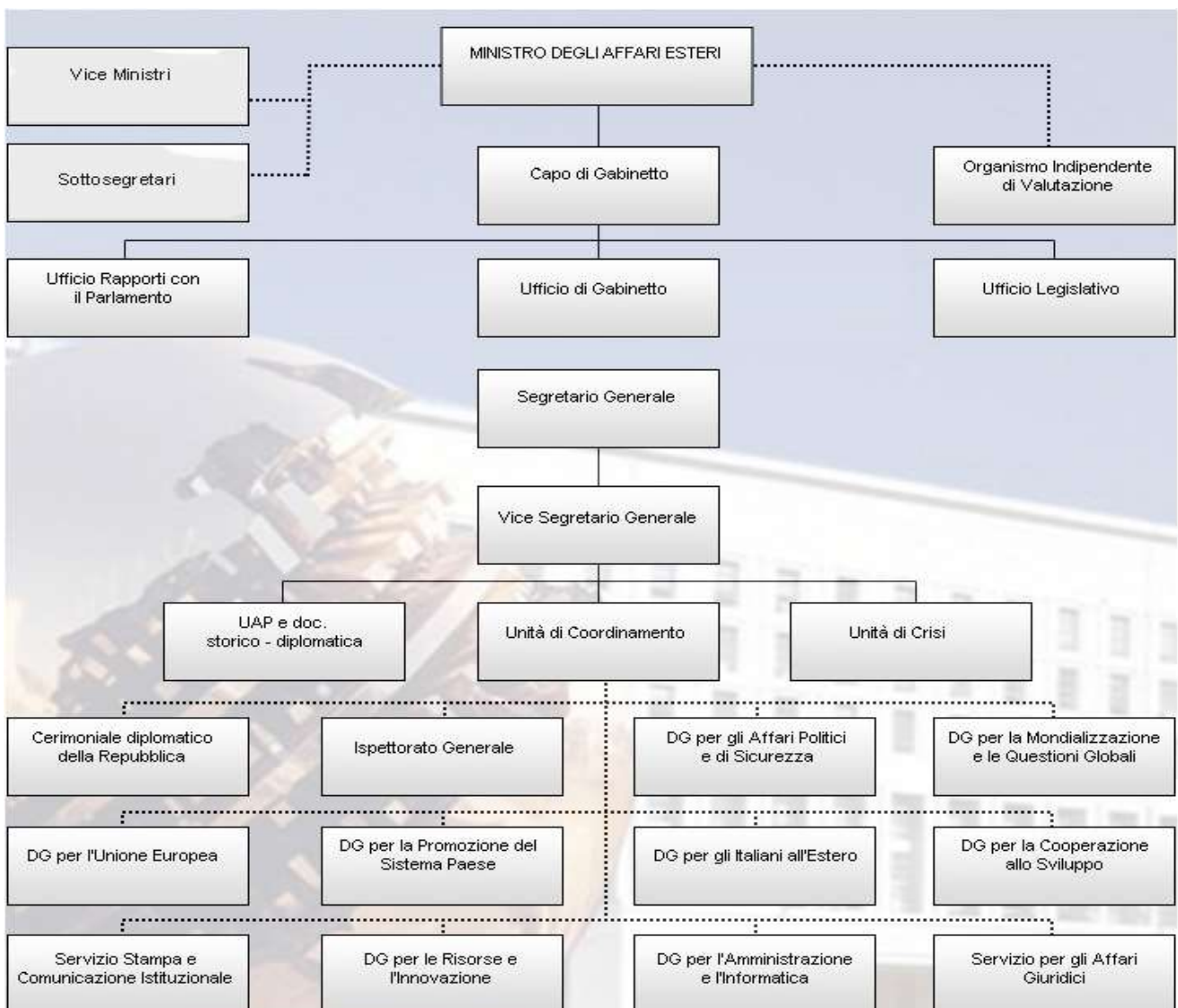


Overview dell'Amministrazione

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 MAECI al 1° gennaio 2016 (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 coerenza e 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;
- 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 sei grandi direttrici fondamentali:

- Riforma dell'azione amministrativa;
- Mediterraneo;
- Sicurezza e diritti;
- Diplomazia per la crescita;
- Europa;
- Sfide globali.

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
Riforma dell'azione amministrativa	Proseguire il processo di riforma e di razionalizzazione della spesa conformemente agli impegni assunti. Dovranno essere seguiti con cura i temi della trasparenza e della prevenzione della corruzione. Andrà assicurata l'affermazione dei principi di responsabilità manageriale, decentramento decisionale, valorizzazione delle professionalità, con particolare riferimento alla parità di genere, innovazione tecnologica, semplificazione procedimentale, misurazione e valutazione del merito individuale. Particolare attenzione andrà riservata all'attuazione della riforma della Cooperazione e alla razionalizzazione e valorizzazione del patrimonio immobiliare.
Mediterraneo	Quale area di importanza vitale per la sicurezza del Paese, il bacino del Mediterraneo dovrà essere oggetto di prioritaria attenzione. Le diverse crisi che lo attraversano e gli interessi divergenti dei principali attori regionali richiedono all'Italia di moltiplicare gli sforzi per tutelare i nostri interessi strategici: contrasto al terrorismo e all'estremismo, gestione dei flussi migratori, sicurezza energetica, stabilità politica e socio-economica, libertà degli scambi, proiezione verso l'Africa. Mentre una soluzione diplomatica della crisi in Libia deve rimanere in cima alle priorità, la complessità della situazione regionale richiede, più in generale, di operare su più livelli, modulando opportunamente i nostri rapporti bilaterali con i Paesi della sponda sud (dal Maghreb al Golfo) e svolgendo un ruolo profilato nei contesti multilaterali di riferimento, a cominciare dalla Coalizione anti-Daesh.
Sicurezza e diritti	Funzionale all'efficacia della nostra azione internazionale, e come tale prioritario, è il conseguimento di un seggio non permanente nel Consiglio di Sicurezza delle Nazioni Unite per il biennio 2017-2018. Particolare attenzione dovrà essere rivolta alle iniziative diplomatiche e umanitarie per la risoluzione delle crisi in atto nel nostro vicinato meridionale e orientale, intensificando la concertazione con i partner con l'obiettivo di rendere più incisiva l'azione degli organismi e dei processi multilaterali. In tale contesto, dovrà proseguire l'impegno sui dossier internazionali di maggiore interesse strategico per l'Italia, tra cui il Processo di Pace in Medio Oriente e l'attuazione dell'intesa sul nucleare iraniano con i positivi effetti per la stabilità regionale. Il rispetto e la promozione del diritto internazionale e dei diritti umani dovranno essere ulteriormente rafforzati in particolare su dossier prioritari, quali: la pena di morte, le mutilazioni genitali femminili, i diritti dei bambini e delle donne, la libertà di religione, la tutela



	delle minoranze religiose. Dovrà inoltre essere intensificato l'impegno per una Difesa europea integrata con un'Alleanza Atlantica rinnovata.
Diplomazia per la crescita	In un contesto caratterizzato da una crescente competitività, il Ministero dovrà svolgere, anche tramite la rete degli uffici all'estero, un ruolo sempre più dinamico per favorire la crescita dell'economia nazionale, nel rispetto dei principi di unitarietà e coerenza delle attività di promozione all'estero. Facendo anche leva sui legami con le nostre comunità nel mondo, occorrerà ricercare e cogliere nei mercati internazionali nuove opportunità per il Sistema Paese, attrarre investimenti diretti e promuovere gli interessi delle nostre imprese favorendone l'export e l'internazionalizzazione. L'azione della Farnesina in questo campo richiederà la valorizzazione delle nostre eccellenze scientifiche e del nostro patrimonio culturale e la promozione della lingua italiana. Sarà altresì necessario fornire servizi consolari sempre più efficienti ai cittadini, alle imprese e agli stranieri, anche grazie ai processi di digitalizzazione in atto. Il Ministero dovrà avvicinarsi sempre di più agli utenti, con rinnovato spirito di servizio, anche mediante una più efficace comunicazione e l'utilizzo diffuso delle nuove tecnologie.
Europa	Rilanciare il progetto europeo e promuovere un'Europa più integrata, solidale e orientata alla crescita. Speciale attenzione dovrà essere dedicata alle politiche migratorie, dell'allargamento e al ruolo globale dell'Unione Europea, con particolare riferimento al legame transatlantico, alle relazioni con i Paesi della sponda sud del Mediterraneo e al rapporto con la Russia. Nell'assicurare il ruolo attivo dell'Italia nella definizione della politica estera e di sicurezza comune, dovrà essere promossa la più ampia collaborazione con il SEAE, anche sotto il profilo operativo, per accrescerne ruolo e funzioni.
Sfide globali	Impegnarsi, anche nell'ambito dei rapporti bilaterali con i Paesi dell'Africa, dell'Asia e dell'America latina, per lo sviluppo di una efficace <i>governance</i> mondiale sui temi dei cambiamenti climatici (assicurando i seguiti della COP di Parigi del 2015), dell'accesso ai mercati, della proprietà intellettuale, della sicurezza degli approvvigionamenti energetici e della gestione di internet, operando negli organismi multilaterali in favore della libertà degli scambi e della tutela degli investimenti. In tale quadro si dovranno coinvolgere gli attori nazionali in grado di contribuire utilmente alle dinamiche internazionali in atto. Particolare attenzione dovrà essere dedicata alla preparazione della Presidenza italiana del G7 nel 2017.



L'Amministrazione in "cifre"

L'Amministrazione centrale (Dati al 31 dicembre 2015)	
Direzioni Generali e Servizi	13
Strutture dirigenziali di II livello (Unità, Uffici, altre)	103

La rete estera (Dati al 31 dicembre 2015)	
Ambasciate	123 *
Rappresentanze Permanenti presso Organizzazioni Internazionali	8
Uffici Consolari	80
Uffici Consolari onorari	541, di cui 401 operativi (ossia con titolare nell'esercizio delle funzioni)
Istituti Italiani di Cultura	83
Istituzioni scolastiche	148
Lettori di ruolo	166

* dal 30 aprile 2016 verrà istituita un'Ambasciata d'Italia in Ulan Bator (Mongolia).

Unità di Personale (Dati al 31 dicembre 2015)	
Diplomatici (917) e Dirigenti (49)	966
Personale delle Aree Funzionali	2.927
Personale a contratto degli uffici all'estero (2.544 presso Ambasciate, Consolati e Istituti Italiani di Cultura + 82 unità presso le UTL)	2.618



Analisi caratteri qualitativi/quantitativi del personale (Dati al 31 dicembre 2015)	
Età media del personale (anni)	51,03 anni
Età media dei dirigenti	44,77 anni
Tasso di crescita unità di personale negli anni	- 3,71 %
% di dipendenti in possesso di laurea	53,31 %
% di dirigenti in possesso di laurea	100 %
Turnover del personale	4,46 % (nel 2015 sono state assunte 7 unità di personale, mentre sono cessati dai ruoli 157 dipendenti)
Ore di formazione (media per dipendente)	11,28, calcolato come segue: totale ore di formazione erogate: 73.537/totale personale di ruolo e non di ruolo: 6.520 (non è stato conteggiato il personale di altre amministrazioni)
Tasso di assenze (escluse ferie)	5,15%
Tasso di dimissioni premature	44,58 %
Tasso di richieste di trasferimento	0 %
Tasso di infortuni	0,20%

Analisi di genere (Dati al 31 dicembre 2015)	
% di dirigenti donne	21,53 %
% di donne sul totale del personale	46,40 %
Età media del personale femminile	Dirigente - 41 anni Non dirigente - 53 anni
% di personale femminile laureato sul totale del personale femminile	46,93 %



Mandato istituzionale e Missione

Il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale è impegnato nella costante realizzazione 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, favorendo la sicurezza internazionale, la pace e il rispetto dei diritti umani, la solidarietà attraverso la cooperazione allo sviluppo, la lotta alla povertà e alla fame nel mondo, e il sostegno alla crescita economica del Paese.

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'Agazia 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.



Analisi del contesto

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 nel Mediterraneo, visto il ruolo storico dell'Italia nella zona, e le implicazioni in termini di sicurezza energetica e flussi migratori.

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 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.

Sul piano delle alleanze, non è più sufficiente il tradizionale ancoraggio all'Unione Europea e alla comunità transatlantica, ma si rendono necessarie, in misura maggiore che nel passato, iniziative creative anche sotto il profilo della ricerca di partner diversificati e di una maggiore assertività nella tutela degli interessi nazionali.

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 dai primi segnali di ripresa economica 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.

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, che deve coinvolgere in maniera sempre più integrata gli aspetti economici, culturali e scientifico-tecnologici per una piena valorizzazione del *brand* "Italia".

Analisi del contesto interno

Le risorse umane della Farnesina

La Farnesina continua a perdere risorse umane di ruolo in conseguenza del blocco del turnover. La tavola a seguire illustra come il Ministero abbia perso quasi il 25% 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 2166 a 2535 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	
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
2014	932	44	8	2.935	124	4.043
2015	917	42	7	2.812	115	3.893

* 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 2016 assegna alla Farnesina uno stanziamento complessivo pari a 2.288.881.770 €, che si riduce a 1.997 milioni di euro al netto delle risorse per l’Agenzia italiana per la cooperazione allo sviluppo (pari a 292 mln di euro).

Stanziamento complessivo da disegno di legge di bilancio	2.289
Trasferimenti all’Agenzia italiana per la Cooperazione allo sviluppo (AICS)	292
Stanziamenti iniziali effettivi <u>al netto delle risorse per l’AICS</u> :	1.997
di cui:	
- Oneri inderogabili:	
• retribuzioni del personale di ruolo e a contratto;	257
• contributi ad Organismi Internazionali;	690
• stanziamento FES ex L. 125 del 2014	470
- Spese per il personale all’estero (di ruolo, insegnante, Carabinieri e altre amministrazioni)	368
- Spese rimodulabili e di funzionamento.	212
(dati in milioni di euro)	

La tabella pone in evidenza come nel 2016 il 78 % del bilancio del MAECI sia rappresentato da oneri inderogabili, ovvero stipendi, contributi ad Organismi internazionali, quota di partecipazione del nostro Paese all’attuazione delle politiche dell’Unione europea, attraverso la contribuzione al Fondo europeo di sviluppo (FES), di cui alla L. 125 del 2014



(che, singolarmente considerata, costituisce più del 20% del bilancio del Dicastero - 470 milioni di euro).

L'onere finanziario del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale rappresenta, inoltre, al netto dei trasferimenti all'Agenzia italiana per la cooperazione allo sviluppo e del contributo al FES, lo 0,18% del bilancio complessivo dello Stato, un bilancio ancora ridotto, se confrontato con quello che i principali Paesi partner del contesto europeo impiegano nelle proprie Amministrazioni per le 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, il bilancio della Farnesina è stato interessato negli ultimi anni da misure di riduzione per 212 milioni di euro (cfr. dal 2010 al 2015). Va inoltre ricordato in questo ambito l'incremento delle entrate per il bilancio dello Stato derivanti dalle attività della Farnesina, soprattutto attraverso le percezioni consolari.

Va tuttavia positivamente rilevato che, per la prima volta, nell'esercizio finanziario in esame non si sono registrati tagli aggiuntivi al bilancio del Ministero, rispetto a quanto già previsto dalla Legge di Stabilità o dalle manovre disposte in anni precedenti i cui riflessi si estendevano fino al 2015.

Bilancio dello Stato e Bilancio del MAECI							
Anno finanziario	Bilancio Stato	Bilancio MAECI			Bilancio MAECI (esclusi trasferimenti ad AICS)		
		Totale	Var %	quota % sul Bilancio dello Stato	Totale	Var %	quota % sul Bilancio dello Stato
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	2.076	1,5%	0,26%	1.749	1,5%	0,22%
2011	742.579	1.882	-9,3%	0,25%	1.706	-2,5%	0,23%
2012	779.043	1.684	-10,5%	0,22%	1.598	-6,3%	0,21%
2013	765.613	1.837	9,1%	0,24%	1.610	0,8%	0,21%
2014	825.093	1.815	-1,2%	0,22%	1.634	1,5%	0,20%
2015*	847.308	2.171*	19,6%	0,26%*	1.991*	21,8%	0,23%*



2016	824.313	2.289**	5,4%	0,28%	1.997**	0,3%	0,24%
------	---------	----------------	------	-------	----------------	------	-------

*Nel 2015, al netto anche dell'incremento dovuto all'attribuzione dello stanziamento relativo al Fondo Europeo di Sviluppo (FES), il bilancio MAECI sarebbe sceso a 1,521 miliardi di euro per una percentuale pari allo 0,18 % del bilancio dello Stato.

**Nel 2016 si segnala la permanenza del FES sul bilancio MAECI e l'attribuzione dei fondi da trasferire all'Agenzia italiana per la cooperazione allo sviluppo (AICS).
(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).

Quadro generale di riferimento 2016

Oltre alle ordinarie attività istituzionali perseguite dal Cerimoniale Diplomatico, dall'Ispettorato Generale e dal Servizio per la Stampa e la Comunicazione Istituzionale, nel corso dell'anno 2016 il Ministero intende focalizzarsi sulle seguenti priorità di azione: Riforma dell'azione amministrativa, Mediterraneo, Sicurezza e diritti, Diplomazia per la crescita, Europa, Sfide globali.

Per quanto riguarda l'azione amministrativa, significativamente situata al primo posto nella direttiva del Ministro per il 2016, il MAECI dovrà portare a termine il processo di riorganizzazione interna avviato a seguito della Legge n. 125 del 2014 sulla riforma della cooperazione. La Farnesina proseguirà inoltre il processo di ri-orientamento della sua rete di uffici all'estero per adattarla alle priorità di politica estera, con l'apertura di una nuova Ambasciata a Ulan Bator (Mongolia). In un contesto internazionale caratterizzato da rinnovati rischi di sicurezza e minacce terroristiche, la Farnesina dovrà operare per il rafforzamento della tutela, attiva e passiva, degli uffici e del personale in servizio all'estero. In questo quadro, proseguirà anche l'azione di razionalizzazione del patrimonio immobiliare. Il MAECI continuerà inoltre ad operare, con l'aggiornamento dei piani triennali, per ampliare la trasparenza sulle proprie attività e rafforzare le attività di prevenzione della corruzione. Per quanto riguarda le risorse umane, l'Amministrazione dovrà far fronte alla progressiva riduzione del personale in servizio intensificando le attività di formazione e aggiornamento e mediante un continuo miglioramento dei metodi di lavoro, senza peraltro rinunciare a promuovere nuove assunzioni laddove possibile. Altrettanto importante sarà la capacità di coinvolgere nelle azioni di riforma in atto tutte le categorie di dipendenti, anche attraverso l'efficace misurazione e valutazione del merito individuale e l'aumento della presenza femminile negli incarichi di maggiore responsabilità. Nel 2016 ha cominciato ad operare l'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo: nel contesto del dialogo con la nascente Agenzia, la Farnesina dovrà quindi garantire la piena operatività della riforma della Cooperazione allo sviluppo.



Per quanto riguarda il Mediterraneo, la soluzione della crisi in Libia rappresenta la priorità della nostra politica estera. La Farnesina contribuirà agli sforzi della comunità internazionale per una soluzione della crisi in Siria, anche attraverso la sua partecipazione alle attività della coalizione anti-Daesh. Come riaffermato dalla Conferenza Rome Med – Mediterranean Dialogues ospitata a Roma nel dicembre 2015 con l'obiettivo di farne un appuntamento annuale, il Mediterraneo è un'area vitale per la sicurezza dell'Italia, che deve fare oggetto di primaria attenzione per la politica estera italiana e dell'Unione Europea al fine di tutelare gli interessi strategici del Paese, quali il contrasto al terrorismo, la gestione dei flussi migratori, la sicurezza energetica, la stabilità politica e socio-economica dei Paesi rivieraschi e la nostra proiezione verso l'Africa. Quest'ultima sarà rilanciata dalla convocazione a Roma di una conferenza ministeriale Italia – Africa quale naturale evoluzione dell'iniziativa Italia Africa avviata dalla Farnesina a partire dal 2013.

Nel settore della sicurezza e della tutela dei diritti, funzionale all'efficacia dell'azione italiana a livello internazionale è il conseguimento di un seggio non permanente al Consiglio di Sicurezza delle Nazioni Unite per il biennio 2017-2018. La campagna elettorale caratterizzerà il primo semestre dell'anno. Il quadro globale di sicurezza richiederà il nostro sostegno ai processi di stabilizzazione dei teatri di crisi nel vicinato meridionale e orientale, intensificando l'azione degli organismi e dei processi multilaterali e l'impegno per una Difesa integrata con un'Alleanza Atlantica rinnovata. Di fronte alle prospettive di miglioramento del contesto globale innescate dall'accordo sul nucleare iraniano, perdurano le difficoltà del processo di pace in medio Oriente la cui rivitalizzazione richiederà anche il fattivo contributo dell'Italia. La Farnesina continuerà altresì il suo impegno per la tutela e la promozione dei diritti umani, in particolare su dossier quali la pena di morte, le mutilazioni genitali femminili, i diritti dei bambini e delle donne, la libertà di religione, la tutela delle minoranze religiose.

Il contesto economico internazionale, nel quale si va consolidando l'inversione di tendenza rispetto alla crisi degli ultimi anni, offre interessanti opportunità alla nostra diplomazia per la crescita, che la Farnesina è intenzionata a promuovere. A tal fine occorrerà dare seguito ai numerosi progetti, iniziative e contatti sviluppatisi nell'ambito di Expo Milano 2015. Sarà inoltre cruciale la nostra capacità di fare sistema con tutte le articolazioni del sistema Paese e le collettività italiane all'estero, rilanciando il ruolo di coordinamento degli uffici diplomatico-consolari.

Il quadro europeo si presenta attraversato da spinte centrifughe e da nuove sfide, quali il fenomeno migratorio, alle quali occorre dare risposta e che vede l'Italia in prima linea per quanto riguarda i seguiti del vertice UE-Africa de La Valletta del novembre 2015. Il MAECI è impegnato nel rilancio del progetto europeo, anche attraverso una iniziativa con gli altri Paesi fondatori, per promuovere un'Europa più integrata, solidale e orientata alla crescita. L'azione della Farnesina sosterrà il processo di allargamento e promuoverà il ruolo internazionale dell'UE, con particolare riferimento al negoziato per il Trans-Atlantic Trade and Investment Partnership TTIP, al rapporto con i Paesi della sponda sud del Mediterraneo e alle relazioni con la Russia.



Nel fronteggiare le sfide globali, il MAECI agirà in un contesto caratterizzato dai seguiti della COP di Parigi del dicembre 2015 e dell'agenda 2030 adottata in sede ONU. La Farnesina contribuirà anche allo sviluppo di una *governance* economica globale sui temi dell'accesso ai mercati, degli approvvigionamenti energetici, della proprietà intellettuale e della gestione di internet. Tali interessi saranno valorizzati anche nell'ambito dei rapporti bilaterali dell'Italia con Paesi dell'Africa, dell'Asia e dell'America latina. Nel corso del 2016 il MAECI sarà infine impegnato nella preparazione della Presidenza italiana del G7 del 2017.

Avvio del Ciclo 2016-2018 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.

Ogni Centro di Responsabilità è stato chiamato a individuare i rispettivi obiettivi strategici e strutturali all'interno delle priorità politiche indicate dall'On. Ministro. L'individuazione e la definizione di obiettivi, indicatori e target è stata oggetto di numerose riunioni di coordinamento organizzate con il supporto dell'OIV di questa Amministrazione. 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 la componente qualitativa degli stessi.

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 2016-2018.

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.



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

Riforma dell'azione amministrativa

Occorre proseguire il processo di riforma e di razionalizzazione della spesa conformemente agli impegni assunti. Dovranno essere seguiti con cura i temi della trasparenza e della prevenzione della corruzione. Andrà assicurata l'affermazione dei principi di responsabilità manageriale, decentramento decisionale, valorizzazione delle professionalità, con particolare riferimento alla parità di genere, innovazione tecnologica, semplificazione procedimentale, misurazione e valutazione del merito individuale. Particolare attenzione andrà riservata all'attuazione della riforma della Cooperazione e alla razionalizzazione e valorizzazione del patrimonio immobiliare.

Area Strategica 2

Mediterraneo

Quale area di importanza vitale per la sicurezza del Paese, il bacino del Mediterraneo dovrà essere oggetto di prioritaria attenzione. Le diverse crisi che lo attraversano e gli interessi divergenti dei principali attori regionali richiedono all'Italia di moltiplicare gli sforzi per tutelare i nostri interessi strategici: contrasto al terrorismo e all'estremismo, gestione dei flussi migratori, sicurezza energetica, stabilità politica e socio-economica, libertà degli scambi, proiezione verso l'Africa. Mentre una soluzione diplomatica della crisi in Libia deve rimanere in cima alle priorità, la complessità della situazione regionale richiede, più in generale, di operare su più livelli, modulando opportunamente i nostri rapporti bilaterali con i Paesi della sponda sud (dal Maghreb al Golfo) e svolgendo un ruolo profilato nei contesti multilaterali di riferimento, a cominciare dalla Coalizione anti-Daesh.

Area Strategica 3

Sicurezza e diritti

Funzionale all'efficacia della nostra azione internazionale, e come tale prioritario, è il conseguimento di un seggio non permanente nel Consiglio di Sicurezza delle Nazioni Unite per il biennio 2017-2018. Particolare attenzione dovrà essere rivolta alle iniziative diplomatiche e umanitarie per la risoluzione delle crisi in atto nel nostro vicinato meridionale e orientale, intensificando la concertazione con i partner con l'obiettivo di rendere più incisiva l'azione degli organismi e dei processi multilaterali. In tale contesto, dovrà proseguire l'impegno sui dossier internazionali di maggiore interesse strategico per l'Italia, tra cui il Processo di Pace in Medio Oriente e l'attuazione dell'intesa sul nucleare iraniano con i positivi effetti per la stabilità regionale. Il rispetto e la promozione del diritto internazionale e dei diritti umani dovranno essere ulteriormente rafforzati in particolare su dossier prioritari, quali: la pena di morte, le mutilazioni genitali femminili, i diritti dei bambini e delle donne, la libertà di religione, la tutela delle minoranze religiose. Dovrà inoltre essere intensificato l'impegno per una Difesa europea integrata con un'Alleanza Atlantica rinnovata.

Area Strategica 4

Diplomazia per la crescita

In un contesto caratterizzato da una crescente competitività, il Ministero dovrà svolgere, anche tramite la rete degli Uffici all'estero, un ruolo sempre più dinamico per favorire la crescita dell'economia nazionale, nel rispetto dei principi di unitarietà e coerenza delle attività di promozione all'estero. Facendo anche leva sui legami con le nostre comunità nel mondo, occorrerà ricercare e cogliere nei mercati internazionali nuove opportunità per il Sistema Paese, attrarre investimenti diretti e promuovere gli interessi delle nostre imprese favorendo l'export e l'internazionalizzazione. L'azione della Farnesina in questo campo richiederà anche la valorizzazione delle nostre eccellenze scientifiche e del nostro patrimonio culturale e la promozione della lingua italiana. Sarà altresì necessario fornire servizi consolari sempre più efficienti ai cittadini, alle imprese e agli stranieri, anche grazie ai processi di digitalizzazione in atto. Il Ministero dovrà avvicinarsi sempre di più agli utenti, con rinnovato spirito di servizio, anche mediante una più efficace comunicazione e l'utilizzo diffuso delle nuove tecnologie.

Area Strategica 5

Europa

Occorre rilanciare il progetto europeo e promuovere un'Europa più integrata, solidale e orientata alla crescita. Speciale attenzione dovrà essere dedicata alle politiche migratorie, dell'allargamento e al ruolo globale dell'Unione Europea, con particolare riferimento al legame transatlantico, alle relazioni con i Paesi della sponda sud del Mediterraneo e al rapporto con la Russia. Nell'assicurare il ruolo attivo dell'Italia nella definizione della politica estera e di sicurezza comune, dovrà essere promossa la più ampia collaborazione con il SEAE, anche sotto il profilo operativo, per accrescerne ruolo e funzioni.

Area Strategica 6

Sfide globali

Occorrerà impegnarsi, anche nell'ambito dei rapporti bilaterali con i Paesi dell'Africa, dell'Asia e dell'America latina, per lo sviluppo di una efficace *governance* mondiale sui temi dei cambiamenti climatici (assicurando i seguiti della COP di Parigi del 2015), dell'accesso ai mercati, della proprietà intellettuale, della sicurezza degli approvvigionamenti energetici e della gestione di internet, operando negli organismi multilaterali in favore della libertà degli scambi e della tutela degli investimenti. In tale quadro dovranno coinvolgere gli attori nazionali in grado di contribuire utilmente alle dinamiche internazionali in atto. Particolare attenzione dovrà essere dedicata alla preparazione della Presidenza italiana del G7 nel 2017.



Gli obiettivi strategici per il triennio 2016-2018

Area strategica: RIFORMA DELL'AZIONE AMMINISTRATIVA

- *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 nonché mediante specifiche giornate di apertura alla società civile, per avvicinare cittadini e istituzioni alle azioni di politica estera. Promuovere e attuare in questo ambito il Piano triennale per la trasparenza e l'integrità.

Indicatore 1: Grado di compliance, completezza, aggiornamento e apertura degli obblighi di pubblicazione previsti dal D.Lgs 33/2013.

Indicatore 2: Visitatori al MAECI durante le giornate di apertura ai cittadini finalizzate a illustrare l'attività del Ministero.

Indicatore 3: Accessi alla Sezione "Amministrazione trasparente" del sito web istituzionale.

- *Aumentare l'efficienza nella gestione contabile e patrimoniale della rete diplomatico-consolare.*

Attraverso l'implementazione dell'autonomia gestionale, di cui al D.P.R. n. 54/2010, ristrutturare la spesa destinata alla rete all'estero e valorizzare il patrimonio immobiliare delle sedi, attraverso procedure di vendita, acquisto e accorpamenti.

Indicatore 1: Aumento delle iniziative per la valorizzazione del patrimonio immobiliare all'estero.

Indicatore 2: Conti consuntivi annuali pervenuti dalle sedi estere controllati sul portale dedicato, rispetto a quelli pervenuti.

- *Rafforzare il ruolo della Cooperazione italiana nel contesto della Cooperazione internazionale.*

La Direzione Generale si adopererà, per quanto di sua competenza, per dare seguito alle indicazioni fornite dal Governo per un rafforzamento dell'impegno italiano nel settore della Cooperazione allo sviluppo, che possa portare ad un progressivo riposizionamento dell'Italia nel quadro dei maggiori donatori internazionali. Al fine di raggiungere tale obiettivo, la Direzione si adopererà per ottenere un incremento delle risorse a disposizione (attraverso opportuni contatti con il MEF e con le altre Amministrazioni che gestiscono



attività di cooperazione), nonché per accrescere l'efficacia degli interventi finanziati, anche attraverso l'attuazione della Legge di Riforma della Cooperazione.

Indicatore: Incremento delle risorse dedicate ad attività riconducibili all'Aiuto Pubblico allo Sviluppo.

➤ *Promozione delle pari opportunità.*

Al fine di garantire un'efficiente gestione delle risorse umane in Italia e all'estero, dare attuazione alle diverse politiche pubbliche finalizzate ad incoraggiare il conferimento e l'assunzione di incarichi di responsabilità da parte delle funzionarie diplomatiche donne, nonché consolidare, in armonia con il piano di azioni positive elaborato dal Comitato Unico di Garanzia (CUG), le prassi amministrative in tal senso con l'obiettivo specifico di garantire la nomina di funzionarie diplomatiche a posizioni di responsabilità.

Indicatore: Funzionarie diplomatiche in posizioni di responsabilità su totale di quelle in servizio.

➤ *Migliorare servizi ed efficienza della rete diplomatico-consolare tramite l'informatizzazione delle procedure.*

Assicurare la semplificazione delle procedure e l'ammodernamento delle modalità di lavoro delle sedi estere, incrementando l'efficienza dei servizi resi mediante lo sviluppo di progetti di innovazione digitale (Se.Co.Li); procedendo alla graduale dematerializzazione della documentazione di contabilità attiva ed effettuando interventi di aggiornamento operativo sulla rete telematica delle sedi all'estero (RIPA).

Indicatore 1: Dematerializzazione della documentazione di contabilità attiva su iniziative programmate.

Indicatore 2: Servizi consolari dematerializzati sul portale online.

Indicatore 3: Interventi di aggiornamento operativo sulla rete telematica delle Sedi all'Estero (RIPA).

Area strategica: MEDITERRANEO

➤ *Assicurare sostegno ai processi di stabilizzazione dei teatri di crisi e di transizione democratica, nel Mediterraneo e in Medio Oriente, in particolare in Libia, e alle iniziative internazionali di contrasto al terrorismo e all'estremismo violento.*

Assicurare sostegno ai processi di stabilizzazione dei teatri di crisi nonché di transizione democratica in corso nel Mediterraneo e in Medio Oriente prestando particolare attenzione agli sviluppi dei quadri politici interni e all'evoluzione delle crisi in corso nella



regione, con particolare riferimento alla soluzione diplomatica della crisi in Libia, al processo di pace in Medio Oriente, al contrasto al terrorismo e all'estremismo violento, anche attraverso un ruolo profilato nei contesti multilaterali di riferimento, a cominciare dalla coalizione anti-Daesh.

Indicatore: Iniziative e progetti finalizzati all'avanzamento ed al consolidamento dei processi di stabilizzazione dei teatri di crisi nonché di transizione democratica nel Mediterraneo e in Medio Oriente.

- *Accrescere l'attenzione della UE e degli Stati Membri nei confronti dei Paesi che si affacciano sul Mediterraneo promuovendo parimenti ogni utile iniziativa volta a disciplinare i flussi migratori provenienti dalla regione.*

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, sostenendone il consolidamento istituzionale e la ripresa economica e lo sviluppo socio-politico, per contrastare le minacce alla sicurezza e contribuire ad arginare i flussi migratori provenienti dalla regione. Tali attività saranno svolte presso le Istituzioni comunitarie, anche tramite la R.P. d'Italia a Bruxelles, nonché parallelamente a livello bilaterale sia presso gli Stati Membri dell'UE che i Paesi terzi interessati, anche attraverso la nostra rete diplomatica.

Indicatore: Numero di iniziative promosse in ambito UE o nei confronti dei singoli SM, dedicate alla sensibilizzazione in merito alla importanza della dimensione mediterranea della PEV e al tema delle migrazioni.

Area strategica: SICUREZZA E DIRITTI

- *Dare attuazione all'Agenda per lo Sviluppo sostenibile adottata al Vertice ONU del settembre 2015.*

La Direzione Generale si adopererà per far sì che, nell'ambito delle politiche di cooperazione elaborate a livello nazionale, venga data attuazione agli impegni assunti in sede ONU con l'adozione della nuova "Agenda per lo sviluppo sostenibile".

Indicatore: Focalizzazione delle politiche di cooperazione italiane su un numero limitato di aree prioritarie, in linea con l'Agenda per lo Sviluppo Sostenibile.

- *Conseguimento di un seggio in Consiglio di Sicurezza ONU nel biennio 2017-2018.*



Conseguimento di un seggio in Consiglio di Sicurezza dell'ONU nel biennio 2017-2018.

Indicatore: Numero di sostegni formalizzati.

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

Indicatore: 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.

Area strategica: DIPLOMAZIA PER LA CRESCITA

- *EXPO 2015 - Coordinamento e sostegno dei seguiti di iniziative di internazionalizzazione del sistema produttivo italiano nel quadro dell'Esposizione Universale di Milano per promuovere, in particolare, la sua proiezione nelle principali aree emergenti.*

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: Numero di contatti e incontri organizzati dal MAECI, quali seguiti di EXPO, tra operatori economici italiani e stranieri.

- *Anno dell'Italia nell'America Latina – AIAL – Organizzazione di eventi (culturali, scientifici ed economici) in America Latina nei sei mesi estivi dell'emisfero australe a chiusura dell'AIAL.*

Promuovere, attraverso l'Anno dell'Italia nell'America Latina, iniziative in diverse Aree tematiche che puntino a presentare in modo integrato le prospettive future del plurisecolare legame tra l'Italia e il Continente Latino Americano e che possano originare



nuove forme di cooperazione culturale, imprenditoriale, scientifica e tecnologica soprattutto fra i giovani italiani e latino-americani destinate a durare nel tempo.

Indicatore 1: Manifestazioni organizzate.

Indicatore 2: Visite non uniche al sito www.annoitaliaamericatitina.it

- *Aumentare l'efficienza dei servizi consolari.*

Fornire servizi consolari sempre più efficienti tramite l'ottimizzazione e la messa a regime dell'intera dotazione di strumenti di lavoro informatici, gestionali e organizzativi.

Indicatore 1: Percentuale di passaporti rilasciati entro 20 giorni.

Indicatore 2: Percentuale di visti rilasciati entro una settimana.

Area strategica: EUROPA

- *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 ritiene proprio interesse strategico sostenere la politica di allargamento dell'UE verso i Balcani Occidentali e la Turchia, in quanto il processo di adesione ha mostrato di avere un enorme potere di stabilizzazione e di crescita economica. La DGUE dovrà promuovere iniziative volte a sostenere la prospettiva europea dei Balcani Occidentali e della Turchia. A tal fine è necessario tenere alta l'attenzione sul dossier allargamento nell'agenda UE e in quella dei partner europei. Si tratta di sviluppare sinergie su interessi comuni; di acquisire e consolidare una rete di alleanze e solidarietà da far valere nell'ambito UE; di promuovere gli interessi italiani nei Paesi considerati; di promuovere la sicurezza e la stabilizzazione dei Balcani tramite il rafforzamento dei rapporti bilaterali e la valorizzazione della cooperazione regionale; di rafforzare la cooperazione transfrontaliera e territoriale in vista della definizione della Strategia UE per la Regione Adriatico-Ionica.

Indicatore: Numero di riunioni a livello politico ed alti funzionari, nonché di incontri, proposte ed iniziative dirette agli organi costituzionali, agli SM, ai paesi candidati e potenziali candidati, ed alle istituzioni della UE dedicate all'allargamento.

- *Costruire e mantenere consenso tra gli Stati Membri su una strategia europea volta a sostenere la crescita, le iniziative per combattere la disoccupazione ed un rapporto positivo tra l'Unione e i suoi cittadini.*



Con oltre 26 milioni di disoccupati in Europa ed una ripresa che stenta a decollare, una più decisa azione dell'UE per il rilancio della crescita e dell'occupazione è un fattore imprescindibile per riconquistare il sostegno dei cittadini al processo di integrazione europea. Al contempo è importante rafforzare la legittimità democratica delle istituzioni UE e curare un adeguato funzionamento del processo di dialogo e collaborazione inter-istituzionale. Su questi temi, riportati al centro dell'agenda europea durante il Semestre di Presidenza del Consiglio UE, è necessario continuare a consolidare consenso tra le Istituzioni comunitarie e gli Stati membri, sostenendolo in ogni occasione utile mediante l'adeguata preparazione delle pertinenti riunioni sia a livello politico (Consiglio europeo, Consiglio dell'UE, incontri bilaterali e multilaterali ad alto livello) che tecnico (incontri tra i vertici delle strutture amministrative e con i funzionari delle Rapp. Dipl. accreditate a Roma).

Indicatore: Preparazione delle riunioni del Consiglio Europeo e del Consiglio UE, con la Rappresentanza Permanente presso l'UE a Bruxelles, le nostre Ambasciate, le Rappresentanze diplomatiche accreditate a Roma, nonché con le amministrazioni pubbliche coinvolte.

Area strategica: SFIDE GLOBALI

- *Contribuire alla preparazione, alla gestione e ai seguiti della presidenza italiana del G7 (2017) e valorizzare il contributo italiano nel G20.*

Saranno effettuate iniziative, missioni ed incontri a livello politico e diplomatico connessi a preparazione, gestione e seguiti della presidenza italiana.

Indicatore: Iniziative, missioni ed incontri a livello politico e diplomatico connessi a preparazione, gestione e seguiti della presidenza italiana.



Riforma dell'azione amministrativa

Rafforzare il ruolo della Cooperazione italiana nel contesto della Cooperazione internazionale

Aumentare l'efficienza nella gestione contabile e patrimoniale della rete diplomatico-consolare

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

Promozione delle pari opportunità

Europa

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

Costruire e mantenere consenso tra gli Stati Membri su una strategia europea volta a sostenere la crescita, le iniziative per combattere la disoccupazione ed un rapporto positivo tra l'Unione e i suoi cittadini



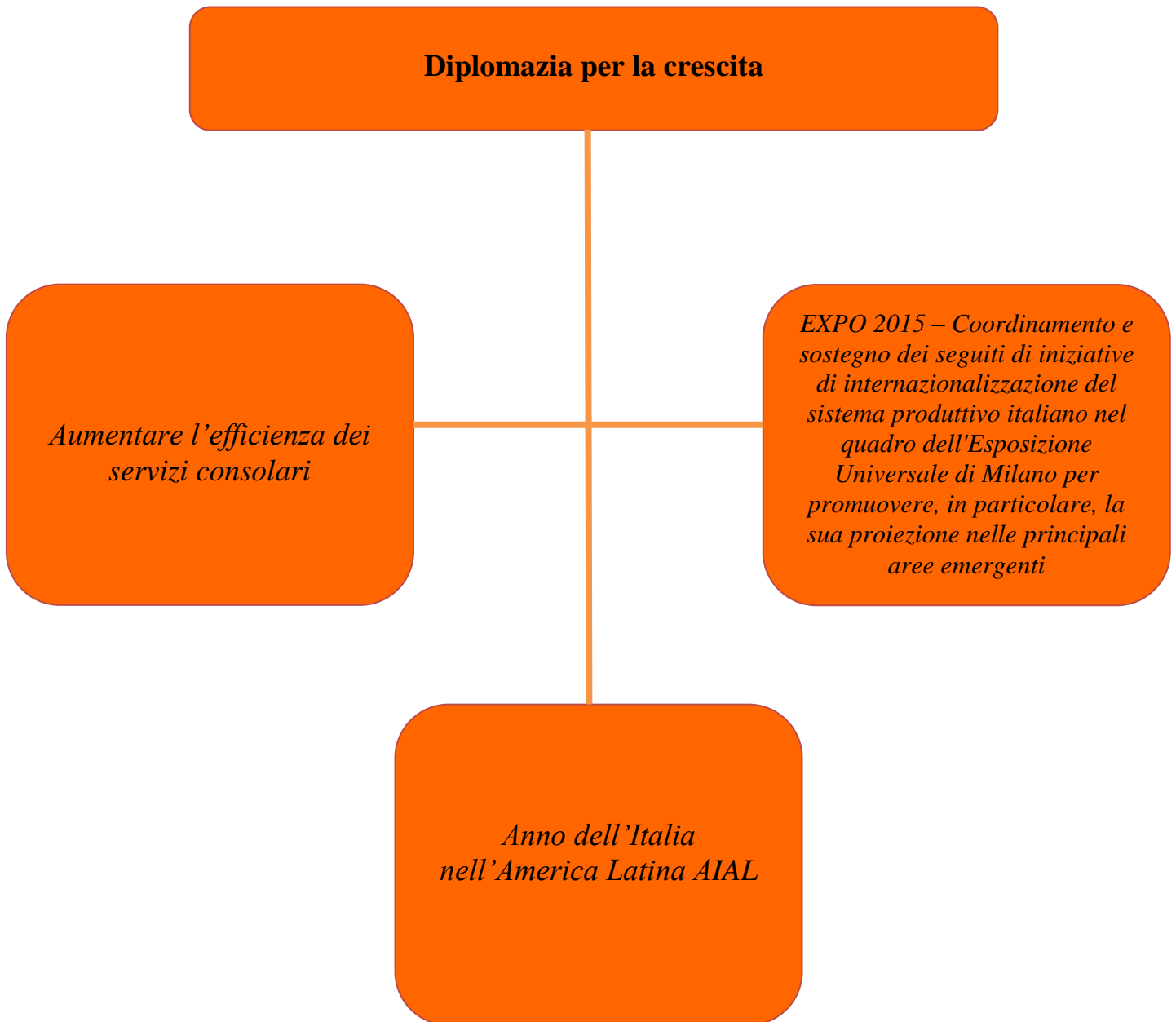
Sfide Globali

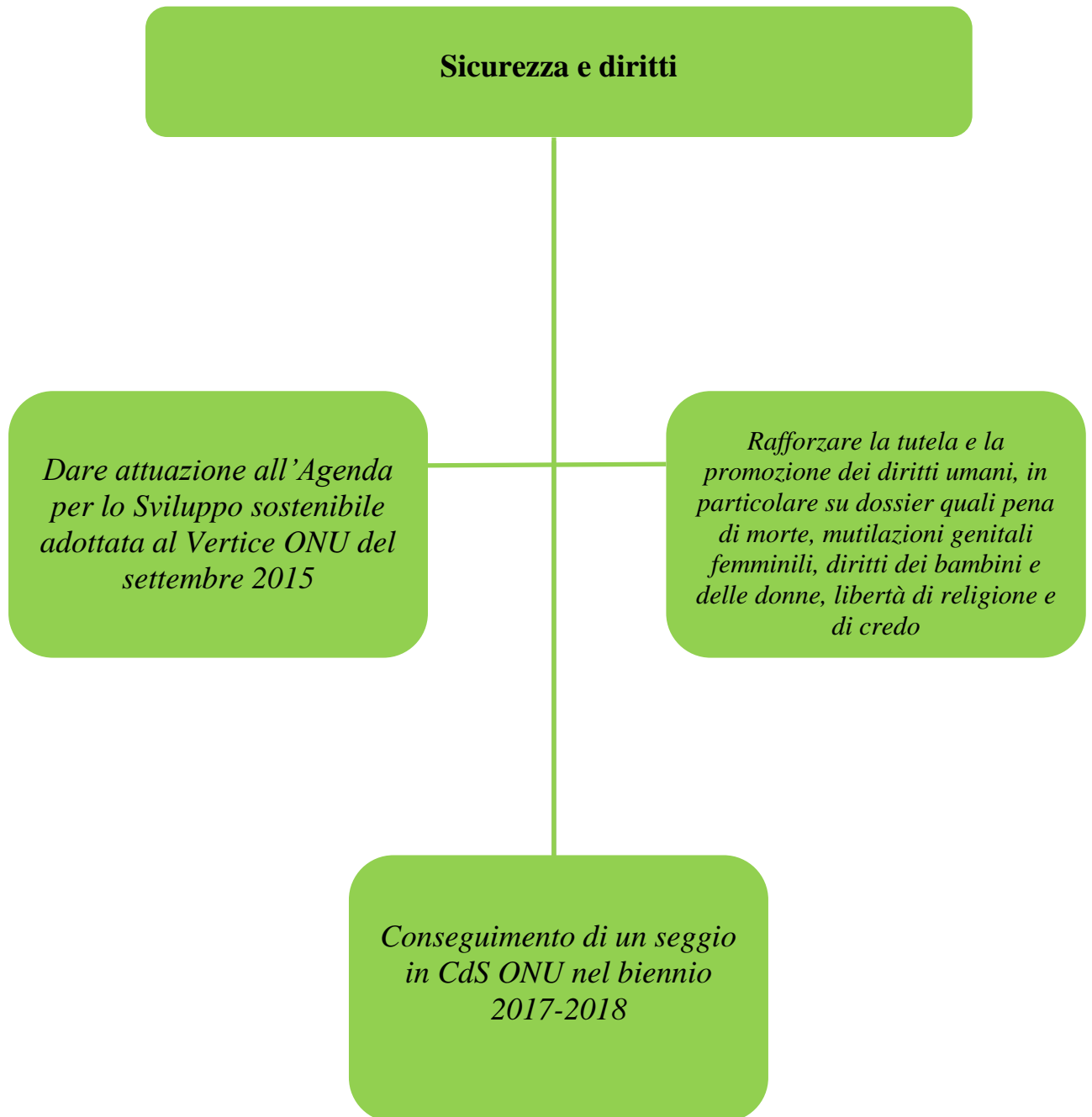
Contribuire alla preparazione, alla gestione e ai seguiti della presidenza italiana del G7 (2017) e valorizzare il contributo italiano nel G20

Mediterraneo

Assicurare sostegno ai processi di stabilizzazione dei teatri di crisi e di transizione democratica, nel Mediterraneo e in Medio Oriente, in particolare in Libia, e alle iniziative internazionali di contrasto al terrorismo e all'estremismo violento

Accrescere l'attenzione della UE e degli Stati Membri nei confronti dei Paesi che si affacciano sul Mediterraneo promuovendo parimenti ogni utile iniziativa volta a disciplinare i flussi migratori provenienti dalla regione







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 MAECI 2016-2018.

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 2016, l'Ispettorato Generale è chiamato a promuovere la legalità, la regolarità ed integrità dell'azione dell'Amministrazione, sia presso la sede 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.

Si conferma l'attenzione che verrà dedicata 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 2016 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 2016.

Risorse per missioni e programmi			
Missione	Programma	2015	2016
4. L'Italia in Europa e nel mondo	4.1 Protocollo internazionale	6.891.642	7.203.132
	4.2 Cooperazione allo sviluppo	713.621.550 ⁽¹⁾	831.616.893 ⁽¹⁾
	4.4 Cooperazione economica e relazioni internazionali	40.108.772	41.094.923
	4.6 Promozione della pace e sicurezza internazionale	487.965.114	467.330.389
	4.7 Integrazione europea	24.579.501	20.129.912
	4.8 Italiani nel mondo e politiche migratorie	42.893.998	40.833.487
	4.9 Promozione del sistema Paese	147.890.994	144.955.495
	4.12 Presenza dello Stato all'estero tramite le strutture diplomatico-consolari	74.511.679	96.917.002



	4.13 Rappresentanza all'estero e servizi ai cittadini e alle imprese	529.659.654	529.488.905
	4.14 Coordinamento dell'Amministrazione in ambito internazionale	12.665.225	14.993.533
	4.15 Comunicazione in ambito internazionale	4.093.150	3.324.449
32. Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	32.2 Indirizzo politico	12.592.553	10.956.174
	32.3 Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza	64.092.260	69.037.306
33. Fondi da ripartire	33.1 Fondi da assegnare	9.819.441	11.000.170
Totali per missione			
4. L'Italia in Europa e nel mondo		2.084.881.279	2.197.888.120
32. Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche		76.684.813	79.993.480
33. Fondi da ripartire		9.819.441	11.000.170
Totale generale		2.171.385.533	2.288.881.770
(valori in euro)			
(1) il Bilancio complessivo del MAECI è influenzato dall'attribuzione a partire dal 2015 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).			



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.

Il Direttore dell'Autorità nazionale – UAMA, in base al d. lgs. 105/2012 ha ricevuto specifici obiettivi con lettera dell'On. Ministro n. 010/2276 del 27 gennaio 2016.

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
Programmazione	Adozione del documento sulle priorità politiche	On. Ministro
Programmazione	Comunicazione a DDGG e Capi Servizio per l'avvio della programmazione	Segretario Generale
Programmazione	Indicazione a Capi Unità ed Ufficio dei piani e progetti prioritari	Direttori Generali e Capi Servizio
Programmazione	Presentazione di proposte di obiettivi strategici, operativi, 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	Illustrazione delle proposte di obiettivi al Consiglio di Amministrazione	Segretario Generale
Programmazione	Trasmissione all'OIV del progetto di Piano della Performance	Segreteria Generale
Programmazione	Approvazione del Piano della Performance	On. Ministro e OIV
Programmazione	Condivisione con Vice Direttori Generali e Capi Unità degli obiettivi della Direzione / Servizio	Direttori Generali e Capi Servizio
Programmazione	Selezione degli obiettivi da portare in valutazione e loro comunicazione formale a SG, OIV e DGRI	Capi Ufficio/Unità, sentiti i Direttori Centrali
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	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.	Valutati
Valutazione	Eventuale valutazione di seconda istanza	Valutatori di seconda istanza
Valutazione	Predisposizione delle graduatorie con contributo della DGRI	OIV
Rendicontazione	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 2016 - 2018**, 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 Affari 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 in fase di aggiornamento.

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. Nel corso del 2016, nella prospettiva di una crescente attenzione per i servizi che il Ministero e la sua rete forniscono al cittadino e alle imprese, gli standard di qualità verranno ulteriormente migliorati e ampliati, individuando nuove aree in cui stabilire i parametri minimi di efficienza.

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 2016 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 adattare l'adeguatezza in funzione delle aspettative e delle risorse a disposizione.



Allegati tecnici

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

B – Obiettivi strategici, strutturali e operativi

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