



*Ministero degli Affari Esteri*

# Relazione sulla performance 2011

---

1. PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE	2
2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI <i>STAKEHOLDER</i> ESTERNI	4
2.1. <i>Il contesto esterno di riferimento</i>	4
2.3. <i>I risultati raggiunti</i>	8
2.4. <i>Le criticità e le opportunità</i>	11
3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI	13
3.1. <i>Albero della performance</i>	13
3.2. <i>Obiettivi strategici</i>	14
3.4. <i>Obiettivi individuali</i>	35
4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ	37
5. PARI OPPORTUNITÀ	41
6. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA <i>PERFORMANCE</i>	43
6.1. Fasi, soggetti, tempi e responsabilità	43
6.2. Punti di forza e di debolezza del ciclo della <i>performance</i> .	44
7. ELENCO DEGLI ALLEGATI	46

## 1. PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE

La presente relazione traccia il bilancio del primo anno di piena applicazione del D. Lgs. n. 150/2009 al Ministero degli Affari Esteri per quanto concerne il c.d. “sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale” nelle sue articolazioni: i risultati del sistema di valutazione individuale dei dipendenti, il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici e gestionali individuati nel “Piano della Performance”, lo stato di attuazione del “Programma triennale per la trasparenza e l’integrità” ed i risultati dell’Amministrazione in tema di pari opportunità di genere.

Essa si compone di cinque sezioni principali, la prima delle quali dedicata essenzialmente ai cittadini ed agli altri *stakeholder* esterni, cui vengono presentati i contenuti di primario interesse: il contesto esterno di riferimento, un’*overview* dell’Amministrazione, i risultati raggiunti e le criticità riscontrate. Seguono le sezioni dedicate alla performance organizzativa (risultanza dei controlli strategico e gestionale) ed individuale (valutazioni dei dipendenti del MAE), allo stato di attuazione del “Programma triennale per la trasparenza e l’integrità” ed agli standard di qualità, nonché alle informazioni di carattere economico-finanziario desumibili dal ciclo di bilancio. Ancora, una sezione sulla promozione delle pari opportunità di genere ed infine una sul processo di redazione della relazione.

La relazione “chiude” un primo ciclo di applicazione del d.lgs. 150/2009 che ha rappresentato per il MAE una sfida “filosofica” oltretutto organizzativa ed amministrativa. Una sfida che è stata affrontata con il massimo impegno, sia a livello centrale che nelle articolazioni periferiche del MAE, nella ferma convinzione che la misurazione della performance, la valorizzazione delle eccellenze e del merito, la cultura della trasparenza e dell’integrità, la promozione delle pari opportunità possano efficacemente coadiuvare la missione istituzionale del MAE: rafforzare la proiezione internazionale del nostro Paese, sostenendone con forza le prospettive di crescita e consolidandone il prestigio sulla scena internazionale.

Una sfida che il MAE ha affrontato nonostante le criticità derivanti dalla sua specificità (una struttura centrale ed una rete periferica con articolazioni in tutti i Continenti). Una sfida affrontata in parallelo a quella rappresentata dalla piena applicazione nel 2011 della riforma della struttura centrale del MAE, riorganizzata e razionalizzata per rispondere con puntualità ed efficienza ai bisogni ed alle aspettative maturate nel quadro di un processo di “apertura” alla società civile ed al mondo imprenditoriale.



## **2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI *STAKEHOLDER* ESTERNI**

### **2.1. Il contesto esterno di riferimento**

L'attuale panorama internazionale propone dinamiche sempre nuove, rese particolarmente insidiose dalla loro dimensione asimmetrica e globale. La fine della guerra fredda e della contrapposizione fra blocchi, infatti, ha consegnato alla comunità internazionale un mondo in cui la sicurezza, nelle sue molteplici dimensioni – e ancor più la “percezione di sicurezza” – risulta significativamente deteriorata.

L'Amministrazione si trova, quindi, a doversi confrontare con molteplici nuovi fattori di rischio caratterizzati – almeno in alcuni casi – da un approccio insensibile alle tradizionali metodologie della diplomazia ed alla logica della “deterrenza”, e pertanto difficili da contrastare con gli strumenti di una politica estera “tradizionale”.

A titolo esemplificativo, si possono menzionare il terrorismo, la criminalità organizzata transnazionale, i flussi migratori di massa, i rischi di proliferazione nucleare, sino il cd. *cybercrime* e le aporie del sistema finanziario internazionale.

A questi fattori occorre poi sommare le sfide rappresentate da fattori “non entificati”, quali i cambiamenti climatici e la scarsità di materie prime, senza dimenticare le potenzialità destabilizzanti legate al problema della scarsità (e dei prezzi) delle risorse idriche e alimentari. 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.

La complessità dell'attuale panorama internazionale impone l'elaborazione di strategie articolate e multiformi, capaci di coniugare forme di intervento più tradizionali – dalla difesa militare alle sanzioni economiche – con nuove modalità di azione, più duttili e versatili, idonee a far fronte a problematiche per loro stessa natura sfuggenti e difficili da decodificare, prima ancora che da contrastare. Le numerose situazioni di crisi verificatesi nel corso degli ultimi quattro lustri, 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, in un'accezione attuale e “multidimensionale”.

Questo contesto multidimensionale della complessa realtà internazionale, qui brevemente descritto, è testimoniato dagli eventi internazionali del 2011 quali la cosiddetta “Primavera Araba” e la Crisi della Zona Euro, che hanno necessariamente richiesto un riposizionamento dell’attività della Politica estera italiana.

La richiesta di democrazia e maggiore libertà individuale sono stati alla base di rivoluzioni in Tunisia, Egitto, Libia e Siria contro regimi oppressivi e dittatoriali. In ognuno di questi Paesi il movimento di protesta, condotto dalla parte più giovane della popolazione, è stato declinato in maniera via via diversa. Rapido e quasi incruento in Tunisia, dove i partiti islamici moderati stanno conducendo una transizione verso la democrazia; complesso e ancora incompiuto in Egitto, più grande Paese dell’Area, dove il clima di perdurante incertezza politica continua a ritardare la ripresa dell’attività economica; in Libia, la lotta contro il regime di Gheddafi ha invece chiesto all’Italia e ad altri Paesi occidentali maggiori aiuti ed interventi, nell’ambito delle linee indicate dal Consiglio di Sicurezza delle Nazioni Unite, per proteggere la popolazione colpita dalla repressione; in Siria, la brutale repressione attuata dal regime di Assad ha generato una spirale di violenza che ha portato il Paese sempre di più sull’orlo della guerra civile, nonostante gli sforzi della comunità internazionale – e dell’Italia – per giungere ad una transizione pacifica. Tali eventi realizzatisi in un così breve arco di tempo, in un’area di tradizionale azione della politica estera italiana, hanno richiesto alle Uffici ministeriali, alle Sedi all’estero, alle Rappresentanze nei fora multilaterali quali Nazioni Unite e NATO, un’intensa azione volta alla protezione dei connazionali (in alcuni casi anche alla loro evacuazione), alla protezione degli interessi economici delle nostre imprese e più in generale alla tutela della posizione italiana nel Mediterraneo.

Nel corso del 2011, non meno intensamente il Ministero degli Affari Esteri è stato chiamato sul fronte della Crisi della Zona Euro, che ha richiesto un’intensa attività diplomatica, condottasi in seno alle Istituzioni a Bruxelles che presso le capitali europee. La priorità di conciliare le indispensabili politiche di rigore con una particolare attenzione alle misure per rilanciare la crescita economica ha ispirato la partecipazione italiana alla negoziato del Meccanismo Europeo di Stabilità e del trattato sul cosiddetto Fiscal Compact, nel solco della tradizionale azione europeista dell’Italia, in un’azione concertata con gli altri partner (su tutti Berlino e Parigi).

In tale contesto, e a fronte di risorse decrescenti che hanno investito soprattutto la cooperazione allo sviluppo, il MAE ha deciso di mantenere gli obiettivi strategici e di gestione che si era prefissato chiedendo un costante sforzo di accresciuta produttività al suo personale, soprattutto sul piano dell’innovazione dei prodotti e dei metodi di lavoro.

I risultati raggiunti sono ancora più apprezzabili in un contesto internazionale così incerto e in situazioni ambientali spesso difficili (solo a titolo di es., si fa presente che a causa

degli eventi bellici l'Ambasciata d'Italia a Tripoli è stata chiusa il 18 marzo 2011 e riaperta solo il 2 settembre 2011 dopo la caduta di Gheddafi).

## 2.2. L'amministrazione

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 e Istituti Italiani di Cultura.

Nell'anno appena trascorso la struttura centrale del Ministero è passata dalle precedenti tredici Direzioni generali, ad otto, in linea con la visione di una Pubblica Amministrazione più snella ed efficiente, vicina ai cittadini ed alle imprese<sup>1</sup>. Fra le innovazioni più significative vi sono state la transizione da Direzioni Generali con competenze geografiche e tematiche, che nell'attuale contesto internazionale davano luogo a percorsi decisionali eccessivamente frammentati, ad una nuova matrice fondata su un numero più ridotto di Direzioni Generali, 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<sup>2</sup>.

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. L'articolazione periferica del Ministero degli Esteri nel 2011 è stata composta da 307 Uffici all'estero (di cui 8 non operativi): 123 Ambasciate, 95 Consolati ed 89 Istituti di Cultura.

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;

---

<sup>1</sup> DPR 95/2010, reperibile su:

[http://www.esteri.it/MAE/normative/Normativa\\_Online/PrincipaliDisposizioniMAE/DPR\\_95\\_19.05.2010.pdf](http://www.esteri.it/MAE/normative/Normativa_Online/PrincipaliDisposizioniMAE/DPR_95_19.05.2010.pdf)

<sup>2</sup> Un organigramma dettagliato del MAE è reperibile su:

[http://www.esteri.it/MAE/normative/Normativa\\_Online/PrincipaliDisposizioniMAE/2012/20120213\\_All\\_A\\_Organigramma\\_dettagliato\\_Amm.ne.pdf](http://www.esteri.it/MAE/normative/Normativa_Online/PrincipaliDisposizioniMAE/2012/20120213_All_A_Organigramma_dettagliato_Amm.ne.pdf)

- 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 a quattro grandi aree strategiche:

- la Promozione della Pace e della Sicurezza;
- la Cooperazione Economica e la Promozione del Sistema Paese;
- la Cooperazione allo Sviluppo;
- la Modernizzazione e l'Innovazione dei Servizi offerti a cittadini ed imprese.

#### **L'Amministrazione centrale:**

Direzioni Generali e Servizi	14
Unità ed Uffici	96
Personale, di cui	8.283
Diplomatici e dirigenti	932
Aree funzionali e personale non di ruolo	7.351

#### **La rete estera del Ministero degli Affari Esteri:**

Ambasciate	123
Rappresentanze Permanenti presso Organizzazioni Internazionali	9
Uffici Consolari	95
Uffici Consolari onorari	387
Istituti Italiani di Cultura	89
Istituzioni scolastiche	50
Lettori di ruolo	244

#### **Altri soggetti nella rete del Sistema Italia all'estero**



Uffici ICE	116
Camere di Commercio Italiane all'estero	75
Uffici ENIT	27

Non sono invece state previste ancora indagini volte a rilevare il benessere organizzativo e il grado di condivisione dei dipendenti, in attesa dell'emanazione delle linee guida della CIVIT (espressamente attese anche da parte delle OOSS, che hanno subordinato a tali linee guida la loro condivisione del processo di rilevazione).

Per quanto concerne, la metodologia prescelta per l'attuale Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance individuale, pur ampiamente condivisa da parte dei dirigenti apicali, è stata oggetto di critiche (a volte anche aspre) da parte delle OOSS: alla luce anche del complesso dibattito nazionale sulla riforma della Pubblica Amministrazione, nel caso di alcune sigle non è stato condiviso l'intero esercizio; in altri casi, sono stati proposti continui suggerimenti (talvolta miranti a stravolgere significato ed obiettivi del Sistema), alcuni dei quali sono stati comunque recepiti nel Sistema 2012.

### **2.3. I risultati raggiunti**

Nel 2011, l'Amministrazione degli Esteri ha raggiunto risultati molto positivi nelle due dimensioni "organizzativa" ed "individuale". Come apparirà evidente nella sezione 3 e negli allegati alla stessa, a livello strategico/operativo (concernenti l'alta amministrazione e/o le grandi strategie di politica estera) sono stati, infatti, pienamente raggiunti praticamente tutti gli obiettivi fissati in fase di programmazione strategica. Tra questi, si segnalano in particolare:

- il rafforzamento dell'influenza italiana in ambito ONU, nonché nelle azioni di prevenzione dei conflitti;
- la razionalizzazione dell'attività di cooperazione allo sviluppo, per il tramite di una concentrazione degli interventi nei Paesi ritenuti prioritari;
- la riduzione della spesa del MAE (ad esempio, attraverso la riduzione e la razionalizzazione dei canoni di locazioni per le Sedi all'estero);
- il potenziamento della visibilità del Ministero, anche attraverso una più compiuta partecipazione al dibattito sui principali media;
- la riduzione dei tempi di attesa per il rilascio di passaporti e la concessione dei visti d'ingresso per affari;

- l'incremento del numero di studenti iscritti a corsi di lingua e cultura italiana nelle economie emergenti (in particolare India e Cina);
- il rafforzamento delle pari opportunità tra il personale dirigente del MAE, con l'incremento dei dipendenti di sesso femminile in posizioni apicali dell'Amministrazione;

Risultato analogamente lusinghiero è stato raggiunto anche nell'ambito del controllo di gestione (concernente l'ordinaria attività dell'Amministrazione nelle sue varie sfaccettature), ove la più gran parte delle strutture hanno eguagliato o significativamente oltrepassato i target definiti ad inizio anno, in aree quali:

- l'organizzazione di incontri politici dedicati ai diritti umani ed al consolidamento della democrazia;
- il sostegno al potenziamento dell'export italiano verso Brasile, Cina, India e Paesi dell'Africa australe;
- la circuitazione di grandi eventi culturali organizzati dal MAE (in particolare in occasione delle celebrazioni per il 150° anniversario dell'Unificazione italiana);
- il coordinamento dei casi di sottrazione internazionale di minori;
- la gestione di grandi eventi di rappresentanza;
- la tempestiva risposta alle richieste indirizzate all'Ufficio relazioni con il pubblico.

Tutti gli obiettivi che il Ministero degli Affari Esteri si era prefissato di raggiungere per l'anno 2011 sono disponibili per tutti i cittadini sul sito web alla pagina: [http://www.esteri.it/MAE/IT/Ministero/Trasparenza\\_ComunicazioniLegali/Operazione\\_Trasparenza/Piano\\_Performance/](http://www.esteri.it/MAE/IT/Ministero/Trasparenza_ComunicazioniLegali/Operazione_Trasparenza/Piano_Performance/)

Quanto alla dimensione "individuale", i risultati complessivi delle valutazioni dei dipendenti del MAE hanno evidenziato un buon grado di variazione, essendo stato contenuto l'appiattimento delle valutazioni verso valori massimi o minimi, nonostante le significative innovazioni nella valutazione del personale introdotte dal d.lgs. n. 150/2009 e la peculiare organizzazione amministrativa del MAE<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup>Le valutazioni sono state effettuate sulla base della procedura definita nel DM 382/bis del 23 dicembre 2010: [http://www.esteri.it/MAE/normative/Normativa\\_Online/PrincipaliDisposizioniMAE/20101227\\_AllegatoDecreto\\_382bis.pdf](http://www.esteri.it/MAE/normative/Normativa_Online/PrincipaliDisposizioniMAE/20101227_AllegatoDecreto_382bis.pdf)

A conclusione del primo anno in cui il sistema di valutazione ha trovato effettiva applicazione, le schede di valutazione 2011 per dirigenti e personale non dirigenziale sono state integralmente compilate, attraverso evidenze informatiche di gestione facile ed intuitiva. Il processo di valutazione si è concluso nei tempi previsti, con 5304 valutazioni di prima istanza effettuate e 545 di seconda istanza (poco più del 10%, a riprova di una sostanziale “accettazione” dei giudizi), da parte di 499 valutatori di prima istanza e 119 di seconda. Sempre per il 2011 risultano inoltre valutati 35 dirigenti: di questi solo uno ha chiesto una valutazione di seconda istanza (pari al 2,85% dei valutati). Si è registrato, inoltre, un positivo tasso di differenziazione nei giudizi, testimoniato da una deviazione standard media di 7,83 e di un coefficiente di variazione di 0.09.

I dati sopra riportati testimoniano l’alto livello di applicazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della performance individuale, che di fatto ha riguardato tutto il personale destinatario della normativa in questione.

Per l’anno 2011, primi risultati importanti sono stati raggiunti anche in materia di trasparenza e l’integrità. In attuazione del relativo Programma triennale è stata, in particolare, realizzata una sezione dedicata nel portale telematico istituzionale del MAE (dalla quale aver accesso a tutte le informazioni relative al Ministero ed alla sua azione) e sono state attuate numerose iniziative dedicate a promuovere l’integrità della funzione pubblica, soprattutto in quelle aree d’azione del MAE individuate a “rischio di corruzione” o a “rischio di cattiva gestione”. Il MAE si è impegnato in una continua opera di sensibilizzazione dei propri dipendenti sulle tematiche dell’integrità e della trasparenza, anche organizzando il 7 dicembre 2011 la sua prima “Giornata dell’integrità”. Infine, l’Amministrazione ha favorito l’adozione e la capillare diffusione della Posta Elettronica Certificata presso gli uffici all’estero, in particolare Ambasciate e Consolati, che più di ogni altro hanno costanti rapporti con l’utenza.

Per quanto concerne il coinvolgimento degli *stakeholder* interni ed esterni, il Programma è stato presentato alle Organizzazioni Sindacali 3 marzo 2011 e alle Associazioni rappresentate nel Consiglio Nazionale dei Consumatori e degli Utenti il 10 marzo 2011.

Per quanto concerne le pari opportunità, è da segnalare l’istituzione nel corso del 2011 del Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (C.U.G.). Il C.U.G. opera all’interno dell’Amministrazione al fine di contribuire all’ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e per il miglioramento dell’efficienza delle prestazioni, intimamente connessi all’esistenza di un ambiente di lavoro caratterizzato dal rispetto dei principi di pari opportunità, di benessere

organizzativo e dal contrasto di qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psichica per i lavoratori (sul punto si veda il paragrafo 5).

#### **2.4. Le criticità e le opportunità**

Il sistema di misurazione e valutazione della performance del personale del Ministero degli Affari Esteri si applica ai dirigenti - ad esclusione del personale appartenente alla carriera diplomatica - ed al personale delle aree funzionali nonché al personale a contratto a legge italiana in servizio.

Nell'attuazione del ciclo della performance non sono state riscontrate criticità insormontabili, anche se l'applicazione di alcune disposizioni ha sollevato difficoltà connesse con alcune specificità del Ministero degli Esteri, in particolare la specialità giuridica riconosciuta alla carriera diplomatica e la presenza di un'articolata rete all'estero:

1 - Il d.lgs. n. 150/2009 non si applica al personale della carriera diplomatica, che resta disciplinato, anche per gli aspetti connessi alla valutazione ed alle progressioni di carriera, dal proprio ordinamento. In particolare, la valutazione dei funzionari appartenenti ai gradi di Segretario di Legazione, Consigliere di Legazione, Consigliere d'Ambasciata, Ministro Plenipotenziario ed Ambasciatore è disciplinata dagli artt. 106 e ss. del DPR 5 gennaio 1967, n. 18 e successive modifiche, recante "Ordinamento dell'Amministrazione degli Affari Esteri".

A prescindere dall'adozione di eventuali modifiche normative, l'Amministrazione ha comunque avviato un percorso di armonizzazione dei due sistemi di valutazione. Il DM 22 dicembre 2010, n. 2533 recante "Modalità di valutazione dei risultati conseguiti dai funzionari diplomatici, ai fini dell'attribuzione della componente del trattamento economico metropolitano correlata ai risultati" ha infatti imposto uno stretto collegamento fra gli obiettivi attribuiti al personale diplomatico e gli obiettivi strategici e di gestione individuati all'interno del Piano della Performance. Lo stesso DM ha inoltre previsto tre differenti fasce per l'attribuzione del trattamento economico correlato ai risultati, in analogia con le fasce istituite dal d.lgs. n. 150/2009. La circolare n. 12 del 27 dicembre 2010, recante "Schede di valutazione annuale dei segretari di legazione e dei consiglieri di legazione" ha introdotto, fra i criteri per l'attribuzione del massimo giudizio positivo, quello della "rilevanza dei risultati raggiunti in ordine agli obiettivi strategici che siano stati individuati dal vertice politico-amministrativo", correlando fortemente la valutazione al conseguimento degli obiettivi individuati all'interno del Piano della Performance.

2 – La presenza di un’ articolata rete di uffici all’ estero ha comportato alcune difficoltà, connesse da una parte all’ introduzione del controllo di gestione, dall’ altra all’ organizzazione di momenti di formazione per il personale in servizio all’ estero.

Alla luce delle specifiche condizioni del servizio prestato all’ estero, l’ applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance alle Rappresentanze diplomatico-consolari ed agli Istituti di Cultura è avvenuta per il 2011 sulla base del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici contenuti all’ interno del Piano della Performance.

L’ estensione del controllo di gestione agli Uffici all’ estero ha rappresentato comunque una priorità per l’ Amministrazione, anche perché strettamente connessa alla piena applicazione del Sistema di Misurazione e Valutazione: in tale ottica, proprio l’ estensione all’ estero del controllo di gestione è stata inclusa fra gli obiettivi strategici per il triennio 2011-2013. Tale obiettivo è stato pienamente raggiunto ed il sistema di controllo di gestione è operativo presso gli uffici all’ estero dall’ inizio del 2012

L’ organizzazione di apposite sessioni formative sul ciclo della performance per il personale in servizio all’ estero ha scontato alcune difficoltà dovute alla carenza di risorse per la formazione e per i viaggi di servizio. A fronte di tale situazione, l’ Amministrazione ha potenziato per quanto possibile le occasioni di formazione a distanza. E’ stata predisposta, ad esempio, un’ apposita pagina web dedicata al ciclo della performance con documentazione e una sezione contenente le risposte ai quesiti più frequenti. In secondo luogo, sono state pianificate alcune giornate di formazione in prossimità delle principali festività, in modo da facilitare la partecipazione del personale che rientra in Italia per periodi di congedo.

3 – Merita, infine, rilevare le forti riserve manifestate da talune sigle sindacali in particolare nei riguardi delle valutazioni previste dal sistema di misurazione della performance individuale e dell’ impossibilità di sfruttare il sistema – se non in teoria – nelle progressioni economiche, visto il blocco contrattuale e stipendiale, e in eventuali concorsi, al momento difficilmente prevedibili. Ciononostante, le sigle sindacali non hanno mancato di fare stato di alcuni suggerimenti nel processo di revisione del Sistema, i quali sono stati recepiti dall’ Amministrazione.

### 3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

#### 3.1. Albero della performance

Nel 2011 i Centri di Responsabilità del Ministero degli Affari Esteri hanno pianificato 17 obiettivi strategici e 34 obiettivi operativi, che sono stati oggetto di accurato monitoraggio da parte degli stessi Centri di Responsabilità, della Segreteria Generale e dell'Organismo Indipendente di Valutazione. L'analisi dei dati inseriti nel programma informatico utilizzato per il monitoraggio degli obiettivi ("Accountability") ha evidenziato, nella maggioranza dei casi, la piena realizzazione degli stessi in sostanziale conformità con le priorità politiche dell'Amministrazione. In particolare: 33 obiettivi operativi sono stati integralmente raggiunti; un obiettivo è stato raggiunto solo al 90%, per cause non pienamente imputabili alla pertinente Direzione Generale<sup>4</sup>; due obiettivi della Direzione Generale per gli Affari Politici sono stati riprogrammati con l'aggiunta di nuove fasi; ed un obiettivo della Direzione Generale per la Cooperazione allo Sviluppo è stato raggiunto al 100%, pur in presenza di una fase non effettuata a causa dei tagli alla spesa ed al cambio di Governo.

Nel rimandare alle tabelle allegate (*All. 1* ed *All. 2*) per le informazioni dettagliate relative all'albero della performance, ad obiettivi, indicatori, target, risorse umane e finanziarie e grado di raggiungimento, si riportano di seguito alcuni tra i risultati più significativi raggiunti nell'anno appena trascorso:

- rafforzamento dell'influenza italiana in ambito ONU, nonché nelle azioni di prevenzione dei conflitti;

- razionalizzazione dell'attività di cooperazione allo sviluppo, per il tramite di una concentrazione degli interventi nei Paesi ritenuti prioritari;

- riduzione della spesa del MAE (ad esempio, attraverso la riduzione e la razionalizzazione dei canoni di locazioni per le Sedi all'estero);

- potenziamento della visibilità del Ministero, anche attraverso una più compiuta partecipazione al dibattito sui principali media;

- riduzione dei tempi di attesa per il rilascio di passaporti e la concessione dei visti d'ingresso per affari;

- incremento del numero di studenti iscritti a corsi di lingua e cultura italiana nelle economie emergenti (in particolare India e Cina);

---

<sup>4</sup>L'obiettivo "Realizzare un sistema unico e coerente di certificazione della conoscenza dell'italiano" è stato parzialmente raggiunto in quanto gli enti coinvolti nel sistema di certificazione unico hanno costituito l'Associazione solo nel mese di dicembre 2011, ritardando pertanto la firma della Convenzione con il Ministero degli Affari Esteri.

rafforzamento delle pari opportunità tra il personale dirigente del MAE, con l'incremento dei dipendenti di sesso femminile in posizioni apicali dell'Amministrazione; definizione, sviluppo ed attivazione del controllo di gestione per la rete estera del MAE;

### **3.2. Obiettivi strategici**

In relazione agli obiettivi strategici individuati dal MAE si riportano i risultati intermedi raggiunti, nel corso dell'anno 2011, da parte di ciascuna struttura ministeriale e le relative risorse impiegate.

#### ***a) Segreteria Generale***

##### **Priorità politica:**

Contribuire al rilancio dello sviluppo economico del Paese mediante il potenziamento dell'azione a sostegno del sistema Italia e l'assistenza, la tutela e la valorizzazione dei cittadini e delle imprese italiane all'estero, assicurando tra l'altro la modernizzazione dei servizi forniti dalla rete all'estero nell'ambito del processo di digitalizzazione e riorganizzazione della Pubblica Amministrazione in atto.

##### **Obiettivo strategico:**

Attuare la riforma del Ministero degli Affari Esteri

##### **Risultati conseguiti per l'obiettivo strategico nel 2011**

La nuova strutturazione del MAE ha conferito alle figure dei Direttori Centrali la cura quotidiana degli ambiti in cui sono state valorizzate le specifiche competenze, anche geografiche. I Direttori Centrali hanno assistito il Sig. Ministro in almeno il 50% dei Suoi incontri istituzionali. Essi hanno inoltre curato almeno il 50% della documentazione posta all'attenzione del Suo Gabinetto. Questo conferma il raggiungimento dell'obiettivo finalizzato ad incrementare l'autonomia e la responsabilità del middle management.

##### **Totale risorse finanziarie per l'obiettivo strategico nel 2011**

Per il raggiungimento dell'obiettivo strategico sono stati pagati in conto/competenza euro 2.196.655,04 che comprende una percentuale pari al 17% della spesa totale del personale in servizio presso la Segreteria Generale impiegato per il raggiungimento dell'obiettivo. Lo scostamento della spesa sostenuta (euro 2.196.655,04) rispetto allo stanziamento definitivo in c/competenza (euro 2.159.859,00) su uno stanziamento iniziale in c/competenza di euro

1.761.719,00, si deve ad una "eccedenza di pagato" verificatasi sui capitoli 1121 (Competenze fisse e accessorie al personale al netto dell'imposta regionale sulle attività produttive) e 1130 (Somme dovute a titolo di imposta regionale sulle attività produttive sulle retribuzioni corrisposte ai dipendenti).

### **Obiettivo strategico:**

Predisporre un progetto per la progressiva estensione del controllo di gestione alla rete diplomatico-consolare all'estero.

### **Risultati conseguiti per l'obiettivo strategico nel 2011**

In attuazione del Decreto Legislativo n. 150/2009, il MAE ha adottato un proprio Sistema di misurazione e valutazione della performance, caratterizzato dalla presenza di un articolato sistema di controllo di gestione. A seguito del raccordo con le Direzioni Generali ed i servizi interni e della sperimentazione condotta in quattro sedi estere, è stato predisposto nel novembre 2011 uno schema di mappatura delle principali attività svolte dalla Rete estera, articolato in diversi settori (rapporti politici, promozione economico-commerciale, cooperazione allo sviluppo, gestione delle risorse umane e finanziarie e servizi consolari, etc). Sulla base di tale mappatura, dal primo dicembre 2011 si è esteso all'intera Rete estera il sistema di controllo di gestione – impostato sullo stesso programma informatico già in uso nella Sede centrale.

### **Totale risorse finanziarie per l'obiettivo strategico nel 2011**

Per il raggiungimento dell'obiettivo strategico sono stati pagati in conto/competenza euro 1.421.365,04 che comprende una percentuale pari all'11% della spesa totale del personale in servizio presso la Segreteria Generale impiegato per il raggiungimento dell'obiettivo. Lo scostamento della spesa sostenuta (euro 1.421.365,04) rispetto allo stanziamento definitivo in c/competenza (euro 1.397.556,00) su uno stanziamento iniziale in c/competenza di euro 1.090.994,00, si deve ad una "eccedenza di pagato" verificatasi sui capitoli 1121 (Competenze fisse e accessorie al personale al netto dell'imposta regionale sulle attività produttive) e 1130 (Somme dovute a titolo di imposta regionale sulle attività produttive sulle retribuzioni corrisposte ai dipendenti).

### ***b) Direzione Generale per le Risorse e l'innovazione***

#### **Priorità politica:**



Contribuire al rilancio dello sviluppo economico del Paese mediante il potenziamento dell'azione a sostegno del sistema Italia e l'assistenza, la tutela e la valorizzazione dei cittadini e delle imprese italiane all'estero, assicurando tra l'altro la modernizzazione dei servizi forniti dalla rete all'estero nell'ambito del processo di digitalizzazione e riorganizzazione della Pubblica Amministrazione in atto.

**Obiettivo strategico:**

Attuazione di una politica propulsiva delle Pari Opportunità.

**Risultati conseguiti per l'obiettivo strategico nel 2011**

Nonostante la diminuzione delle Direzioni Generali prevista dalla riforma dell'organizzazione del MAE e la razionalizzazione degli Uffici della Rete estera - ottenuta anche attraverso la soppressione di alcune Sedi - è stato possibile incrementare la presenza femminile nelle posizioni apicali. Dopo aver esaminato la situazione all'inizio del 2011 e averla comparata con le posizioni di maggiore responsabilità ricoperti da donne alla data del 31 dicembre 2009, la Direzione Generale ha proceduto ad identificare le funzionarie in avvicendamento entro l'anno di riferimento. L'Ufficio competente per i movimenti si è poi attivato per vagliare la disponibilità delle funzionarie interessate all'assolvimento di incarichi di vertice e in possesso dei dovuti requisiti, sempre nel rispetto delle proprie esigenze familiari. Il passo successivo è stato il compimento di un'attività di analisi per il conferimento di nuovi incarichi a funzionarie. Questa attività è stata inoltre accompagnata da una mirata azione di formazione svolta dall'ISDI volta ad accrescere fra i dipendenti dell'Amministrazione una più approfondita conoscenza e consapevolezza dei temi inerenti alle Pari Opportunità. Questi sforzi congiunti hanno portato la Direzione Generale a raggiungere un obiettivo migliore rispetto a quello preventivato, conferendo nuovi incarichi, per la copertura di posizioni apicali, a tre Funzionarie in più rispetto al dicembre 2009 nel rispetto e nella piena attuazione del criterio delle Pari Opportunità.

**Totale risorse finanziarie per l'obiettivo strategico 32.3.1 nel 2011**

Le risorse finanziarie indicate rappresentano la retribuzione del personale impegnato ai fini del raggiungimento dell'obiettivo.

Stanziamiento iniziale: 949.799,00 euro; Stanziamiento finale: 949.799,00 euro; \*Spesa sostenuta: 949.798,89 euro.

*c) Direzione Generale per l'Amministrazione, l'informatica e le comunicazione.*

### **Priorità politica:**

Contribuire al rilancio dello sviluppo economico del Paese mediante il potenziamento dell'azione a sostegno del sistema Italia e l'assistenza, la tutela e la valorizzazione dei cittadini e delle imprese italiane all'estero, assicurando tra l'altro la modernizzazione dei servizi forniti dalla rete all'estero nell'ambito del processo di digitalizzazione e riorganizzazione della Pubblica Amministrazione in atto.

### **Obiettivo strategico:**

Favorire la progressiva razionalizzazione della rete diplomatico-consolare, aumentandone l'efficienza e la sicurezza.

### **Risultati conseguiti per l'obiettivo strategico nel 2011**

“Attraverso l'implementazione dell'autonomia gestionale di cui al DPR 54/2010, ristrutturare la spesa destinata alla rete all'estero, in particolare diminuendo la spesa per canoni di locazione; indicatore: riduzione della spesa per locazioni residenziali all'estero; target: differenziale fra inflazione trend spesa per locazioni < 1%”. Già nel primo semestre 2011, con una attenta analisi dei contratti in scadenza e con una assidua attività di sollecitazione diretta alla Rete Diplomatico - Consolare affinché si adoperasse per l'individuazione di soluzioni locative meno onerose, si è potuto verificare il parziale conseguimento dell'obiettivo prefissato con una riduzione dei canoni di locazione residenziale pari, in termini assoluti, all'1,94 per cento in meno sulla spesa totale. Tale trend è positivamente continuato nel secondo semestre 2011 nel corso del quale, grazie all'individuazione di nuovi alloggi meno gravosi per l'erario, soprattutto per i dipendenti che usufruiscono dell'art. 84 del DPR 18/1967, si è potuto notare uno scostamento in riduzione rispetto al 2010 pari al 9.02 per cento. Le media dell'anno si è quindi assestata sul - 4,63 per cento. Tale risultato incentiva il proseguimento, da parte dell'Ufficio III di questa Direzione Generale, dell'attività di contenimento dei costi di locazione per il diretto beneficio che ne deriva a vantaggio dell'Erario.

Stanziamiento iniziale € 555.500,00; stanziamento finale € 2.195.134,39; Spesa sostenuta: 5.099.836,19.

“Contenere gli infortuni sul lavoro negli Uffici in Italia ed all'estero, anche aumentando gli interventi per l'implementazione della sicurezza sui luoghi di lavoro di cui al D. Lgs. 81/2008; indicatore: infortuni sul lavoro presso gli Uffici in Italia ed all'estero; target < 5% dei dipendenti all'estero”. Preliminarmente è opportuno sottolineare che nel corso dell'intero esercizio 2011, non siano stati registrati infortuni a carico di dipendenti in servizio presso le sedi estere. E' proseguita a pieno regime l'attività di monitoraggio e valutazione dei Documenti

di Valutazione del Rischio (DVR) inviati dalle sedi con l'individuazione delle principali carenze documentali e sostanziali dei Documenti stessi che vengono reinviati alle sedi per le necessarie correzioni ed integrazioni. Va segnalato, infine, che soprattutto nel secondo semestre, grazie ad integrazioni di bilancio, è stato possibile finanziare interventi, per un importo totale di circa €300.000,00, mirati all'eliminazione di rilevanti rischi per la sicurezza dei lavoratori presso alcune sedi estere. Stanziamento iniziale € 435.615,00; stanziamento finale €1.140.287,67; Spesa sostenuta: 5.099.836,19.

### **Totale risorse finanziarie per l'obiettivo strategico nel 2011**

Per quanto riguarda gli interventi volti a minimizzare i rischi per la sicurezza dei lavoratori in servizio presso le Sedi estere, l'utilizzo delle risorse finanziarie si è concretizzato, oltre che nella spesa connessa all'impiego delle risorse umane assegnate all'Ufficio III della DGAI, in finanziamenti ad hoc per la rete diplomatico consolare. Per quanto concerne, invece, l'obiettivo strategico della riduzione dei canoni locativi residenziali, il target è stato raggiunto soprattutto grazie all'impegno del personale in parola che ha posto in essere le attività precedentemente descritte. Per tale secondo obiettivo, pertanto, la spesa sostenuta sui capitoli della DGAI è esclusivamente quella relativa al costo del personale impiegato per il suo raggiungimento.

### **Obiettivo strategico:**

Assicurare lo snellimento delle procedure e l'ammodernamento delle modalità di lavoro delle Sedi estere, con specifico riferimento sia alle procedure contabili che ai procedimenti di natura consolare.

### **Risultati conseguiti per l'obiettivo strategico nel 2011**

“Estendere l'uso del portale SIBI a tutti gli Uffici della rete diplomatico - consolare per le funzioni di gestione del bilancio di sede; indicatore: Uffici all'estero che hanno adottato la piattaforma SIBI; target: 100%”. Il risultato dell'obiettivo è stato pienamente raggiunto. Il conto consuntivo, come previsto dal DPR 54/2010, viene ora elaborato automaticamente in tutti i documenti che lo compongono e la procedura invia telematicamente all'UCB le notifiche e i documenti del conto consuntivo. Sulla rete Intranet e Extranet sono stati resi disponibili i moduli illustrativi per tutta l'utenza ed è stato potenziato il servizio di Help-desk, come previsto, e al momento risponde alle esigenze dell'utenza.

Stanziamento iniziale € 2.359.123,00; stanziamento finale € 866.177,15; Spesa sostenuta: 734.337,94.

“Integrare la PEC all'interno della piattaforma SIFC in uso alla rete diplomatico – consolare; indicatore: Uffici all'estero in cui la PEC è integrata all'interno della piattaforma SIFC; target: 100%”. Come previsto nell'obiettivo operativo, il prototipo, eseguiti i test funzionali che ne hanno determinato la validazione, è stato integrato nei moduli funzionali del SIFC, che è ora operativo presso l'intera rete diplomatico-consolare (206 sedi). Il Sistema Integrato delle Funzioni Consolari può ora utilizzare la PEC per l'invio del "Cons01", per la trasmissione degli Atti di stato civile (nascita, matrimonio, morte) e per la richiesta alle Questure di cause ostate al rilascio dei passaporti. L'obiettivo operativo è stato raggiunto.

Stanziamiento iniziale € 1.289.124,00; stanziamento finale € 1.299.266,86; Spesa sostenuta: 1.101.506,89.

### **Totale risorse finanziarie per l'obiettivo strategico 32.3.2 nel 2011**

Le risorse finanziarie per l'implementazione del Portale Sibi sono state impiegate attraverso un atto di adesione al Contratto Quadro SPC Lotto 2 mentre per quanto concerne l'integrazione della PEC in SIFC è stata realizzata attraverso procedure negoziate, nel pieno rispetto della normativa vigenti in tema i contratti pubblici.

#### **d) *Servizi per la Stampa e la Comunicazione istituzionale.***

##### **Priorità politica:**

Contribuire al rilancio dello sviluppo economico del Paese mediante il potenziamento dell'azione a sostegno del sistema Italia e l'assistenza, la tutela e la valorizzazione dei cittadini e delle imprese italiane all'estero, assicurando tra l'altro la modernizzazione dei servizi forniti dalla rete all'estero nell'ambito del processo di digitalizzazione e riorganizzazione della Pubblica Amministrazione in atto.

##### **Obiettivo strategico:**

Realizzare programmi di comunicazione pubblica per valorizzare il ruolo della Farnesina a sostegno del Sistema Italia e l'impatto della razionalizzazione interna sulla proiezione internazionale del Paese e sulla qualità dei servizi offerti.

##### **Risultati conseguiti per l'obiettivo strategico nel 2011**

Nel quadro del contributo all'azione del Ministero degli Affari Esteri per la realizzazione delle priorità politiche indicate dall'On. Ministro nell'atto di indirizzo, il Servizio per la Stampa e la Comunicazione Istituzionale, oltre allo svolgimento dell'attività istituzionale, è

riuscito nel corso del 2011 a realizzare, attraverso un'ampia e capillare valorizzazione mediatica, programmi di comunicazione pubblica sull'azione della Farnesina e della sua rete all'estero, a sostegno del Sistema Italia. I funzionari del Ministero hanno partecipato a numerose trasmissioni televisive ad alto indice di ascolto tra le fasce più diversificate dei telespettatori e si è prestato attenzione a distribuire le partecipazioni televisive tra programmi di approfondimento, programmi di informazione e telegiornali. La copiosa pubblicazione di articoli e interviste dell'On. Ministro e rappresentanti di vertice dell'Amministrazione ha consentito inoltre di far conoscere in maniera diffusa e diversificata al pubblico nazionale e internazionale le policies del Ministero, sottolineando in particolare quelle specifiche competenze nei settori su cui poggia la recente riforma del MAE.

### **Totale risorse finanziarie per l'obiettivo strategico nel 2011**

Lo scostamento tra Stanziamento iniziale (Euro 935.407,00), lo Stanziamento finale (Euro 1.160.999,98) e la Spesa sostenuta (Euro 872.857,69), essendo stato preponderante l'apporto di risorse umane e beni strumentali per il raggiungimento dell'o.s. 2011, è verosimilmente dato da un'effettiva diminuzione del personale impiegato per realizzare il programma di comunicazione pubblica, nonché dall'avvicendamento non contestuale di personale trasferito all'estero. I finanziamenti per consumi intermedi sono stati interamente utilizzati.

#### ***e) Direzione Generale per la Cooperazione allo sviluppo***

##### **Priorità politica:**

Rafforzare il ruolo dell'Italia nella Comunità internazionale a sostegno dei valori della pace, della sicurezza, dell'equità e della solidarietà per garantire la stabilità di un sistema internazionale fondato sul rispetto dei diritti umani, sulla legalità e sulla cooperazione allo sviluppo.

##### **Obiettivo strategico:**

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.

### **Risultati conseguiti per l'obiettivo strategico 4.2.1 nel 2011**

La Direzione Generale per la Cooperazione allo Sviluppo ha continuato ad operare, nel 2011, nel rispetto dei principi dell'efficacia degli aiuti, impegnandosi ad assicurare la massima trasparenza ai propri interventi, l'ownership democratica e l'allineamento alle priorità dei Paesi partner. Ciò anche con l'obiettivo di giungere al Quarto Foro di Alto Livello sulla efficacia degli aiuti allo sviluppo, che si svolse a Busan (Corea del Sud) dal 29 novembre al 1 dicembre, con un miglioramento complessivo della sua azione per la riduzione della povertà nel mondo. La DGCS ha perseguito l'obiettivo in questione, in particolare, mediante il puntuale aggiornamento delle Linee Guida triennali strategiche della Cooperazione Italiana allo sviluppo, che sono state sottoposte all'approvazione del Comitato Direzionale il 12 dicembre 2011 e immediatamente pubblicate sul Portale della Cooperazione. La Direzione Generale ha inoltre operato per promuovere la qualità dei propri aiuti attuando una maggior concentrazione delle risorse al fine di evitarne la dispersione.

### **Totale risorse finanziarie per l'obiettivo strategico nel 2011**

Le risorse della DGCS sono state adoperate nel rispetto dei principi di efficacia degli aiuti, per il raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo del Millennio. In particolare, le risorse sono state concentrate nei Paesi prioritari ai sensi delle Linee Guida 2011 - 2013, con crescente attenzione alla sponda Sud del Mediterraneo e al Corno d'Africa, aree geografiche da sempre prioritarie per il nostro Paese, avvalendosi in particolare dei fondi straordinari messi a disposizione con i decreti semestrali di proroga delle missioni internazionali, convertiti con Legge 22 febbraio 2011, n.9 (per il semestre gennaio – giugno) e con Legge 2 agosto 2011, n. 130 (per il semestre luglio – dicembre); essi hanno reso disponibili, per interventi della Cooperazione italiana nei Paesi oggetto dei su citati decreti, nonché per azioni di sminamento umanitario, circa 56,2 milioni di Euro, in aggiunta allo stanziamento della Legge di Bilancio. Tali risorse, in linea con quanto indicato nelle Linee Guida della DGCS, sono state impiegate per rispondere alle emergenze umanitarie insorte nel corso del 2011 e dunque per garantire ad un tempo la sicurezza e la stabilità del sistema internazionale, per sostenere i PVS in fase di transizione, per promuovere uno sviluppo equo, solidale e basato sui principi della legalità e del rispetto dei diritti umani, nonché per consolidare la posizione dell'Italia nella Comunità internazionale.

Stanziamento iniziale: 142.262.141,0 euro; Stanziamento finale: 180.410.565,00 euro;  
Spesa sostenuta: 167.603.643,00 euro.

### ***f) Direzione Generale per la Promozione del Sistema Paese***

### **Priorità politica:**

Contribuire al rilancio dello sviluppo economico del Paese mediante il potenziamento dell'azione a sostegno del sistema Italia e l'assistenza, la tutela e la valorizzazione dei cittadini e delle imprese italiane all'estero, assicurando tra l'altro la modernizzazione dei servizi forniti dalla rete all'estero nell'ambito del processo di digitalizzazione e riorganizzazione della Pubblica Amministrazione in atto.

### **Obiettivo strategico:**

Consolidare e rafforzare la diffusione della lingua e della cultura italiana nel mondo.

### **Risultati conseguiti per l'obiettivo strategico nel 2011**

Gli Enti coinvolti nel sistema di certificazione unico hanno costituito l'Associazione solo nel mese di dicembre 2011, ritardando pertanto la firma della Convenzione con il Ministero degli Affari Esteri. Si è registrato un incremento del numero totale di studenti di italiano nelle economie emergenti, con particolare riguardo a Cina e India.

### **Totale risorse finanziarie per l'obiettivo strategico nel 2011**

Le risorse destinate all'obiettivo strategico si riferiscono ai cap. 2491 (Spese per l'insegnamento della lingua italiana etc.), 2619 p.g. 2 (Contributi per cattedre di italiano alle Università all'estero) e 2761 (Assegni agli Istituti Italiani di Cultura), nonché ai capitoli relativi al funzionamento degli uffici e agli stipendi.

Stanziamiento iniziale: 834.946,00 euro; Stanziamiento finale: 834.946,00 euro; Spesa sostenuta: 834.946,00 euro.

### **Obiettivo strategico:**

Promuovere la cooperazione economico-commerciale bilaterale con le economie emergenti ed a maggior potenziale di sviluppo economico.

### **Risultati conseguiti per l'obiettivo strategico nel 2011**

Numerose iniziative di sistema organizzate (MIB, Tavolo Retention, Evento AseanAwareness, Missione messico). Progetti di comunicazione sviluppati con piattaforma informatica sui rapporti paese. Programma Invest Your Talent in Italy con borse di studio erogate. Esportazioni italiane favorite attraverso progetti promozionali di sistema (Etiopia, Africa Australe, Brasile, Giappone, Filippine); rafforzamento dei contatti con Confindustria e i

maggiori protagonisti dell'economia nazionale; sostegno alle campagne promozionali dell'industria della difesa.

### **Totale risorse finanziarie per l'obiettivo strategico nel 2011**

Le risorse destinate all'obiettivo strategico si riferiscono al 2471 p.g. 14 (Spese per l'internazionalizzazione del sistema Paese), nonché ai capitoli relativi al funzionamento degli uffici e agli stipendi.

Stanziamiento iniziale: 304.973,00 euro; Stanziamiento finale: 304.973,00 euro; Spesa sostenuta: 304.973,00 euro.

### **Obiettivo strategico:**

Rafforzare la proiezione del sistema imprenditoriale italiano all'estero.

### **Risultati conseguiti per l'obiettivo strategico nel 2011**

Riunione della Cabina di Regia organizzata a settembre, con documentazione di supporto fornita, reportistica e seguiti. Organizzazione di 5 preriunioni di brain storming suddivise per area geografica con gli interlocutori della Cabina di Regia. Proiezione internazionale del sistema imprenditoriale italiano coordinato attraverso l'organizzazione e definizione delle riunioni della Cabina di regia e le seguenti missioni a New Delhi e Seoul.

### **Totale risorse finanziarie per l'obiettivo strategico nel 2011**

Le risorse destinate all'obiettivo strategico si riferiscono al 2471 p.g. 14 (Spese per l'internazionalizzazione del sistema Paese), nonché ai capitoli relativi al funzionamento degli uffici e agli stipendi.

Stanziamiento iniziale: 304.973,00 euro; Stanziamiento finale: 304.973,00 euro; Spesa sostenuta: 304.973,00 euro.

## ***g) Direzione Generale per gli Italiani all'estero e le Politiche Migratorie***

### **Priorità politica:**

Contribuire al rilancio dello sviluppo economico del Paese mediante il potenziamento dell'azione a sostegno del sistema Italia e l'assistenza, la tutela e la valorizzazione dei cittadini e delle imprese italiane all'estero, assicurando tra l'altro la modernizzazione dei servizi forniti



dalla rete all'estero nell'ambito del processo di digitalizzazione e riorganizzazione della Pubblica Amministrazione in atto.

### **Obiettivo strategico:**

Valorizzare i servizi consolari tramite l'ottimizzazione e la messa a regime dell'intera dotazione di strumenti di lavoro informatici, gestionali e organizzativi, al fine di migliorare il grado di soddisfazione dell'utenza e di ridurre i tempi di erogazione dei servizi stessi, anche nella prospettiva della realizzazione delle prime funzioni consolari a distanza ("Consolato Digitale").

### **Risultati conseguiti per l'obiettivo strategico nel 2011**

La Direzione Generale ha perseguito l'obiettivo attraverso la propria attività in materia di visti e di passaporti. In particolare si è concentrata sul rilascio dei visti entro 8 giorni dalla presentazione della domanda, attraverso il potenziamento degli strumenti informatici e la realizzazione di un portale online a disposizione delle Sedi diplomatico-consolari e volto ad un accurato monitoraggio dei tempi di trattazione delle pratiche, con specifico riguardo alla tipologia dei visti per affari. Sono poi stati realizzati diversi interventi per migliorare le procedure organizzative, sia dal punto di vista della gestione strutturale degli Uffici Visti, per dare priorità alla presentazione delle domande per affari, sia dal punto di vista delle procedure in uso, con un più ampio ricorso, sia pur nei limiti imposti dalla normativa, al rilascio di visti pluriennali ad ingresso multiplo, in particolare per gli uomini d'affari favorevolmente noti alle nostre Rappresentanze. L'analisi dei dati al termine dell'anno ha registrato, in seguito alle azioni intraprese, una riduzione dei tempi di trattazione delle domande, consentendo di poter fornire un miglior servizio, in particolare in Paesi emergenti quali Cina, Russia e India, dove tra l'altro si è registrato un incremento considerevole delle domande di visto rispetto al 2010 e un maggior grado di soddisfazione da parte dell'utenza. In materia di passaporti, la Direzione Generale si è attivata al fine di ridurre i tempi medi di rilascio dei passaporti biometrici da parte della rete delle Rappresentanze diplomatico-consolari. Sulla base di un'indagine svolta presso le Sedi all'estero nei primi mesi del 2011, si è riscontrato come sulla durata dell'istruttoria incidessero ancora significativamente i tempi di risposta delle Questure in merito alle imprescindibili verifiche delle cause ostative. Al fine di velocizzare tale parte del procedimento, sono state concordate con il Ministero dell'Interno una serie di iniziative, tra cui l'istituzione di canali comunicativi ad hoc (PEC dedicate), che hanno contribuito a ridurre il tempo medio di rilascio dei passaporti. L'obiettivo di migliorare il grado di soddisfazione dell'utenza e la più ampia disponibilità di tecnologie informatiche sono i fattori base del progetto volto, nel rispetto della normativa vigente, a informatizzare il processo di richiesta e di risposta degli eventuali elementi ostativi. La definizione dell'architettura dell'intero progetto ed

il monitoraggio della sua attuazione hanno reso necessaria un'intensa attività di coordinamento con gli Uffici competenti del Ministero dell'Interno e con gli Uffici tecnici di questo Ministero e dell'Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato (IPZS).

### **Totale risorse finanziarie per l'obiettivo strategico nel 2011**

Per il raggiungimento dei risultati più significativi, a fronte di uno stanziamento iniziale pari a euro 1.978.680,00 e finale di euro 2.410.854,38, la Direzione Generale ha sostenuto una spesa di euro 1.706.747,31.

#### ***h) Direzione Generale per gli Affari Politici e di Sicurezza***

##### **Priorità politica:**

Rafforzare il ruolo dell'Italia nella Comunità internazionale a sostegno dei valori della pace, della sicurezza, dell'equità e della solidarietà per garantire la stabilità di un sistema internazionale fondato sul rispetto dei diritti umani, sulla legalità e sulla cooperazione allo sviluppo.

##### **Obiettivo strategico:**

Sostenere processi multilaterali a favore di pace e sicurezza internazionale, rispetto dei diritti umani, legalità per il rafforzamento dell'Italia in ambito ONU, G8, NATO e Organismi internazionali nella centralità delle relazioni transatlantiche

### **Risultati conseguiti per l'obiettivo strategico nel 2011**

La Direzione Generale ha pienamente realizzato il proprio obiettivo strategico, intraprendendo con successo tutte le iniziative del piano d'azione. Particolare rilievo hanno avuto gli sforzi in ambito ONU con l'elezione dell'Italia al CDU e alla CIG, nonché con la nomina del Generale Paolo Serra a Force Commander di UNIFIL.

Nell'ambito della Non Proliferazione e del Disarmo, l'Italia, che a partire da settembre presiede il Consiglio dei Governatori dell'AIEA, ha sostenuto in tutte le occasioni le dichiarazioni dell'Unione Europea sulla questione Iran/nucleare, partecipando attivamente alla loro preparazione in fase di coordinamento europeo, tanto a Vienna che a Bruxelles nel Gruppo di coordinamento degli esperti delle capitali (CONOP). L'Italia ha sostenuto con particolare vigore l'operato dell'Alto Rappresentante dell'Unione Europea, Baronessa Ashton, che partecipa ai negoziati con l'Iran nell'ambito del Gruppo 5+1.

Nell'ambito della promozione del dialogo UE-Russia su democrazia, diritti umani e libertà economiche, sono continuate le sessioni di consultazioni semestrali sulla cooperazione UE-Russia in materia di diritti umani nei fori internazionali. Gli incontri del Presidente Medvedev a Roma con il Presidente della Repubblica e con il Presidente del Consiglio hanno rappresentato l'opportunità di evidenziare l'intensità della collaborazione bilaterale e la profondità del partenariato strategico con la Russia anche in campo culturale, suggellate dall'avvio dell'Anno della Cultura", e di ribadire il forte interesse dell'imprenditoria italiana a partecipare al processo di sviluppo economico russo.

### **Totale risorse finanziarie per l'obiettivo strategico nel 2011**

Le risorse finanziarie destinate al raggiungimento dei due obiettivi strategici sono costituite in gran parte dagli stipendi del personale della Direzione (al lordo di ritenute fiscali e previdenziali) e dalle risorse attribuite ai capitoli di missioni. Si ritiene opportuno citare, tra i fatti che nel corso dell'anno hanno influito sul perseguimento degli obiettivi in funzione delle risorse disponibili, la manovra di accantonamento sui capitoli relativi alla spese rimodulabili per somme superiori, in media, al 10% degli stanziamenti iniziali, disposta nel corso dei primi mesi del 2011 in applicazione dell'articolo 1, comma 13 della legge di stabilità (L 220/2010). Grazie allo strumento delle variazioni compensative tra piani gestionali, ed in conseguenza dell'eliminazione delle diarie per le missioni all'estero, disposta dall'art. 6, comma 12 della Legge 122/2010, che ha portato ad un'obiettiva riduzione dei costi medi delle missioni, gli stanziamenti dei capitoli di missione pur ridotti, sono stati sufficienti.

Con riferimento specifico all'obiettivo la gran parte della differenza tra lo stanziamento definitivo e l'impegnato definitivo è imputabile, per quanto compete la gestione diretta della DGAP, alle somme conservate all'anno successivo sul capitolo 3426 'Partecipazione italiana alle iniziative PESD' in conformità con quanto stabilito dall'art. 3, comma 9 della Legge 130/2011 - c.d. 'decreto missioni internazionali', che saranno liquidate entro la fine del 2012.

Stanziamento iniziale: € 5.290.125,00 - Stanziamento finale: € 10.878.869,50 - Spesa sostenuta: € 7.231.428,02.

### **Obiettivo strategico:**

Consolidare il ruolo dell'Italia nei più significativi quadranti geopolitici del Mediterraneo, M.O. e Asia centrale (Afghanistan) favorendo la prevenzione e la soluzione dei conflitti internazionali e l'allentamento della tensione in aree di crisi.

### **Risultati conseguiti per l'obiettivo strategico nel 2011**

La Direzione Generale ha pienamente realizzato il proprio obiettivo strategico, intraprendendo con successo tutte le iniziative del piano d'azione.

### **Totale risorse finanziarie per l'obiettivo strategico nel 2011**

Le risorse finanziarie destinate al raggiungimento dei due obiettivi strategici sono costituite in gran parte dagli stipendi del personale della Direzione (al lordo di ritenute fiscali e previdenziali) e dalle risorse attribuite ai capitoli di missioni. Si ritiene opportuno citare, tra i fatti che nel corso dell'anno hanno influito sul perseguimento degli obiettivi in funzione delle risorse disponibili, la manovra di accantonamento sui capitoli relativi alla spese rimodulabili per somme superiori, in media, al 10% degli stanziamenti iniziali, disposta nel corso dei primi mesi del 2011 in applicazione dell'articolo 1, comma 13 della legge di stabilità (L 220/2010). Grazie allo strumento delle variazioni compensative tra piani gestionali, ed in conseguenza dell'eliminazione delle diarie per le missioni all'estero, disposta dall'art. 6, comma 12 della Legge 122/2010, che ha portato ad un'obiettiva riduzione dei costi medi delle missioni, gli stanziamenti dei capitoli di missione pur ridotti, sono stati sufficienti. Per quanto concerne l'obiettivo strategico 4.6.2, su di esso sono confluiti stanziamenti di considerevole entità nel corso dell'anno, come predisposto dai dd.ll. 228/2010 e 107/2011, c.d. 'decreti missioni internazionali', destinati a contribuire a fronteggiare le diverse situazioni di crisi e post-conflitto nell'area nord-africana e medio-orientale (Libia, Iraq, Yemen). La quasi totalità dei fondi stanziati sui rispettivi capitoli di bilancio è stata pagata nel corso del 2011 o impegnata per l'anno successivo.

Stanziamento iniziale: € 5.290.123,00 - Stanziamento finale: € 15.567.844,50 - Spesa sostenuta: € 12.025.651,67

#### ***i) Direzione Generale per la Mondializzazione e le Questioni Globali***

##### **Priorità politica:**

Rafforzare il ruolo dell'Italia nella Comunità internazionale a sostegno dei valori della pace, della sicurezza, dell'equità e della solidarietà per garantire la stabilità di un sistema internazionale fondato sul rispetto dei diritti umani, sulla legalità e sulla cooperazione allo sviluppo.

##### **Obiettivo strategico:**

Rafforzare la cooperazione bilaterale con i Paesi emergenti dell'Asia, dell'America Latina e

dell'Africa sub-sahariana, con particolare riguardo al sostegno della stabilità e dell'inclusività.

### **Risultati conseguiti per l'obiettivo strategico nel 2011**

ASIA, AFRICA e AMERICA LATINA: Intensa è stata l'azione portata avanti da questa DGMO per il consolidamento delle istituzioni nelle regioni in questione nonché per contribuire ad iniziative volte ad assicurare condizioni di stabilità nell'area.

### **Totale risorse finanziarie per l'obiettivo strategico nel 2011**

Gli obiettivi strategici coinvolgono direttamente ed indirettamente tutte le risorse finanziarie a disposizione della Direzione. Lo scostamento tra previsione iniziale e stanziamento finale riguarda in modo prevalente le risorse destinate alle spese per il personale e relativa IRAP.

Si riepilogano di seguito i dati finanziari: Previsioni iniziali: euro 3.107.100,00 - Stanziamenti finali: 3.330.905,00 - Spesa sostenuta: 3.265.038,00

### **Obiettivo strategico:**

Promuovere la governance economica globale e l'inclusione finanziaria.

### **Risultati conseguiti per l'obiettivo strategico 4.4.1 nel 2011**

La promozione della governance economica globale e l'inclusione finanziaria è stata realizzata, nel 2011, attraverso 2 principali linee di azione. La prima è consistita nel rafforzamento di alcune collaborazioni interistituzionali, in particolare quella avviata dal MAE con la Banca d'Italia e la sua rete estera degli Addetti finanziari presso le Ambasciate nonché con la Banca Mondiale. La seconda linea di azione è consistita nell'attività di coordinamento a supporto del Sous Sherpa e dello Sherpa G8 e G20 nonché nella partecipazione alle riunioni dello Sherpa e del Sous Sherpa Esteri G8, con particolare attenzione al Vertice G8 di Deauville e al Vertice G20 di Cannes.

### **Totale risorse finanziarie per l'obiettivo strategico 4.4.1 nel 2011**

Gli obiettivi strategici coinvolgono direttamente ed indirettamente tutte le risorse finanziarie a disposizione della Direzione. Lo scostamento tra previsione iniziale e stanziamento finale riguarda in modo prevalente le risorse destinate alle spese per il personale e relativa IRAP. Si riepilogano di seguito i dati finanziari: Previsioni iniziali: euro 3.107.100,00 - Stanziamenti finali: 3.330.905,00 - Spesa sostenuta: 3.265.038,00

## *1) Direzione Generale per l'Unione Europea*

### **Priorità politica:**

Proseguire nel processo di integrazione europea contribuendo con i valori che sono alla base della nostra cultura e della nostra società alla crescita dell'Europa.

### **Obiettivo strategico:**

Curare il processo di allargamento dell'Unione Europea, rafforzando il processo di avvicinamento

all'Unione Europea dei Paesi dei Balcani Occidentali e della Turchia.

### **Risultati conseguiti per l'obiettivo strategico nel 2011**

Nel corso del I semestre l'Italia ha mantenuto uno stretto coordinamento con la Presidenza ungherese, sostenendone pienamente le iniziative a favore dell'avanzamento del processo di integrazione europea dei Balcani Occidentali e gli sforzi profusi nell'ambito del negoziato di adesione con la Croazia. In questa prima fase, è stato raggiunto l'obiettivo fondamentale della finalizzazione dei negoziati tecnici con Zagabria, in vista della piena adesione del Paese nella UE nel 2013. Nel corso del secondo semestre del 2011, l'Italia ha portato avanti il proprio impegno a favore della prospettiva europea di Ankara, continuando l'azione di coordinamento con i Paesi like-minded all'interno del Turkey Focus Group

### **Totale risorse finanziarie per l'obiettivo strategico nel 2011**

Competenze fisse e accessorie al personale. IRAP. Spese per missioni in Italia e all'estero. Stanziamento iniziale: 3.943.896,00. Stanziamento finale: 4.449.486,00. Spesa sostenuta: 3.996.704,12.

### **Obiettivo strategico:**

Favorire il coordinamento della posizione italiana in preparazione e nel corso del negoziato sulle nuove prospettive finanziarie dell'Unione Europea, il cui avvio è atteso al più tardi entro luglio 2011.

### **Risultati conseguiti per l'obiettivo strategico nel 2011**

Per quanto riguarda le riunioni con le Amministrazioni tecniche nazionali, nel corso del primo semestre 2011 si è svolto un incontro del tavolo di coordinamento interministeriale (17

febbraio) di cui fanno parte il Dipartimento per le Politiche di Sviluppo, il Ministero dell'Economia e delle Finanze (Ispettorato Generale per i rapporti finanziari con l'Unione Europea - IGRUE), il Ministero per le politiche agricole e forestali e la Presidenza del Consiglio (Ufficio del Consigliere Diplomatico e Dipartimento per le Politiche Comunitarie). La predisposizione del documento è stata curata dal gruppo tecnico sui saldi netti (di cui fanno parte le medesime Amministrazioni) che si è riunito in tre occasioni: 14 gennaio, 23 febbraio e 27 aprile. Al termine di questo esercizio è stato adottato un position paper che sintetizza la posizione italiana sulla Comunicazione della Commissione sulla cd. "budget review" ed in preparazione dell'avvio del negoziato sul prossimo Quadro Finanziario Pluriennale. Tale documento è stato diramato alla rete diplomatica nell'UE per la presentazione ed illustrazione alle rispettive Autorità di accreditamento. Sono stati, poi, predisposti due altri documenti nazionali, anch'essi distribuiti alle nostre Ambasciate nei Paesi UE. Il primo paper presenta i principali orientamenti del Ministero degli Affari Esteri in merito alla spesa europea per l'Azione Esterna, nella prospettiva del prossimo negoziato sul quadro finanziario pluriennale post-2013. Il secondo documento riguarda invece il settore Affari Interni, predisposto d'intesa con il Ministero dell'Interno. Nel primo semestre 2011 si sono svolti diversi incontri di consultazione con gli altri Stati Membri a livello funzionari: tre incontri con la Germania ed uno ciascuno con Regno Unito e Paesi Bassi. Due (23 marzo e 16 giugno) sono state le riunioni con la Commissione, nel corso delle quali è stato possibile sensibilizzare l'Esecutivo comunitario riguardo alle priorità italiane.

### **Totale risorse finanziarie per l'obiettivo strategico nel 2011**

Competenze fisse e accessorie al personale. IRAP. Spese per missioni in Italia e all'estero. Stanziamento iniziale: 3.943.894,00. Stanziamento finale: 4.449.486,00. Spesa sostenuta: 3.996.703,31.

### **3.3. Obiettivi e piani operativi**

Gli uffici dell'Amministrazione centrale, nel corso del 2011, sono stati titolari sia dei suddetti obiettivi operativi derivanti dal controllo strategico, sia di obiettivi riguardanti l'ordinaria amministrazione, monitorati nell'ambito del controllo di gestione. Per quanto concerne i risultati del controllo di gestione, nel rimandare all'allegata tabella per le informazioni di dettaglio (*All. 2bis*), è importante segnalare che, nella sede centrale, sono stati pienamente raggiunti 214 dei 216 obiettivi individuati dalle varie strutture, mentre solo 2 di essi sono stati raggiunti al 99%. Quanto alla rete estera del MAE, nell'anno appena trascorso,

ed in via puramente transitoria, il risultato del controllo di gestione è stato determinato esclusivamente sulla base delle risultanze del controllo strategico.

**Come indicato poi nella delibera CIVIT n. 5/2012 si riportano i seguenti elementi in tema di trasparenza e standard di qualità dei Servizi:**

a) In ottemperanza al d.lgs n. 150/2009, l'Amministrazione degli Esteri ha adottato con DM 87/bis dell'11 marzo 2011 il proprio **“Programma triennale per la trasparenza e l'integrità”**, teso a confermare e promuovere ulteriormente presso tutti i dipendenti la cultura della legalità e della permeabilità dei processi organizzativi e dei risultati dell'Amministrazione.

La pubblicazione sul sito telematico del MAE di tutti i dati concernenti il funzionamento dell'Amministrazione, nonché il loro regolare aggiornamento, rappresenta la principale modalità operativa per la realizzazione dell'obiettivo “trasparenza” del Programma”. A tal fine, nel corso del 2011, è stata creata un'apposita sezione, denominata “Trasparenza, valutazioni e merito”, accessibile dalla pagina principale del sito telematico istituzionale, dal sito telematico interno nonché dai siti telematici delle articolazioni periferiche del MAE (Ambasciate, Consolati ed Istituti di Cultura):

[http://www.esteri.it/MAE/IT/Ministero/Trasparenza ComunicazioniLegali/Operazione Trasparenza/](http://www.esteri.it/MAE/IT/Ministero/Trasparenza_ComunicazioniLegali/Operazione_Trasparenza/)

Sempre in relazione all'obiettivo “trasparenza”, è stata inoltre avviata la procedura per la successiva istituzione (con DM n. 7/bis dell'11 gennaio 2012) di un Registro dei doni di rappresentanza ricevuti ed effettuati dal Sig. Ministro degli Esteri, dai Sottosegretari di Stato e dai loro congiunti.

Accanto alla “trasparenza”, nell'anno appena trascorso, sono state attuate numerose iniziative dedicate a promuovere l'“integrità della funzione pubblica”, soprattutto in quelle aree d'azione del MAE individuate a “rischio di corruzione” o a “rischio di cattiva gestione” (es. visti e cittadinanza, cooperazione allo sviluppo, contabilità e avanzamento professionale).

Tra queste si segnalano, in particolare, l'adozione, in via sperimentale e nel quadro del c.d. “risk management”, del registro del rischio da parte della Direzione Generale per la Cooperazione allo Sviluppo (<http://www.esteri.it/NR/rdonlyres/B6FDFD0A-E7AC-4547-87F7-459C3D12CB1F/0/ProcessodiGestionedelRischio.pdf>) ed una capillare opera di emanazione, aggiornamento ed applicazione di direttive/circolari specifiche (ad es. la Circolare



n. 4/2011 relativa alla Comunicazione alle competenti Autorità nazionali delle notizie relative ad ipotesi di reati commessi all'estero che ha abrogato e sostituito le Circolari n. 29 del 20 luglio 1968 e 25 del 26 settembre 1984, al fine di rendere più chiari i compiti di Polizia giudiziaria degli Uffici consolari e la Circolare n. 6/2011 relativa all'Articolazione delle tipologie dell'orario di lavoro presso l'Amministrazione centrale che ha abrogato e sostituito le Circolari nn. 10 del 14 aprile 1981, 8 del 14 giugno 1994, 7 del 16 luglio 1997 e 4 del 18 luglio 2000).

Al fine di promuovere e salvaguardare il corretto svolgimento dell'attività istituzionale presso l'Amministrazione centrale e le Sedi all'estero, nonché la predisposizione di specifici "codici etici" del MAE.

Ancora, il MAE si è impegnato in un'importante opera di sensibilizzazione dei propri dipendenti sulle tematiche dell'integrità e della trasparenza: in un'apposita pagina della sezione "Trasparenza, valutazioni e merito" sono infatti pubblicate con regolarità i Principali riferimenti in materia di contrasto all'illegalità nella Pubblica Amministrazione. Inoltre, il Ministero ha partecipato attivamente alla "Giornata mondiale contro la Corruzione" (9 dicembre), organizzando il 7 dicembre 2011 la prima "Giornata dell'integrità MAE". L'evento, aperto dalla proiezione di un video sul fenomeno della corruzione, realizzato sulla base di scene di noti film, si è articolato in due momenti: una tavola rotonda sul tema "*Integrità e Pubblica Amministrazione. Le sfide per il MAE*" e la proiezione della pellicola "*Il Gioiellino*". L'evento è stato trasmesso in streaming al fine di garantirne la fruibilità ed offrire un'utile opportunità di formazione a tutto il personale del Ministero in servizio sia a Roma che all'estero.

Nel quadro del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, l'Amministrazione ha altresì favorito l'adozione e la capillare diffusione della Posta Elettronica Certificata presso gli uffici all'estero, in particolare Ambasciate e Consolati, che più di ogni altro hanno costanti rapporti con l'utenza. Per quanto riguarda la diffusione della PEC presso l'Amministrazione centrale, ogni Direzione Generale o struttura equipollente è da tempo titolare di un indirizzo PEC. E' inoltre in corso, analogamente a quanto avvenuto all'estero, un processo di diffusione di tale importante strumento a livello di singolo ufficio, in modo da favorire la completa digitalizzazione della corrispondenza.

Da segnalare infine come, nell'elaborazione del Piano della Performance 2012-2014, si siano tenuti in considerazione gli interventi pianificati all'interno del "Programma triennale", monitorandone 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 2012-2014 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 al "Programma", attraverso la realizzazione di almeno due dei seguenti obiettivi operativi: predisposizione di un Codice di condotta dei dipendenti del MAE (entro il 30 novembre 2012); emanazione di una comunicazione circolare sull'acquisizione di donazioni e sponsorizzazioni (entro il 30 novembre 2012); sensibilizzazione del personale del Ministero sulle tematiche della trasparenza e dell'integrità tramite la realizzazione della "giornata della trasparenza" (tenutasi al MAE il 26 marzo 2012) e della "giornata alla lotta alla corruzione" sia nel 2012 (prevista per il 9 dicembre 2012 in corrispondenza della Giornata Mondiale contro la corruzione) che nel 2013.

b) Con DM 304/bis del 18 luglio 2011, il MAE ha individuato una prima tranche di servizi e relativi **standard di qualità** aventi carattere sperimentale. Tali standard sono stati inseriti nel Piano della Performance del MAE.

La prima area concerne le relazioni con il pubblico, con il competente ufficio che fornisce orientamento ed informazioni sul MAE (organizzazione, norme, attività e servizi) e raccoglie suggerimenti e segnalazioni di disservizi, tramite una pluralità di canali: telefono, posta, fax, email ed il web. In tale area, nel corso del 2011, il MAE ha raggiunto risultati molto positivi, come dimostra, in particolare, il fatto che il 100% delle 19.371 richieste pervenute all'Ufficio Relazioni con Pubblico siano state correttamente trattate entro 30 giorni dalla ricezione.

La seconda area concerne il servizio biblioteca, il quale prevede la consultazione di testi su supporto cartaceo o elettronico nonché l'indicazione circa la reperibilità di documenti negli Uffici dell'Amministrazione. Anche in tale area, nell'anno appena trascorso, il MAE ha raggiunto risultati lusinghieri. I valori programmati indicati nel suddetto DM sono stati pienamente rispettati. La qualità del servizio è inoltre dimostrata dall'incremento del numero di accessi registrati e faldoni consultati: 11.818 a fronte dei circa 10.000 dell'anno precedente.

La terza area riguarda l'iscrizione negli schedari consolari nei Paesi dell'Europa. Il Servizio prevede l'iscrizione degli schedari consolari da parte degli Uffici consolari in Europa e, quando del caso, la trasmissione della relativa documentazione al Comune italiano competente per l'iscrizione all'AIRE.

In tale ultima area oggetto di rilevazione degli standard di qualità, l'erogazione del servizio è proseguita positivamente nel periodo in esame. Non sono disponibili dati specifici per l'Europa, ma dal confronto tra i dati AIRE degli iscritti in elenco unico al 31.12.11 (4.208.977 iscritti) e degli Iscritti al 20.06.2012 (4.269.125) la differenza è +60.148 (+ 1,43% da inizio anno). La medesima percentuale può esser proiettata per l'Europa. Non si sono infine registrate particolari criticità; si è invece consolidata la collaborazione con il Ministero dell'Interno in materia.

Ottenuti i primi risultati in questi tre settori, il MAE intende procedere ad introdurre ulteriori standard qualitativi secondo un percorso progressivo, che tenga conto della elevata eterogeneità delle missioni istituzionali della Farnesina. In particolare, la rete di Ambasciate, Consolati ed Istituti di Cultura eroga di fatto una vastissima ed assai diversificata massa di servizi a cittadini, imprese, stranieri, mentre la Sede centrale opera per obiettivi di natura prevalentemente immateriale.

Nel fare pertanto riserva di adeguare ulteriormente gli standard di qualità del Ministero degli Affari Esteri alle previsioni normative ed alle Delibere CIVIT, si tracciano sin d'ora alcune linee operative che si intenderebbe seguire in futuro, sulla base delle Raccomandazioni formulate da codesta Commissione:

- 1) per quanto attiene al coinvolgimento degli stakeholder ed al monitoraggio/revisione degli standard, si intende recepire gli eventuali suggerimenti e gli spunti operativi che verranno proposti dal Consiglio Generale degli Italiani all'Estero, dalla Commissione per la Promozione della Cultura Italiana all'estero, dalla Cabina di Regia a sostegno dei processi di internazionalizzazione.
- 2) Per quanto riguarda la mappatura dei servizi e la loro progressiva calendarizzazione, si è preventivata la progressiva sovrapposizione dei servizi in questione con le attività previste dal controllo di gestione delle sedi all'estero, descrivendone in termini sempre più compiuti tipologie e portata. In questo senso, gli standard previsti assumeranno naturalmente caratteristiche di maggiore "specificità".

Circa il coinvolgimento degli utenti/stakeholder nel processo di definizione degli standard, si ricorrerà alla sperimentata convocazione delle Associazioni rappresentate nel Consiglio Nazionale dei Consumatori e degli Utenti.

La rilevazione del livello di soddisfazione degli utenti è invece già stata avviata, attraverso l'estensione a 7 sedi diplomatico-consolari (che diventeranno 14 Sedi dal 2012) dell'iniziativa del Dipartimento della Funzione Pubblica "Mettiamoci la faccia" (c.d. Emoticons), che vede la Farnesina ampiamente maggioritaria fra le pochissime PPAA

partecipanti. Quanto alla procedura formalizzata di gestione dei reclami ed all'effettivo rispetto degli standard, sono stati avviati gli approfondimenti del caso con l'Ufficio Relazioni con il Pubblico e l'Ispettorato Generale del Ministero.

### **3.4. Obiettivi individuali**

In relazione al raggiungimento degli obiettivi individuali del personale dipendente del MAE, si fa presente che è stato realizzato all'interno del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance un collegamento tra obiettivi individuali ed obiettivi organizzativi assegnati dalla Direttiva dell'On. Ministro a ciascun Centro di Responsabilità. Gli indicatori ed i target che accompagnano ciascun obiettivo strategico od operativo contenuti nel Piano della Performance sono puntuali, comprensibili ed efficaci.

Per quanto riguarda la dirigenza, gli obiettivi individuali sono assegnati, nel quadro del Piano della Performance, dal dirigente generale di riferimento. Oltre a dover conseguire specifici obiettivi individuali, i dirigenti sono naturalmente responsabili degli obiettivi assegnati alle strutture cui sono preposti: il risultato della loro performance organizzativa corrisponde infatti al raggiungimento degli obiettivi della struttura diretta.

Per quanto concerne in particolare i dirigenti preposti a strutture dirigenziali generali, la performance organizzativa emerge dalla media ponderata del grado di raggiungimento degli obiettivi complessivamente conseguiti dalle strutture sottoposte alla loro direzione e supervisione.

Per il personale non dirigenziale non sono previsti invece obiettivi individuali: essi contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi organizzativi delle strutture di cui fanno parte; la loro performance organizzativa è funzione dell'apporto a tale risultato, affinato anche attraverso il dato delle presenze individuali. Si è dato quindi vita a un "ciclo virtuoso" di collaborazione all'interno degli uffici: tutto il personale (dirigenziale e non) è naturalmente incentivato a cooperare al raggiungimento degli obiettivi della struttura.

Come anticipato nel paragrafo 2.3, per l'anno 2011, il processo di valutazione si è concluso nei tempi previsti, con 5304 valutazioni di prima istanza effettuate e 545 di seconda istanza (poco più del 10%, a riprova di una sostanziale "accettazione" dei giudizi), da parte di 499 valutatori di prima istanza e 119 di seconda. Sempre per il 2011 risultano valutati 35 dirigenti: di questi solo uno ha chiesto una valutazione di seconda istanza (pari al 2,85% dei valutati).

La differenziazione dei giudizi, per l'anno 2011, è stata invece realizzata con un tasso di variazione medio pari a 0,09.

Nel corso del procedimento di valutazione per l'anno 2011, si registra comunque una positiva articolazione del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali del personale dipendente.

Il Sistema è stato articolato con una differenziazione delle valutazioni per Dirigenti (I e II fascia), Personale non dirigenziale (I, II e III Area), divisi a loro volta tra Roma e estero, e Personale a contratto (come noto presente solo nelle Sedi all'estero). I risultati finali hanno permesso di costituire dei raggruppamenti per dati aggregati, nei quali le predette categorie sono state incluse per meri fini di rilevazione statistica in base ai giudizi riportati (ad es. le seguenti aree di valutazione: <60%; 60%÷75%; 75%÷85%; 85%÷95%; 95%÷100%). I risultati ottenuti dal personale variano da valutazioni non positive fino alle punte di eccellenza dell'Amministrazione.

Per quanto concerne le procedure di conciliazione, a seguito dell'abrogazione dell'art. 65 del d.lgs. n. 165/2001, queste sono state coerentemente rimesse alla disciplina prevista dal codice di rito.

#### **4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ**

La legge di bilancio 2011 ha assegnato al MAE la somma complessiva di 1.882.368.647 Euro, con un decremento pari ad €193.932.413, rappresentante il 9,34% in meno rispetto allo stanziamento iniziale 2010 (2.076.301.060 Euro). Tale diminuzione è dipesa in primo luogo delle riduzioni del 10 per cento degli stanziamenti rimodulabili, disposte ai sensi dell'articolo 2, comma 1, del DL 78/2010.

I tagli più consistenti hanno interessato gli stanziamenti destinati alla Cooperazione allo Sviluppo, quelli relativi agli Italiani all'estero, nonché i fondi destinati alla manutenzione e al funzionamento della rete estera. In assenza di integrazioni, tale stanziamento iniziale sarebbe stato assorbito per il 50 per cento solo dal fabbisogno per le spese di affitto dei locali.

L'Amministrazione ha fronteggiato le nuove decurtazioni apportate alle proprie risorse finanziarie in piccola parte mediante il ricorso ai fondi di flessibilità, che nel 2011 erano complessivamente pari ad euro 6.890.309. Per le situazioni in cui ciò era consentito, si è potuto accedere al Fondo di riserva per le spese impreviste, ad esempio per le spese che il Cerimoniale Diplomatico della Repubblica ha dovuto sostenere sia nel mese di maggio, in occasione della riunione a livello ministeriale dei rappresentanti dell'ONU, in tema di riforma del Consiglio di Sicurezza, sia per le celebrazioni del 2 giugno in coincidenza con i 150 anni dell'Unità d'Italia. Complessivamente il ricorso al Fondo per le spese impreviste ha apportato integrazioni di bilancio pari a 1.700.000 euro.

L'esercizio finanziario 2011 è stato caratterizzato, sin dalla sua apertura, dalla necessità di rivedere le previsioni di spesa e, di conseguenza, dall'esigenza di procedere ad una nuova programmazione delle attività, con l'intento di salvaguardare i settori prioritari di intervento dell'intera Amministrazione.

In base al dettato dell'articolo 1, comma 13, della Legge di Stabilità 2011, sin dall'inizio dell'anno, sugli stanziamenti di tutti i capitoli di spese rimodulabili dell'Amministrazione – già sensibilmente ridotti nella fase di predisposizione delle previsioni 2011-2013 in applicazione dell'art. 2 del D.L 78/2010 – sono stati accantonati importi pari a circa il 10 per cento al fine di assicurare la copertura finanziaria dei mancati introiti derivanti dalla vendita delle frequenze radio televisive. Il taglio complessivo è stato pari a circa 40 milioni di euro. Si è quindi tentato, in alcuni settori di attività, di far fronte alle riduzioni subite mediante il ricorso agli strumenti di flessibilità di bilancio, al fine di non pregiudicare attività già avviate o la funzionalità degli uffici, con particolare riguardo alla rete estera.

Sempre grazie all'utilizzo oculato dei fondi di flessibilità, l'Amministrazione è riuscita a far fronte ad alcune esigenze urgenti segnalate da diversi Centri di responsabilità in corso d'anno, sia con riferimento alla sicurezza o ad improvvise situazioni di emergenza (ad esempio quelle rappresentate dall'Unità di crisi in occasione del terremoto in Giappone o conseguenti alle situazioni di conflitto nei Paesi del Nord Africa), sia con riferimento al maggiore fabbisogno di fondi su taluni capitoli di consumi intermedi.

E' stata portata a termine l'attività di ricognizione dei debiti pregressi, mediante compilazione del rapporto previsto dalla Circolare MEF n. 38/2010. Ciò ha consentito, in chiusura d'esercizio finanziario, di ottenere le integrazioni degli stanziamenti necessari per la riduzione, se non estinzione, di alcune situazioni debitorie dell'Amministrazione, almeno con riferimento a quanto maturato fino alla fine del 2010 (debito AMA e viaggi di congedo).

Per garantire l'efficienza dell'azione amministrativa sulla rete estera, l'Amministrazione ha proseguito, pur in considerazione della perdurante criticità conseguente al complessivo contesto delle risorse umane e finanziarie disponibili, nell'opera di razionalizzazione della distribuzione del personale fra gli Uffici, ottimizzandone i movimenti allo scopo di garantire la massima funzionalità.

#### Riassetto organizzativo dell'Amministrazione centrale

Come indicato nel paragrafo 2.2, l'anno 2011 ha segnato l'entrata a regime della riforma dell'Amministrazione centrale del MAE, introdotta con il Decreto del Presidente della Repubblica 19 maggio 2010, n. 95 che ha riorganizzato le strutture dirigenziali generali, e portata avanti con il DM 2060 dell'11 ottobre 2010 che ha ridisegnato l'articolazione degli uffici, e quindi con il DM 049/bis del 10 febbraio 2011, che ha individuato le sezioni interne agli uffici predetti.

#### L'autonomia gestionale e finanziaria degli uffici all'estero.

Il 2011 ha rappresentato un importante momento di cambiamento nella gestione amministrativo-contabile delle sedi periferiche del Ministero. L'entrata in vigore del DPR 5 febbraio 2010, n. 54 "Regolamento recante norme in materia di autonomia gestionale e finanziaria delle rappresentanze diplomatiche e degli Uffici consolari di I categoria del Ministero degli affari esteri, a norma dell'articolo 6 della legge 18 giugno 2009, n. 69" ha dato il via all'adozione di un vero e proprio "bilancio di sede" da parte degli uffici all'estero.

#### Riorganizzazione della rete consolare

Dopo avere completato le prime fasi del processo di ristrutturazione della rete, attuata in base alla Legge Finanziaria 2007, questo Ministero ha proseguito la riflessione in materia, nella prospettiva di rafforzare la promozione degli interessi italiani, soprattutto nelle aree geografiche a maggiore sviluppo, salvaguardando al contempo i servizi per l'utenza con riferimento alle collettività dei connazionali.

Il piano, volto ad assicurare un'articolazione della rete più rispondente alla nuova realtà internazionale (l'intelaiatura della rete consolare, si osserva, è nata in contesti profondamente diversi dall'attuale, specie con riferimento al percorso dell'integrazione europea), mira allo stesso tempo a garantire la sostenibilità della rete stessa, attraverso un'analisi costi/benefici finalizzata al miglior utilizzo delle risorse umane e finanziarie, da tempo in diminuzione. Le risorse recuperate saranno progressivamente "reinvestite" nella rete, tenendo in considerazione le seguenti linee di intervento:

- i) la realizzazione di innovative piattaforme informatiche, nella prospettiva di una complessiva modernizzazione dei servizi consolari, anche a distanza;
- ii) il rafforzamento degli Uffici riceventi le competenze delle sedi in chiusura.

Nel corso dell'anno 2011 sono state portate a compimento le soppressioni delle sedi consolari indicate nella tabella in calce, nella quale sono riportati anche i risparmi generati sul capitolo ISE (valori lordi annui a regime).

<b>Razionalizzazione della rete consolare – anno 2011</b>			
<b>SEDE</b>	<b>PROVVEDIMENTO</b>	<b>DECORRENZA</b>	<b>Risparmi sugli oneri di personale</b>
C.G. Amburgo	Soppressione	01-lug-11	<b>399.036</b>
C.Lilla	Soppressione	01-lug-11	<b>214.366</b>
C.G. Liegi	Soppressione	01-ott-11	<b>326.752</b>
C.G. Losanna	Soppressione	01-nov-11	<b>425.283</b>
C. Manchester	Soppressione	01-ott-11	<b>276.396</b>
<b>Totale risparmi</b>			<b>1.641.833</b>



Per quanto concerne le risorse umane e finanziarie destinate all'attuazione e al funzionamento delle diverse fasi del ciclo di gestione della *performance*, si fa presente che il MAE ha predisposto un sistema in cui si registra un'ampia partecipazione del Vertice politico e della struttura amministrativa, in collaborazione con l'OIV e la Struttura Tecnica Permanente, con l'obiettivo di avvicinare le priorità politiche e il ciclo di performance nella fase di predisposizione, individuazione dei tempi e attuazione.

In particolare, il sistema predisposto dal MAE individua obiettivi strategici (definiti in coerenza con le priorità politiche delle aree strategiche dell'azione dell'Amministrazione) e operativi (obiettivi di azione amministrativa relativi al ciclo annuale di bilancio e alle risorse assegnate a ciascun CDR) funzionali a quelli strategici. Nel processo di elaborazione di tali obiettivi, vi è la partecipazione dell'Organo di indirizzo politico (il Ministro degli Affari Esteri adotta il documento sulle priorità politiche per l'anno successivo entro il 15 maggio), dei Vertici dell'Amministrazione (il Segretario Generale invita per il 30 maggio i Direttori Generali e i Capi Servizio ad avviare il processo di elaborazione degli obiettivi strategici e questi, entro 10 giorni, sentiti i Direttori Centrali e i Capi Unità invitano i funzionari preposti agli Uffici alla definizione di obiettivi strategici ed operativi, sentita la Direzione Generale per le risorse e l'Innovazione per quanto concerne la sostenibilità finanziaria), e dell'OIV (che riceve entro il 10 luglio le proposte di obiettivi, indicatori e piani di azione). Tali strutture sono poi ugualmente coinvolte nella fase di realizzazione: il piano della Performance è approvato dal Signor Ministro, mentre le strutture amministrative ne curano le informazioni a tutto il personale e l'attuazione.

Si sottolinea che la Farnesina ha realizzato l'intero sistema cercando di non gravare oltremodo sugli Uffici del Ministero, evitando una burocratizzazione dell'esercizio, e incentivando la creazione e l'utilizzazione di programmi informatici, appositamente creati *in house*, per il controllo di gestione, quello strategico e le valutazioni individuali dei dipendenti.

## 5. PARI OPPORTUNITÀ

Con Decreto Ministeriale del 20 aprile 2011 n. 168/bis è stato costituito Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (C.U.G.) di cui all'articolo 21 della Legge 4 novembre 2010, n.183.

Il Comitato ha previsto l'ampliamento delle garanzie, oltre che alle discriminazioni legate al genere, anche ad ogni altra forma di discriminazione, diretta e indiretta, che possa discendere da tutti quei fattori di rischio più volte enunciati dalla legislazione comunitaria, come l'età, l'orientamento sessuale, il credo religioso, l'origine etnica, la disabilità o la lingua. Il Comitato ha unificato le competenze precedenti e razionalizzato la materia trattata in passato da due strutture: il "Comitato Paritetico sul fenomeno del Mobbing" ed il "Comitato sulle Pari Opportunità". Il Comitato opera all'interno dell'Amministrazione con compiti propositivi, consultivi e di verifica, al fine di contribuire all'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e per il miglioramento dell'efficienza delle prestazioni collegata alla garanzia di un ambiente di lavoro caratterizzato dal rispetto dei principi di pari opportunità, di benessere organizzativo e dal contrasto di qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psichica per i lavoratori.

Tra i principali risultati raggiunti dal Comitato nel primo anno di attività si evidenzia in particolare l'istituzione di uno "Sportello d'ascolto" (contattabile telefonicamente e per e-mail) aperto alle segnalazioni di disagio relative sia al mobbing che alle molestie, con il seguente indirizzo [cug.sportellodiascolto@esteri.it](mailto:cug.sportellodiascolto@esteri.it). E' stato inoltre realizzato un sito web del C.U.G., dove è reperibile la normativa in materia, e sono stati previsti dei link che permettono all'utente di accedere ad informazioni sui fenomeni di mobbing, molestie e pari opportunità, sulla casistica giurisprudenziale in materia, e sugli argomenti di studio.

Il Comitato ha svolto un'attenta riflessione sul tema della formazione da erogare, in particolare per gli addetti allo sportello di ascolto contro le molestie sessuali e il mobbing, sollecitando l'amministrazione a provvedere ad un'adeguata formazione.

Il C.U.G. ha inoltre gettato le basi per la predisposizione di un piano di azioni positive volto a favorire l'uguaglianza sostanziale sul lavoro tra uomini e donne, garantire a tutti i dipendenti pari opportunità, e promuovere azioni che consentano di creare una migliore cultura del lavoro e del benessere. Il piano potrebbe articolarsi su 5 obiettivi generali:

1. valorizzare appieno le singole potenzialità del personale del Ministero degli Affari Esteri, garantendo pari dignità a tutti i lavoratori;

2. promuovere l'equilibrio fra tempi di vita e di lavoro;
3. promuovere nell'Amministrazione e nel personale la cultura di genere nonché di rispetto per tutti gli orientamenti sessuali, religiosi e politici;
4. intensificare i rapporti fra istituzioni, organismi ed enti preposti a dare attuazione alla politica di genere;
5. rafforzare il ruolo del Comitato Unico di Garanzia quale interlocutore dell'Amministrazione nel promuovere una migliore cultura del lavoro e del benessere organizzativo.

Il perseguimento di questi obiettivi soggiace alle seguenti priorità d'azione:

1. organizzazione del Lavoro e benessere organizzativo;
2. conciliazione e armonizzazione tra tempi di lavoro e tempi dedicati alla responsabilità di cura familiare;
3. formazione;
4. informazione e comunicazione.

## 6. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

### 6.1. Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

FASE	ATTIVITA'	RESPONSABILE	SCADENZA
<b>Monitoraggio</b>	Completamento dell'inserimento dei dati nei programmi informatici per il controllo strategico e di gestione	Tutti i Centri di Responsabilità	30 gennaio
<b>Valutazione</b>	Valutazione di prima istanza	Direttori Generali / Capi Servizio / Direttori Centrali / Capi Unità / Capi Ufficio / Vicari delle R.D.	Entro il 30 gennaio
<b>Monitoraggio</b>	Chiusura del "ciclo della performance" 2011	Segreteria Generale	31 gennaio
<b>Monitoraggio</b>	Presentazione al Sig. Ministro del rapporto sull'avanzamento della programmazione strategica 2011	OIV	Entro febbraio
<b>Valutazione</b>	Termine per la presentazione della richiesta di valutazione di II istanza.	Valutandi	Entro il 28 febbraio
<b>Valutazione</b>	Valutazione di seconda istanza	Direttori Generali / Capi Servizio / Capi Missione / Direttori Centrali	Entro il 30 marzo
<b>Valutazione</b>	Trasmissione a tutti i valutati della propria valutazione complessiva (valutazione individuale + valutazione organizzativa)	Direzione Generale per le Risorse e l'Innovazione / Segreteria Generale / Direzione Generale per l'Amministrazione e l'Informatica	Entro il 15 aprile
<b>Valutazione</b>	Predisposizione delle graduatorie del personale	OIV	Entro il 30 aprile
<b>Redazione</b>	Predisposizione della Relazione di Performance	Segreteria Generale	Entro il 15 maggio
<b>Approvazione</b>	Presentazione ai vertici politici, per approvazione, della Relazione sulla Performance	Segreteria Generale	30 maggio
<b>Validazione</b>	Trasmissione all'OIV per validazione della Relazione di Performance	Segreteria Generale	30 giugno

## **6.2. Punti di forza e di debolezza del ciclo della *performance*.**

Il principale punto di forza del ciclo della performance del MAE è stato indubbiamente rappresentato dalla piena adesione dei Vertici politici dell'Amministrazione al sistema di misurazione e valutazione sviluppato a partire dalla fine del 2010. L'individuazione di obiettivi sfidanti, il costante monitoraggio dell'ordinaria amministrazione, la valutazione del personale – con conseguente valorizzazione del merito, la promozione della cultura della trasparenza e dell'integrità, la piena realizzazione delle pari opportunità sono stati riconosciuti essenziali per ottenere un'Amministrazione sempre più efficiente, all'avanguardia ed in grado di rispondere alle esigenze degli utenti finali.

Positivo è stato anche l'alto livello di applicazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della performance individuale, che di fatto ha riguardato tutto il personale destinatario della normativa in questione. Inoltre, è da registrare con favore il progressivo superamento delle note difficoltà logistiche dovute all'ampiezza della rete diplomatico-consolare (circa 300 Sedi in oltre cento Paesi).

Ulteriore punto di forza è stata la stretta collaborazione tra l'Amministrazione e l'Organismo Indipendente di Valutazione. Essa ha permesso di superare le difficoltà insite nel ciclo della performance, supportare e sostenere i singoli Centri di Responsabilità nell'adempimento dei compiti connessi a tale ciclo e, soprattutto, affinare costantemente gli strumenti dell'esercizio (Sistema di misurazione e valutazione, Piano della performance, programma triennale su trasparenza ed integrità etc.).

Va poi annoverata la struttura informatica, sviluppata all'interno dell'Amministrazione, a supporto dell'intero esercizio. Sia il controllo strategico che di gestione sia le valutazioni del personale sono stati infatti condotti utilizzando semplici programmi informatici (Accountability, Performae e Papyroval) che hanno permesso di condurre l'esercizio di monitoraggio della performance con la massima efficienza e minimizzando le possibilità di errore.

Come già evidenziato nel punto 2.4, una debolezza del ciclo della performance è stata invece rappresentata dalle forti riserve manifestate da talune sigle sindacali nei riguardi delle valutazioni previste dal sistema di misurazione della performance individuale e dell'impossibilità di sfruttare il sistema – se non in teoria – nelle progressioni economiche, visto il blocco contrattuale e stipendiale, e in eventuali concorsi, al momento difficilmente prevedibili. Ciononostante, l'Amministrazione ha costantemente informato tutte le sigle

sindacali sul ciclo della performance, recependo numerosi suggerimenti da queste presentati nel processo di revisione del sistema di misurazione e valutazione della performance. Come già anticipato, si è verificata anche un certo tendenziale appiattimento dei giudizi nelle corso delle valutazioni individuali dei dipendenti.

Una seconda, significativa debolezza è costituita dall' "immaterialità" e dal carattere essenzialmente qualitativo di numerose attività dell'Amministrazione degli Esteri che hanno reso ardua, in talune circostanze, l'individuazione di obiettivi strategici presentanti le caratteristiche richieste dall'art. 5 del decreto legislativo n. 150/2009, in particolare il loro dover essere specifici e misurabili in termini concreti e chiari; riferibili ad un arco temporale determinato; e commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe.

Infine, la peculiare organizzazione amministrativa del MAE, con una Sede centrale ed una rete di uffici all'estero (Rappresentanze diplomatico-consolari ed Istituti di Cultura) in tutti i continenti ha impedito, nell'anno appena trascorso, l'applicazione del sistema di controllo di gestione alla rete estera. Quest'ultima è stata dunque titolare solo di obiettivi operativi derivanti dal controllo strategico condotto a livello centrale.

Va tuttavia segnalato come i *feedback* della Rete estera abbiano rappresentato un decisivo punto di forza allorché, nel corso del 2011, l'Amministrazione ha avviato il processo conclusosi con la formale estensione del controllo di gestione all'estero a partire dal 1 gennaio 2012. Solo grazie alla collaborazione costruttiva della Rete è stato, infatti, possibile pervenire ad una mappatura precisa delle principali attività che vedono impegnate le Sedi all'estero, il monitoraggio delle quali rappresenterà, in prospettiva, uno stimolo ad un'azione sempre più efficace ed efficiente.

## 7. ELENCO DEGLI ALLEGATI

**Allegato 1:** Albero della Performance del Ministero degli Affari Esteri

**Allegato 2:** Tabella risultati obiettivi strategici ed operativi

**Allegato 2bis:** Tabella risultati obiettivi gestionali

**Allegato 3:** Tabella documenti del ciclo di gestione della performance

Documento	Data di approvazione	Data di pubblicazione	Data ultimo aggiornamento	Link al documento
Sistema di misurazione e valutazione della performance	23 dicembre 2010	27 dicembre 2010	26 marzo 2012	<a href="http://www.esteri.it/MAE/normative/Normativa_Online/PrincipaliDisposizioniMAE/20101227_AllegatoDecreto_382bis.pdf">http://www.esteri.it/MAE/normative/Normativa_Online/PrincipaliDisposizioniMAE/20101227_AllegatoDecreto_382bis.pdf</a>
Piano della Performance	7 febbraio 2011	10 febbraio 2011	(Piano della Performance 2012-2014: 5 febbraio 2012)	<a href="http://www.esteri.it/MAE/normative/Normativa_Online/PrincipaliDisposizioniMAE/2011/20010209_Piano_della_Performance.pdf">http://www.esteri.it/MAE/normative/Normativa_Online/PrincipaliDisposizioniMAE/2011/20010209_Piano_della_Performance.pdf</a>
Programma triennale per la trasparenza e l'integrità	11 marzo 2011	13 marzo 2011	(Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2012-2014: 30 marzo 2014).	<a href="http://www.esteri.it/mae/normative/Normativa_Online/PrincipaliDisposizioniMAE/2011/20110315_PROGRAMMA_TRIENNAL E_Transparenza.finale.pdf">http://www.esteri.it/mae/normative/Normativa_Online/PrincipaliDisposizioniMAE/2011/20110315_PROGRAMMA_TRIENNAL E_Transparenza.finale.pdf</a>
Standard di qualità dei servizi	18 luglio 2011	20 luglio 2011		<a href="http://www.esteri.it/MAE/normative/Normativa_Online/PrincipaliDisposizioniMAE/2011/20110721_StandardQualita_MAE_allegato.pdf">http://www.esteri.it/MAE/normative/Normativa_Online/PrincipaliDisposizioniMAE/2011/20110721_StandardQualita_MAE_allegato.pdf</a>