



PIANO DELLA PERFORMANCE 2018-2020

Segreteria Generale – Unità di Coordinamento

31 gennaio 2018



Sommario

Sommario	2
1. Presentazione del Piano	3
2. Presentazione dell'Amministrazione	5
Chi siamo	5
Organizzazione	6
Cosa facciamo	7
Mandato istituzionale, Missione e principali attività	7
Come operiamo	16
Personale	21
L'Amministrazione in "cifre"	21
Albero della performance	24
3. Pianificazione triennale	25
Analisi del contesto	25
Analisi del contesto esterno	25
Analisi del contesto interno	27
Le risorse finanziarie della Farnesina	30
Obiettivi specifici	32
4. La programmazione annuale	54
Avvio del Ciclo 2018-2020 e integrazione tra i sistemi	54
5. Dalla performance organizzativa alla performance individuale	56
Obiettivi assegnati al personale dirigenziale	56
Obiettivi degli Uffici dell'Amministrazione centrale	56
Obiettivi degli Uffici dell'Amministrazione periferica	56
6. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della performance	58
Fasi e soggetti del processo di redazione del Piano	58
Analisi e coinvolgimento degli stakeholder	60
Performance e Prevenzione della corruzione	60
Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance	63
7. Allegati tecnici	64



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 2018-2020 è stato elaborato sulla base delle priorità politiche indicate dal Ministro Alfano nel settembre 2017, così come declinate in obiettivi triennali, strategici e strutturali, e obiettivi annuali dalla Direttiva Generale per l'Azione Amministrativa firmata dal Ministro Alfano l'8 gennaio 2018. Esso aggiorna le consolidate aree di intervento 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 2018 offre straordinarie opportunità per incidere sulle dinamiche internazionali. Va menzionato, in particolare, che l'Italia esercita la Presidenza di turno dell'Organizzazione per la Sicurezza e la Cooperazione in Europa (OSCE) e, in tale veste, coordina il processo decisionale e definisce le priorità dell'attività dell'Organizzazione. Nel corso dell'anno sarà inoltre possibile operare costruendo sulle solide basi poste nel 2017, anno che ha visto l'Italia detenere la Presidenza del G7, la Presidenza del Processo di Berlino per i Balcani occidentali e partecipare attivamente, come membro non permanente, ai lavori del Consiglio di Sicurezza della Nazioni Unite, alla cui attenzione sono stati portati temi cruciali per la nostra sicurezza quali la Libia, il traffico di esseri umani, i rifugiati e la protezione dei beni culturali nelle aree di conflitto. Di fronte a uno scenario globale complesso e fortemente interconnesso, caratterizzato da perduranti crisi internazionali oltre che da difficoltà crescenti sotto il profilo socio-politico e di sicurezza, che interessano in special modo alcune aree del mondo a noi prossime, la Farnesina moltiplicherà i suoi sforzi per riaffermare il ruolo dell'Italia come attore internazionale in favore della stabilità – politica e socio-economica – e dei diritti umani.

Nel 2018 rimarrà altresì centrale l'impegno della Farnesina per l'erogazione di servizi sempre più efficienti a istituzioni, cittadini e imprese, a partire dalla gestione del voto all'estero in occasione delle elezioni politiche del prossimo 4 marzo, in un quadro peraltro di forte crescita dei connazionali iscritti all'AIRE e di risorse umane in servizio negli uffici della rete estera decrescenti.

Nell'attuazione del Piano, elaborato tenendo conto delle recenti linee guida adottate dal Dipartimento della Funzione Pubblica, l'Amministrazione continuerà ad ispirarsi ai principi



della responsabilità manageriale, del decentramento delle decisioni e dell'innovazione tecnologica, ottimizzando le risorse disponibili anche alla luce delle ristrettezze di bilancio e in un'ottica di parità di genere.

Per il conseguimento degli obiettivi del Piano la Farnesina potrà contare su una organizzazione recentemente rinnovata a seguito dell'entrata in vigore, il 16 febbraio 2017, della nuova articolazione delle strutture dirigenziali generali e non generali del Ministero, con la riduzione di sei uffici, della nuova regolamentazione della dirigenza (cfr. DPR 95/2010, così come modificato dal DPR 260/2016 e il conseguente DM 233/2017) e della riforma del sistema della Cooperazione allo Sviluppo introdotto con Legge n. 125 del 2014.

Il Piano della Performance 2018-2020 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. Presentazione dell'Amministrazione

Chi siamo

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

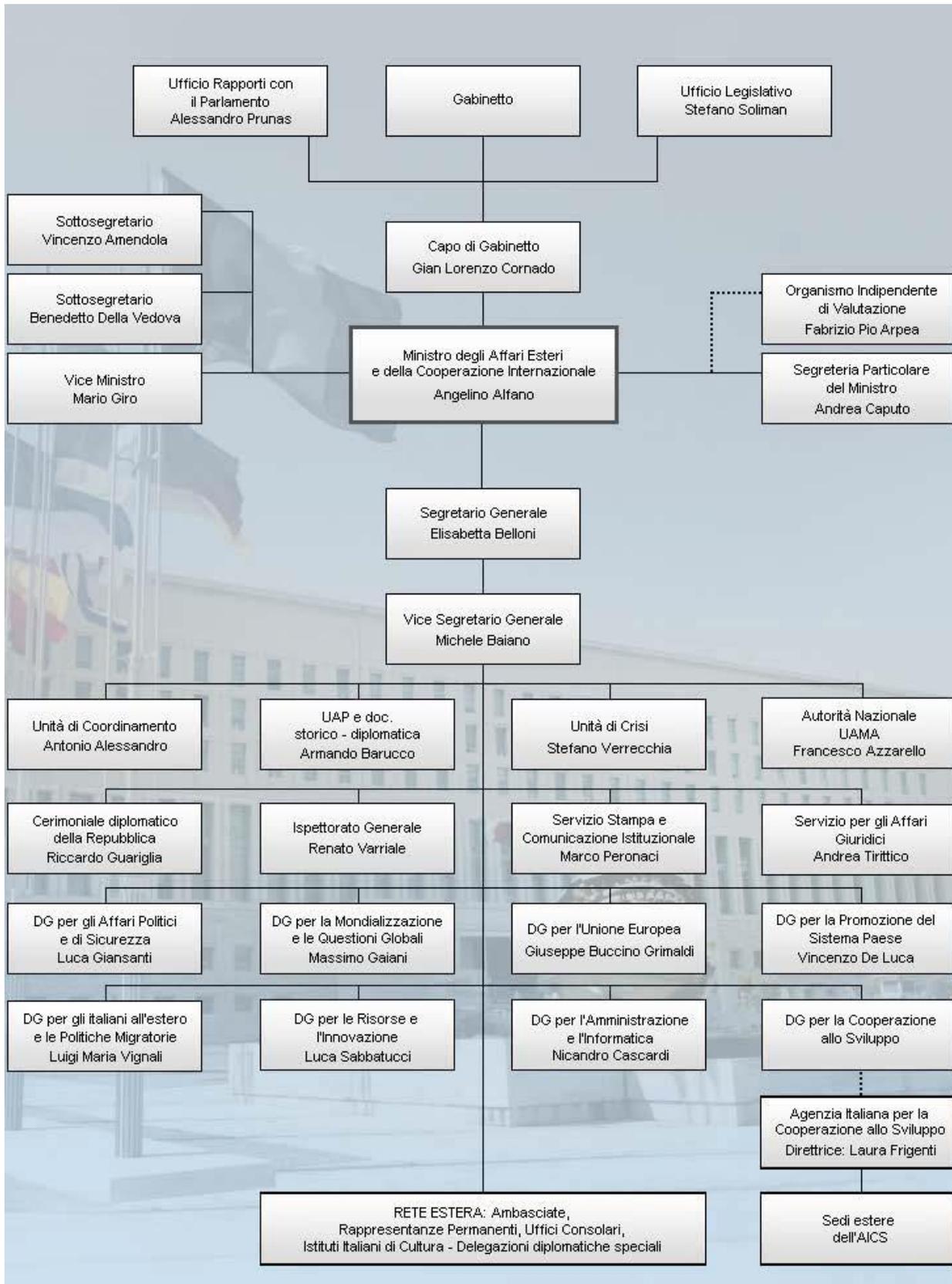
L'organigramma di seguito riportato illustra - ai sensi del DPR 95/2010, così come modificato dal DPR 260/2016 - l'assetto organizzativo del MAECI di primo livello al 16 febbraio 2017 (data di entrata in vigore del DPR 260/2016 e del conseguente DM 233/2017 di articolazione interna).

La struttura centrale del Ministero consta – dopo la riduzione attuata con la riforma del 2010, il cui assetto è stato confermato dal recente DPR 260/2016 - di otto Direzioni generali, in linea con la visione di una Pubblica Amministrazione snella ed efficiente, vicina ai cittadini e alle imprese. Le Direzioni Generali coincidono con le macro-aree tematiche prioritarie della nostra politica estera: affari politici e sicurezza, mondializzazione e questioni globali, promozione del sistema Paese, Unione Europea, italiani all'estero e politiche migratorie, cooperazione allo sviluppo; cui si aggiungono le Direzioni Generali incaricate di attuare le priorità del Governo in materia di riforma dell'azione amministrativa e razionalizzazione delle risorse. Sono presenti inoltre, quali strutture di primo livello, il Cerimoniale diplomatico della Repubblica, l'Ispettorato generale del Ministero e degli uffici all'estero e due Servizi (per la stampa e la comunicazione istituzionale; per gli affari giuridici, del contenzioso diplomatico e dei trattati). Sono inoltre presenti uffici di diretta collaborazione ai sensi del D.P.R. 233 del 2001.

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



Organizzazione





Cosa facciamo

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

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

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

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

Mandato istituzionale, Missione e principali attività

Il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale è 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 e l'erogazione di servizi ai cittadini. La limitatezza delle risorse disponibili per la proiezione internazionale del Paese



rende ancora più impegnativa l'individuazione degli strumenti più adatti per realizzare con risultati incisivi e durevoli l'insieme di queste attività.

Nel perseguimento della sua missione, che deriva dal mandato istituzionale attribuito dalla Costituzione e dalle leggi vigenti, l'Amministrazione della Farnesina svolge alcune attività, raggruppate di seguito in alcune tipologie.

1. Servizi diretti. Tra i compiti delle rappresentanze diplomatico-consolari c'è quello di assicurare la tutela degli interessi italiani fuori dai confini nazionali. Le nostre collettività all'estero costituiscono al tempo stesso una risorsa per il sistema Paese (commerciale, economica, culturale) ed una realtà verso le cui esigenze il Governo italiano ha dei precisi obblighi. Tra questi, in primo luogo, quello di rispondere alle domande di **servizi consolari**, forniti secondo principi di eguaglianza, imparzialità, efficienza e trasparenza. La Farnesina intende andare oltre una mera logica d'adempimento e, compatibilmente con il quadro delle risorse umane e finanziarie a disposizione, lavora ogni giorno per offrire ai connazionali servizi sempre più efficienti e innovativi, anche attraverso una progressiva digitalizzazione degli stessi.

L'ufficio consolare svolge all'estero l'intero spettro delle funzioni svolte in Italia da una pluralità di amministrazioni pubbliche. A titolo esemplificativo si menzionano di seguito le funzioni principali. I dati relativi ai principali servizi consolari e amministrativi, suddivisi per tipologia, aree geografica e uffici della rete diplomatico-consolare, sono disponibili nell'annuario statistico 2017 del Ministero (disponibile al seguente link: http://www.esteri.it/mae/resource/pubblicazioni/2017/07/annuario_statistico_2017_web_3.pdf).

- intervenire in favore dell'italiano all'estero qualora si trovi in situazione di difficoltà. La tutela riguarda, ad esempio, i casi di decesso, incidente, malattia grave, arresto o detenzione, atti di violenza;
- offrire assistenza consolare nel caso di minori sottratti e condotti all'estero, occupandosi delle possibili azioni in loco (tentativi di mediazione, sostegno all'autorità centrale incardinata presso il Ministero della Giustizia, indicazione di nominativi di avvocati);
- accertare, nel caso di residenti all'estero, la sussistenza dei requisiti richiesti per l'acquisto della cittadinanza;
- rilasciare i visti d'ingresso per l'Italia, che consistono in un'autorizzazione concessa allo straniero per l'ingresso nel territorio della Repubblica Italiana o in quello degli altri Paesi che applicano la Convenzione di Schengen, da valutarsi alla luce di esigenze connesse con il buon andamento delle relazioni internazionali e con la tutela della sicurezza nazionale e dell'ordine pubblico. I visti emessi dalla rete diplomatico-consolare italiana rappresentano una considerevole fonte di introito per l'erario: nel 2017, a fronte di più di due milioni di domande di visto (2.031.368)



- sono stati emessi 1.850.000 visti d'ingresso per l'Italia e l'area Schengen (+ 2% rispetto al 2016) assicurando all'Erario entrate dirette per oltre 100 milioni di euro.
- gestire le operazioni necessarie per consentire il voto dei cittadini italiani all'estero, sia per i residenti quanto per coloro che, sotto alcune condizioni, siano temporaneamente fuori dall'Italia;
 - esercitare - esclusivamente nei confronti di cittadini italiani che si trovano all'estero in via permanente o temporanea – alcune funzioni notarili;
 - rilasciare passaporti e documenti di viaggio d'emergenza.

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

- Sul portale www.viaggiasesicuri.it il Ministero mette a disposizione le analisi delle situazioni di sicurezza nel mondo grazie ai dati raccolti dalla rete diplomatica italiana, al monitoraggio di fonti aperte e alla continua collaborazione con altre articolazioni dello Stato e con i nostri partner europei. Sono inoltre disponibili i profili continuamente aggiornati di tutti i Paesi: informazioni generali, sicurezza, situazione sanitaria, condizioni climatiche, cautele da adottare, link utili.
- Prevenire significa anche diramare rapidamente consigli e avvisi di sicurezza ai connazionali. Per questo, è stato creato il portale www.dovesiamonelmondo.it che consente a chi viaggia di segnalare il proprio itinerario e i propri riferimenti. In caso di emergenza, la Farnesina potrà attivare i contatti rendendo più rapido, mirato ed efficace il coordinamento con chi si trova nelle zone interessate, e pianificare opportunamente eventuali interventi. Servizi specifici sono stati sviluppati per singole categorie di viaggiatori: turismo, lavoro, operatori umanitari e di cooperazione, media, sport, scuola università e ricerca.

Il MAECI offre anche servizi a **sostegno delle imprese e in favore della crescita del Paese** assistendole nella penetrazione dei mercati emergenti, nel consolidamento di quelli tradizionali e sostenendo il sistema paese nell'opera d'attrazione d'investimenti produttivi esteri, flussi turistici e talenti. L'azione di **diplomazia economica della Farnesina** promuove l'Italia attraverso un approccio integrato e trasversale tra i settori economico, culturale e scientifico, che valorizza il "marchio Italia" nel suo complesso, in raccordo costante – a Roma e all'estero – con Istituzioni, Enti, Associazioni, Imprese, Centri di ricerca ed Università, Unità dell'Agenzia ICE e dell'Enit, Istituti Italiani di Cultura e Uffici degli Addetti



Scientifici e Tecnologici. Nello svolgimento di tale azione, la Farnesina mette a disposizione numerosi strumenti e offre i seguenti servizi:

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

Il supporto fornito alle imprese dalla Farnesina e dalla rete degli uffici all'estero è stato quantificato da un rapporto commissionato alla società di consulenza Prometeia. Dall'analisi, arrivata alla seconda edizione, è emerso che le attività di diplomazia economica realizzate nel 2016 hanno determinato un impatto complessivo di 21,4 miliardi di euro di valore aggiunto generato complessivamente sul territorio italiano (pari all'1,4% del PIL; nel 2015 erano 16,4 miliardi), di 8,8 miliardi di euro di gettito fiscale (erano 6,7 miliardi nel 2015), di 307.000 posti di lavoro in Italia (nel 2015 erano 234.000). È intenzione della Farnesina continuare a promuovere la realizzazione di studi analoghi per continuare a monitorare l'impatto delle attività svolte in questo importante settore.

Il MAECI offre **numerosi altri servizi**, di cui si offre di seguito qualche esempio, senza pretese di esaustività:

- Raccoglie le informazioni relative alle opportunità di studio, tirocinio e lavoro offerte dal MAECI, dalla UE, dalle Organizzazioni Internazionali e dalle istituzioni scolastiche italiane all'estero
- Offre, a seconda delle disponibilità di bilancio e spesso congiuntamente ad altre istituzioni, borse di studio per cittadini italiani e stranieri;
- Gestisce e mette a disposizione degli studiosi l'archivio storico-diplomatico, favorendo la conoscenza della politica estera del nostro Paese, promossa anche attraverso la progressiva informatizzazione dei testi a disposizione e la pubblicazione dei documenti diplomatici (www.farnesina.ipzs.it);
- Gestisce e mette liberamente a disposizione online l'Archivio dei trattati internazionali (<http://itra.esteri.it>), allo scopo di rendere facilmente accessibili le



informazioni relative al quadro convenzionale in vigore in Italia sul piano bilaterale e multilaterale.

2. A seguito di questa rapida panoramica, è importante tenere a mente che la missione istituzionale della Farnesina, descritta dalle funzioni e dai compiti che la legge le affida, si traduce anche in un'**azione diplomatica quotidiana**, i cui effetti – anche se spesso difficilmente misurabili e percettibili soltanto nel medio-lungo periodo – si riverberano positivamente sulla qualità della vita dei nostri concittadini, attraverso il contributo italiano alla creazione e alla tutela di beni pubblici globali (pace e sicurezza, apertura dei mercati, tutela del patrimonio culturale, cambiamenti climatici, diritti di proprietà e molto altro ancora).

Tutelare gli interessi italiani in sede internazionali, definire e attuare le azioni in materia di politica internazionale, rappresentare e coordinare gli interessi italiani in sede internazionale, curare i rapporti politici, economici, sociali e culturali con l'estero significa produrre sicurezza per il Paese, promuovere la sua economia, la sua stabilità – politica, economica, sociale – e la sua immagine, creando quindi valore pubblico, ossia – per utilizzare le formule delle recenti linee guida sul Piano della Performance del Dipartimento della Funzione Pubblica – migliorando il benessere sociale ed economico degli utenti e degli *stakeholder* della Farnesina.

Un'**efficace rappresentazione del mandato istituzionale del MAECI** non si limita alla descrizione dei servizi diretti erogati, ma include l'articolazione della sua *mission* nelle macro-aree elencate di seguito.

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

Nel 2018 l'Italia intende cogliere l'opportunità offerta dalla **Presidenza di turno dell'Organizzazione per la Sicurezza e la Cooperazione in Europa (OSCE)**. Si tratta della piattaforma ideale per trovare soluzioni condivise a sfide comuni, non soltanto perché è la più grande organizzazione regionale di sicurezza al mondo, ma anche per i suoi metodi di lavoro, contraddistinti da flessibilità e collegialità. L'azione dell'Italia alla guida dell'Organizzazione sarà all'insegna del dialogo e seguirà le seguenti priorità: pieno sostegno politico agli sforzi per la ricerca di una soluzione alla crisi ucraina; attenzione prioritaria al ruolo dell'OSCE nei conflitti "protratti" (Nagorno-Karabakh, Transnistria, Georgia: Abkhazia e Ossezia); focus ancora più accentuato sulle sfide e sulle opportunità



provenienti dal Mediterraneo, incluse le migrazioni, come già sottolineato in occasione della Conferenza Mediterranea dell'OSCE tenutasi a Palermo il 24-25 ottobre 2017; ripristino di un clima di fiducia tra gli Stati Partecipanti attraverso l'approfondimento del "Dialogo strutturato sulle sfide e i rischi alla sicurezza regionale"; dialogo rafforzato sulla seconda "dimensione" (economico-ambientale). Sarà infine centrale la promozione dei diritti umani, delle libertà fondamentali e dello stato di diritto – aspetti legati in maniera imprescindibile alla nostra sicurezza – e, in particolare, la lotta contro ogni forma di discriminazione e intolleranza, a partire dall'antisemitismo, tema affrontato sin dall'inizio dell'anno in occasione della Conferenza Internazionale sulla responsabilità degli Stati, istituzioni e individui nella lotta contro l'antisemitismo nell'area OSCE .

Le **dinamiche dell'economia globale** indicano che la politica estera va vista come indispensabile complemento di un progetto nazionale in grado di tutelare la competitività dell'Italia nei prossimi decenni, che saranno verosimilmente caratterizzati da una diversa distribuzione del reddito, da una competizione crescente per le materie prime, dalla sempre maggiore dimensione dei flussi finanziari internazionali, da tentazioni neo-protezioniste e da fenomeni senza precedenti di mobilità delle persone. In questo ambito vanno inquadrati anche gli sforzi per accrescere le capacità di influire sulle scelte europee e ridurre la dipendenza energetica del Paese con una combinazione di scelte di politica industriale e di politica estera.

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

In questo quadro, il nostro **straordinario patrimonio culturale e linguistico**, la cui valorizzazione e diffusione all'estero spetta alla Farnesina, costituisce una risorsa fondamentale, capace di trasmettere i valori di bellezza e qualità che costituiscono i cardini di uno stile di vita apprezzato in tutto il mondo, e quindi strumento per accrescere



l'attrattività del sistema Italia. Gli ultimi dati attestano che più di 2 milioni di studenti scelgono ogni anno di studiare l'italiano. Per approfondimenti è possibile consultare i dati disponibili sul portale della lingua italiana, realizzato dalla Farnesina: <https://www.linguaitaliana.esteri.it/lingua/osservatorio.do>.

La globalizzazione, la velocità di accesso alle informazioni e la crescente godibilità di prodotti culturali a distanza influiscono inoltre sulle strategie di promozione culturale, richiedendo capacità di innovazione e nuove politiche capaci di avvalersi di tutte le tecnologie e i supporti oggi disponibili per raggiungere il grande pubblico, che ha peraltro maturato aspettative più sofisticate e diversificate nella fruizione di prodotti culturali.

In tale contesto s'inquadra anche l'azione delle scuole italiane all'estero, amministrate dalla Farnesina, oggetto a partire dal 1 gennaio 2018 di un'importante riforma organizzativa, amministrativa e contabile, introdotta dal d. lgs. 13 aprile 2017 n. 64, che ne rafforzerà la capacità di promuovere in modo sempre più incisivo il **sistema della formazione italiana nel mondo**.

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 - adeguati anche alle nuove forme di mobilità italiana all'estero - e una comunicazione efficace.

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

Le caratteristiche delle transizioni in atto, così come della delicata congiuntura economica, rafforzano l'interesse dell'Italia a una **governance più efficace del sistema internazionale**, basata su principi, norme e valori condivisi. Quanto più il tavolo da gioco globale verrà gestito da rapporti di forza, invece che da regole comuni, tanto più le medie potenze, come l'Italia, saranno esposte alle ripercussioni di scelte che non hanno contribuito a ispirare. In altri termini, ancorare parte della sovranità nazionale al rispetto di regole comuni (europee e multilaterali) che contribuiamo a formare, è un modo per mantenere influenza. Ciò impone all'Italia di continuare a partecipare attivamente e in maniera propositiva ai fori multilaterali, sulla scorta dei risultati conseguiti nel 2017 con la Presidenza del G7, perseguendo efficacemente e senza complessi gli interessi nazionali. Nostro interesse è che l'Unione Europea rafforzi il proprio ruolo globale, nel quale devono trovare spazio e tutela adeguata le nostre istanze, e che le **Nazioni Unite** continuino a essere promotrici di un multilateralismo efficace ed inclusivo. In questo ambito si collocano gli sforzi per evitare riforme del Consiglio di Sicurezza dell'ONU per noi penalizzanti.



Per quanto riguarda **l'Unione Europea**, vi è il bisogno - 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, in linea con gli auspici della Dichiarazione di Roma, sottoscritta nel marzo 2017 dai leader dei 27 Stati Membri, del Consiglio Europeo, del Parlamento Europeo e della Commissione Europea in occasione del sessantesimo anniversario della firma degli accordi con venne istituita la Comunità Economica Europea. 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, impegnandosi in particolare affinché siano rispettati i diritti acquisiti dei cittadini italiani nel Regno Unito.

Infine, è possibile ricordare brevemente altre macro-attività e/o funzioni svolte dagli uffici del MAECI:

3. Le Attività per funzioni di amministrazione generale – ossia le “attività a supporto di clienti/utenti interni all'Amministrazione” – che vengono realizzate principalmente a cura della Direzione Generale per le Risorse e l'Innovazione (DGRI) e della Direzione generale per l'amministrazione, l'informatica e le comunicazioni (DGAI).

La prima assicura, tra le altre cose, la programmazione e la coerenza della gestione delle risorse umane e finanziarie, promuove l'innovazione organizzativa e la semplificazione normativa e delle procedure, cura l'organizzazione degli uffici centrali e di quelli all'estero, predispone il bilancio e dispone l'allocazione strategica delle risorse finanziarie, cura il reclutamento, la gestione ed i movimenti del personale – una funzione strategica per un'Amministrazione le cui articolazioni periferiche sono distribuite in tutto il mondo – promuove l'attuazione di politiche per le pari opportunità, cura le relazioni sindacali e la contrattazione collettiva integrativa, provvede – d'intesa con la Scuola nazionale dell'amministrazione - alla formazione e all'aggiornamento professionale del personale del MAECI.

La seconda tratta le questioni relative ai mezzi di funzionamento e alle attrezzature degli uffici centrali, provvede all'acquisto, vendita, costruzione, locazione, ristrutturazione, manutenzione di beni mobili ed immobili, destinati ad attività di interesse dell'amministrazione degli affari esteri; dispone finanziamenti alle sedi all'estero e provvede ai relativi controlli; promuove la digitalizzazione dell'amministrazione e cura la sicurezza informatica della Farnesina.

Altre strutture interne assolvono inoltre allo svolgimento di compiti importanti, tra cui la vigilanza sul regolare funzionamento e sulla gestione degli uffici centrali e degli uffici all'estero dell'amministrazione (a cura dell'Ispettorato Generale), la consulenza giuridica, sia nell'ambito del diritto interno che in quello internazionale, fornita agli Organi di



indirizzo politico e agli Uffici dell'Amministrazione (a cura del Servizio per gli affari giuridici, del contenzioso diplomatico e dei trattati), la diramazione delle informazioni agli uffici del Ministero e l'invio di ogni utile materiale informativo agli uffici all'estero (a cura del Servizio per la Stampa e la Comunicazione istituzionale), l'organizzazione delle cerimonie ufficiali alle quali partecipino Capi di Stati esteri, ovvero rappresentanze diplomatiche, delegazioni e personalità estere (a cura del Cerimoniale diplomatico della Repubblica)

4. Una parte significativa del bilancio del MAECI viene destinata ai **trasferimenti**. Basti pensare, come illustrato più avanti nella sezione “le risorse finanziarie della Farnesina”, che nel 2018 su uno stanziamento complessivo pari a 2.609 milioni di euro, ben 514 verranno trasferiti all’Agenzia italiana per la Cooperazione allo sviluppo (AICS) a cui, con legge n. 125 del 2014, è stata demandata l’attuazione degli interventi di cooperazione, ferma restando l’attribuzione al MAECI delle funzioni di Programmazione e indirizzo dell’azione italiana in materia di cooperazione allo sviluppo.

Un'altra quota del bilancio del Ministero, pari a 591 milioni di euro per il 2018, verrà trasferita sotto forma di contributi dal bilancio del MAECI alle Organizzazioni Internazionali. Questi trasferimenti costituiscono oneri inderogabili sorti in virtù di impegni internazionali assunti nel quadro dei diversi organismi di cui l'Italia è membro, sia per lo svolgimento di specifiche attività, sia per la funzionalità delle organizzazioni stesse, e funzionali alla realizzazione degli interessi pubblici, già descritti, di cui la Farnesina è istituzionalmente promotrice.

5. Infine è possibile ricordare che il MAECI svolge anche alcune **funzioni di regolazione**, intese in senso lato. Attraverso la partecipazione ai lavori e ai negoziati che hanno luogo in seno alle Organizzazioni Internazionali o in altri consessi internazionali, anche non istituzionalizzati, la Farnesina contribuisce alla definizione di norme giuridiche internazionali (trattati, consuetudini, atti di organizzazioni internazionali, sentenze di corti internazionali) suscettibili di creare, attraverso l’adattamento del diritto interno al diritto internazionale, normative e standard efficaci all’interno del nostro ordinamento.



Come operiamo

Alla luce delle aree strategiche identificate nella precedente sezione, è possibile individuare le principali **linee d'azione** del Ministero degli Affari Esteri, declinate – in termini di **priorità politiche** – con l'Atto d'indirizzo del Ministro per il 2018. Firmato a settembre del 2017, tenendo anche conto dell'atto di indirizzo del Presidente del Consiglio dell'8 agosto 2017, esso costituisce la base del Piano della performance 2018-2020, oltre che del ciclo di bilancio 2018.

Area Strategica	Outcome/Linee d'azione
Mediterraneo	Chiedo che vengano moltiplicati gli sforzi per tutelare i nostri interessi nazionali 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 delle situazioni regionali richiede di modulare opportunamente i nostri rapporti bilaterali con i Paesi della sponda sud (dal Maghreb al Golfo) anche nel campo della promozione e del dialogo culturale, e di svolgere un ruolo profilato nei contesti multilaterali di riferimento, valorizzando anche i contributi emersi dai Rome MED - Dialogues. Prioritario è per me la promozione e la tutela dei diritti nell'area del Mediterraneo con particolare attenzione alle categorie più vulnerabili quali donne e minoranze religiose.
Fenomeni Migratori	La Farnesina dovrà contribuire, anche attivando il necessario raccordo tra le amministrazioni nazionali interessate, all'identificazione e all'introduzione di strumenti per la gestione di breve, medio e lungo termine dei fenomeni migratori, in un'ottica di contenimento dei flussi e rispetto dei diritti umani. Occorre continuare a promuovere iniziative che coniughino solidarietà e sicurezza. Chiedo che sia sviluppata in modo prioritario l'interlocazione e la collaborazione con i Paesi di transito che confinano con la Libia, quali Niger e Ciad, anche attraverso una maggiore allocazione verso tali Paesi di risorse per la cooperazione e la sicurezza. In sede europea e multilaterale andrà data priorità al nuovo partenariato con l'Africa, al principio della salvaguardia della vita umana, alla lotta al traffico di esseri umani



Area Strategica	Outcome/Linee d'azione
	e alla protezione dei migranti più vulnerabili (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, anche a valere sul Fondo per l'Africa.
Europa	Dopo l'avvio dei negoziati per il recesso del Regno Unito e la firma della Dichiarazione di Roma in occasione del 60° anniversario dei Trattati, occorre proseguire nel rilancio del progetto europeo per promuovere un'Europa più sicura, integrata, solidale e orientata alla crescita, che fornisca risposte concrete alle esigenze dei cittadini. E' necessario continuare a lavorare in coordinamento con Francia, Germania e Spagna, come delineato alla Conferenza dei Paesi di Transito del 6 luglio 2017 e confermato al Vertice quadrilaterale di Parigi del 28 agosto. Speciale attenzione dovrà essere dedicata alla gestione della Brexit e all'architettura dei rapporti UE-Regno Unito, in un'ottica di costruttiva cooperazione con il Governo britannico che resta un solido alleato dell'Italia in materia di politica estera, di difesa e sicurezza. In tale quadro, la tutela dei diritti dei nostri connazionali necessiterà di attenzione costante. Uno speciale impegno è richiesto sui temi delle migrazioni, della lotta al terrorismo, della costruzione di una difesa comune e sul ruolo globale dell'Unione Europea, con particolare riferimento al legame transatlantico, alla Politica Europea per il Vicinato, al rapporto con la Russia e al partenariato con i Paesi africani e con i Paesi della sponda sud del Mediterraneo. Occorrerà preparare il terreno per il negoziato che, dal 2018, definirà il futuro bilancio pluriennale dell'Unione, strumento indispensabile per dare consistenza alle priorità sopra descritte. Si dovrà continuare a seguire con cura il processo di allargamento, con l'obiettivo di rafforzare la prospettiva europea dei Balcani occidentali, sulla scia del Vertice di Trieste del luglio 2017. Un'attenzione particolare dovrà essere dedicata al dialogo, complesso ma fondamentale, con la Turchia. Infine, dovrà essere promossa la più ampia collaborazione con il SEAE.
Sicurezza e diritti	Massimo impegno richiederà l'esercizio della nostra Presidenza dell'OSCE nel 2018, con iniziative che dovranno essere attuate fin dal primo trimestre dell'anno per profilare l'azione diplomatica italiana nel settore della sicurezza e dei diritti. Dovremo inoltre proseguire le iniziative diplomatiche e umanitarie per la prevenzione e risoluzione delle crisi in atto nel nostro vicinato meridionale e orientale e in Africa, con l'obiettivo di rendere più



Area Strategica	Outcome/Linee d'azione
	<p>incisiva l'azione degli organismi e dei processi multilaterali. In questo quadro, andrà intensificata la concertazione con i nostri partner sulle minacce per la sicurezza globale, quali il programma nucleare e missilistico della Corea del Nord. Dovrà inoltre essere intensificato l'impegno per una Difesa europea integrata con un'Alleanza Atlantica rinnovata e più attenta al fianco sud, 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. La promozione del diritto internazionale e dei diritti umani dovrà essere ulteriormente rafforzata, con priorità all'abolizione della pena di morte, ai diritti dei bambini e delle donne, libertà di religione. Occorre conferire priorità alle iniziative di cooperazione internazionale sia bilaterale sia multilaterale che consentano di monitorare e prevenire il ritorno di foreign fighters del c.d. Stato Islamico.</p>
Diplomazia per la crescita e promozione integrata	<p>In un contesto di crescente competitività internazionale, il Ministero dovrà svolgere, sia in Italia sia tramite la rete estera, un ruolo sempre più dinamico per favorire la crescita dell'economia nazionale e dell'occupazione, assicurando la coerenza e il coordinamento delle attività di promozione all'estero condotte dalle varie articolazioni del sistema Paese. Facendo anche leva sui legami con le nostre comunità nel mondo, occorrerà ricercare e cogliere nuove opportunità nei mercati internazionali, attrarre investimenti diretti e turismo e promuovere gli interessi delle nostre imprese in tutti i settori, inclusi quelli dell'aerospazio e della difesa, favorendo esportazioni, internazionalizzazione e tutela della proprietà intellettuale. La Farnesina deve continuare ad adottare un approccio integrato e trasversale tra i settori economico, culturale e scientifico-tecnologico, che valorizzi il "marchio Italia" nel suo complesso, anche attraverso la promozione della lingua italiana. Sarà altresì necessario fornire servizi consolari sempre più efficienti a cittadini, inclusa la nuova mobilità italiana verso l'estero, alle imprese e agli stranieri, anche grazie ai processi di digitalizzazione in atto. Il Ministero deve avvicinarsi sempre di più agli utenti, anche mediante una più efficace comunicazione e l'utilizzo delle nuove tecnologie. Fondamentale sarà l'interazione con il settore privato e la società civile.</p>
Sfide globali	<p>In un contesto internazionale di accresciuta interdipendenza e tentazioni protezionistiche, occorrerà continuare a promuovere</p>



Area Strategica	Outcome/Linee d'azione
	<p>gli interessi nazionali sia nei fori economico-finanziari multilaterali (G7, G20, OCSE), sulla scorta dei risultati della Presidenza italiana del G7 del 2017, sia sul piano del rafforzamento dei rapporti con i Paesi dell'Africa, dell'Asia e dell'America Latina. Particolare cura dovrà essere posta all'accesso ai mercati, alla sicurezza degli approvvigionamenti energetici, alle politiche ambientali, climatiche e di sostenibilità, operando nei competenti organismi internazionali anche in favore della libertà degli scambi e della tutela degli investimenti e coinvolgendo tutti gli attori nazionali in grado di contribuire utilmente alle dinamiche internazionali in atto.</p>
Aiuto allo sviluppo	<p>Il Ministero dovrà continuare a rafforzare la struttura di governance della cooperazione allo sviluppo istituita dalla legge 125/2014, in raccordo con AICS e CDP e in collaborazione con gli altri soggetti della cooperazione (amministrazioni, settore profit e no profit), per il perseguimento degli obiettivi dell'Agenda 2030, anche nel contesto del nuovo Consenso Europeo per lo Sviluppo. Prioritaria attenzione andrà dedicata all'Africa e alle iniziative mirate a mitigare le cause profonde dei flussi migratori, anche attraverso gli strumenti finanziari dell'UE. Tale azione andrà complessivamente finalizzata per coadiuvare l'impegno del governo di un graduale riallineamento dei fondi di cooperazione italiani con l'obiettivo dello 0,7% APS/RNL, in linea con quanto indicato nel DEF.</p>
Riforma dell'Azione amministrativa	<p>Occorre consolidare il processo di riforma e di razionalizzazione dell'azione amministrativa in linea con le priorità delineate, mantenendo alta l'attenzione sulla prevenzione della corruzione e la trasparenza. Occorre in particolare valorizzare il merito. L'Amministrazione promuoverà i principi di responsabilità manageriale, competenza, condivisione degli indirizzi, decentramento decisionale, conciliazione vita-lavoro, benessere organizzativo, valorizzazione delle professionalità, parità di genere, facendo buon uso dell'innovazione tecnologica e della semplificazione procedimentale. Particolare attenzione andrà riservata alle politiche delle assunzioni, alla formazione e all'aggiornamento professionale, alla sicurezza del personale e delle infrastrutture, anche informatiche, alla protezione dei dati personali e alla razionalizzazione e valorizzazione del patrimonio immobiliare. Alla luce delle limitate risorse umane a disposizione, andrà promossa una loro sempre più efficiente allocazione sulla rete degli uffici all'estero, in particolare attraverso un ri-</p>



Area Strategica	Outcome/Linee d'azione
	orientamento della presenza diplomatico-consolare in linea con le priorità strategiche del Paese, compatibilmente con gli orientamenti del Parlamento. 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 – a partire dal Venezuela.



Personale

L'Amministrazione in "cifre" (dati al 1 gennaio 2018, salvo diversamente indicato)

L'Amministrazione centrale	
<small>(a seguito della riforma di cui al DPR 260/2016 e DM 233/2017, entrata in vigore il 16 febbraio 2017)</small>	
Strutture dirigenziali di I livello (Direzioni Generali, Servizi, altro)	14 (incluso il Gabinetto del Ministro)
Strutture dirigenziali di II livello (Unità, Uffici, altro)	98
La rete estera	
Ambasciate	127
Rappresentanze Permanenti presso Organizzazioni Internazionali	8
Delegazioni Diplomatiche Speciali	1 (Taipei)
Uffici Consolari	80
Uffici Consolari onorari	543 di cui 401 operativi (ossia con titolare nell'esercizio delle funzioni)
Istituti Italiani di Cultura (IIC)	84*
Istituzioni scolastiche italiane (anno scolastico 2016/2017)	8 istituti statali (cui si aggiungono 42 scuole paritarie, 2 scuole non paritarie, 7 sezioni italiane presso scuole europee, 79 sezioni italiane presso scuole straniere/internazionali)
Lettori di ruolo (anno scolastico 2016/2017)	109
<small>* Nel conteggio sono ricompresi anche gli IIC di Tripoli e Damasco, le cui attività sono temporaneamente sospese, e gli IIC di Abu Dhabi e Dakar, per i quali è stata decretata l'apertura ma, al momento in cui si scrive, ancora non operativi.</small>	



Unità di personale	
Diplomatici (974) e Dirigenti (45, di cui 8 di prima fascia e 37 di seconda fascia)	1.019
Personale delle Aree Funzionali (di cui 978 unità appartenenti alla III area, 1760 alla II Area e 19 alla I area)	2.757
Personale a contratto degli uffici all'estero	2.642
Esperti ex art. 168 del DPR 18/67	78
Esperti ex art. 16 L. 401/1990	3
Direttori di Istituto Italiano di Cultura ex art. 14 L. 401/1990	8
Personale MIUR collocato fuori ruolo presso il MAECI	58

Analisi caratteri qualitativi/quantitativi del personale	
Età media del personale (anni)	51,49 anni
Età media di diplomatici e dirigenti	44, 67 anni
Tasso di crescita unità di personale	-1,15%
% di dipendenti in possesso di laurea	55,95 %
% di dirigenti in possesso di laurea	100 %
Turnover del personale	75,17 % Nel corso del 2017 sono state assunte 109 unità di personale mentre sono cessati dai ruoli 145 dipendenti
Ore di formazione (media per dipendente)	20, 89 (dato relativo al personale di ruolo e a contratto, con esclusione del personale di altre amministrazioni) La media è stata calcolata come segue: totale delle ore di formazione erogate (134.120)/totale personale di ruolo e a contratto (6.418).

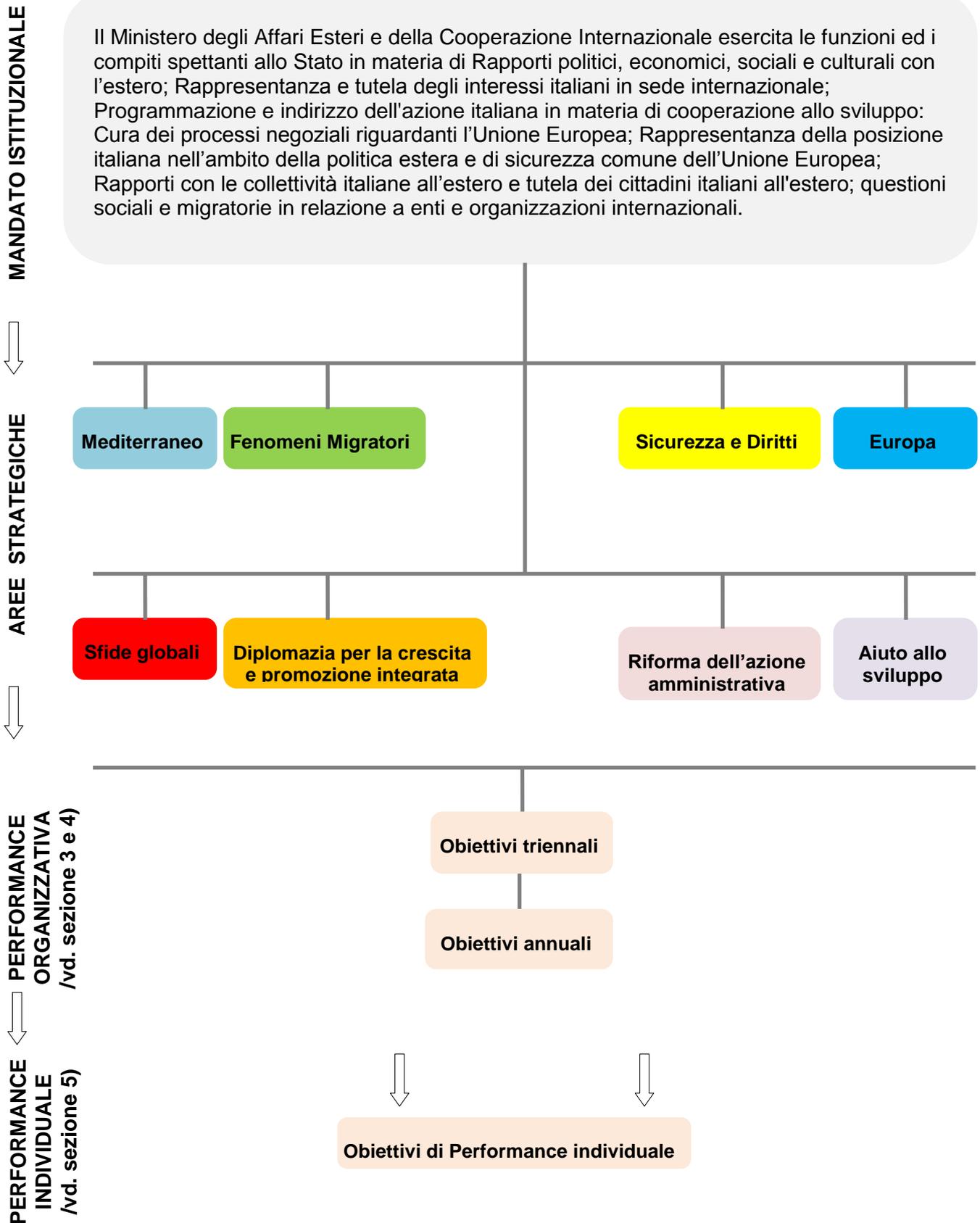


	35,52 (dato relativo al solo personale di ruolo). La media è stata calcolata come segue: totale ore di formazione erogate (134.120)/totale personale di ruolo (3.776).
Tasso di assenze (escluse ferie)	4,86%
Tasso di dimissioni premature	57,93%
Tasso di richieste di trasferimento ad altre amministrazioni	0 %
Tasso di infortuni	0,19%

Analisi di genere	
% di diplomatici e dirigenti donne	22,57%
% di donne sul totale del personale	46,19%
Età media del personale femminile	Dirigente – 41,14 anni Non dirigente – 54,37 anni
% di personale femminile laureato sul totale del personale femminile	41,11%



Albero della performance





3. Pianificazione triennale

Il Piano della performance della Farnesina per il triennio 2018-2020 viene adottato, come previsto dal decreto legislativo n. 150/2009 e ribadito nelle recenti linee guida adottate dal Dipartimento della Funzione Pubblica, in stretta coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio.

Si illustra di seguito il quadro di riferimento, comune al Piano della performance e alla Nota integrativa del Ministero, che dà conto del contesto – esterno e interno – che caratterizza lo svolgimento dei compiti della Farnesina e delle priorità politiche che è chiamata ad attuare. A seguire vengono riportati, in un sintetico prospetto, gli obiettivi che l'Amministrazione intende perseguire nel triennio e i relativi risultati attesi.

Analisi del contesto

Analisi del contesto esterno

L'azione del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale si inserisce in uno scenario globale delicato, complesso e fortemente interconnesso, caratterizzato da perduranti crisi internazionali, preoccupanti diseguaglianze e una ripresa economica da consolidare, oltre che da difficoltà crescenti sotto il profilo socio-politico e di sicurezza, che interessano in special modo alcune aree del mondo a noi prossime (Medio Oriente, Nord Africa, Balcani ed Europa Orientale), e dai massicci fenomeni migratori che ne derivano. Tutto ciò si accompagna a dinamiche centrifughe interne all'Unione Europea (Brexit) e a divisive tentazioni secessionistiche e protezionistiche suscettibili, se non affrontate in modo adeguato, di rallentare il processo di integrazione europea, per il quale invece si presentano interessanti opportunità di rilancio che il nostro Paese dovrà favorire e contribuire a plasmare.

In conseguenza di tale situazione internazionale, che si ripercuote direttamente sulla sicurezza e il benessere dei cittadini, l'attenzione in Italia per i temi di politica estera è cresciuta così come è cresciuta la "domanda" di Farnesina. L'Unione Europea e i rapporti transatlantici, tradizionali punti di riferimento della azione diplomatica italiana, appaiono a volte insufficienti ad assicurare la piena tutela dei nostri interessi, ciò che richiede una politica estera più dinamica e assertiva, a protezione della libertà dei commerci e degli investimenti e a garanzia di una corretta gestione dei flussi migratori che investono il nostro Paese.

Il triennio 2018-2020 continuerà a vedere il nostro Paese impegnato con responsabilità di primo piano sullo scacchiere multilaterale: nel 2018 l'Italia avrà infatti la Presidenza dell'Organizzazione per la Sicurezza e la Cooperazione Europea (OSCE), e dovrà anche



operare affinché sia dato seguito sia ai risultati ottenuti dal G7 durante la Presidenza esercitata nel 2017 che ai lavori del Consiglio di Sicurezza delle Nazioni Unite del quale siamo stati membro non permanente nel 2017. In parallelo andrà intensificata l'azione di rafforzamento delle relazioni bilaterali con gli altri Paesi del Mondo, dalle quali in gran parte dipendono le nostre esportazioni e la nostra sicurezza.

Fra gli obiettivi di maggiore rilievo figurano dunque: il rilancio del progetto europeo, nel solco della dichiarazione adottata in occasione del 60° Anniversario dei Trattati di Roma nel marzo 2017, la gestione ordinata e coerente con i nostri interessi della Brexit, con una particolare attenzione alla tutela dei diritti dei nostri concittadini nel Regno Unito; il governo dei fenomeni migratori; la prevenzione e risoluzione delle crisi in atto in Nord Africa, segnatamente in Libia, Medio Oriente e Africa Sub-sahariana.

Sul piano dei servizi, la Farnesina nel 2018 dovrà organizzare lo svolgimento all'estero delle elezioni per il rinnovo del Parlamento e dovrà far fronte alle richieste, sempre più complesse, che originano dalla nuova mobilità della popolazione italiana.

Sul piano economico-commerciale il Ministero sarà chiamato a proseguire l'attività di promozione e difesa dei nostri comparti produttivi sui sempre più concorrenziali mercati internazionali, intensificando l'azione di coordinamento e impulso esercitata sulle diverse componenti del sistema Paese attive sull'estero.

Tra le principali minacce globali cui l'Italia continuerà ad essere confrontata vi sono il terrorismo, ancora temibile anche se sconfitto nella sua dimensione "statuale" (Daesh), la criminalità organizzata transnazionale, i traffici di esseri umani, i rischi di proliferazione nucleare, il *cybercrime*, il cambiamento climatico e le crisi del sistema economico e finanziario internazionale. A questi fattori si sommano ulteriori sfide quali la scarsità di materie prime e le potenzialità destabilizzanti legate alle dinamiche dei prezzi delle risorse idriche e alimentari. Si tratta di criticità che il sistema Farnesina dovrà affrontare contribuendo, nei fori multilaterali e attraverso il dialogo politico con i Paesi partners, alla costruzione di una efficace "governance" mondiale all'interno della quale gli interessi nazionali siano adeguatamente tutelati.



Analisi del contesto interno¹

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

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

La struttura centrale del Ministero consta – dopo la riduzione attuata con la riforma del 2010, il cui assetto è stato confermato dal recente DPR 260/2016 - di otto Direzioni generali, in linea con la visione di una Pubblica Amministrazione snella ed efficiente, vicina ai cittadini e alle imprese. Le Direzioni Generali coincidono con le macro-aree tematiche prioritarie della nostra politica estera: affari politici e sicurezza, mondializzazione e questioni globali, promozione del sistema Paese, Unione Europea, italiani all'estero e politiche migratorie, cooperazione allo sviluppo; cui si aggiungono le Direzioni Generali incaricate di attuare le priorità del Governo in materia di riforma dell'azione amministrativa e razionalizzazione delle risorse. Sono presenti inoltre, quali strutture di primo livello, il Cerimoniale diplomatico della Repubblica, l'Ispettorato generale del Ministero e degli uffici all'estero e due Servizi (per la stampa e la comunicazione istituzionale; per gli affari giuridici, del contenzioso diplomatico e dei trattati). Sono inoltre presenti uffici di diretta collaborazione ai sensi del D.P.R. 233 del 2001.

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

L'Amministrazione centrale ha fatto oggetto di una importante riorganizzazione nel 2015/2016, conseguente alla riforma della cooperazione allo sviluppo, che ha portato alla creazione di una Agenzia apposita e al riordino della Direzione Generale competente. Nel 2017 è stata inoltre aggiornata e resa più rispondente alle esigenze della politica estera l'articolazione delle strutture dirigenziali non generali del Ministero.

La rete degli uffici all'estero risente della progressiva riduzione delle risorse finanziarie intervenuta negli ultimi anni e del blocco del turn over del personale di ruolo, che ha indotto a chiudere numerosi uffici consolari e Istituti di Cultura, soprattutto in Europa, laddove i nostri interessi nazionali hanno richiesto invece di estendere la presenza istituzionale della Farnesina in aree extra-europee di crescente attenzione, proseguendo l'opera di ri-orientamento della rete avviata in anni recenti con la riattivazione della nostra

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



Ambasciata in Libia e l'apertura di quattro nuove ambasciate in Asia, Africa e America centrale, cui se ne aggiungerà una quinta in Africa nel 2018.

La legge di bilancio per il triennio 2018-2020 (L. n. 205 del 27 dicembre 2017) assegna al MAECI, per il 2018, uno stanziamento, in termini di competenza, pari a € 2.608.970.245, in diminuzione rispetto allo stanziamento iniziale del 2017 (pari a € 2.612.421.416).

L'incremento del bilancio MAECI 2018 rispetto a quello di cui il Ministero disponeva negli esercizi precedenti al 2016 (€ 2,171 miliardi nel 2015) è dovuto all'aumento degli stanziamenti per le politiche di sostegno all'APS (Aiuto pubblico allo sviluppo), per il contributo al FES – Fondo europeo di sviluppo - e per gli interventi di promozione della lingua e cultura italiane all'estero (cd. Fondo cultura). Al netto dei trasferimenti a Organizzazioni Internazionali ed Enti (che costituiscono oltre il 70% del bilancio MAECI), il volume di bilancio di cui la Farnesina dispone si è invece notevolmente ridotto.

Gli obiettivi di risparmio fissati con DPCM del 28 giugno 2017 (29 milioni € nel 2018, 31 milioni nel 2019 e 2020, corrispondenti al 3% dell'obiettivo di risparmio complessivo indicato nel DEF 2017, a fronte di un peso del bilancio MAECI pari, nel 2017, allo 0,30 del bilancio dello Stato) hanno inciso ulteriormente sulla già ridotta categoria economica dei "consumi intermedi", interessata in misura rilevante dai tagli lineari degli ultimi anni. Data la struttura del bilancio MAECI sopra illustrata (forte incidenza dei trasferimenti obbligatori), tali risparmi possono essere conseguiti solo mediante l'applicazione di una riduzione semilineare alle spese già definite "rimodulabili", salvaguardando gli stanziamenti necessari a onorare impegni contrattuali pluriennali già assunti o a far fronte a spese incomprimibili (es. utenze).

Va, ancora, considerato che, a partire dalla Legge di bilancio per il triennio 2017-2019, la Farnesina non può più ricorrere alla riassegnazione dei differenziali delle entrate consolari per incrementare le risorse finanziarie destinate al funzionamento e alle attività istituzionali dei propri uffici all'estero. L'articolo 1, commi 426 e seguenti, della Legge 232/2016 (legge di bilancio 2017-19) ha, infatti, neutralizzato l'applicazione delle norme che consentivano di riacquisire in bilancio le maggiori entrate riscosse grazie all'operato degli uffici consolari, così come di ottenere la riassegnazione degli introiti derivanti dalla vendita degli immobili non più in uso. Tali proventi contribuiscono ora al conseguimento degli obiettivi di risparmio già assegnati all'Amministrazione.

Sul versante delle risorse umane il contingentamento del turnover delle aree funzionali ha comportato per la Farnesina una netta riduzione delle unità in servizio (passate da 4.073 nel gennaio 2006 a 2.757 nel gennaio 2018; -33 % circa) e causato un drastico innalzamento dell'età media (54 anni in media per il personale delle aree funzionali). Da qui al 2020 sono previsti quasi 400 ulteriori pensionamenti per limiti d'età, senza considerare le cessazioni del personale per dimissioni. Nonostante le assunzioni straordinarie di 75 unità di personale (33 III Aree del Concorso Ripam-coesione, di 9 unità dell'ex Corpo della Croce Rossa Italiana, di 11 operatori di amministrazione appartenenti alle categorie protette e di 22 collaboratori di amministrazione ex comandati) il 2017 ha chiuso con un bilancio negativo pari a - 44 unità.



A tale decremento del personale corrisponde inevitabilmente una cospicua diminuzione degli anni persona e una conseguente previsione degli stanziamenti di bilancio sottodimensionata rispetto alle effettive esigenze dell'Amministrazione, in particolare per ciò che concerne il conseguimento degli obiettivi inseriti nel Piano della Performance.

Significativo è il gap esistente tra le dotazioni organiche del nostro Ministero rispetto ai corrispondenti Ministeri dei Paesi partner. Si deve, infatti, ricordare che la Farnesina, pur gestendo una rete di uffici all'estero paragonabile, per complessiva estensione, a quella dei principali partner europei (Germania, Francia, Regno Unito), può contare, in proporzione, su risorse di personale nettamente inferiori.

La legge di bilancio per il triennio 2018-2020 (L. n. 205 del 27 dicembre 2017) fornisce una prima risposta al depauperamento degli organici della Farnesina, autorizzando l'assunzione nel biennio 2018-2019 di 150 unità di personale del profilo amministrativo, contabile, consolare.

Negli ultimi anni, a fronte della progressiva riduzione del personale delle aree funzionali impiegabile sulla rete all'estero, l'Amministrazione ha fatto ricorso in misura crescente a personale a contratto reclutato localmente. Il relativo contingente, previsto dall'articolo 152 del DPR 18/67, è stato incrementato di 100 unità dalla legge di bilancio per il 2018 per il rafforzamento di Sedi che si trovano ad affrontare gravi situazioni operative (ad esempio, in Venezuela). Va detto peraltro che vi sono funzioni pubbliche riservate al personale di ruolo e che quindi non possono essere affidate a personale locale: in materia, ad esempio, di cittadinanza, passaporti, stato civile, visti, ma anche amministrativo-contabili e di gestione del patrimonio.

L'approvazione nella legge di bilancio 2018 di un piano di assunzioni di aree funzionali da realizzare nel triennio 2018-2020 e di un incremento del contingente del personale a contratto assumibile dalle rappresentanze diplomatiche all'estero costituisce un importante risultato per mettere l'Amministrazione della Farnesina in condizione di realizzare i numerosi compiti ad essa affidati.



Le risorse finanziarie della Farnesina

La legge di bilancio per il 2018 assegna alla Farnesina uno stanziamento complessivo pari a 2.608.970.245 €, che si riduce a 2.094 milioni di euro, al netto delle risorse per l'Agencia italiana per la cooperazione allo sviluppo (pari a 514 mln di euro).

Il volume complessivo del bilancio MAECI comprende anche l'incremento del programma di spesa 4.8 ("Italiani nel mondo e politiche migratorie") dovuto al rifinanziamento del cd. "Fondo Africa", per una quota pari a 30 milioni di euro nel 2018 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	2.609
Trasferimenti all'Agencia italiana per la Cooperazione allo sviluppo (AICS)	514
Stanziamenti iniziali effettivi al netto delle risorse per l'AICS:	2.094
di cui:	
- Oneri inderogabili:	1.823
• retribuzioni del personale di ruolo;	230
• contributi ad Organismi Internazionali;	591
• stanziamento FES ex L. 125 del 2014	470
• spese per il personale all'estero (di ruolo e a contratto, insegnante, Carabinieri e altre amministrazioni)	526
• altri oneri vari	6
- Fondo Africa	30
- Altri contributi ad enti e organismi	45
- Spese di funzionamento	197
(dati in milioni di euro)	



La tabella pone in evidenza come nel 2018 il 70% 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) (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'Agenzia italiana per la cooperazione allo sviluppo e del contributo al FES, lo 0,19% 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. Tale contributo è proseguito anche negli anni successivi e per il 2018 comporta per il MAECI un obiettivo di risparmio pari a 29 milioni di euro.

A fronte degli interventi di contenimento della spesa pubblica che si sono susseguiti negli ultimi anni, nel triennio 2018-2020 si registra un incremento del volume complessivo del bilancio MAECI per effetto del contributo FES e dell'aumento dei fondi da trasferire all'AICS, pari a oltre 96 milioni di euro nel 2018. Peraltro, al netto di tali contributi, il valore risulta inferiore a quello del 2008.

Per una sintetica rappresentazione delle risorse finanziarie gestite dalla Farnesina (stanziamenti Legge di Bilancio 2018) si rinvia al prospetto contenuto nell'allegato F, che comprende i seguenti elementi: Centri di Responsabilità Amministrativa, programmi di bilancio, azioni di bilancio e stanziamenti di spesa.

Per un maggiore livello di dettaglio è possibile consultare la pagina "bilancio trasparente" consultabile sul sito istituzionale del Ministero, sezione "amministrazione trasparente" al seguente link: http://www.esteri.it/mae/it/trasparenza_comunicazioni_legali/bilancio-trasparente

Obiettivi specifici

Vengono riportati di seguito gli obiettivi dell'Amministrazione ("obiettivi specifici") e i risultati attesi nel triennio 2018-2020, indicando anche – ove possibile – il valore di partenza del/degli indicatori (*baseline*) o un *benchmark* di riferimento e le strutture di primo livello responsabili per il raggiungimento dei risultati attesi.

Gli **obiettivi triennali** possono essere "**strategici**" se direttamente collegati ad una priorità politica, oppure "**strutturali**" se connessi ad attività ordinarie dell'amministrazione.

Gli obiettivi, ai sensi dell'art. 5 del Decreto Legislativo n. 150/2009, devono essere:

- rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- riferibili ad un arco temporale determinato;
- commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Nell'elaborazione degli obiettivi si è tenuto conto dei risultati conseguiti negli anni precedenti. Nel rimandare per maggiori dettagli alla pagina della sezione amministrazione trasparente

(http://www.esteri.it/mae/it/trasparenza_comunicazioni_legali/performance/relazione_sulla_performance.html), dov'è possibile prendere visione dei risultati conseguiti dall'Amministrazione – sia intesa nel suo complesso, sia con riferimento ai centri di responsabilità e alle singole unità organizzative, a Roma come all'estero – è opportuno ricordare due aspetti:

- Le novità normative che hanno interessato il d.lgs 150/2009, le linee guida per il Piano della Performance del Dipartimento della Funzione Pubblica e la nota tecnica n. 2 delle linee guida per la compilazione delle note integrative agli stati di previsione sono tutte nel segno della forte discontinuità con il passato, tali da non consentire spesso un collegamento organico con obiettivi e indicatori definiti negli anni precedenti;
- L'azione del Ministero degli Esteri risente in maniera peculiare – forse più di altre amministrazioni – della volatilità del contesto esterno in cui si trova a operare. Se da un lato le linee di fondo del mandato istituzionale della Farnesina conservano



integralmente la loro validità (si pensi alla tutela dei diritti umani), dall'altro, le priorità politiche mutano di anno in anno in funzione del contesto esterno e, di conseguenza, cambiano anche gli obiettivi dell'amministrazione (ad esempio quegli obiettivi che hanno necessariamente natura annuale, come la Presidenza del G7, che è stata centrale per il Piano della performance 2017-2019).

CdR	Priorità politica* <i>(Laddove indicata l'obiettivo è di tipo strategico)</i>	Obiettivi triennali strategici/strutturali	Indicatore Obiettivi triennali	Eventuale Valore di partenza ("Baseline") o Benchmark	Target per il triennio
CERI		8 - Gestione efficace ed efficiente con procedure prevalentemente informatizzate degli affari protocollari e di cerimoniale, inclusi le visite di personalità e i vertici internazionali	1 - Percentuale di completamento del programma di informatizzazione della gestione delle richieste di carburante in esenzione da accise da parte delle 139 Rappresentanze diplomatiche estere in Italia, in tre fasi successive di realizzazione del relativo procedimento		50% 75% 100%
			2 - Percentuale di carte d'identità rilasciate entro tre giorni dall'apertura della pratica online da parte dell'Ambasciata interessata, rispetto al totale delle carte d'identità rilasciate dal Cerimoniale con pratiche trattabili online.	100%	98% 99% 100%



CdR	Priorità politica* (Laddove indicata l'obiettivo è di tipo strategico)	Obiettivi triennali strategici/strutturali	Indicatore Obiettivi triennali	Eventuale Valore di partenza ("Baseline") o Benchmark	Target per il triennio
SEGR		13 - Attuazione della Legge 185/1990 e ss. mm. e cooperazione internazionale nel quadro della Direttiva UE 43/2009	1 -Scostamento in positivo o in negativo, dal numero medio di contatti e/o riunioni con gli operatori economici produttori di materiale di armamento a scopo informativo e/o d'orientamento ritenuto ottimale per assicurare la corretta presentazione e trattazione delle istanze di autorizzazione.		2,7>=x>=6,3 3,15>=x>=5,85 3,60>=x>=5,4
			2 -Ispezioni presso le società produttrici di materiale di armamento in Italia		= 8 >= 8 >= 8
SEGR		15 - Informare i connazionali sui fattori di rischio e sulle situazioni di crisi all'estero anche attraverso attività di prevenzione a favore di connazionali presenti nelle aree a rischio o in contesti di emergenza.	1 - Aggiornamento delle schede Paese sul portale Viaggiaresicuri. Pubblicazione e diramazione di avvisi specifici attraverso piattaforme multicanale (web, social, mail, telefonico). Campagne informative al pubblico. Azioni di outreach verso specifici settori della società civile.		≥ 2.500 ≥ 2.600 ≥ 2.700



CdR	Priorità politica* (Laddove indicata l'obiettivo è di tipo strategico)	Obiettivi triennali strategici/strutturali	Indicatore Obiettivi triennali	Eventuale Valore di partenza ("Baseline") o Benchmark	Target per il triennio
SEGR		20 - Assistere il Ministro nell'elaborare indirizzi e programmi, e assicurare coerenza generale e coordinamento, anche sul piano giuridico interno e internazionale, all'attività del MAECI.	1 - Attività di coordinamento	8107	≥ 7000 ≥ 8000 ≥ 8100
			2 - Promozione e successiva diffusione di ricerche, studi, pubblicazioni di centri di ricerca su temi di interesse per la politica estera nazionale		≥ 12 ≥ 14 ≥ 16
			3 - Consulenza giuridica, sia nell'ambito del diritto interno sia in quello internazionale, fornita agli Organi di indirizzo politico del Ministero e agli Uffici dell'Amministrazione		≥ 200 ≥ 220 ≥ 230 (numero di pareri)



CdR	Priorità politica* (Laddove indicata l'obiettivo è di tipo strategico)	Obiettivi triennali strategici/strutturali	Indicatore Obiettivi triennali	Eventuale Valore di partenza ("Baseline") o Benchmark	Target per il triennio
DGAI	Riforma dell'azione amministrativa*	12 - Miglioramento della gestione amministrativa delle Sedi estere ed incremento delle iniziative per la valorizzazione del patrimonio immobiliare	1 - Supporto e consulenza alle Sedi diplomatico-consolari nella gestione amministrativa, patrimoniale e di sicurezza		80% 85% 90%
		14 - Promozione di azioni di conciliazione dei tempi di vita privata e di lavoro del personale	1 - Convenzioni sottoscritte dall'Amministrazione senza oneri, finalizzate a conciliare vita privata e lavoro dei Dipendenti sottoscritte nel periodo di riferimento.		18 20 24
	2 - Centro estivo: incremento progressivo dei giorni del servizio in base alla chiusura estiva delle scuole			3 5 7 (giorni aggiuntivi)	



CdR	Priorità politica* (Laddove indicata l'obiettivo è di tipo strategico)	Obiettivi triennali strategici/strutturali	Indicatore Obiettivi triennali	Eventuale Valore di partenza ("Baseline") o Benchmark	Target per il triennio
		16 - Digitalizzazione e ammodernamento tecnologico del MAECI e rafforzamento della sicurezza delle infrastrutture informatiche	1 - Distribuzione apparati per comunicazioni protette.		16 16 16
DGAP		10 - Rafforzamento dei rapporti politici, economici, culturali con i Paesi di competenza e promozione del	1 - Visite, partecipazione a convegni e conferenze, incontri multilaterali e bilaterali.		≥ 55 ≥ 60 ≥ 65



CdR	Priorità politica* (Laddove indicata l'obiettivo è di tipo strategico)	Obiettivi triennali strategici/strutturali	Indicatore Obiettivi triennali	Eventuale Valore di partenza ("Baseline") o Benchmark	Target per il triennio
		rispetto e della tutela dei diritti umani	2 - Riunioni, incontri, iniziative e conferenze		≥ 110 ≥ 115 ≥ 120
			3 - Conferenze e incontri di alto livello nell'ambito dei fori destinati alla tutela e promozione dei diritti umani		≥ 6 ≥ 7 ≥ 8
DGAP	Sicurezza e diritti*	11 - Seguire, favorire e sostenere i processi internazionali in materia di sicurezza, disarmo, non	1 - Scambi di visite, partecipazione a convegni e conferenze, incontri multilaterali e bilaterali		≥ 30 ≥ 35 ≥ 40



CdR	Priorità politica* (Laddove indicata l'obiettivo è di tipo strategico)	Obiettivi triennali strategici/strutturali	Indicatore Obiettivi triennali	Eventuale Valore di partenza ("Baseline") o Benchmark	Target per il triennio
		proliferazione e stabilizzazione delle aree di crisi.	2 - Conferenze, riunioni e progetti		≥ 30 ≥ 35 ≥ 40
			3 - Incontri, riunioni, missioni e iniziative (processi internazionali di disarmo, non proliferazione e controllo degli armamenti)		≥ 30 ≥ 33 ≥ 36
			4 - Incontri, riunioni, missioni e iniziative (contrasto della criminalità organizzata transnazionale, del traffico di stupefacenti e del terrorismo)		≥ 18 ≥ 20 ≥ 22
DGCS		19 - Assicurare il coordinamento dell'attività multilaterale di cooperazione allo sviluppo, sia attraverso la partecipazione al dibattito internazionale, sia tramite il finanziamento delle Organizzazioni internazionali	1 - Finanziamento delle Organizzazioni internazionali		90% 92% 95% (Percentuale delle risorse programmate sull'ammontare complessivo delle risorse disponibili sul canale Multilaterale



CdR	Priorità politica* (Laddove indicata l'obiettivo è di tipo strategico)	Obiettivi triennali strategici/strutturali	Indicatore Obiettivi triennali	Eventuale Valore di partenza ("Baseline") o Benchmark	Target per il triennio
		attive nel settore. Intervenire tempestivamente nella risposta alle emergenze umanitarie)
			2 - Fronteggiare le emergenze umanitarie	4 giorni	< 4,00 < 4,00 < 4,00
		21 - Valutare l'impatto degli interventi di cooperazione allo sviluppo in itinere ed ex post per verificarne la coerenza con gli indirizzi approvati dal Comitato Interministeriale per la Cooperazione allo Sviluppo (CICS) e trarne indicazioni per la futura programmazione	1 - Avvio dei processi di valutazione		2 3 4



CdR	Priorità politica* (Laddove indicata l'obiettivo è di tipo strategico)	Obiettivi triennali strategici/strutturali	Indicatore Obiettivi triennali	Eventuale Valore di partenza ("Baseline") o Benchmark	Target per il triennio
	Aiuto allo sviluppo*	22 - Assicurare una efficace e razionale programmazione degli interventi di cooperazione allo sviluppo attuati dall'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo (AICS).	1 - Definizione della programmazione		150 120 90 (numero di giorni fra la data di approvazione e della Legge di Bilancio e la definizione della programmazione)
DGIT	Diplomazia per la crescita e promozione integrata*	1 - Migliorare l'efficienza dei servizi consolari	1 - Aumento delle sedi che usufruiscono dei servizi consolari a distanza	8	>12 >20 >30
			2 - Aumento della platea dei fruitori delle informazioni sui servizi consolari erogati attraverso strumenti innovativi	2.500	>5.000 >7.500 >10.000
	Fenomeni Migratori*	3 - Assicurare il corretto utilizzo del Fondo Africa da parte dei soggetti attuatori	1 - Numero di progetti avviati nei paesi prioritari in cui si attua il Fondo Africa		3 3 -



CdR	Priorità politica* (Laddove indicata l'obiettivo è di tipo strategico)	Obiettivi triennali strategici/strutturali	Indicatore Obiettivi triennali	Eventuale Valore di partenza ("Baseline") o Benchmark	Target per il triennio
DGMO		17 - Contribuire all'efficacia della governance economica e finanziaria globale	1 - Iniziative politico/diplomatiche nell'ambito dei fori di governance economico-finanziaria, nonché in ambito G7 e G20.		≥68 ≥69 ≥70
			2 - iniziative di coordinamento nazionale sui dossier di governance economica e finanziaria globale		≥ 48 ≥49 ≥50
	Sfide Globali*	18 - Rafforzare la cooperazione con i Paesi dell'Asia, dell'Africa subsahariana, dell'America Latina	1 - Progetti ex art. 1.1. L. 180/92 (Partecipazione dell'Italia alle iniziative di pace ed umanitarie in		≥6 ≥7 ≥8



CdR	Priorità politica* (Laddove indicata l'obiettivo è di tipo strategico)	Obiettivi triennali strategici/strutturali	Indicatore Obiettivi triennali	Eventuale Valore di partenza ("Baseline") o Benchmark	Target per il triennio
		e i Caraibi sia sul piano bilaterale che in ambito multilaterale, contribuendo alla tutela degli interessi nazionali e alla promozione della pace e della sicurezza in tali regioni	sede internazionale) e realizzati con un contributo finanziario MAECI		
			2 - Visite in Italia o all'estero e incontri, convegni e attività di supporto ad iniziative di altre Amministrazioni o del Parlamento con i Paesi dell'Asia, dell'America Latina e i Caraibi e dell'Africa Subsahariana.		≥190 ≥200 ≥210



CdR	Priorità politica* (Laddove indicata l'obiettivo è di tipo strategico)	Obiettivi triennali strategici/strutturali	Indicatore Obiettivi triennali	Eventuale Valore di partenza ("Baseline") o Benchmark	Target per il triennio
DGRI		4 - Ottimizzare l'impiego delle risorse umane e finanziarie disponibili per garantire la funzionalità della rete diplomatico-consolare in Italia e all'estero, anche in termini di pari opportunità	1 - Percentuale di personale in servizio in sedi extra UE che assicuri una proiezione del sistema Paese nei mercati emergenti e nelle aree di crisi, a risorse invariate sul capitolo 1276 (ISE)	54%	>52% >53% >54%
			2 - Numero di missioni/assegnazioni brevi utilizzate come strumenti di flessibilità nell'allocazione del personale all'estero, a risorse non decrescenti sul capitolo 1276 (ISE)	44	42 43 44
			3 - Percentuale di utilizzo dei fondi di flessibilità messi a disposizione per far fronte a sopravvenute maggiori esigenze dell'Amministrazione ed al miglioramento della sicurezza della rete estera	100%	80% 90% 100%



CdR	Priorità politica* (Laddove indicata l'obiettivo è di tipo strategico)	Obiettivi triennali strategici/strutturali	Indicatore Obiettivi triennali	Eventuale Valore di partenza ("Baseline") o Benchmark	Target per il triennio
			4 - Percentuale di funzionarie diplomatiche in posizioni di responsabilità sul totale di quelle di servizio	20%	$\geq 18\%$ $\geq 19\%$ $\geq 20\%$
		5 - Assicurare un'efficace attività di formazione e di addestramento professionale specialistico a beneficio del personale in funzione del servizio da prestare all'estero	1 - Numero di dipendenti di ruolo e a contratto coinvolti nell'attività di formazione professionale, anche online, per assicurare l'aggiornamento professionale specialistico del personale in servizio negli uffici all'estero		≥ 350 ≥ 375 ≥ 400
DGSP		25 - Coordinare e facilitare gli operatori economici pubblici e privati nei processi di internazionalizzazione sostenendoli con attività di informazione al fine di cogliere le opportunità offerte dai mercati	1 - Numero di incontri ed eventi organizzati con imprese italiane con vocazione all'internazionalizzazione e loro organizzazioni, nonché con mercati esteri e con Istituzioni ed Enti del Sistema Paese preposti al supporto dell'internazionalizzazione		≥ 1.200 ≥ 1.600 ≥ 2.000



CdR	Priorità politica* (Laddove indicata l'obiettivo è di tipo strategico)	Obiettivi triennali strategici/strutturali	Indicatore Obiettivi triennali	Eventuale Valore di partenza ("Baseline") o Benchmark	Target per il triennio
		internazionali realizzando iniziative per affermare lo stile del "Vivere all'Italiana"; favorire e incentivare la ricerca, la cooperazione e la collaborazione in ambito internazionale in campo scientifico e tecnologico facilitando lo scambio e le esperienze internazionali	2 - Numero di gare ed Early Warning pubblicati sulla piattaforma ExTender		≥ 6.100 ≥ 6.300 ≥ 6.500
			3 - Numero dei Paesi nel mondo coinvolti nella settimana della cucina italiana nel mondo		≥ 105 ≥ 110 ≥ 115
			4 - Numero di progetti di ricerca scientifica e tecnologica finanziati		≥ 130 ≥ 132 ≥ 135
	Diplomazia per la crescita e promozione integrata*	26 - Promuovere la cultura italiana all'estero nell'ambito del Programma di Promozione integrata, come strumento di dialogo politico e di veicolo per avvicinare allo stile di vita italiano; favorire e incentivare	1 - Numero delle iniziative scolastiche italiane all'estero (scuole statali, scuole paritarie e non paritarie, scuole europee e sezioni italiane presso scuole straniere e internazionali) e corsi di lingua e cultura italiana sostenuti, coordinati e vigilati		180 200 220



CdR	Priorità politica* (Laddove indicata l'obiettivo è di tipo strategico)	Obiettivi triennali strategici/strutturali	Indicatore Obiettivi triennali	Eventuale Valore di partenza ("Baseline") o Benchmark	Target per il triennio
		l'insegnamento e la diffusione della lingua italiana nei sistemi educativi all'estero	2 - Numero delle cattedre di italiano sostenute presso Università straniere		143 146 150
			3 - Numero di iniziative organizzate in occasione delle rassegne periodiche dedicate alla lingua e al Design		≥ 900 ≥ 1.000 ≥1.100
			4 - Numero di missioni archeologiche ed etno-antropologiche finanziate		120 130 140
DGUE	Europa*	23 - Promuovere la visione italiana del processo di integrazione europea partecipando ai vari negoziati in ambito UE.	1 - Visite, incontri e vertici bilaterali e multilaterali	100	≥ 80 ≥ 100 ≥ 120



CdR	Priorità politica* (Laddove indicata l'obiettivo è di tipo strategico)	Obiettivi triennali strategici/strutturali	Indicatore Obiettivi triennali	Eventuale Valore di partenza ("Baseline") o Benchmark	Target per il triennio
			2 - Riunioni preparatorie per il Consiglio Europeo e per il Consiglio UE.	18	15 18 20



CdR	Priorità politica* (Laddove indicata l'obiettivo è di tipo strategico)	Obiettivi triennali strategici/strutturali	Indicatore Obiettivi triennali	Eventuale Valore di partenza ("Baseline") o Benchmark	Target per il triennio
		24 - Rafforzare i rapporti bilaterali con i Paesi Europei, membri e non dell'Unione Europea, per promuovere gli interessi nazionali e sviluppare sinergie sui temi europei.	1 - Iniziative di dialogo, vertici ed incontri bilaterali e multilaterali.	90	≥ 80 ≥ 90 ≥ 100
			2 - Progetti approvati ex art. 1.1 L.180/92 - Partecipazione dell'Italia alle iniziative di pace ed umanitarie in sede internazionale.	4	≥ 4 ≥ 4 ≥ 4



CdR	Priorità politica* (Laddove indicata l'obiettivo è di tipo strategico)	Obiettivi triennali strategici/strutturali	Indicatore Obiettivi triennali	Eventuale Valore di partenza ("Baseline") o Benchmark	Target per il triennio
			3 - Percentuale dei contributi destinati ad Organismi Internazionali e per interventi ai sensi delle Leggi 72 e 73 del 2001, soggette a rifinanziamento triennale nel 2018 (interventi per esuli e minoranze italiane in Slovenia, Montenegro e Croazia).	90%	90% 100% 100%



CdR	Priorità politica* (Laddove indicata l'obiettivo è di tipo strategico)	Obiettivi triennali strategici/strutturali	Indicatore Obiettivi triennali	Eventuale Valore di partenza ("Baseline") o Benchmark	Target per il triennio
GABI		2 - Miglioramento della capacità di attuazione delle disposizioni legislative del Governo	2 - Capacità attuativa entro i termini di scadenza dei provvedimenti adottati		85% 90% 92%
			3 - Capacità di riduzione dei provvedimenti in attesa		85% 90% 92%
			4 - Grado di adozione dei provvedimenti attuativi previsti dalle disposizioni legislative con concerti e/o pareri		85% 90% 92%
			5 - Grado di adozione dei provvedimenti attuativi previsti dalle disposizioni legislative senza concerti e/o pareri		85% 90% 92%
		27 - Miglioramento efficacia controllo strategico	1 - Obiettivi monitorati		80% 85% 90%



CdR	Priorità politica* (Laddove indicata l'obiettivo è di tipo strategico)	Obiettivi triennali strategici/strutturali	Indicatore Obiettivi triennali	Eventuale Valore di partenza ("Baseline") o Benchmark	Target per il triennio
ISPE	Riforma dell'Azione amministrativa*	7 - Promuovere, in raccordo con gli altri competenti Uffici del Ministero e altri Enti, la sicurezza del MAECI e della rete estera e vigilare sulla regolarità e trasparenza dell'azione amministrativa, anche mediante la prevenzione della corruzione	1 - Raccomandazioni post-ispettive impartite alle sedi estere entro 20 giorni lavorativi dall'effettuazione della verifica in loco		70% 80% 90%
			2 - Verifiche, istruzioni e interventi postispettivi sugli uffici ministeriali e sulle sedi estere		90 100 110
			3 - Missioni di militari dell'Arma dei Carabinieri disposte per la sicurezza delle Sedi estere		65 67 69
STAM	Diplomazia per la crescita e promozione integrata*	9 - Promozione e valorizzazione delle attività istituzionali della Farnesina	1 - Interviste esclusive dell'On. Ministro ed articoli/servizi sulle attività del Ministero.		330 340 350
			2 - Prodotti multimediali sull'attività della Farnesina e della sua rete estera		1.500 1.550 1.600



CdR	Priorità politica* (Laddove indicata l'obiettivo è di tipo strategico)	Obiettivi triennali strategici/strutturali	Indicatore Obiettivi triennali	Eventuale Valore di partenza ("Baseline") o Benchmark	Target per il triennio
			3 - Richieste di informazioni da parte dei cittadini alle quali si è dato riscontro entro 5 giorni lavorativi		90% 91% 92%
			4 - Visualizzazioni del portale web della Farnesina		15.000.000 15.200.000 15.400.000





4. La programmazione annuale

Avvio del Ciclo 2018-2020 e integrazione tra i sistemi

In linea con quanto previsto dalle linee guida per il Piano della Performance Ministeri N. 1 giugno 2017, adottate dal Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri, il MAECI ha definito il presente Piano della Performance in un'ottica di massimo **collegamento tra ciclo della performance e ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio**, prestando particolare attenzione anche al riallineamento temporale tra i due cicli.

A partire dalle otto direttrici di azione indicate dall'atto di indirizzo dell'On. Ministro, il MAECI ha individuato gli obiettivi triennali, strategici o strutturali, per il triennio 2018-2020 e gli obiettivi annuali. Tale set di obiettivi è stato utilizzato per orientare i contenuti di Note Integrative e poi finalizzato con l'approvazione della Direttiva dell'On. Ministro per l'azione amministrativa (**Allegato A**)

Ogni Centro di Responsabilità è stato chiamato a individuare un unico obiettivo triennale per ciascuna "azione" (intesa in termini di bilancio) a esso attribuita, in maniera coerente con gli obiettivi generali del Governo e con le priorità politiche indicate dall'On. Ministro.

I Centri di Responsabilità hanno poi declinato ciascun obiettivo triennale in un numero contenuto di obiettivi annuali per il 2018, intesi come "traguardi intermedi" da raggiungere al fine di assicurare il conseguimento dell'obiettivo triennale cui si riferiscono, specificando anche le "attività" (strutturali e ricorrenti) e/o i "progetti" (strategici e a termine) da realizzare e i risultati attesi in termini quantitativi (espressi quindi con un set di indicatori e relativi target).

L'individuazione e la definizione di obiettivi, indicatori e target è stata oggetto di periodiche riunioni organizzate dall'Unità di coordinamento della Segreteria Generale con il supporto dell'Organismo Indipendente di Valutazione. La consultazione ha permesso di rendere gli obiettivi quanto più possibile aderenti ai servizi erogati dal MAECI a istituzioni, cittadini e imprese nonché di affinare gli indicatori e i target, evidenziando per quanto possibile la componente qualitativa degli stessi.

L'**Allegato B** del Piano ("Obiettivi triennali strategici e strutturali e obiettivi annuali") presenta in forma chiara e sintetica l'insieme degli obiettivi, dei relativi indicatori e target, degli eventuali baseline/benchmark e dei Centri di responsabilità/unità organizzative responsabili per il raggiungimento dei risultati. Vi si può fare riferimento per quanto riguarda la performance organizzativa annuale.

L'allegato B esplicita inoltre in modo chiaro la **connessione tra gli obiettivi triennali e gli obiettivi annuali** e illustra quindi, in modo sintetico, la performance organizzativa dell'intera Amministrazione, sia triennale che annuale.



In tale contesto, i singoli uffici dell'Amministrazione centrale e della rete estera si sono dotati inoltre di obiettivi di gestione (**Allegati C e D**), il cui monitoraggio avviene mediante il **controllo di gestione**. Come negli anni passati, gli Uffici all'estero dovranno monitorare quattro attività nel corso del 2018. Gli Uffici sono stati invitati a perfezionare la definizione dei target e degli indicatori degli obiettivi di gestione in un'ottica di costante miglioramento della loro performance.

Gli obiettivi triennali contenuti nel Piano della performance sono necessariamente coincidenti con quelli riportati nelle **Note integrative al Bilancio dello Stato** in modo da consentire la massima coerenza tra i programmi, le azioni e gli stanziamenti assegnati a ciascun centro di responsabilità (**allegato F**) con le priorità politiche e i connessi obiettivi specifici di azione amministrativa (**allegato B**).



5. Dalla performance organizzativa alla performance individuale

Obiettivi assegnati al personale dirigenziale

In base al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del Ministero (di cui è all'esame un possibile aggiornamento alla luce delle Linee guida presentate dal Dipartimento della Funzione Pubblica nel gennaio 2018), i dirigenti sono responsabili degli obiettivi assegnati alle strutture cui sono preposti. In questo modo si collega in maniera chiara la performance individuale con quella delle strutture di appartenenza, favorendo una maggiore responsabilizzazione dei dirigenti per i risultati delle strutture affidate alla loro cura.

Per quanto concerne i dirigenti preposti a strutture dirigenziali generali, essi sono responsabili dei risultati complessivamente conseguiti dalla struttura sottoposta alla loro supervisione.

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

La performance dei singoli uffici contribuisce, 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 dell'8 gennaio 2018.

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 di gestione degli uffici all'estero è riportato **nell'allegato D**.



6. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della performance

Fasi e soggetti del processo di redazione del Piano

FASE	ATTIVITA'	RESPONSABILE
Programmazione	Adozione del documento sulle priorità politiche	On. Ministro
Programmazione	Comunicazione a DDGG e Capi Servizio per l'avvio della programmazione	Segreteria Generale
Programmazione	Indicazione a Capi Unità e Capi Ufficio dei piani e progetti prioritari	Direttori Generali e Capi Servizio
Programmazione	Presentazione di proposte di obiettivi triennali e annuali, relativi indicatori e piani d'azione	Direttori Centrali o Capi Unità ed Ufficio
Programmazione	Trasmissione di obiettivi, indicatori e piani d'azione alla Segreteria Generale	Direttori Generali e Capi Servizio
Programmazione	Esame dei principali obiettivi in seno al Consiglio di Amministrazione	Segreteria Generale
Programmazione	Trasmissione al Gabinetto dell'On. Ministro e all'OIV del progetto di Piano della Performance	Segreteria Generale
Programmazione	Adozione del Piano della Performance	On. Ministro
Programmazione	Condivisione con Vice Direttori Generali e Capi Unità degli obiettivi della Direzione / Servizio	Direttori Generali e Capi Servizio
Programmazione	Selezione degli obiettivi del personale diplomatico e dirigenziale da portare in valutazione	Direttori Generali e Capi Servizio, Direttori centrali, Capi Ufficio/Unità
Programmazione	Comunicazione degli obiettivi in valutazione al personale	Capi Ufficio / Unità; Capi Missione,



		Direttori Generali (per lo staff)
Programmazione	Pubblicazione del Piano sul sito istituzionale e sul portale della performance	Segreteria Generale
Monitoraggio	Monitoraggio dell'avanzamento degli obiettivi	Direttori Generali / Capi Servizio / Direttori Centrali / Capi Unità / Capi Ufficio
Monitoraggio	Referto all'On. Ministro sull'avanzamento degli obiettivi	OIV
Monitoraggio	Monitoraggio intermedio sui comportamenti organizzativi dei collaboratori (facoltativo)	Valutatori di prima istanza
Valutazione	Valutazione di prima istanza	Valutatori di prima istanza
Valutazione	Termine per la presentazione della richiesta di valutazione di II istanza (personale delle AAFF e dirigenti).	Valutati
Valutazione	Eventuale valutazione di seconda istanza	Valutatori di seconda istanza
Valutazione	Certificazione del raggiungimento degli obiettivi assegnati	Direttori Generali, Capi Servizio, Capi Unità, Capi Ufficio
Valutazione	Certificazione del raggiungimento degli obiettivi assegnati per i titolari di strutture dirigenziali di livello generale	On. Ministro
Rendicontazione	Relazione sull'utilizzo delle risorse e sull'efficienza dell'azione amministrativa (Rapporto di Performance)	OIV
Rendicontazione	Relazione sulla Performance	SG



Analisi e coinvolgimento degli stakeholder

L'Amministrazione degli Esteri, 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. Coerentemente con tale indicazione, anche nel 2018 **il Piano della Performance è stato elaborato in stretto raccordo con il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione del Ministero degli Affari Esteri**, aderendo



anche ad una precisa indicazione delle Linee Guida emanate nel giugno 2017 dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

L'atto di indirizzo dell'On. Ministro per il 2018 contiene il seguente passaggio:

“Riforma dell’Azione amministrativa. Occorre consolidare il processo di riforma e di razionalizzazione dell’azione amministrativa in linea con le priorità delineate, mantenendo alta l’attenzione sulla prevenzione della corruzione e la trasparenza. Occorre in particolare valorizzare il merito. L’Amministrazione promuoverà i principi di responsabilità manageriale, competenza, condivisione degli indirizzi, decentramento decisionale, conciliazione vita-lavoro, benessere organizzativo, valorizzazione delle professionalità, parità di genere, facendo buon uso dell’innovazione tecnologica e della semplificazione procedimentale. Particolare attenzione andrà riservata alle politiche delle assunzioni, alla formazione e all’aggiornamento professionale, alla sicurezza del personale e delle infrastrutture, anche informatiche, alla protezione dei dati personali e alla razionalizzazione e valorizzazione del patrimonio immobiliare.”

Ne emerge una indicazione di priorità ampia, che va oltre la prevenzione dei fenomeni corruttivi in senso stretto per orientare le strutture del Ministero verso principi di efficienza e buona amministrazione, che costituiscono l’antidoto più efficace alla corruzione.

Il Piano della Performance riflette tale approccio includendo numerosi obiettivi che intervengono nei settori della trasparenza, dell’efficacia amministrativa e della razionalizzazione delle spese. Si evidenziano in particolare i seguenti:

1. Contribuire alla gestione dei seguiti della presidenza italiana del G7 (2017) e valorizzare il contributo italiano nel G7 e nel G20, con particolare riferimento alle iniziative dedicate alla lotta alla corruzione sui tavoli internazionali, nella quale siamo impegnati in tutti i maggiori fora.
2. “Migliorare l’efficienza dei servizi consolari”, che si traduce anche nell’aumento delle misure di prevenzione della corruzione e del grado di trasparenza nei cruciali settori di visti e della cittadinanza.
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.
4. Miglioramento dell’efficacia del controllo interno, attraverso l’esame dei conti consuntivi pervenuti dalla Sedi estere.



L'Ispettorato Generale, in particolare, nella sua qualità di struttura di riferimento per la prevenzione della corruzione, si è posto come obiettivi di ampliare la trasparenza sulle attività del MAECI e vigilare sulla regolarità dell'azione amministrativa, in modo da contribuire ad un'efficace azione preventiva dei fenomeni corruttivi. Inoltre l'Ispettorato Generale provvede, tramite le missioni ispettive e le istruzioni e raccomandazioni post-ispettive, ad effettuare attività di monitoraggio per verificare e assicurare, anche sotto il profilo del contrasto alla corruzione, il corretto funzionamento degli Uffici centrali e periferici, con particolare riguardo all'ottimizzazione della spesa e all'azione svolta per promuovere il Sistema Italia.

Particolare attenzione continuerà ad essere dedicata nel 2018 alla formazione in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione, attraverso la predisposizione di moduli formativi per il personale destinato al servizio estero, nonché la partecipazione di dipendenti dell'amministrazione centrale agli appositi corsi della Scuola Nazionale di Amministrazione. Continuerà ad essere esplicitata anche una intensa azione di sensibilizzazione del personale delle sedi estere in occasione delle visite ispettive. 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.

La Direttiva Generale per l'azione amministrativa attribuisce una particolare attenzione anche 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 2018-2020**, dove 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 nel 2018 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 e sui servizi erogati dal Ministero proveniente da cittadini, imprese e istituzioni, contribuendo in questo modo anche ad una più efficace azione di prevenzione della corruzione. Una delle principali sfide



del prossimo anno sarà peraltro l'introduzione, da parte di tutte le amministrazioni pubbliche, del regolamento UE 2016/679 sulla protezione dei dati personali e la sua integrazione con il FOIA e gli obblighi di trasparenza.

Quale ulteriore strumento di garanzia per l'applicazione dei principi di efficace e corretta conduzione dell'attività amministrativa **sono stati aggiornati gli "standard di qualità"** di alcuni dei principali servizi erogati, ai quali gli uffici dell'amministrazione centrale e della rete all'estero dovranno conformarsi nel 2018. Nel corso del 2017, in linea con l'impegno assunto nel precedente Piano della Performance e 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 sono stati aggiornati con DM 1201/300 bis del 12 dicembre. In particolare, sono stati modificati alcuni termini temporali e alcune modalità di erogazione dei servizi interessati (rilascio passaporti, rilascio visti di affari, accesso alla biblioteca del MAECI, corsi di lingua italiana organizzati dagli Istituti Italiani di Cultura, attività dell'Ufficio Relazioni con il Pubblico) ed è stato introdotto un nuovo servizio (atti di stato civile).

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 2018 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 degli stakeholders e delle risorse a disposizione.
- Valutare possibili aggiornamenti del sistema di misurazione e valutazione della performance del Ministero alla luce delle recenti linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica, anche nell'ottica di affinare le metodologie di valutazione del personale al fine di assicurare una adeguata diversificazione dei punteggi.
- Affinare l'integrazione tra le fasi del ciclo integrato favorendo ulteriormente l'allineamento temporale.
- Promuovere continuità nella successione dei piani della performance, alla luce dei risultati conseguiti nel 2018, primo anno d'applicazione delle nuove linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica.



7. Allegati tecnici

- A. Direttiva dell'On. Ministro per l'azione amministrativa e per la gestione dei Centri di Responsabilità del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale.**
- B. Obiettivi triennali strategici e strutturali e obiettivi annuali.**
- C. Obiettivi del controllo di gestione in valutazione degli Uffici dell'Amministrazione centrale.**
- D. Obiettivi del controllo di gestione in valutazione degli Uffici all'estero.**
- E. Ponderazione delle aree di valutazione per le schede individuali.**
- F. Prospetto degli stanziamenti del bilancio 2018 assegnati ai centri di responsabilità del Ministero.**