

**PIANO DELLA PERFORMANCE**

**DEL**

**MINISTERO DEGLI AFFARI ESTERI**

**PROGRAMMAZIONE TRIENNALE**

**2014-2016**

## Sommario

<i>Sommario</i> .....	2
<i>Presentazione del Piano</i> .....	3
<i>Overview dell'Amministrazione</i> .....	4
Chi siamo.....	4
Cosa facciamo .....	5
Come operiamo .....	6
L'amministrazione in "cifre" .....	7
Albero della performance .....	11
<i>Analisi del contesto</i> .....	12
Analisi del contesto esterno.....	12
Analisi del contesto interno.....	14
<i>Gli obiettivi strategici e il collegamento con la prevenzione della corruzione</i> .....	18
Gli obiettivi strategici per il triennio 2014-2016.....	20
Performance e Prevenzione della corruzione .....	30
Dagli obiettivi strategici a quelli operativi e il collegamento con la Programmazione Finanziaria.....	32
Obiettivi assegnati al personale dirigenziale .....	33
Obiettivi degli Uffici dell'Amministrazione centrale .....	33
Obiettivi degli Uffici dell'Amministrazione periferica .....	33
<i>Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della performance</i> .....	34
Fasi e soggetti del processo di redazione del Piano .....	34
Analisi e coinvolgimento degli stakeholder .....	35
Collegamento con il Programma triennale della trasparenza e l'integrità e gli standard di qualità.....	36
Coerenza con la programmazione economico - finanziaria e di bilancio .....	37
Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance.....	37
<i>Allegati tecnici</i> .....	38
A – Direttiva del Sig. Ministro sull'Azione Amministrativa.....	38
B – Foglio di lavoro completo degli obiettivi strategici e strutturali .....	38
C - Obiettivi in valutazione degli Uffici dell'Amministrazione centrale.....	38
D – Obiettivi in valutazione degli Uffici all'estero .....	38
E – Ponderazione delle aree di valutazione per le schede individuali.....	38

## Presentazione del Piano

*Il processo di definizione delle priorità della Farnesina per il triennio 2014-2016 risponde a numerose sfide ed impegni, secondo alcune direttrici fondamentali. Innanzitutto il consolidamento della costruzione europea, particolarmente importante durante il semestre di presidenza italiana, perseguendo gli obiettivi di una maggiore integrazione, della crescita economica e della solidarietà. Ancora la direttrice della crescita economica nazionale, cogliendo le nuove opportunità dei mercati globali e fornendo servizi consolari sempre più efficienti a cittadini, imprese e stranieri. Sarà confermato il tradizionale impegno bilaterale e multilaterale per la pace e la sicurezza, anche attraverso iniziative umanitarie in aree di crisi e a favore della promozione dei diritti umani.*

*L'azione del MAE dovrà avvenire attraverso l'affermazione dei principi della responsabilità manageriale, del decentramento delle decisioni e dell'innovazione tecnologica, anche alla luce delle crescenti ristrettezze di bilancio, ottimizzando le risorse disponibili, anche in materia di cooperazione allo sviluppo.*

*In tale prospettiva, il Piano della Performance 2014-2016 individua obiettivi ambiziosi per un'Amministrazione intenzionata a rafforzare il ruolo di rappresentanza e promozione del Sistema Paese all'estero. Ciò contestualmente al rafforzamento della tradizionale azione di politica estera nelle aree per noi prioritarie, con l'obiettivo di sostenere condizioni di stabilità nel Mediterraneo e nei Balcani – aree di più diretto interesse per la sicurezza del nostro Paese - rafforzare le relazioni politiche ed economiche con i paesi membri dell'Unione Europea, promuovere la posizione italiana in aree di grande sviluppo e interesse geo-strategico come l'estremo Oriente l'Asia centrale e l'America Latina, contribuire ad assicurare approvvigionamenti energetici sostenibili e sostenere la diffusione della lingua e cultura italiane.*

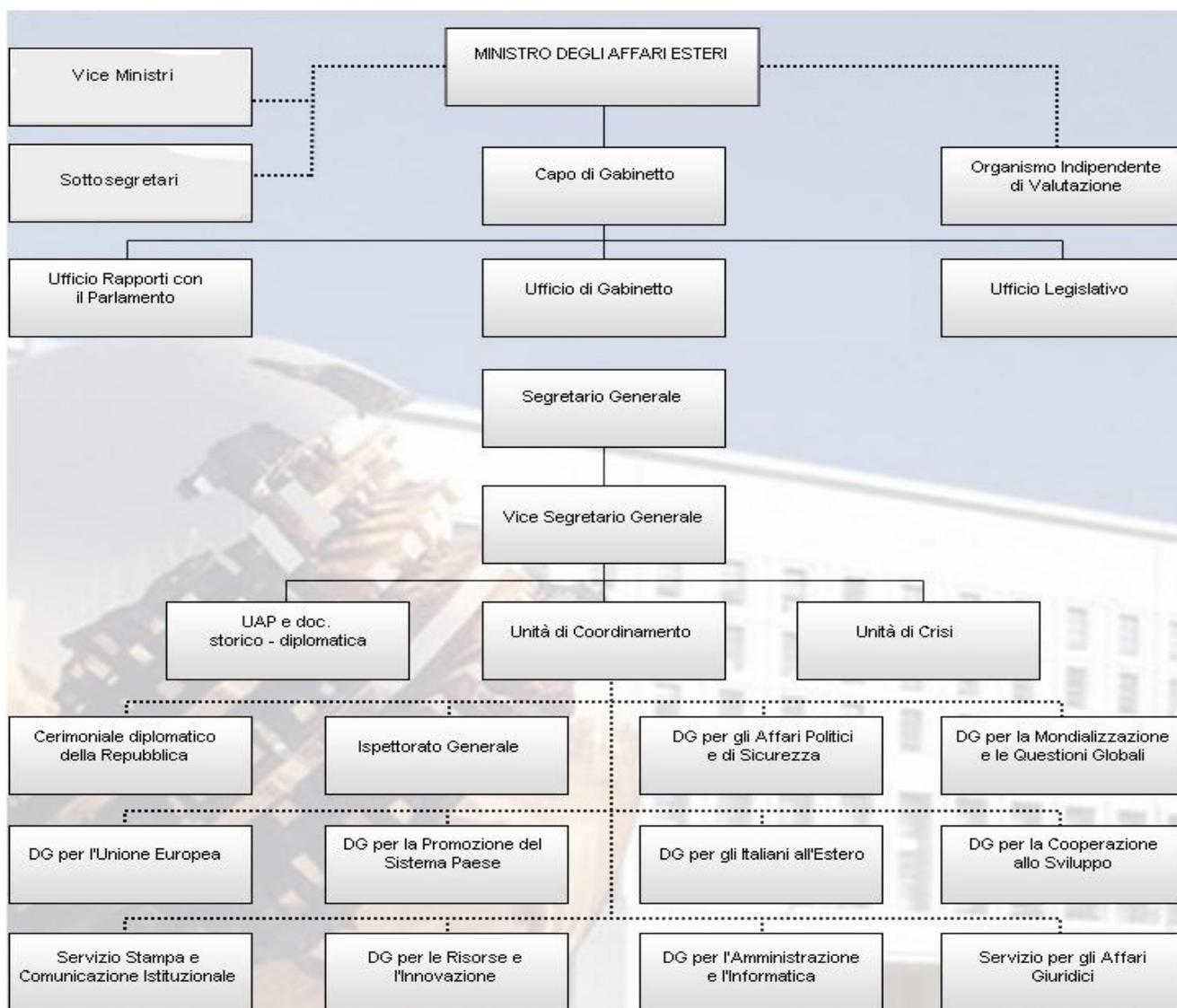
*Tali obiettivi sono quindi coerenti con l'organizzazione del Ministero degli Affari Esteri che si propone di rispondere con puntualità ed efficienza ai bisogni ed alle aspettative maturate – in stretto raccordo con il Parlamento - nel quadro di un processo di “apertura” alla società civile ed al mondo imprenditoriale, che ha visto la Farnesina riguadagnare una posizione centrale nell'attività di proiezione internazionale del nostro Paese, di cui intende sostenere con forza le dinamiche di crescita e consolidare il prestigio sulla scena internazionale.*

# Overview dell'Amministrazione

## Chi siamo

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

L'organigramma di seguito riportato illustra - ai sensi del DPR n. 95/2010 - l'assetto organizzativo del MAE al 31.12.2013 (di primo livello).



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

Le Direzioni Generali sono infatti divise per macroaree tematiche coincidenti con le grandi priorità della nostra politica estera: affari politici e sicurezza, mondializzazione e questioni globali, promozione del sistema Paese, Unione Europea, italiani all'estero e politiche migratorie, cooperazione allo sviluppo.

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

### **Cosa facciamo**

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

- Rapporti politici, economici, sociali e culturali con l'estero;
- Rappresentanza e tutela degli interessi italiani in sede internazionale;
- Definizione e attuazione dell'azione italiana in materia di politica internazionale;
- Cura dei processi negoziali riguardanti l'Unione Europea;
- Rappresentanza della posizione italiana nell'ambito della politica estera e di sicurezza comune dell'Unione Europea;
- Tutela delle collettività italiane all'estero;
- Cooperazione allo sviluppo.

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

- Diplomazia per la crescita;
- Europa;
- Sicurezza e diritti;

- Mediterraneo;
- Riforma dell'azione amministrativa.

### Come operiamo

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

Area Strategica	Outcome (impatto atteso su cittadini, imprese ed utenti)
Diplomazia per la crescita	Favorire i processi di crescita dell'economia nazionale, ricercando nei mercati globali nuove opportunità che sappiano accrescere la competitività del sistema paese e quindi contribuire ad attrarre investimenti in Italia e a promuovere gli interessi delle nostre imprese per favorirne l'internazionalizzazione. Contribuire alla sicurezza degli approvvigionamenti energetici. Promuovere EXPO Milano 2015.
Europa	Consolidare la costruzione europea, perseguendo - anche nel quadro del Semestre di Presidenza dell'UE - gli obiettivi di una maggiore integrazione, della crescita economica, dell'equità e della solidarietà.
Sicurezza e Diritti	Promuovere le campagne su dossier prioritari in sede di Nazioni Unite quali pena di morte, mutilazioni genitali femminili, diritti dei fanciulli e delle donne. Intensificare l'impegno per il rafforzamento della pace, della sicurezza, della solidarietà e della cooperazione allo sviluppo. Seguire le iniziative diplomatiche e umanitarie in teatri di crisi, a cominciare da quello siriano, libico, somalo e ucraino, al processo di pace in Medio Oriente e alla questione del nucleare iraniano. Intensificare l'impegno per una Difesa europea integrata con un'Alleanza Atlantica rinnovata.
Mediterraneo	In un'area di importanza vitale per la prosperità e la sicurezza del Paese, anche sotto il profilo dei flussi migratori, dovrà essere compiuto ogni sforzo per orientare la proiezione e le politiche dell'UE secondo modalità coerenti con i nostri interessi.

Riforma dell'azione amministrativa	Proseguire il processo di riforma dell'azione amministrativa in un'ottica di <i>spending review</i> , con l'affermazione di principi improntati a responsabilità manageriale, decentramento decisionale, valorizzazione della professionalità, innovazione tecnologica e procedurale, misurazione e valutazione del merito individuale.
------------------------------------	---

### L'amministrazione in "cifre"

L'Amministrazione centrale: DATI AL 31.12.2013	
Direzioni Generali e Servizi	14
Unità ed Uffici	102 (compresi OIV e UAMA)
Personale	6.538 unità
Diplomatici e dirigenti Aree funzionali e personale <b>non di ruolo</b> (presi in considerazione soltanto i contrattisti a tempo indeterminato e con contratto temporaneo)	961 (diplomatici, dirigenti amm.vi e dirigenti APC)  3.140 AAFF e 2.437 contrattisti

La rete estera del Ministero degli Affari Esteri:	
Ambasciate	127
Rappresentanze Permanenti presso Organizzazioni Internazionali	9
Uffici Consolari	84 (compreso l'ufficio non operativo di Bassora)
Uffici Consolari onorari	esistenti 525, di cui operativi 400

(dati aggiornati al 1° marzo 2014)

Istituti Italiani di Cultura	90 di cui 1 inattivo (Baghdad) e uno con attività sospesa (Damasco)
Istituzioni scolastiche	143
Lettori di ruolo	176

(dati aggiornati al 1° aprile 2014)

Altri soggetti nella rete del Sistema Italia all'estero	
Unità operative dell'Agenzia-ICE	75 attive e 4 in apertura (Berna, Lagos, Addis Abeba, Luanda).
Camere di Commercio Italiane all'estero	76
Uffici ENIT	23

(dati aggiornati al 1° aprile 2014)

## Mandato istituzionale e Missione

La *mission* che deriva dal mandato istituzionale attribuito dalla Costituzione e dalle leggi vigenti al Ministero degli Affari Esteri si può articolare in cinque macroaree:

La natura dei **problemi della sicurezza** indica che l'Italia è particolarmente esposta, per la sua collocazione geografica, all'arco di instabilità che connette il Mediterraneo occidentale ai confini sud-orientali dell'Unione Europea. È l'area – allargata verso il Medio Oriente e il Golfo Persico – da cui derivano sfide centrali per la sicurezza energetica, il controllo dei flussi migratori, la lotta al terrorismo e la gestione delle crisi.

L'Italia ha un interesse diretto a promuovere (con strumenti bilaterali e multilaterali) sicurezza, diritti umani, libertà degli scambi e sviluppo economico. Una concentrazione specifica di risorse su queste priorità geopolitiche è quindi indispensabile.

Le **dinamiche dell'economia globale** indicano che la politica estera va vista come indispensabile complemento di un progetto nazionale in grado di tutelare la competitività dell'Italia nei prossimi decenni, che saranno caratterizzati da una diversa distribuzione del potere internazionale (non necessariamente fondato sul dominio delle democrazie industriali), da una competizione crescente per le materie prime, da una ridislocazione dei flussi finanziari, da possibili tendenze neo-protezioniste e da fenomeni senza precedenti di mobilità delle persone.

Nell'insieme, il ruolo dello Stato nel coordinamento delle iniziative di proiezione internazionale di multinazionali, banche e piccole e medie imprese sembra destinato ad aumentare, al pari dei processi di internazionalizzazione della ricerca scientifica e tecnologica. Il Ministero degli Affari Esteri intende guidare tale processo con rinnovato slancio, mettendo a disposizione degli attori economici, finanziari e della ricerca la Direzione Generale per la Promozione del Sistema Paese, fulcro delle iniziative di internazionalizzazione del Sistema Italia.

Le più recenti evoluzioni sullo scacchiere internazionale, dalla crisi in Ucraina, alle evoluzioni della c.d. *Primavera Araba*, alla crescente rilevanza strategica dei *BRICS* implicano che, per continuare a pesare sulle decisioni, l'Italia sia anche più consapevole delle proprie priorità e sia in grado di assumersi maggiori responsabilità.

Le principali sfide nelle sedi internazionali – incluse la Presidenza dell'Unione Europea nel 2014 ed il conseguimento di un seggio al Consiglio di Sicurezza dell'ONU – presuppongono inoltre un contesto decisionale efficiente, quanto a solidità interna e capacità di azione esterna, fortemente coordinato da un'unica istanza.

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

Ciò impone all'Italia di definire più chiaramente le priorità che si propone in materia di riforma delle istituzioni internazionali e dei principi che ne regolano il funzionamento. In generale, è interesse dell'Italia che l'Unione Europea rafforzi il proprio ruolo globale e che le Nazioni Unite siano promotrici di un multilateralismo efficace ed inclusivo, evitando riforme del Consiglio di Sicurezza per noi penalizzanti.

Il principale vincolo esterno, per il futuro dello sviluppo italiano, è il ruolo della c.d. **dipendenza energetica**. Ridurre il peso negativo di tale vincolo richiede una combinazione di scelte di politica industriale e di politica estera, e implica la capacità di influire sulle scelte europee. L'Italia ha, quindi, interesse a promuovere una relazione paritaria – fondata su principi di reciprocità, su regole concordate e condivise – fra l'Unione Europea e la Russia e fra l'UE e i grandi produttori energetici del Mediterraneo e del Golfo.

## Albero della performance

### Mandato Istituzionale:

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

### Area Strategica 1:

#### Diplomazia per la crescita

- *Outcome* Favorire i processi di crescita dell'economia nazionale, ricercando nei mercati globali nuove opportunità che sappiano accrescere la competitività del sistema paese e quindi contribuire ad attrarre investimenti in Italia e a promuovere gli interessi delle nostre imprese per favorirne l'internazionalizzazione. Contribuire alla sicurezza degli approvvigionamenti energetici. Promuovere EXPO Milano 2015.

### Area Strategica 2:

#### Europa

- *Outcome* Consolidare la costruzione europea, perseguendo - anche nel quadro del Semestre di Presidenza dell'UE - gli obiettivi di una maggiore integrazione, della crescita economica, dell'equità e della solidarietà.

### Area Strategica 3:

#### Sicurezza e diritti

- *Outcome:* Promuovere le campagne su dossier prioritari in sede di Nazioni Unite quali pena di morte, mutilazioni genitali femminili, diritti dei fanciulli e delle donne. Intensificare l'impegno per il rafforzamento della pace, della sicurezza, della solidarietà e della cooperazione allo sviluppo. Seguire le iniziative diplomatiche e umanitarie in teatri di crisi, a cominciare da quello siriano, libico, somalo e ucraino, al processo di pace in Medio Oriente e alla questione del nucleare iraniano.

### Area Strategica 4:

#### Mediterraneo

- *Outcome:* In un'area di importanza vitale per la prosperità e la sicurezza del Paese, anche sotto il profilo dei flussi migratori, dovrà essere compiuto ogni sforzo per orientare la proiezione e le politiche dell'UE secondo modalità coerenti con i nostri interessi.

### Area Strategica 5:

#### Riforma dell'azione amministrativa

*Outcome:* Proseguire il processo di riforma dell'azione amministrativa in un'ottica di *spending review*, con l'affermazione di principi improntati a responsabilità manageriale, decentramento decisionale, valorizzazione della professionalità, innovazione tecnologica e procedurale, misurazione e valutazione del merito individuale.

### Analisi del contesto esterno

#### Governance globale.

L'attuale panorama internazionale propone sfide sempre nuove, rese particolarmente insidiose dalla loro dimensione asimmetrica e globale. Accanto alle classiche aree critiche e a situazioni di conflitto storicamente irrisolte, emergono conflitti e movimenti sociali inediti e non sempre prevedibili capaci di saltare rapidamente dal contesto locale al sistema globale. La tecnologia della comunicazione e dell'informazione in continua evoluzione sta cambiando così in modo irreversibile le singole società e la realtà internazionale nel suo complesso. Il mancato intervento della Comunità internazionale nell'accompagnare e favorire evoluzioni positive a sostegno della Pace mondiale e non destabilizzanti comporta rischi elevatissimi, e la politica estera non può quindi permettersi di ignorare o gestire in modo inadeguato tali fenomeni. Da un punto di vista geopolitico, particolare attenzione richiede senz'altro per il nostro Paese l'attuale situazione del Mediterraneo vista la contiguità geografica e il ruolo storico dell'Italia nella zona. E date le implicazioni di una cronica instabilità, innanzitutto in termini di sicurezza energetica e rischio migratorio.

Il Ministero degli Affari Esteri opera così su una scena internazionale nella quale risulta evidente da un lato la necessità di posizionarsi rispetto a situazioni di crisi generate in vari Paesi dalla diffusa e contagiosa aspirazione di individui e gruppi ad una maggiore democrazia e benessere, dall'altro quella di affrontare nuovi fattori di rischio che - almeno in alcuni casi - si rivelano insensibili alle classiche metodologie della diplomazia ed alla logica della "deterrenza", e pertanto difficili da contrastare con gli strumenti di una politica estera "tradizionale".

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

Molte di queste criticità non sono nuove, nuova è però la dimensione ed il potenziale che vanno assumendo in relazione all'intreccio fra progresso tecnologico, dinamiche socio-politiche e mutamento degli assetti economici globali. In un mondo

caratterizzato dalla crescente instabilità delle tradizionali economie trainanti e dall'emergere di nuove potenze economiche (in certi casi ancora poco "mature" sul piano internazionale), sembra così delinarsi una problematica definita da un doppio dilemma: crescita economica *versus* sostenibilità del debito pubblico (e rischio di perdita di sovranità sul debito); stabilità e sicurezza *versus* democrazia e giustizia sociale. Emerge peraltro sempre più netto il legame indissolubile - del resto evidenziato nei *Millennium Development Goals* che dovranno essere aggiornati con l'Agenda Post 2015 - tra la condizione socio-economica delle persone (sicurezza, lavoro, salute) e la solidità di un ordinamento democratico.

La complessità dell'attuale panorama internazionale impone l'elaborazione di strategie articolate e multiformi, capaci di coniugare forme di intervento più tradizionali - dall'uso dello strumento militare alle sanzioni economiche - con nuove modalità di azione, più duttili e versatili, idonee a far fronte a problematiche, spesso specifiche e differenziate (individualizzate) e per loro stessa natura sfuggenti e difficili da decodificare. Le numerose situazioni di crisi verificatesi nel corso degli ultimi quarant'anni, infatti, hanno mostrato l'inadeguatezza tanto delle soluzioni sbilanciate sul solo *hard power*, quanto di quelle implicanti il ricorso al solo *soft power*. Strumenti come la cooperazione allo sviluppo, il dialogo interculturale, la formazione, possono così assumere una valenza peculiare e vanno assumendo il ruolo di altrettanti presidi per la sicurezza, la stabilità e la pace mondiali, in un'accezione attuale e "multidimensionale". Di vitale importanza risulta ogni sforzo di partenariato e cooperazione volto a costruire forme incisive di *governance* dei processi economici, politici e sociali globali e tra questi senz'altro non va sottovalutato il ruolo che ogni singolo Paese dell'Unione, anche in seno al Servizio Europeo di Azione Esterna, potrà svolgere nello sviluppo e consolidamento di una Politica Estera europea senz'altro di comune interesse, ma anche vicina alle proprie priorità di difesa, sicurezza e intervento.

### **Competitività e risorse scarse**

La politica estera si esprime non soltanto nell'azione politica esterna ma anche nella proiezione internazionale di un Paese. In questo ambito, l'Italia si muove in un contesto caratterizzato da una crescente competitività nelle attività di penetrazione e affermazione sui mercati internazionali, sia da parte delle potenze economiche tradizionali che delle economie emergenti. In un sistema di mercati totalmente aperti, la difesa della qualità, dell'eccellenza e della creatività incontrano nella velocità di produzione e di imitazione di alcune economie e nei diversi standard di protezione del lavoro nei diversi Paesi ostacoli complessi. L'affermarsi di nuove e dinamiche realtà economiche sulla scena internazionale peraltro modifica inevitabilmente il peso delle potenze economiche tradizionali in seno ai formati classici di *governance*, annullando qualunque rendita di posizione acquisita. In un contesto di economie tradizionali fragili e molto esposte alle crisi finanziarie, il successo sui mercati

internazionali e la capacità di sostenere il debito di altri Paesi garantisce sempre più capacità di influenza nei processi decisionali della politica internazionale.

La globalizzazione e la velocità di accesso alle informazioni e la crescente godibilità di prodotti culturali a distanza influiscono inoltre inevitabilmente sulle strategie di promozione culturale richiedendo capacità di innovazione e nuove politiche, capaci di avvalersi di tutte le tecnologie e supporti oggi disponibili e di raggiungere un pubblico che ha aspettative diverse nella fruizione di prodotti culturali.

La sempre crescente e continua mobilità delle persone incide fortemente sulle priorità e le caratteristiche dell'offerta di servizi ai propri cittadini all'estero, altro asse portante della presenza nel mondo. Flessibilità rispetto alle esigenze dei singoli, velocità di reazione e introduzione di soluzioni moderne, accessibili e innovative appaiono indispensabili, così come la capacità di valorizzare le proprie collettività all'estero - individui, famiglie, imprese - che vivono ed agiscono in territorio straniero - quale valore aggiunto e garanzia di visibilità internazionale.

La drastica diminuzione delle risorse disponibili per la proiezione internazionale contribuisce a rendere ancora più impegnativo individuare gli strumenti adatti per realizzare con risultati incisivi e durevoli l'insieme di queste attività.

Pur in un panorama senz'altro complesso e denso di sfide, Creatività, Innovazione, Modernizzazione - anche intese come capacità di individuare e sviluppare nuove risorse alternative e di lavorare nell'interesse del Paese coinvolgendo attori nazionali (prime fra tutte le imprese e i cervelli all'estero) che sanno proiettarsi con successo nel panorama internazionale - si delineano chiaramente quali concetti chiave capaci, almeno in parte, di fornire alcune risposte efficaci.

## **Analisi del contesto interno**

### **Analisi caratteri qualitativi/quantitativi**

**DATI AL 31.12.2013**

<b>Indicatori</b>	<b>Valore</b>
Età media del personale (anni)	<b>50 Anni</b>
Età media dei dirigenti	<b>51 Anni</b>

Tasso di crescita unità di personale negli anni	<b>- 2,84%</b>
% di dipendenti in possesso di laurea	<b>50,2%</b>
% di dirigenti in possesso di laurea	<b>100 %</b>
Ore di formazione (media per dipendente)	<b>13,04</b> calcolato come segue: totale ore di formazione erogate 85.261 /totale personale di ruolo e non di ruolo 6.538 (NON è stato conteggiato il personale di altre amministrazioni).
Turnover del personale	<b>32%</b> ; In dettaglio: nel 2013 sono state assunte 56 unità di personale, mentre sono cessate dai ruoli 175 unità.

#### Analisi di genere

<b>Indicatori</b>	<b>Valore</b>
% di dirigenti donne	<b>34%</b>
% funzionari diplomatici donne	<b>20,55 %</b>
% di donne rispetto al totale del personale	<b>54,9 %</b>
Età media del personale femminile (distinto per personale dirigente e non)	<b>49</b> (personale dirigente) e <b>52</b> (personale non dirigente)
% di personale donna laureato rispetto al totale del personale femminile	<b>38,46 %</b>
Ore di femminile formazione (media per dipendente di sesso femminile)	<b>33,48</b> calcolato come segue: totale ore erogate alle sole donne 41.257/ totale donne che hanno partecipato ai <i>corsi</i> 1.232.

## **Avvio del Ciclo 2014-2016 e integrazione tra i sistemi**

In linea con quanto poi previsto dalle delibere della CiVIT n. 1/2012 e n. 6/2013, il MAE già dall'agosto 2012 ha programmato il proprio Piano della Performance in un'ottica di realizzazione di un migliore collegamento tra ciclo della performance e ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio, sia in termini di associazione delle risorse agli obiettivi, sia in termini di gestione del processo e dei soggetti coinvolti.

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

Dal 2014, alla luce dei decreti legislativi n. 33 e 39 del 2013 sul riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità e trasparenza e il regime delle inconfiribilità e incompatibilità degli incarichi presso le pubbliche amministrazioni, si è voluto garantire uno stretto collegamento tra performance e prevenzione della corruzione, con espliciti riferimenti agli obiettivi delineati dal Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione del MAE.

Più nel dettaglio, per quanto concerne gli obiettivi del MAE, ogni CDR è stato chiamato, come già avvenuto in passato, ad individuare i rispettivi obiettivi strategici e strutturali all'interno delle aree strategiche indicate dal Signor Ministro.

Gli obiettivi **strategici** fanno riferimento ad orizzonti temporali pluriennali e caratterizzati per un elevato grado di rilevanza. Gli obiettivi **strutturali** attengono invece a livello di ordinaria gestione delle risorse secondo compiti e funzioni indicati dalle legge.

Gli obiettivi strutturali sono declinati in obiettivi operativi. Per gli obiettivi strategici, gli indicatori chiariscono l'orizzonte temporale nei singoli esercizi (un obiettivo strategico di durata triennale potrà dunque essere declinato in tre o più indicatori).

Anche per gli obiettivi strutturali è prevista la declinazione attraverso indicatori, che individuino in maniera più puntuale le attività di competenza delle strutture a livello di direzione centrale/ unità (obiettivi strutturali, declinati in obiettivi operativi, saranno oggetto di monitoraggio secondo il controllo di gestione, a livello di Ufficio di II livello).

Tutti gli Uffici contribuiranno pertanto al raggiungimento degli obiettivi strategici e strutturali.

Questo Piano della performance contiene quindi gli obiettivi strategici e strutturali riportati nelle Note integrative, in modo da consentire la valutazione di tutte le risorse impiegate.

### **Articolazione attraverso il processo di *cascading*.**

Per permettere l'integrazione tra i sistemi, è stata posta particolare attenzione all'articolazione dell'albero della Performance e al processo di *cascading* derivante dalle priorità politiche indicate dall'On. Ministro.

A partire dalle direttrici di azione indicate dall'On. Ministro, il MAE ha individuato tutti gli obiettivi strategici per il triennio 2014-2016, cui sono stati attribuite le risorse indicate nella Nota Integrativa al Bilancio.

Contemporaneamente, alle stesse cinque linee direttrici sono stati ricondotti gli obiettivi strutturali dell'Amministrazione, cui discendono gli obiettivi operativi degli Uffici dirigenziali di II livello, che sono poi monitorati attraverso il controllo di gestione.

Come indicato nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, il processo di individuazione degli obiettivi strategici e strutturali e poi di quelli operativi, è frutto di un'attività di verifica delle priorità strategiche e delle attività gestionali fatte proprie dagli Uffici Dirigenziali di I livello e II livello.

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

## **Gli obiettivi strategici e il collegamento con la prevenzione della corruzione**

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

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

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

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

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

- correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

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

## Gli obiettivi strategici per il triennio 2014-2016

### Area strategica: **DIPLOMAZIA PER LA CRESCITA**

#### ➤ *Internazionalizzazione del sistema produttivo italiano*

Rafforzare l'internazionalizzazione del sistema produttivo italiano, avvalendosi anche delle opportunità di EXPO 2015, con particolare riguardo alla sua proiezione nelle principali aree emergenti, favorendo esportazioni, investimenti finalizzati a stimolare valore, lavoro e capacità di direzione e controllo in Italia, investimenti esteri in Italia, sicurezza energetica e nell'approvvigionamento di materie prime.

*Indicatore: Realizzazione delle iniziative.*

#### ➤ *Diffusione della lingua italiana*

Consolidare e rafforzare la diffusione della lingua italiana nel mondo quale fattore della promozione complessiva del Sistema Paese, soprattutto nelle aree emergenti.

*Indicatore: Realizzazione delle iniziative.*

#### ➤ *Valorizzazione dei servizi consolari*

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

*Indicatore: Progressivo aumento della percentuale di passaporti rilasciati entro il termine prefissato / Progressivo aumento della percentuale di visti rilasciati entro il termine prefissato*

### Area strategica: **EUROPA**

#### ➤ *Preparazione, svolgimento e seguiti della Presidenza italiana dell'Unione Europea (luglio-dicembre 2014)*

In vista della Presidenza di turno dell'Unione Europea da parte dell'Italia, prevista per il secondo semestre 2014, la Direzione Generale per l'Unione Europea potrà svolgere il ruolo istituzionale di programmazione, preparazione e attuazione del semestre, che passerà attraverso un'intensa attività di consultazione con gli attori istituzionali italiani (*in primis* i Ministeri tecnici e il Parlamento), comunitari (Parlamento Europeo, Consiglio e Commissione) e con i due Stati Membri appartenenti al Trio di Presidenza (seguiranno, infatti, all'Italia la Lettonia e il Lussemburgo). Obiettivo di tali consultazioni sarà la predisposizione di un Programma della Presidenza italiana, da armonizzare poi nell'ambito del "Programma del Trio" con Lettonia e Lussemburgo, nonché l'istituzione della

Delegazione per la Preparazione della Presidenza e la a predisposizione di un bilancio per la Delegazione.

*Indicatore: riunioni dedicate alla Presidenza italiana dell'Unione Europea (II semestre 2014)*

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

Alla luce delle rapide trasformazioni dell'ambiente internazionale, il rafforzamento della cooperazione bilaterale con i Paesi dell'Unione Europea costituisce una premessa fondamentale per una più efficace proiezione esterna dell'Italia. Nel contesto dei consolidati ancoraggi multilaterali ed europei della nostra politica estera, più strette intese con i partner summenzionati sono funzionali ad un efficace perseguimento degli interessi nazionali. Si tratta di sviluppare sinergie su questioni di interesse comune; di acquisire una rete di alleanze e solidarietà da far valere nell'ambito dell'Unione Europea; di promuovere i concreti interessi degli attori del sistema Italia nei Paesi considerati; di agganciarsi alle dinamiche a geometria variabile che si affermano tanto sul piano regionale che nel contesto dell'Europa a 28. E' pertanto opportuno un complessivo e sistematico rafforzamento delle relazioni bilaterali con i Paesi europei promuovendo occasioni d'incontro ufficiali e iniziative di cooperazione.

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

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

Alla luce delle rapide trasformazioni dell'ambiente internazionale, l'Italia dovrà prioritariamente promuovere iniziative volte a sostenere e ulteriormente incoraggiare la prospettiva europea dei Paesi dei Balcani Occidentali (Serbia, Albania, Kosovo, FYROM, Montenegro e Bosnia Erzegovina) e della Turchia. A tal fine, anche nel quadro delle priorità previste per la Presidenza di turno della UE nel secondo semestre 2014, andranno promosse azioni di sensibilizzazione e di pressione tese a tenere alta l'attenzione sul dossier allargamento nell'agenda UE e in quella dei partner europei. Tali attività saranno svolte presso le Istituzioni comunitarie, anche per il tramite della Rappresentanza Permanente d'Italia a Bruxelles, nonché parallelamente a livello bilaterale presso gli Stati Membri dell'UE e i Paesi terzi interessati, anche attraverso la nostra rete diplomatica. Si tratta di sviluppare sinergie su questioni di interesse comune; di acquisire e consolidare una rete di alleanze e solidarietà da far valere nell'ambito dell'Unione Europea; di promuovere i concreti interessi degli attori del sistema Italia nei Paesi considerati; di agganciarsi alle

dinamiche a geometria variabile che si affermano tanto sul piano regionale che nel contesto dell'Europa a 28; di promuovere la sicurezza e la stabilizzazione dei Paesi dei Balcani tramite il rafforzamento dei rapporti bilaterali e la valorizzazione delle iniziative di cooperazione regionale (InCE, IAI, RCC ecc.); di rafforzare le prospettive di cooperazione transfrontaliera e territoriale in vista della definizione della Strategia UE per la Regione Adriatico-Ionica.

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

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

- *Conseguire un seggio in Cds ONU nel biennio 2017-18*

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

*Indicatore: Elezione dell'Italia quale membro non permanente del Consiglio di Sicurezza dell'ONU nel 2016.*

- *Contribuire al completamento del processo di Transizione in Afghanistan e all'avvio del Decennio della Trasformazione.*

Contribuire alle iniziative diplomatiche internazionali volte alla stabilizzazione dell'Afghanistan, al completamento del processo di Transizione (2014) ed all'avvio del Decennio della Trasformazione (2015-2024)

*Indicatore: Realizzazione di Tappe di completamento del processo di transizione e primi avanzamenti nel processo di Trasformazione*

- *Assicurare che il mandato triennale del SG dell'OSCE venga rinnovato nel 2014*

Riconferma per consensus del mandato del Segretario Generale OSCE, l'italiano Lamberto Zannier, nel triennio 2014-2017, in carica dal luglio 2011.

*Indicatore: Riconferma del SG OSCE nel 2014.*

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

Efficacia dell'aiuto allo sviluppo ('aid effectiveness') significa aumentare l'impatto dell'aiuto pubblico allo sviluppo nei PVS, da una parte attraverso una maggiore responsabilizzazione dei paesi partner nei loro stessi processi di crescita (intensificando la trasparenza, la fiscalità e la lotta alla corruzione), e dall'altra sia attraverso una più forte attenzione alla qualità della spesa di denaro pubblico

proveniente dai Paesi donatori (secondo il principio 'value for money') sia attraverso la razionalizzazione dell'aiuto realizzata anche mediante un processo di riduzione della frammentazione e dispersione dell'aiuto allo sviluppo. La DGCS opererà dunque per un miglioramento complessivo e qualitativo della sua azione per la riduzione della povertà nel mondo.

*Indicatore: elevare entro il 2014 la qualità dell'aiuto pubblico allo sviluppo italiano.*

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

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

*Indicatore: Svolgimento della VI e della VII Conferenza Italia – America Latina e Caraibi - Partecipazione dei Ministri e dei vertici delle OO.II. invitati*

➤ *Completare la cancellazione del debito estero dei paesi più poveri e la ristrutturazione del debito di quelli a reddito medio-basso*

Promuovere la partecipazione dell'Italia, in stretto coordinamento con le IFI, alla politica di cancellazione del debito estero dei Paesi più poveri e alla strategia flessibile per le ristrutturazioni debitorie concordate al Vertice G8 di Evian per i paesi a reddito medio-basso.

Guida e coordinamento della delegazione italiana, composta da MEF, MISE, Artigiancassa e SACE al Club di Parigi per le intese multilaterali e gli accordi bilaterali.

*Target ed indicatore: Avvio ogni anno di 2 negoziati multilaterali o bilaterali*

➤ *Assicurare all'Italia un ruolo di leadership nel rafforzamento della cooperazione multilaterale tra Europa ed Asia*

Assicurare all'Italia un ruolo di leadership nel rafforzamento della cooperazione multilaterale tra Europa ed Asia in campo politico, economico, sociale e culturale.

*Target ed indicatore: Vertice, sotto co-Presidenza italiana, dei Capi di Stato e di Governo dell'Asia-Europe Meeting / ASEM (ottobre 2014) - Presenza dei Capi di Stato e di Governo dei paesi membri dell'ASEM.*

**Area strategica: MEDITERRANEO**

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

L'Italia è in prima linea tra i Paesi UE di fronte alle rapide trasformazioni tuttora in corso in Nord Africa. E' pertanto nostro interesse, per affrontare al meglio le sfide che provengono dalla sponda sud del Mediterraneo, che la Politica Europea di Vicinato (PEV), se del caso anche attraverso la sua dimensione regionale meridionale rappresentata dall'UpM, assicuri l'adozione di quelle iniziative politiche e di cooperazione volte a sostenere al meglio la transizione democratica e la stabilizzazione dei Paesi dell'area, favorendone il consolidamento istituzionale, la ripresa economica e lo sviluppo sociale e politico, per contrastare le minacce alla sicurezza e contribuire ad arginare i flussi migratori provenienti dalla regione. Tali attività saranno svolte presso le Istituzioni comunitarie, anche per il tramite della Rappresentanza Permanente d'Italia a Bruxelles, nonché parallelamente a livello bilaterale sia presso gli Stati Membri dell'UE che i Paesi terzi interessati, anche attraverso la nostra rete diplomatica.

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

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

➤ *Attuazione del Programma triennale per la Trasparenza e l'Integrità*

Il piano triennale per la trasparenza e l'integrità del Ministero Affari Esteri intende confermare e promuovere ulteriormente presso tutti i dipendenti la cultura della legalità e della permeabilità dei processi organizzativi e dei risultati dell'Amministrazione.

*Target e indicatore: realizzare il 100% delle iniziative programmate.*

➤ *Rafforzare il dialogo strategico e operativo con le altre Amministrazioni (in particolare Difesa, Interno, MEF, MISE, Dip. Politiche Europee, MIBAC, MIUR).*

Rafforzamento degli strumenti di coordinamento interministeriale con l'obiettivo di consolidare il dialogo strategico e operativo in particolare con le Amministrazioni della Difesa, dell'Interno, dell'Economia e Finanze, dello Sviluppo Economico, delle Politiche Europee, dei Beni Culturali e dell'Istruzione, in aggiunta alle riunioni di coordinamento con queste ed altre Amministrazioni su argomenti specifici.

*Target ed indicatore: Realizzazione delle iniziative programmate.*

➤ *Continuazione delle politiche propulsive delle pari opportunità*

Dare attuazione alle diverse politiche pubbliche finalizzate ad incoraggiare il conferimento e l'assunzione di incarichi di responsabilità da parte del personale femminile, nonché consolidare, in armonia con il piano di azioni positive elaborato dal Comitato Unico di Garanzia (CUG), le prassi amministrative in tal senso con l'obiettivo specifico di conseguire un aumento quantitativo delle donne impegnate in posizioni di responsabilità. L'obiettivo è formulato a legislazione vigente, in applicazione del D.L. 95/2012, conv. in L. 135/2012. Per gli anni successivi, l'obiettivo verrà rivisto alla luce della nuova struttura ministeriale.

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

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

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

*Target ed indicatore: Raggiungimento delle iniziative programmate.*

- *Aumentare la sicurezza dei luoghi di lavoro presso la rete diplomatico consolare (D.Lgs.81/2008)*

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

*Target ed indicatore: Aumento delle risorse stanziare per la sicurezza dei luoghi di lavoro presso gli uffici all'estero rispetto al 2011.*

- *Aumentare l'efficienza della rete diplomatico consolare*

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

*Target e indicatore: Riduzione della spesa per canoni di locazione residenziale rispetto al 2010.*

## **Diplomazia per la Crescita**

*Internazionalizzazione del sistema  
produttivo italiano*

*Diffusione della lingua italiana*

*Valorizzazione dei servizi consolari*

## Europa

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

*Preparazione, svolgimento e seguiti della Presidenza italiana dell'Unione Europea (luglio-dicembre 2014)*

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

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

## Sicurezza e Diritti

*Conseguimento di un seggio nel Consiglio di Sicurezza dell'ONU nel biennio 2017-18*

*Assicurare che il mandato triennale del Segretario Generale dell'OSCE venga rinnovato nel 2014*

*Contribuire al completamento del processo di Transizione in Afghanistan e all'avvio del Decennio della trasformazione*

*Assicurare all'Italia un ruolo di leadership nel rafforzamento della cooperazione multilaterale tra Europa ed Asia*

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

*Completare la cancellazione del debito estero dei paesi più poveri e la ristrutturazione del debito di quelli a reddito medio-basso*

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

**Mediterraneo**

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

## Area strategica della Riforma dell'azione amministrativa

*Attuazione del Programma triennale per la Trasparenza e l'Integrità*

*Rafforzare il dialogo operativo con le altre con le altre Amministrazioni (in particolare Difesa, MISE, MIUR)*

*Continuazione delle politiche propulsive delle pari opportunità*

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

*Aumentare l'efficienza della spesa della rete diplomatico – consolare per locazioni*

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

## Performance e Prevenzione della corruzione

Anche in conseguenza di quanto previsto dal Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione del Ministero degli Affari Esteri, è stato realizzato uno stretto collegamento tra *performance* e *prevenzione della corruzione*.

In particolare per il 2014 all'Ispettorato Generale del Ministero degli Affari Esteri è stato assegnato l'obiettivo strutturale di contribuire a migliorare l'efficienza/efficacia delle strutture MAE. Accentuare verifiche e monitoraggio degli Uffici all'estero per ottimizzare la spesa. Affinare i parametri per la difesa delle Sedi e innalzare i livelli di sicurezza del personale.

Esso si articola in due obiettivi operativi. Il primo riguarda le **missioni ispettive** e consiste nell'effettuare verifiche ispettive ed attività di monitoraggio per verificare il corretto funzionamento degli Uffici centrali e periferici, con particolare riguardo all'ottimizzazione della spesa e all'azione svolta per promuovere il Sistema Italia. Il secondo concerne le **missioni dei militi dell'Arma dei Carabinieri** e consiste nel vigilare sulla sicurezza delle Sedi all'estero attraverso missioni del personale dell'Arma dei Carabinieri.

Anche la Direzione Generale delle Risorse e dell'Innovazione ha operato un'integrazione tra performance e anticorruzione. In particolare nell'ambito del controllo di gestione si segnalano gli obiettivi "**Assegnazione e trasferimento del personale, anche alla luce di quanto previsto dalla normativa anticorruzione**" e "**Esame delle richieste di informazioni da parte dell'utenza esterna ricevute (su concorsi, impiego nelle OOII, etc.)**" il cui naturale presupposto è una corretta applicazione della normativa sulla prevenzione della corruzione nei delicati settori della rotazione del personale all'estero (compresi gli incarichi maggiormente esposti) e le procedure concorsuali.

Infine per quanto riguarda le attività della **cooperazione allo sviluppo**, presupposto della predisposizione del registro di gestione del rischio, è stata l'identificazione delle attività specifiche di ciascun Ufficio, effettuata sulla base della mappatura realizzata per la definizione del Piano della Performance

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

Gli obiettivi operativi costituiscono gli obiettivi di azione amministrativa relativi al ciclo annuale di bilancio ed alle risorse assegnate ai centri di responsabilità amministrativa.

**Il collegamento con il ciclo di programmazione finanziaria si realizza attraverso la connessione alla Nota Integrativa al Bilancio (di cui le tabelle allegate costituiscono il presupposto contabile).**

Gli obiettivi operativi rappresentano specificazioni degli obiettivi strategici e sono dunque funzionali al loro raggiungimento.

Si allega il foglio di lavoro degli obiettivi operativi, completo dei responsabili delle strutture, degli indicatori e dei target programmati (all. B).

## **Dagli obiettivi strutturali al piano della Performance**

Si allega altresì il quadro completo degli obiettivi strutturali dell'Amministrazione, la cui realizzazione a livello operativo viene monitorata attraverso il controllo di gestione da parte degli Uffici (all. B).

Per quanto concerne l'esigenza di realizzare un percorso di miglioramento della Performance, si fa presente che gli Uffici all'estero non potranno monitorare nel corso del 2014 meno di 4 attività e che tutti gli Uffici del MAE sono stati invitati a fissare target più ambiziosi rispetto a quelli dell'anno precedente.

## **Obiettivi assegnati al personale dirigenziale**

Ai sensi del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, i dirigenti sono responsabili degli obiettivi assegnati alle strutture cui sono preposti. In questo modo si collega in maniera chiara la performance individuale con quella delle strutture di appartenenza, favorendo una maggiore responsabilizzazione dei dirigenti per i risultati delle strutture affidate alla loro cura.

Per quanto concerne i dirigenti preposti a strutture dirigenziali generali, si è stabilito, in linea di massima, di non assegnare loro specifici obiettivi, ma di attribuire loro la responsabilità dei risultati complessivamente conseguiti dalle strutture sottoposte alla loro supervisione.

## **Obiettivi degli Uffici dell'Amministrazione centrale**

Gli Uffici dell'Amministrazione centrale sono titolari sia di obiettivi operativi derivanti dal controllo strategico, sia di obiettivi riguardanti l'ordinaria amministrazione, monitorati nell'ambito del controllo di gestione.

Il quadro dettagliato degli obiettivi è riportato nell'allegato C.

## **Obiettivi degli Uffici dell'Amministrazione periferica**

Gli Uffici dell'Amministrazione periferica (Ambasciate, Consolati, Istituti di Cultura) sono titolari di obiettivi riguardanti l'ordinaria amministrazione, monitorati nell'ambito del controllo di gestione. Sulla base della programmazione strategica approvata dall'On. Ministro e pubblicata all'interno del presente Piano della Performance, le Direzioni Generali potranno coinvolgere specifici Uffici della rete per il conseguimento degli obiettivi strategici dell'Amministrazione.

Il quadro dettagliato degli obiettivi è riportato nell'allegato **D.**

## Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della *performance*

### Fasi e soggetti del processo di redazione del Piano

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

	sull'avanzamento degli obiettivi	
<b>Monitoraggio</b>	Monitoraggio intermedio sui comportamenti organizzativi dei collaboratori (facoltativo)	Valutatori di prima istanza
<b>Valutazione</b>	Valutazione di prima istanza	Valutatori di prima istanza
<b>Valutazione</b>	Termine per la presentazione della richiesta di valutazione di II istanza.	Valutati
<b>Valutazione</b>	Eventuale valutazione di seconda istanza	Valutatori di seconda istanza
<b>Valutazione</b>	Predisposizione delle graduatorie con contributo della DGRI	OIV
<b>Rendicontazione</b>	Predisposizione della Relazione sulla Performance	OIV

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

L'Amministrazione degli Esteri, ancor più di altre strutture della Pubblica Amministrazione, si confronta quotidianamente, sia sul piano interno che internazionale, con una pluralità di interlocutori pubblici e privati – direttamente o indirettamente interessati dalla sua performance.

L'elaborazione e la successiva implementazione del Piano della Performance si caratterizzano, quindi, per un ampio coinvolgimento degli *stakeholder* interni ed esterni.

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

- Parlamento, in particolare dall'Ufficio per i Rapporti con il Parlamento e soprattutto nel quadro delle audizioni presso le Commissioni Esteri (a cui partecipano i vertici politici e/o dirigenziali dell'Amministrazione);
- Ministeri ed enti locali, anche per il tramite, ove presenti, degli Uffici dei Consiglieri Diplomatici;
- Collettività italiane all'estero, soprattutto per il tramite del Consiglio Generale per gli Italiani all'Estero, di cui è Presidente il Ministro degli Esteri;

- Sistema produttivo nazionale, per il tramite delle periodiche riunioni della Cabina di Regia, presieduta dal vertice dell'Amministrazione degli Esteri;
- Imprese ed istituti finanziari (ad es. ENI, ENEL, Finmeccanica), anche per il tramite dei funzionari diplomatici eventualmente ivi distaccati, quali consiglieri per le relazioni internazionali (o incarichi similari);
- Cittadini comuni, attraverso il dialogo con l'Ufficio Relazioni con il Pubblico, le giornate "Farnesina Porte Aperte" e le molteplici iniziative dell'Amministrazione centrale e degli uffici all'estero ad essi rivolte.

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

Nell'elaborazione del Piano della Performance, si sono tenuti in considerazione gli interventi pianificati all'interno del **Programma triennale per la Trasparenza e l'Integrità**, monitorando l'attuazione, in particolare mediante l'individuazione di un obiettivo strategico di natura trasversale.

Nell'ambito della Programmazione strategica e del Piano della Performance del Ministero degli Esteri per il triennio 2013-2015 è, infatti, previsto che il Segretario Generale del MAE, in raccordo con la Segreteria Generale, la Direzione Generale per le Risorse e l'Innovazione, e la Direzione Generale per l'Amministrazione, l'Informatica e le Comunicazioni dia "Attuazione [a]l Programma triennale per la Trasparenza e l'Integrità", attraverso la realizzazione dei seguenti obiettivi operativi:

- Sensibilizzazione del personale del Ministero sulle tematiche della trasparenza e dell'integrità tramite la realizzazione della "giornata della trasparenza" e della "giornata alla lotta alla corruzione".

Mediante il perseguimento dei suddetti obiettivi, il Ministero intende confermare e promuovere ulteriormente presso tutti i dipendenti la cultura della legalità e della permeabilità dei processi organizzativi e dei risultati dell'Amministrazione.

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

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

La conclusione della fase di pianificazione entro il 30 settembre di ogni anno, consente di armonizzare pienamente il contenuto della Nota Integrativa al bilancio con gli obiettivi previsti nel Piano della Performance.

Inoltre, le informazioni relative alle risorse impiegate sono desunte dai budget previsti nei programmi operativi proposti dagli Uffici.

Per quanto concerne il raccordo con gli adempimenti previsti dal D. Lgs. n. 286/1999, le informazioni inserite all'interno del Piano della Performance sono utilizzate per la predisposizione della Direttiva dell'On. Ministro, che ne costituisce un allegato.

**Il collegamento con il ciclo di programmazione finanziaria si realizza attraverso la connessione alla Nota Integrativa al Bilancio (di cui la tabella B allegata costituisce il presupposto contabile).**

La Direttiva del Sig. Ministro è riportata nell'allegato A.

## **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 2014 si intende:

- elaborare modalità di verifica della qualità degli indicatori e dei dati raccolti;
- elevare ulteriormente la qualità del controllo di gestione degli Uffici dell'Amministrazione centrale e della rete all'estero. In particolare, tutti gli Uffici periferici sono stati chiamati ad indicare 4 attività oggetto di monitoraggio, al fine di fornire un quadro rappresentativo degli output del Ministero degli Affari Esteri.

**A – Direttiva del Sig. Ministro sull’Azione Amministrativa**

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

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

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

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