



# **PIANO DELLA PERFORMANCE 2017-2019**



## Sommario

<b>1. Presentazione del Piano.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Overview dell'Amministrazione .....</b>	<b>4</b>
Chi siamo .....	4
Cosa facciamo .....	6
Come operiamo.....	7
<b>3. Identità .....</b>	<b>10</b>
L'Amministrazione in "cifre" (dati al 1 gennaio 2017) .....	10
Mandato istituzionale e Missione .....	12
Albero della performance .....	15
<b>4. Analisi del contesto .....</b>	<b>16</b>
Analisi del contesto esterno.....	16
Analisi del contesto interno .....	18
<b>5. Gli obiettivi strategici .....</b>	<b>22</b>
Gli obiettivi strategici per il triennio 2017-2019 .....	23
<b>6. Dagli obiettivi strategici e strutturali .....</b>	<b>29</b>
Avvio del Ciclo 2017-2019 e integrazione tra i sistemi.....	29
Obiettivi assegnati al personale dirigenziale.....	31
Obiettivi degli Uffici dell'Amministrazione centrale .....	32
Obiettivi degli Uffici dell'Amministrazione periferica .....	32
<b>7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della performance .....</b>	<b>33</b>
Fasi e soggetti del processo di redazione del Piano .....	33
Analisi e coinvolgimento degli stakeholder.....	35
Performance e Prevenzione della corruzione.....	35
Collegamento con il Programma triennale della trasparenza e l'integrità e gli standard di qualità.....	36
Coerenza con la programmazione economico - finanziaria e di bilancio.....	38
Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance.....	38
<b>8. Allegati tecnici.....</b>	<b>39</b>



## **1. Presentazione del Piano**

*In un contesto internazionale di grande fluidità, nel quale l'Italia è confrontata con vecchie e nuove sfide alla sua sicurezza, al benessere dei suoi cittadini e alla 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 2017 – 2019 è stato elaborato sulla base delle priorità politiche indicate dall'allora Ministro Gentiloni nel settembre 2016, così come declinate in obiettivi strategici e strutturali dalla Direttiva Generale per l'Azione Amministrativa firmata dal Ministro Alfano il 27 dicembre 2016. 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. Il 2017 in particolare offre straordinarie opportunità per incidere sulle dinamiche internazionali: l'Italia è membro non permanente del Consiglio di Sicurezza delle Nazioni Unite; Presidente del G7, Presidente del Processo di Berlino per i Balcani occidentali e Presidente del Gruppo di contatto mediterraneo dell'OSCE (in vista della Presidenza di tale organizzazione nel 2018). Rimane altresì centrale l'impegno per 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 ristrettezze di bilancio. Particolare attenzione andrà riservata al processo di riorganizzazione avviato a seguito della Legge n. 125 del 2014 sulla riforma della cooperazione: il 16 febbraio 2017 è entrata in vigore la nuova articolazione delle strutture dirigenziali generali e non generali, con la riduzione di sei uffici, accanto ad una nuova regolamentazione della dirigenza (cfr. DPR 95/2010, così come modificato dal DPR 260/2016 e il conseguente DM 233/2017).*

*Il Piano della Performance 2017-2019 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.*



## 2. Overview dell'Amministrazione

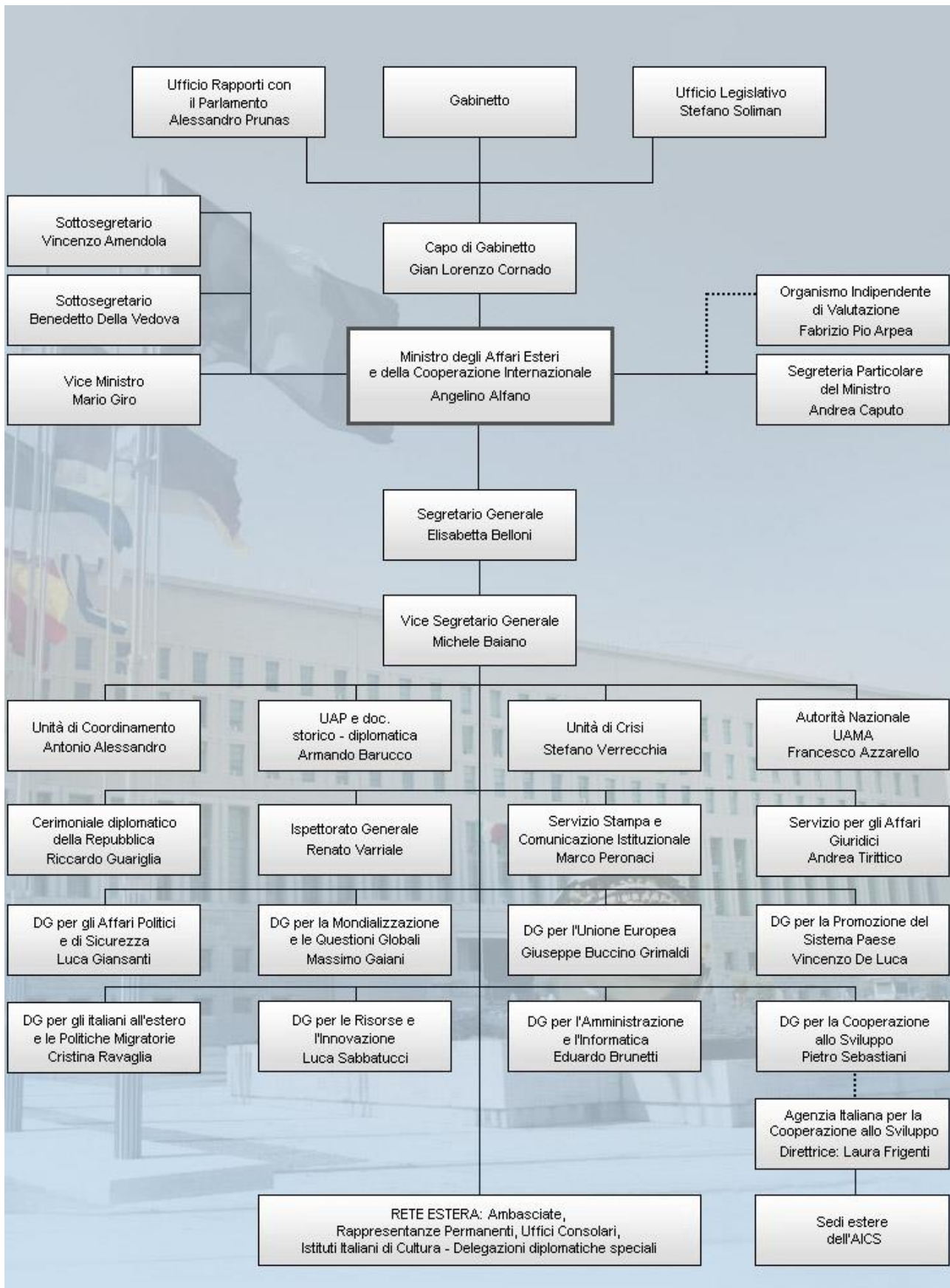
### Chi siamo

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

La struttura centrale del Ministero consta – dopo la riduzione attuata con la riforma del 2010, il cui assetto è stato confermato dal recente DPR 260/2016 - di otto Direzioni generali, in linea con la visione di una Pubblica Amministrazione snella ed efficiente, vicina ai cittadini e alle imprese. Le Direzioni Generali coincidono con le macro-aree tematiche prioritarie della nostra politica estera: affari politici e sicurezza, mondializzazione e questioni globali, promozione del sistema Paese, Unione Europea, italiani all'estero e politiche migratorie, cooperazione allo sviluppo; cui si aggiungono le Direzioni Generali incaricate di attuare le priorità del Governo in materia di riforma dell'azione amministrativa e razionalizzazione delle risorse. Sono presenti inoltre, quali strutture di primo livello, il Cerimoniale diplomatico della Repubblica, l'Ispettorato generale del Ministero e degli uffici all'estero e due Servizi (per la stampa e la comunicazione istituzionale; per gli affari giuridici, del contenzioso diplomatico e dei trattati).

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





## **Cosa facciamo**

Al Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale sono attribuite dal Decreto Legislativo 30 luglio 1999, n. 300 le funzioni e i compiti spettanti allo Stato in materia di:

- Rapporti politici, economici, sociali e culturali con l'estero;
- Rappresentanza e tutela degli interessi italiani in sede internazionale;
- Programmazione e indirizzo dell'azione italiana in materia di cooperazione allo sviluppo (essendo l'attuazione degli interventi di cooperazione ora demandata alla Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo istituita con legge n. 125 del 2014);
- Cura dei processi negoziali riguardanti l'Unione Europea;
- Rappresentanza della posizione italiana nell'ambito della politica estera e di sicurezza comune dell'Unione Europea;
- Rapporti con le collettività italiane all'estero e tutela dei cittadini italiani all'estero;
- Questioni sociali e migratorie in relazione a enti e organizzazioni internazionali.

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

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



## 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
<b>Mediterraneo</b>	Dovranno essere intensificati gli sforzi per tutelare i nostri interessi strategici in un'area di importanza vitale per la sicurezza del Paese, quale il bacino del Mediterraneo: stabilità politica e socio-economica, contrasto al terrorismo e all'estremismo, gestione dei flussi migratori, sicurezza energetica, libertà degli scambi, interconnettività, proiezione verso l'Africa. La stabilizzazione della Libia, per la quale dobbiamo continuare a svolgere un ruolo propulsivo nei confronti di tutti gli attori coinvolti, deve rimanere in cima alle priorità, mentre più in generale la complessità della situazione regionale richiede di modulare opportunamente i nostri rapporti bilaterali con i Paesi della sponda sud (dal Maghreb al Golfo) e di svolgere un ruolo profilato nei contesti multilaterali di riferimento, valorizzando anche i contributi emersi dai <i>Rome MED - Mediterranean Dialogues</i> .
<b>Fenomeni Migratori</b>	La Farnesina dovrà contribuire, anche attivando il necessario raccordo tra le amministrazioni nazionali interessate, alla identificazione e introduzione di strumenti per la gestione di breve, medio e lungo termine dei fenomeni migratori, da cui in parte dipendono stabilità sociale e sostenibilità del progetto europeo, in un'ottica di contenimento dei flussi e integrazione dei migranti. In sede europea andrà data priorità ai seguiti delle proposte italiane del " <i>migration compact</i> " per un nuovo partenariato con l'Africa, mentre a livello multilaterale andranno promossi i principi della salvaguardia della vita umana, della lotta al traffico di esseri umani e della protezione dei migranti più vulnerabili, quali donne e minori. La nostra azione politico-diplomatica volta a promuovere stabilità in Africa e Medio Oriente dovrà accompagnarsi nei Paesi di origine e transito a una rinnovata azione di cooperazione allo sviluppo e a rinnovate prospettive di riammissione dei migranti irregolari.
<b>Europa</b>	Dopo la <i>Brexit</i> , occorre rilanciare il progetto europeo, cogliendo anche l'occasione del 60° anniversario della firma dei Trattati di Roma, per promuovere un'Europa più sicura, integrata, solidale e orientata alla crescita, che sappia fornire risposte concrete alle esigenze dei cittadini. Speciale attenzione dovrà essere dedicata alla complessa gestione della <i>Brexit</i> e al disegno della nuova architettura



	<p>dei rapporti UE-Regno Unito, all'attuazione del <i>Migration Compact</i>, ai temi della sicurezza e difesa, all'allargamento e al ruolo globale dell'Unione Europea, con particolare riferimento al legame transatlantico, alle relazioni con i Paesi della sponda sud del Mediterraneo, al rapporto con la Russia e allo sviluppo del partenariato con i Paesi africani. 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. Particolare cura andrà dedicata alla Presidenza italiana del Processo di Berlino con l'obiettivo di rafforzare la prospettiva europea dei Balcani occidentali e ai rapporti con la Turchia.</p>
<b>Sicurezza e diritti</b>	<p>Massimo impegno dovrà essere dedicato all'esercizio del nostro ruolo di membro non permanente del Consiglio di Sicurezza delle Nazioni Unite. Particolare attenzione dovrà essere attribuita alle iniziative diplomatiche e umanitarie per la prevenzione e risoluzione delle crisi in atto nel nostro vicinato meridionale e orientale e in Africa, intensificando la concertazione con i partner con l'obiettivo di rendere più incisiva l'azione degli organismi e dei processi multilaterali. In tale contesto, occorrerà prestare adeguata attenzione anche alla preparazione della Presidenza italiana dell'OSCE nel 2018. Dovrà inoltre essere intensificato l'impegno per una Difesa europea integrata con un'Alleanza Atlantica rinnovata, nonché sui dossier internazionali di maggiore interesse strategico, tra cui il Processo di Pace in Medio Oriente e l'attuazione dell'intesa sul nucleare iraniano. Il rispetto e la promozione del diritto internazionale e dei diritti umani dovranno essere ulteriormente rafforzati, in particolare su dossier prioritari, quali: pena di morte, diritti dei bambini e delle donne, libertà di religione.</p>
<b>Diplomazia per la crescita e promozione integrata</b>	<p>In un contesto caratterizzato da un prolungato rallentamento dell'economia mondiale e 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, assicurando la coerenza e il coordinamento delle attività di promozione all'estero condotte dalle varie articolazioni del sistema Paese. Facendo anche leva sui legami con le nostre comunità nel mondo, occorrerà ricercare e cogliere nuove opportunità nei mercati internazionali, attrarre investimenti diretti e turismo e promuovere gli interessi delle nostre imprese favorendone l'export, l'internazionalizzazione e la tutela della proprietà intellettuale. L'azione della Farnesina richiederà un approccio integrato e trasversale tra i settori economico, culturale e scientifico-tecnologico, che valorizzi il "marchio Italia" nel suo complesso, anche attraverso la promozione della lingua italiana. Sarà altresì</p>





	<p>necessario fornire servizi consolari sempre più efficienti a cittadini, imprese e 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. Fondamentale sarà l'interazione con il settore privato, anche tenuto conto delle opportunità dischiuse dalla riforma della cooperazione, e la società civile.</p>
<b>Sfide globali</b>	<p>La Presidenza italiana del G7 andrà seguita con la massima cura, in particolare per la preparazione della Ministeriale Esteri, ma anche per gli aspetti di coordinamento nazionale sui temi in agenda e per la preparazione e organizzazione del Vertice e delle riunioni. 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 <i>governance</i> mondiale, funzionale agli interessi italiani, sui temi dei cambiamenti climatici, dell'accesso ai mercati e della sicurezza degli approvvigionamenti energetici, operando negli organismi multilaterali in favore della libertà degli scambi e della tutela degli investimenti. In tale quadro si dovranno coinvolgere e coordinare tutti gli attori nazionali in grado di contribuire utilmente alle dinamiche internazionali in atto.</p>
Riforma dell'Azione amministrativa	<p>Occorre consolidare il processo di riforma e razionalizzazione dell'azione amministrativa in linea con le priorità delineate. In tale contesto dovrà essere mantenuta alta l'attenzione sui temi già introdotti della trasparenza e della prevenzione della corruzione e assicurata l'affermazione dei principi di responsabilità manageriale, condivisione degli indirizzi, decentramento decisionale, benessere organizzativo, valorizzazione delle professionalità, con particolare riferimento alla parità di genere, innovazione tecnologica, semplificazione procedimentale, misurazione e riconoscimento del merito. Particolare attenzione andrà riservata alla riorganizzazione del Ministero, alla sicurezza del personale e delle infrastrutture, anche informatiche, all'attuazione della riforma della dirigenza amministrativa e alla razionalizzazione e valorizzazione del patrimonio immobiliare. In questo quadro, dovrà essere promosso, compatibilmente con gli orientamenti del Parlamento, un riorientamento della presenza diplomatico-consolare in linea con le priorità strategiche del Paese. Occorre altresì continuare ad investire nelle capacità della Farnesina di intervenire a tutela dei connazionali e degli interessi italiani nel mondo, in particolare in situazioni di crisi. Andrà infine intensificata l'azione di rilancio della cooperazione italiana allo sviluppo, in stretto raccordo con l'Agenzia.</p>



### 3. Identità

#### L'Amministrazione in "cifre" (dati al 1 gennaio 2017, salvo diversamente indicato)

<b>L'Amministrazione centrale</b> (a seguito della riforma di cui al DPR 260/2016 e DM 233/2017, entrata in vigore il 16 febbraio 2017)	
<b>Strutture dirigenziali di I livello</b> (Direzioni Generali, Servizi, altro)	<b>14</b> (incluso il Gabinetto del Ministro)
<b>Strutture dirigenziali di II livello</b> (Unità, Uffici, altro)	<b>98</b>
<b>La rete estera</b>	
<b>Ambasciate</b>	<b>127*</b>
<b>Rappresentanze Permanenti presso Organizzazioni Internazionali</b>	<b>8</b>
<b>Delegazioni Diplomatiche Speciali</b>	<b>1 (Taipei)</b>
<b>Uffici Consolari</b>	<b>80</b>
<b>Uffici Consolari onorari</b>	<b>543 di cui 401 operativi</b> (ossia con titolare nell'esercizio delle funzioni)
<b>Istituti Italiani di Cultura</b>	<b>83</b>
<b>Istituzioni scolastiche italiane (anno scolastico 2015/2016)</b>	<b>8 istituti statali</b> (cui si aggiungono 43 scuole paritarie, 2 scuole non paritarie, 7 sezioni italiane presso scuole europee, 79 sezioni italiane presso scuole straniere)
<b>Lettori di ruolo (anno scolastico 2015/2016)</b>	<b>109</b>
* a decorrere dal 1° febbraio 2017 sono state istituite tre nuove Ambasciate: Santo Domingo (Repubblica Dominicana), Niamey (Repubblica del Niger) e Conakry (Repubblica di Guinea).	



<b>Unità di personale</b>	
<b>Diplomatici (958) e Dirigenti (48)</b>	<b>1.006</b>
<b>Personale delle Aree Funzionali (inclusi 109 APC)</b>	<b>2.814</b>
<b>Personale a contratto degli uffici all'estero</b>	<b>2.606</b>
<b>Analisi caratteri qualitativi/quantitativi del personale</b>	
Età media del personale (anni)	<b>51,33 anni</b>
Età media di diplomatici e dirigenti	<b>44,55 anni</b>
Tasso di crescita unità di personale	<b>- 1,98 %</b>
% di dipendenti in possesso di laurea	<b>56,45 %</b>
% di dirigenti in possesso di laurea	<b>100 %</b>
Turnover del personale	<b>48,51 %</b> (nel 2016 sono state assunte 65 unità di personale, mentre sono cessati dai ruoli 134 dipendenti)
Ore di formazione (media per dipendente)	<b>19,04</b> , calcolato come segue: totale ore di formazione erogate (122.616) / totale personale di ruolo e non di ruolo (6.438 unità - non è stato conteggiato il personale di altre amministrazioni). Per il solo personale di ruolo (con esclusione del personale a contratto) <b>31,79</b> , calcolato come segue: totale ore di formazione erogate (121.614) / totale personale di ruolo (3.825)
Tasso di assenze (escluse ferie)	<b>4,60%</b>
Tasso di dimissioni premature	<b>61,48 %</b>
Tasso di richieste di trasferimento ad altre amministrazioni	<b>0 %</b>
Tasso di infortuni	<b>0,28%</b>



Analisi di genere	
% di diplomatici e dirigenti donne	22,25 %
% di donne sul totale del personale	46,33 %
Età media del personale femminile	Dirigente – 40,88 anni Non dirigente – 54,03 anni
% di personale femminile laureato sul totale del personale femminile	49,69 %

### Mandato istituzionale e Missione

Il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale è costantemente impegnato nel perseguimento delle priorità politiche indicate dal Governo, al fine di rafforzare e consolidare il ruolo dell'Italia nella Comunità Internazionale, nelle Istituzioni Europee e nelle Organizzazioni Internazionali; favorire la sicurezza internazionale, la pace e il rispetto dei diritti umani; promuovere la solidarietà attraverso la cooperazione allo sviluppo, la lotta alla povertà e alla fame nel mondo; e sostenere la crescita economica del Paese attraverso il sostegno alle imprese sui mercati esteri. La limitatezza delle risorse disponibili per la proiezione internazionale del Paese rende ancora più impegnativa l'individuazione degli strumenti più adatti per realizzare con risultati incisivi e durevoli l'insieme di queste attività. Al Ministero degli esteri si richiede oggi uno sforzo più accurato di identificazione degli interessi nazionali sui quali concentrare l'azione. 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 nelle macro-aree di seguito elencate.

La natura dei **problemi della sicurezza** indica che l'Italia è particolarmente esposta, per la sua collocazione geografica, all'arco di instabilità che connette il Mediterraneo occidentale ai confini sud-orientali dell'Unione Europea. Si tratta dell'area allargata verso il Sahel, il Medio Oriente e il Golfo Persico da cui derivano sfide centrali per la sicurezza energetica, il controllo dei flussi migratori, la lotta al terrorismo e la gestione delle crisi. L'Italia ha un interesse diretto a promuovere sicurezza, diritti umani, libertà degli scambi e sviluppo economico in questa regione, utilizzando strumenti bilaterali, europei e multilaterali. Una concentrazione specifica di risorse su queste priorità è quindi indispensabile.

Le **dinamiche dell'economia globale** indicano che la politica estera va vista come indispensabile complemento di un progetto nazionale in grado di tutelare la competitività dell'Italia nei prossimi decenni, che saranno verosimilmente caratterizzati da una diversa distribuzione del reddito (non necessariamente fondato sul dominio delle democrazie industriali), da una competizione crescente per le materie prime, dalla sempre maggiore



dimensione dei flussi finanziari internazionali, da tendenze neo-protezioniste e da fenomeni senza precedenti di mobilità delle persone. In questo ambito vanno inquadrati anche gli sforzi per accrescere le capacità di influire sulle scelte europee e ridurre la dipendenza energetica del Paese con una combinazione di scelte di politica industriale e di politica estera.

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

In questo quadro, il nostro **straordinario patrimonio culturale e linguistico**, la cui valorizzazione e diffusione all'estero spetta alla Farnesina, costituisce una risorsa fondamentale per accrescere l'attrattività del sistema Italia. La globalizzazione, la velocità di accesso alle informazioni e la crescente godibilità di prodotti culturali a distanza influiscono inoltre sulle strategie di promozione culturale, richiedendo capacità di innovazione e nuove politiche capaci di avvalersi di tutte le tecnologie e i supporti oggi disponibili per raggiungere il grande pubblico, che ha peraltro maturato aspettative più sofisticate e diversificate nella fruizione di prodotti culturali.

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

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



Le caratteristiche delle transizioni in atto, così come della delicata congiuntura economica, rafforzano l'interesse dell'Italia a una **governance più efficace del sistema internazionale**, basata su principi, norme e valori condivisi. Quanto più il tavolo da gioco globale verrà gestito da rapporti di forza, invece che da regole comuni, tanto più le medie potenze, come l'Italia, saranno esposte alle ripercussioni di scelte che non hanno contribuito a ispirare. In altri termini, ancorare parte della sovranità nazionale al rispetto di regole comuni (europee e multilaterali) che contribuiamo a formare, è un modo per mantenere influenza. Ciò impone all'Italia di partecipare attivamente e in maniera propositiva ai fori multilaterali, perseguendo efficacemente e senza complessi gli interessi nazionali. Nostro interesse è che **l'Unione Europea** rafforzi il proprio ruolo globale, nel quale devono trovare spazio e tutela adeguata le nostre istanze, e che le **Nazioni Unite** 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 nostra azione nel 2017 quale membro non permanente del Consiglio di Sicurezza delle Nazioni Unite.

Per quanto riguarda **l'Unione Europea**, vi è il bisogno - a seguito dell'esito del referendum del Regno Unito sulla Brexit - di rilanciare il progetto europeo per promuovere un'Europa più sicura, integrata, solidale e orientata alla crescita, che sappia fornire risposte concrete alle esigenze dei cittadini. Il Ministero degli esteri coglierà a tal fine anche l'occasione del 60° anniversario della firma dei Trattati di Roma a fine marzo 2017. Nel quadro del suo mandato istituzionale la Farnesina coordinerà inoltre il contributo nazionale al disegno della nuova architettura dei rapporti UE-Regno Unito, facendosene portavoce nelle istanze comunitarie.



## 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

#### Area Strategica 1 Mediterraneo

Dovranno essere intensificati gli sforzi per tutelare i nostri interessi strategici in un'area di importanza vitale per la sicurezza del Paese, quale il bacino del Mediterraneo: stabilità politica e socio-economica, contrasto al terrorismo e all'estremismo, gestione dei flussi migratori, sicurezza energetica, libertà degli scambi, interconnettività, proiezione verso l'Africa. La stabilizzazione della Libia, per la quale dobbiamo continuare a svolgere un ruolo propulsivo nei confronti di tutti gli attori coinvolti, deve rimanere in cima alle priorità, mentre più in generale la complessità della situazione regionale richiede di modulare opportunamente i nostri rapporti bilaterali con i Paesi della sponda sud (dal Maghreb al Golfo) e di svolgere un ruolo profilato nei contesti multilaterali di riferimento, valorizzando anche i contributi emersi dai *Rome MED - Mediterranean Dialogues*.

#### Area Strategica 2 Fenomeni Migratori

La Farnesina dovrà contribuire, anche attivando il necessario raccordo tra le amministrazioni nazionali interessate, alla identificazione e introduzione di strumenti per la gestione di breve, medio e lungo termine dei fenomeni migratori, da cui in parte dipendono stabilità sociale e sostenibilità del progetto europeo, in un'ottica di contenimento dei flussi e integrazione dei migranti. In sede europea andrà data priorità ai seguiti delle proposte italiane del "migration compact" per un nuovo partenariato con l'Africa, mentre a livello multilaterale andranno promossi i principi della salvaguardia della vita umana, della lotta al traffico di esseri umani e della protezione dei migranti più vulnerabili, quali donne e minori. La nostra azione politico-diplomatica volta a promuovere stabilità in Africa e Medio Oriente dovrà accompagnarsi nei Paesi di origine e transito a una rinnovata azione di cooperazione allo sviluppo e a rinnovate prospettive di riammissione dei migranti irregolari.

#### Area Strategica 3 Europa

Dopo la *Brexit*, occorre rilanciare il progetto europeo, cogliendo anche l'occasione del 60° anniversario della firma dei Trattati di Roma, per promuovere un'Europa più sicura, integrata, solidale e orientata alla crescita, che sappia fornire risposte concrete alle esigenze dei cittadini. Speciale attenzione dovrà essere dedicata alla complessa gestione della *Brexit* e al disegno della nuova architettura dei rapporti UE-Regno Unito, all'attuazione del *Migration Compact*, ai temi della sicurezza e difesa, all'allargamento e al ruolo globale dell'Unione Europea, con particolare riferimento al legame transatlantico, alle relazioni con i Paesi della sponda sud del Mediterraneo, al rapporto con la Russia e allo sviluppo del partenariato con i Paesi africani. 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. Particolare cura andrà dedicata alla Presidenza italiana del Processo di Berlino con l'obiettivo di rafforzare la prospettiva europea dei Balcani occidentali e ai rapporti con la Turchia.

#### Area Strategica 4 Sicurezza e Diritti

Massimo impegno dovrà essere dedicato all'esercizio del nostro ruolo di membro non permanente del Consiglio di Sicurezza delle Nazioni Unite. Particolare attenzione dovrà essere attribuita alle iniziative diplomatiche e umanitarie per la prevenzione e risoluzione delle crisi in atto nel nostro vicinato meridionale e orientale e in Africa, intensificando la concertazione con i partner con l'obiettivo di rendere più incisiva l'azione degli organismi e dei processi multilaterali. In tale contesto, occorrerà prestare adeguata attenzione anche alla preparazione della Presidenza italiana dell'OSCE nel 2018. Dovrà inoltre essere intensificato l'impegno per una Difesa europea integrata con un'Alleanza Atlantica rinnovata, nonché sui dossier internazionali di maggiore interesse strategico, tra cui il Processo di Pace in Medio Oriente e l'attuazione dell'intesa sul nucleare iraniano. Il rispetto e la promozione del diritto internazionale e dei diritti umani dovranno essere ulteriormente rafforzati, in particolare su dossier prioritari, quali: pena di morte, diritti dei bambini e delle donne, libertà di religione.

#### Area Strategica 7 Riforma dell'azione amministrativa

Occorre consolidare il processo di riforma e razionalizzazione dell'azione amministrativa in linea con le priorità delineate. In tale contesto dovrà essere mantenuta alta l'attenzione sui temi già introdotti della trasparenza e della prevenzione della corruzione e assicurata l'affermazione dei principi di responsabilità manageriale, condivisione degli indirizzi, decentramento decisionale, benessere organizzativo, valorizzazione delle professionalità, con particolare riferimento alla parità di genere, innovazione tecnologica, semplificazione procedimentale, misurazione e riconoscimento del merito. Particolare attenzione andrà riservata alla riorganizzazione del Ministero, alla sicurezza del personale e delle infrastrutture, anche informatiche, all'attuazione della riforma della dirigenza amministrativa e alla razionalizzazione e valorizzazione del patrimonio immobiliare. In questo quadro, dovrà essere promosso, compatibilmente con gli orientamenti del Parlamento, un riorientamento della presenza diplomatico-consolare in linea con le priorità strategiche del Paese. Occorre altresì continuare ad investire nelle capacità della Farnesina di intervenire a tutela dei connazionali e degli interessi italiani nel mondo, in particolare in situazioni di crisi. Andrà infine intensificata l'azione di rilancio della cooperazione italiana allo sviluppo, in stretto raccordo con l'Agenzia.

#### Area Strategica 6 Sfide globali

La Presidenza italiana del G7 andrà seguita con la massima cura, in particolare per la preparazione della Ministeriale Esteri, ma anche per gli aspetti di coordinamento nazionale sui temi in agenda e per la preparazione e organizzazione del Vertice e delle riunioni. 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, funzionale agli interessi italiani, sui temi dei cambiamenti climatici, dell'accesso ai mercati e della sicurezza degli approvvigionamenti energetici, operando negli organismi multilaterali in favore della libertà degli scambi e della tutela degli investimenti. In tale quadro si dovranno coinvolgere e coordinare tutti gli attori nazionali in grado di contribuire utilmente alle dinamiche internazionali in atto.

#### Area Strategica 5 Diplomazia per la crescita e promozione integrata

In un contesto caratterizzato da un prolungato rallentamento dell'economia mondiale e 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, assicurando la coerenza e il coordinamento delle attività di promozione all'estero condotte dalle varie articolazioni del sistema Paese. Facendo anche leva sui legami con le nostre comunità nel mondo, occorrerà ricercare e cogliere nuove opportunità nei mercati internazionali, attrarre investimenti diretti e turismo e promuovere gli interessi delle nostre imprese favorendo l'export, l'internazionalizzazione e la tutela della proprietà intellettuale. L'azione della Farnesina richiederà un approccio integrato e trasversale tra i settori economico, culturale e scientifico-tecnologico, che valorizzi il "marchio Italia" nel suo complesso, anche attraverso la promozione della lingua italiana. Sarà altresì necessario fornire servizi consolari sempre più efficienti a cittadini, imprese e 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. Fondamentale sarà l'interazione con il settore privato, anche tenuto conto delle opportunità dischiuse dalla riforma della cooperazione, e la società civile.



## 4. Analisi del contesto

### Analisi del contesto esterno

Il contesto internazionale nel quale il Ministero si trova ad operare continua ad essere caratterizzato da crescente instabilità, limitata crescita economica, preoccupanti tendenze protezionistiche e massicci fenomeni migratori. L'Unione Europea e i rapporti transatlantici, tradizionali punti di riferimento della nostra politica estera, appaiono insufficienti ad assicurare la piena tutela dei nostri interessi nel mondo e nel **Mediterraneo** in particolare.

Quest'ultimo permane attraversato da tensioni e conflitti, ma costituisce al tempo stesso una regione di grandi opportunità, verso la quale andranno prioritariamente orientate risorse e iniziative della nostra politica estera, volte in particolare alla stabilizzazione della Libia, alla soluzione della crisi siriana e al contrasto al Daesh. Tra gli elementi di novità del quadro regionale spicca in particolare la situazione in Turchia con i suoi risvolti sul terreno della sicurezza e delle relazioni con l'Unione Europea.

Il Mediterraneo costituisce anche il ponte verso l'**Africa**, area di rinnovata attenzione per l'Italia, che si è fatta portavoce in Europa dell'esigenza di creare una partnership duratura e mutualmente vantaggiosa con i Paesi africani. Il 2017 vedrà in particolare il nostro impegno per l'attuazione dei "compact" con i Paesi di provenienza e transito dei flussi migratori.

Alle strutture della Farnesina viene richiesto di condurre una politica estera più dinamica e propositiva. Il 2017 offre da questo punto di vista straordinarie opportunità per incidere sulle dinamiche internazionali: l'Italia sarà membro non permanente del Consiglio di Sicurezza delle Nazioni Unite; Presidente del G7, Presidente del Processo di Berlino per i Balcani occidentali e Presidente del Gruppo di contatto mediterraneo dell'OSCE (in vista della Presidenza di tale organizzazione nel 2018).

Il **sessantesimo anniversario dei Trattati di Roma** a fine marzo costituirà inoltre l'occasione per rivitalizzare il progetto europeo, a partire dai temi della crescita economica, della lotta alla disoccupazione, della solidarietà tra i membri nel fronteggiare le sfide migratorie e della sicurezza. Insieme ai partner europei occorrerà gestire la "Brexit" in modo tale da conciliare interessi nazionali e rispetto dei principi dell'Unione.

L'anno in corso vede peraltro importanti ricambi della leadership e elezioni in alcuni dei nostri principali partners, tra cui USA, Francia e Germania, nonché l'insediamento del nuovo Segretario Generale delle Nazioni Unite.





La Farnesina è anche un importante **gestore di servizi** per gli italiani all'estero e per gli stranieri che mantengono rapporti con il nostro Paese. Al pari delle altre amministrazioni dello Stato il MAECI è chiamato a corrispondere alle legittime aspettative dei cittadini per servizi efficienti, semplici e accessibili. Conciliare questo ruolo con le difficoltà che derivano dall'operare nel quadro di ordinamenti diversi, contesti di sicurezza precari e risorse limitate costituirà, anche nel 2017, un impegno prioritario dell'amministrazione.

Sul **piano economico**, il Ministero degli Esteri dovrà continuare ad operare, a livello multilaterale, in favore dell'apertura degli scambi, in un quadro caratterizzato da pulsioni protezionistiche e dal permanere di sanzioni verso importanti partners. A livello bilaterale, l'azione della nostra rete diplomatico-consolare sarà ispirata al nuovo approccio di promozione integrata del Sistema Paese, che mira a promuovere il "marchio Italia" nel suo complesso, attraverso la cultura, la lingua, le arti, il design, la cucina, l'innovazione tecnologica e lo stile di vita.

Per quanto riguarda l'**azione amministrativa**, il MAECI ha portato a termine il processo di riorganizzazione avviato a seguito della Legge n. 125 del 2014 sulla riforma della cooperazione. Il 16 febbraio è entrata in vigore la nuova articolazione delle strutture dirigenziali generali e non generali, con la riduzione di sei uffici, accanto ad una nuova regolamentazione della dirigenza. Comincerà inoltre a dare i suoi frutti il nuovo contratto collettivo integrativo di lavoro, firmato il 1 dicembre 2016, che ha introdotto il profilo unico per il personale delle aree funzionali in servizio all'estero. L'anno vedrà l'apertura di tre nuove ambasciate in Africa e Centro America e nuovi Istituti Italiani di Cultura nel mondo. Tutto ciò per rendere la Farnesina sempre più moderna e meglio attrezzata di fronte alla complessità e varietà delle funzioni da svolgere. Resta sullo sfondo la preoccupante situazione delle risorse umane del Ministero, per la quale sono attese alcune misure nel corso dell'anno al fine di preservare qualità dei servizi e alto livello delle professionalità esistenti.

Difficoltà economiche, perduranti crisi internazionali, terrorismo e estremismo radicale, flussi di rifugiati e migranti accrescono il senso di insicurezza dei cittadini, propiziando il diffondersi di populismi e di sentimenti anti-globalizzazione, alimentati anche dalla crescita delle diseguaglianze. Rispondere con risolutezza a tali paure è oramai per i Governi un imperativo assoluto. Per tale motivo, la **Presidenza italiana del G7**, alla cui conduzione la Farnesina contribuirà in misura significativa, intende mettere al centro della sua agenda i cittadini e i loro bisogni in termini di benessere economico e di sicurezza, adoperandosi per riavviare una dinamica di crescita inclusiva, sostenibile e innovativa. "Rebuilding the foundations for trust" sarà lo slogan della nostra Presidenza.



## 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 24% 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 2.190 a 2.613 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	
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
<b>2016</b>	<b>958</b>	<b>42</b>	<b>5</b>	<b>2.711</b>	<b>109</b>	<b>3.825</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 2017 assegna alla Farnesina uno stanziamento complessivo pari a 2.612.421.416 €, che si riduce a 2.197 milioni di euro, al netto delle risorse per l'agenzia italiana per la cooperazione allo sviluppo (pari a 415 mln di euro).

Il volume complessivo del bilancio MAECI comprende, per il solo 2017, anche il cospicuo incremento del programma di spesa 4.8 ("Italiani nel mondo e politiche migratorie") dovuto all'attribuzione del cd. "Fondo Africa", ovvero di uno stanziamento di 200 milioni di euro volto a finanziare iniziative per il rilancio del dialogo con i Paesi africani interessati dalle rotte migratorie.

Stanziamento complessivo da disegno di legge di bilancio	2.612
Trasferimenti all'agenzia italiana per la Cooperazione allo sviluppo (AICS)	415
Stanziamenti iniziali effettivi <b>al netto delle risorse per l'AICS:</b>	2.197
<b>di cui:</b>	
- <b>Oneri inderogabili:</b>	1.787
• retribuzioni del personale di ruolo;	230
• contributi ad Organismi Internazionali;	585
• stanziamento FES ex L. 125 del 2014	470
• spese per il personale all'estero (di ruolo e a contratto, insegnante, Carabinieri e altre amministrazioni)	502
- <b>Fondo Africa</b>	200
- <b>Altri contributi ad enti e organismi</b>	42
- <b>Spese di funzionamento</b>	168
(dati in milioni di euro)	

La tabella pone in evidenza come nel 2017 il 68 % 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 il 18% del bilancio del Dicastero - 470 milioni di euro).

L'onere finanziario del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale rappresenta, al netto dei trasferimenti all'Agencia italiana per la cooperazione allo sviluppo e del contributo al FES, lo 0,20% del bilancio complessivo dello Stato. Si tratta di un valore inferiore a quello che i principali Paesi partner del contesto europeo impiegano nelle proprie Amministrazioni per le funzioni di politica estera.

Il Ministero ha dato un contributo rilevante alla *spending review* del Governo, con una riduzione dei propri stanziamenti di bilancio pari, complessivamente, a 212 milioni di euro, dal 2010 al 2015.

A fronte degli interventi di contenimento della spesa pubblica che si sono susseguiti negli ultimi anni, nel triennio 2015-2017 si registra un incremento del volume complessivo del bilancio MAECI per effetto del contributo FES e del citato Fondo Africa. Peraltro, al netto di tali contributi, il valore risulta inferiore a quello del 2008.

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	<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%
2016	824.313	<b>2.289</b>	5,4%	0,28%	<b>1.997</b>	0,3%	0,24%
2017	861.047	<b>2.612*</b>	20,3%	0,30%	<b>2.197*</b>	10%	0,25%

\*Nel 2017, al netto anche dell'incremento dovuto all'attribuzione dei finanziamenti relativi al Fondo Europeo di Sviluppo (FES), il bilancio MAECI scenderebbe a 1,727 miliardi di euro, per una percentuale pari allo 0,20 % del bilancio dello Stato.

Nel medesimo esercizio si segnala, quindi: la permanenza del FES sul bilancio MAECI (come già per il 2015 e il 2016); l'attribuzione dei fondi da trasferire all'Agenzia italiana per la cooperazione allo sviluppo - AICS (come già per il 2016); l'attribuzione, per il solo 2017, del cd. "Fondo Africa".

(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).



## **5. 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 sette 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, laddove previsti.



## Gli obiettivi strategici per il triennio 2017-2019

### Area strategica: **MEDITERRANEO**

- **Sostenere stabilizzazione teatri di crisi e transizione democratica, in Mediterraneo e Medio Oriente, quali Libia, Siria, Iraq, Yemen; rilancio MEPP resilienza Tunisia e Libano; iniziative internazionali di contrasto a terrorismo ed estremismo violento.**

Nel sostenere i processi di stabilizzazione dei teatri di crisi di transizione democratica in corso nel Mediterraneo e in Medio Oriente, prestare particolare attenzione agli sviluppi dei quadri politici interni e all'evoluzione delle crisi in corso nella regione e contribuire attivamente alla soluzione diplomatica delle crisi in Siria, Iraq e Yemen, al rafforzamento della resilienza della Tunisia e del Libano, 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. Dare impulso e sostenere attivamente gli sforzi delle Istituzioni libiche nel percorso di stabilizzazione e riconciliazione nazionale del Paese, adoperandosi per consolidare il supporto della Comunità Internazionale.

*Indicatore:* Numero di iniziative e di 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

### Area strategica: **FENOMENI MIGRATORI**

- **Promuovere ogni utile iniziativa in ambito UE per affrontare in modo coordinato e sostenibile le sfide poste dai fenomeni migratori nel Mediterraneo. Sostenere le politiche europee nei confronti dei Paesi della sponda sud.**

L'Italia è in prima linea tra i paesi UE di fronte all'imponente fenomeno migratorio che proviene dall'Africa Subsahariana attraverso il Mediterraneo. Sono state avviate azioni in ambito UE sfociate nell'approvazione del Nuovo quadro di partenariato con i Paesi terzi nell'ambito dell'Agenda Europa sulla Migrazione. Il nostro Paese si impegnerà affinché venga data attuazione a tale strumento, basato sul Migration Compact, attraverso la conclusione di partenariati con i Paesi di origine e transito dei flussi e l'allocatione di adeguate risorse. Parallelamente si continuerà a sostenere la necessità di una riforma del sistema comune europeo dell'asilo per una più equa ripartizione degli oneri dell'accoglienza. In parallelo l'Italia sosterrà la Politica Europea di Vicinato (PEV), creata dall'UE al fine di sostenere la transizione democratica e la stabilizzazione dei Paesi della sponda sud. Gli interventi sono volti a sostenere il consolidamento istituzionale, la ripresa e lo sviluppo sociale.

*Indicatore 1:* Riunioni consiliari (CAE – CAG), riunioni HLWG, SCIFA, GAI, altre riunioni con paesi terzi dedicate al tema delle migrazioni.

*Indicatore 2:* Predisposizione di note, non-papers e proposte di varia natura, incontri di riflessione e di studio con stakeholders e società civile.



**Indicatore 3:** Iniziative promosse in ambito UE o nei confronti dei singoli SM, dedicate alla sensibilizzazione sull'importanza della dimensione mediterranea della PEV.

➤ **Gestione fenomeni migratori.**

Avvio di negoziati europei o nazionali in materia migratoria con i paesi prioritari d'origine dei flussi migratori per l'Italia.

**Indicatore:** Negoziati di accordi con almeno 5 paesi prioritari, rappresentanti almeno il 30% degli arrivi di migranti irregolari.

**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 Paesi dei Balcani Occidentali nonostante lo scenario che si è aperto con il referendum britannico, in quanto il processo di adesione ha mostrato di avere un enorme potere di stabilizzazione e di crescita economica. Perciò la DGUE dovrà promuovere iniziative volte a sostenere la prospettiva europea dei Balcani Occidentali e parallelamente rilanciare il dialogo UE-Turchia. A tal fine andranno effettuate azioni di sensibilizzazione per tenere alta l'attenzione sul dossier allargamento nell'agenda UE. Si tratta 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, tra cui spicca il Processo dei Balcani Occidentali. "Processo di Berlino" di cui l'Italia ospiterà il Vertice nel 2017.

**Indicatore:** Numero di riunioni e iniziative dirette agli organi costituzionali, agli SM, ai paesi candidati e potenziali candidati, ed alle Istituzioni della UE dedicate all'allargamento. Promozione della partecipazione ai progetti in favore dei paesi candidati.

➤ **Sostenere il processo di rilancio dell'Unione Europea dopo il referendum britannico, perseguendo gli interessi dell'Italia e fornendo risposte a sfide vicine alle sensibilità dei cittadini come le migrazioni, la crescita, l'occupazione e la sicurezza.**

Le sfide che sta affrontando l'Unione richiedono politiche capaci di riconquistare il sostegno dei cittadini al processo di integrazione europea e di fornire un'adeguata risposta alla crisi aperta dal Regno Unito a seguito del referendum a favore della Brexit. Il nostro Paese è fortemente impegnato nel processo di rilancio del progetto europeo, continuando a consolidare consenso tra le Istituzioni europee e gli SM, anche ricorrendo a formati alternativi come le riunioni dei ministri degli Esteri dei Paesi fondatori, con l'obiettivo di preparare al meglio gli incontri politici (CE, Consiglio dell'UE, incontri bilaterali e multilaterali ad alto livello) e tecnici (incontri tra i vertici delle strutture amministrative e con i funzionari delle Rappresentanze diplomatiche accreditate a Roma). In questo





contesto si situa l'impegno nell'organizzazione del vertice per il 60mo anniversario dei Trattati di Roma, che si configura come un appuntamento cardine nel processo di rilancio dell'Unione.

*Indicatore 1: Preparazione di incontri a livello politico (CE, Consiglio dell'UE, incontri ad alto livello) e tecnico. Preparazione di riunioni di coordinamento a livello nazionale, di natura sia politica (ad es. CIAE) che tecnica (ad es. CTV).*

*Indicatore 2: Preparazione di riunioni di alto livello con i rappresentanti delle Istituzioni europee e dei Paesi membri dell'Unione.*

*Indicatore 3: Iniziative ed incontri preparatori alle celebrazioni del sessantesimo anniversario della firma dei Trattati di Roma.*

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

- **Contribuire attivamente al processo di attuazione della Strategia Globale dell'Unione Europea, con particolare riferimento al rafforzamento dell'azione esterna, specie nelle aree di crisi di maggior interesse dell'Italia, e della difesa europea.**

Per quanto riguarda il triennio 2017-2019, ci si propone di impegnarsi con i principali partner europei e nelle competenti istanze UE per promuovere – nel quadro del piano di attuazione della Strategia Globale - decisioni volte al rafforzamento dell'azione esterna dell'Unione Europea, specie in relazione alla gestione delle crisi nelle aree di maggior interesse dell'Italia (Mediterraneo, Africa Sub-sahariana, Europa sud-orientale), e alle politiche di difesa nell'Unione. In quest'ultimo ambito, prestare specifica attenzione ad elevare il livello ed estendere la collaborazione tra UE e NATO

*Indicatore 1: Partecipazione a riunioni UE, e a incontri bilaterali e/o in formati ristretti.*

*Indicatore 2: Documenti di riflessione/posizione italiana.*

- **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.**

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.

*Indicatore: Riunioni e conferenze, in ambito ONU, UE e altri fori destinati alla tutela e promozione dei diritti umani nel corso delle quali sono approvate iniziative (risoluzioni, dichiarazioni congiunte, ecc.) sui dossier di rilievo grazie al contributo nazionale.*

- **Garantire la proficua ed attiva partecipazione dell'Italia al Consiglio di Sicurezza delle Nazioni Unite nel 2017 ed assumere la Presidenza del G7 nel 2017 e la Presidenza dell'OSCE nel 2018.**

Contribuire al mantenimento della pace e della sicurezza internazionale ed alla promozione e tutela dei diritti attraverso, nel 2017, la partecipazione costruttiva dell'Italia



quale membro non permanente del Consiglio di Sicurezza dell'ONU e la Presidenza di turno del G7 (il foro di coordinamento politico tra i 7 Paesi più sviluppati) e l'assunzione, nel 2018, della Presidenza dell'OSCE (l'Organizzazione per la Sicurezza e la Cooperazione in Europa).

*Indicatore 1: Preparazione della partecipazione italiana ai lavori del Consiglio di Sicurezza e dei suoi organi sussidiari.*

*Indicatore 2: Definizione agenda politica della Presidenza del G7.*

*Indicatore 3: Presidenza dell'OSCE e processo preparatorio.*

## **Area strategica: DIPLOMAZIA PER LA CRESCITA E PROMOZIONE INTEGRATA**

### ➤ **Rafforzare il ruolo della Cooperazione italiana nel contesto della Cooperazione internazionale.**

La Direzione Generale per la Cooperazione allo Sviluppo 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.*

### ➤ **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 d'affari rilasciati entro una settimana*

### ➤ **Promozione integrata dell'Italia nel mondo, sostegno e sviluppo di iniziative trasversali in settori individuati quali assi prioritari per lo sviluppo dell'internazionalizzazione del sistema Paese.**

La Direzione Generale per la Promozione del Sistema Paese intende realizzare una attività di promozione che integri in maniera più stretta ed efficace diplomazia economica, culturale e scientifica per massimizzare l'efficacia e il valore del "marchio Italia" nel mondo. L'attività si svolgerà tramite azioni trasversali tra le componenti culturali ed economiche, alcune qualificate missioni a guida politica nei paesi prioritari per l'internazionalizzazione; promuovendo e coordinando eventi di alta cucina italiana nel mondo organizzati dalla rete; attraendo talenti stranieri al servizio



dell'internazionalizzazione delle imprese italiane per sfruttare al meglio le sinergie fra imprese e Università attraverso il progetto Invest Your Talent in Italy.

**Indicatore 1:** Numero di missioni a guida politica con componente di promozione integrata co-organizzate

**Indicatore 2:** Numero degli eventi di alta cucina realizzati nella settimana della cucina italiana nel mondo

**Indicatore 3:** Numero delle borse assegnate e dei tirocini presso le imprese per il progetto IYT

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

- **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.

- **Contribuire alla gestione e ai seguiti della presidenza italiana del G7 (2017) per orientarne i lavori in funzione delle priorità e degli interessi italiani e valorizzare il contributo italiano nel G20.**

Saranno effettuate iniziative, missioni e incontri a livello politico e diplomatico connessi alla gestione e ai seguiti della presidenza italiana, tanto sul piano dei contenuti quanto in relazione alla definizione dei principali aspetti logistici e amministrativi.

**Indicatore 1:** Iniziative, missioni ed incontri a livello politico e diplomatico connessi alla gestione e ai seguiti della presidenza italiana del G7 e alla partecipazione italiana al G20.

**Indicatore 2:** Dichiarazioni, comunicati, documenti di orientamento in esito alle riunioni G7.

### Area strategica: **RIFORMA DELL'AZIONE AMMINISTRATIVA**

- **Migliorare la gestione amministrativa delle Sedi estere ed incrementare le iniziative per la valorizzazione del patrimonio immobiliare.**

Istruzioni, assistenza, consulenza giuridica, valutazione, monitoraggio per le procedure finalizzate alla vendita degli immobili da parte della rete diplomatico-consolare e per tutte le altre procedure amministrative finalizzate alla riduzione degli affitti. Verifica del bilancio e della gestione amministrativo contabile delle Sedi Estere.

**Indicatore 1:** Esame dei Conti consuntivi annuali pervenuti dalle Sedi estere.

**Indicatore 2:** Seguiti amministrativo-contabili alle visite ispettive presso le Sedi estere.

**Indicatore 3:** Istruzioni, assistenza, consulenza giuridica, valutazione e monitoraggio per le procedure finalizzate alla vendita degli immobili da parte della rete diplomatico-consolare e per le altre procedure finalizzate alla riduzione degli affitti.



**Indicatore 4:** Assistenza e consulenza giuridica per l'espletamento delle gare per lavori, servizi e forniture da parte della rete diplomatico-consolare.

➤ **Promozione delle pari opportunità.**

Al fine di garantire un'efficiente gestione delle risorse umane in Italia e all'estero, dare attuazione alle 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 sul totale di quelle in servizio.

➤ **Ampliare la trasparenza sulle attività MAECI per avvicinare cittadini e istituzioni alle azioni di politica estera e contribuire ad un'efficace azione di prevenzione della corruzione.**

Ampliare la trasparenza sui processi organizzativi, le attività 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 e contribuire ad un'efficace azione di prevenzione della corruzione.

**Indicatore 1:** Visualizzazioni alla sezione "Amministrazione trasparente" del sito web istituzionale.

**Indicatore 2:** Grado di aggiornamento del personale e di adeguamento della sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale in relazione ai nuovi obblighi di pubblicazione e dell'accesso civico introdotti dal d.lgs 97/2016.

**Indicatore 3:** Iniziative specifiche di formazione e di sensibilizzazione del personale in materia di prevenzione della corruzione nell'ambito dell'attività ispettiva al Ministero e all'estero.

➤ **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; procedendo alla graduale dematerializzazione della documentazione di contabilità attiva e alla adozione di un sistema informatico unico di rilevazione delle presenze del personale all'estero.

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

**Indicatore 2:** Adozione di un sistema informatico unico per la rete diplomatico-consolare di rilevazione delle presenze del personale.

**Indicatore 3:** Servizi consolari dematerializzati sul portale online.



## 6. Dagli obiettivi strategici e strutturali agli obiettivi operativi

### Avvio del Ciclo 2017-2019 e integrazione tra i sistemi

In linea con quanto previsto dalle delibere della CiVIT n. 1/2012 e n. 6/2013, il MAECI programma il 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 armonizzato 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'Organismo Indipendente di Valutazione. La consultazione ha permesso di rendere gli obiettivi quanto più possibile aderenti ai servizi erogati dal MAECI a istituzioni, cittadini e imprese nonché di affinare gli indicatori e i target, evidenziando 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 sette direttrici di azione indicate dall'On. Ministro, il MAECI ha individuato gli obiettivi strategici e strutturali per il triennio 2017-2019, indicati già nella **Direttiva** dell'On. Ministro per l'azione amministrativa (**Allegato A**).

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 per il perseguimento dei compiti e delle funzioni indicati dalle legge. Gli obiettivi strategici e strutturali sono poi declinati in **obiettivi operativi**. L'**Allegato B** al presente Piano (Obiettivi strategici, strutturali e operativi) presenta in forma chiara e sintetica l'insieme degli obiettivi strategici, strutturali e operativi, unitamente ai relativi indicatori e target.

In tale contesto, i singoli uffici dell'Amministrazione centrale e della rete estera si sono dotati inoltre di obiettivi di gestione (**Allegati B e C**), il cui monitoraggio avviene mediante il **controllo di gestione**. Come negli anni passati, gli Uffici all'estero dovranno monitorare quattro attività nel corso del 2017. Gli Uffici dell'Amministrazione centrale, inoltre, sono stati invitati a perfezionare la definizione dei target e degli indicatori degli obiettivi di gestione in un'ottica di costante miglioramento della loro performance.

Gli obiettivi strategici e strutturali contenuti nel presente Piano della performance sono riportati nelle **Note integrative al Bilancio dello Stato** in modo da consentire piena coerenza tra impiego delle risorse e priorità di azione amministrativa, realizzando così il **collegamento del piano della performance con il ciclo di programmazione finanziaria**. Per



una maggiore facilità di lettura, nell'Allegato B sono riportati anche gli stanziamenti di bilancio assegnati nel 2017 per ogni obiettivo strategico e strutturale.

La tavola a seguire illustra la distribuzione delle risorse destinate ai programmi di spesa del MAECI nel 2017.

<b>Risorse per missioni e programmi</b>			
<b>Missione</b>	<b>Programma</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>4. L'Italia in Europa e nel mondo</b>	4.1 Protocollo internazionale	7.203.132	7.113.731
	4.2 Cooperazione allo sviluppo	831.616.893 <sup>(1)</sup>	949.997.240 <sup>(1)</sup>
	4.4 Cooperazione economica e relazioni internazionali	41.094.923	41.013.305
	4.6 Promozione della pace e sicurezza internazionale	467.330.389	456.126.243
	4.7 Integrazione europea	20.129.912	19.151.989
	4.8 Italiani nel mondo e politiche migratorie	40.833.487	241.216.637
	4.9 Promozione del sistema Paese	144.955.495	165.305.154
	4.12 Presenza dello Stato all'estero tramite le strutture diplomatico-consolari	96.917.002	76.182.395
	4.13 Rappresentanza all'estero e servizi ai cittadini e alle imprese	529.488.905	574.795.169
	4.14 Coordinamento dell'Amministrazione in ambito internazionale	14.993.533	16.513.489
	4.15 Comunicazione in ambito internazionale	3.324.449	3.698.636
	4.17 Sicurezza delle strutture in Italia e all'estero e controlli ispettivi	-----	3.410.583
<b>32. Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche</b>	32.2 Indirizzo politico	10.956.174	10.203.929
	32.3 Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza	69.037.306	47.692.916



<b>33. Fondi da ripartire</b>	<b>33.1</b> Fondi da assegnare	11.000.170	-----
<b>Totali per missione</b>			
<b>4. L'Italia in Europa e nel mondo</b>		2.197.888.120	2.558.856.186
<b>32. Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche</b>		79.993.480	57.896.845
<b>33. Fondi da ripartire</b>		11.000.170	-----
<b>Totale generale</b>		<b>2.288.881.770</b>	<b>2.612.421.416</b>
(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

In base al 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.

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

La performance dei singoli uffici contribuisce, nella misura del 50 per cento, anche al punteggio complessivo della performance individuale del personale delle aree funzionali e costituisce uno dei criteri per il riconoscimento della quota di trattamento economico accessorio collegata alla produttività e ai risultati.



## **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.





## 7. 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 e Capi 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>	Esame dei principali obiettivi in seno 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>	Publicazione 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 (personale delle AAFF e dirigenti).	Valutati
<b>Valutazione</b>	Eventuale valutazione di seconda istanza	Valutatori di seconda istanza
<b>Valutazione</b>	Certificazione del raggiungimento degli obiettivi assegnati	Direttori Generali, Capi Servizio, Capi Unità, Capi Ufficio
<b>Valutazione</b>	Certificazione del raggiungimento degli obiettivi assegnati per i titolari di strutture dirigenziali di livello generale	On. Ministro
<b>Rendicontazione</b>	Relazione sull'utilizzo delle risorse e sull'efficienza dell'azione amministrativa (Rapporto di Performance)	OIV
<b>Rendicontazione</b>	Relazione sulla Performance	SG



## Analisi e coinvolgimento degli stakeholder

L'Amministrazione degli Esteri, 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 sono il frutto di intensi contatti con gli *stakeholder* interni ed esterni.

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

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

## Performance e Prevenzione della corruzione

“La Direttiva Generale per l'azione amministrativa attribuisce una particolare attenzione alle attività per la prevenzione della corruzione. Il Piano della Performance è stato pertanto elaborato tenendo conto del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione del Ministero degli Affari Esteri, da ultimo approvato con DM 14 febbraio 2017, n. 287. 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 2017, l'Ispettorato Generale è chiamato ad ampliare la trasparenza sulle attività del MAECI per avvicinare i cittadini e le istituzioni alle azioni di politica estera, e a vigilare sulla regolarità dell'azione amministrativa, contribuendo ad un'efficace prevenzione della corruzione. 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 continuerà ad essere dedicata nel 2017 alla formazione in materia di prevenzione della corruzione, attraverso la predisposizione di moduli formativi per il personale destinato al servizio estero o che passa al profilo superiore, 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.

Inoltre, sono in aumento rispetto all'anno scorso gli obiettivi a carattere generale del MAECI ove vi sono fattispecie che contribuiscono alla lotta alla corruzione :

1. "Contribuire alla gestione e ai seguiti della Presidenza italiana del G7", nel programma della quale vi sono specifiche iniziative dedicate alla lotta alla corruzione sui tavoli internazionali.
2. "Aumentare l'efficienza dei servizi consolari", che si traduce anche nell'aumento delle misure di prevenzione della corruzione e del grado di trasparenza negli importanti settori dei visti e della cittadinanza
3. "Migliorare la gestione amministrativa delle sedi estere", ovvero favorire la modernizzazione dei servizi forniti dalla rete all'estero, la semplificazione delle procedure e l'ammodernamento delle modalità di lavoro del MAECI.

### **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 in ambito trasparenza pianificati all'interno del **Piano triennale per la Prevenzione della Corruzione 2017-2019**, monitorandone l'attuazione, in particolare mediante l'individuazione di un obiettivo strategico di natura trasversale.

L'inclusione della sezione "Trasparenza" nel Piano triennale per la prevenzione della corruzione discende dagli sviluppi legislativi intervenuti in materia di trasparenza dapprima con l'art. 7 della Legge 7 agosto 2015 n. 124 (c.d. Madia) e poi il d. lgs. 97/2016, che ha



novellato il testo del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33. Nella sezione sono individuate le aree principali, sul piano dei contenuti, tecnico ed organizzativo, nelle quali il MAECI intende concentrare la propria azione propulsiva in materia di trasparenza. Le aree sono state individuate alla luce delle direttive dell'ANAC, delle priorità dell'amministrazione e dei risultati già conseguiti, ma soprattutto tenendo conto della nozione di "trasparenza" che emerge dal nuovo art. 1, co. 1 del d.lgs. 33/2013: *"accessibilità totale dei dati e documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, allo scopo di tutelare i diritti dei cittadini, promuovere la partecipazione degli interessati all'attività amministrativa e favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche"*. In questo ambito, la principale novità è come noto costituita dall'introduzione nel nostro ordinamento dell'accesso civico "generalizzato", anche detto FOIA italiano (*Freedom of Information Act*), ossia il diritto di chiunque di accedere ai dati e documenti detenuti dalla P.A., ulteriori rispetto a quelli oggetto di pubblicazione obbligatoria.

Il Ministero degli Esteri e della Cooperazione Internazionale intende anche quest'anno promuovere e valorizzare le novità introdotte, con un approccio che non sia soltanto di adempimento, ma che punti a soddisfare nella maniera più ampia ed efficace possibile la sostenuta domanda di informazioni sulla politica estera del Paese proveniente da cittadini, imprese e istituzioni, contribuendo in questo modo anche ad una più efficace azione di prevenzione della corruzione. Tale intendimento è espresso da uno specifico obiettivo strategico assegnato da quest'anno al centro di responsabilità "Ispettorato Generale", collegato alla priorità politica di riforma dell'azione amministrativa, la cui formulazione è la seguente: *"Ampliare la trasparenza sulle attività MAECI per avvicinare cittadini e istituzioni alle azioni di politica estera e contribuire ad un'efficace azione di prevenzione della corruzione"*. Gli strumenti e le modalità per conseguire tale obiettivo sono descritti nel Piano triennale per la Prevenzione della Corruzione, reperibile nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale [esteri.it](http://esteri.it).

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 2017, nella



prospettiva di una crescente attenzione per i servizi che il Ministero e la sua rete forniscono al cittadino e alle imprese, si prevede di migliorare gli standard di qualità, 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 formulare gli obiettivi del Piano della Performance alla luce del contenuto della Nota Integrativa al bilancio.

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 l'Allegato B 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 2017 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.
- Affinare le metodologie di valutazione del personale anche al fine di assicurare la diversificazione dei punteggi.



## **8. Allegati tecnici**

- A. Direttiva dell'On. Ministro per l'azione amministrativa e per la gestione dei Centri di Responsabilità del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale.**
- B. Obiettivi 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.**