



Ministero degli Affari Esteri

Relazione sulla performance 2012

1. PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE	2
2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI <i>STAKEHOLDER</i> ESTERNI	3
2.1. Il contesto esterno di riferimento.....	3
2.3. I risultati raggiunti.....	7
2.4. Le criticità e le opportunità.....	10
3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI	13
4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ	46
5. PARI OPPORTUNITÀ	52
6. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA <i>PERFORMANCE</i>	54
6.1. Fasi, soggetti, tempi e responsabilità.....	54
6.2. Punti di forza e di debolezza del ciclo della <i>performance</i>	56
7. ELENCO DEGLI ALLEGATI	58

1. PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE

La presente relazione traccia il bilancio del secondo 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” il terzo 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, caratterizzate da un insieme di disequilibri in una dimensione globale: a venti anni dalla fine della guerra fredda e della contrapposizione fra blocchi, si è verificata una trasformazione geopolitica caratterizzata dal deterioramento della “percezione di sicurezza” e dall'affermazione di nuovi attori sulla scena mondiale.

L'Amministrazione si confronta, quindi, con molteplici nuovi fattori di rischio caratterizzati – in alcuni casi – da un approccio insensibile alle più tradizionali metodologie della diplomazia ed alla logica della “deterrenza”, e pertanto difficili da contrastare con i tradizionali strumenti di politica estera.

A titolo esemplificativo, si possono menzionare il terrorismo, la criminalità organizzata transnazionale, i flussi migratori di massa, i rischi di proliferazione nucleare, il *cybercrime*, la lotta al cambiamento climatico e le crisi del sistema finanziario internazionale. A questi fattori si sommano ulteriori sfide quali la scarsità di materie prime e 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 e 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 d'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 due decenni hanno mostrato l'inadeguatezza sia delle soluzioni fondate 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, la cooperazione culturale 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 successivi al 2011 quali l'evoluzione della cosiddetta "Primavera Araba" e il conflitto siriano, il perdurare della Crisi della Zona Euro, che hanno necessariamente richiesto un riposizionamento dell'attività della Politica estera italiana.

La richiesta di democrazia e maggiore libertà individuale erano state alla base delle 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 all'iniziale affermazione del movimento islamista dei Fratelli Musulmani è seguita la presa del potere da parte dei militari; in Libia, la lotta contro il regime di Gheddafi ha invece chiesto nel 2011 all'Italia e ad altri Paesi occidentali maggiori aiuti ed interventi, nell'ambito delle linee indicate dal Consiglio di Sicurezza delle Nazioni Unite e ancora oggi richiede un nostro impegno per la transizione democratica; in Siria, l'evoluzione del conflitto contro il regime di Assad ha portato il paese alla guerra civile con quasi due milioni di profughi nei Paesi limitrofi, 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 agli Uffici ministeriali, alle Sedi all'estero, alle Rappresentanze nei fora multilaterali quali Nazioni Unite e NATO, un'intensa azione volta alla protezione dei connazionali, alla protezione degli interessi economici delle nostre imprese e più in generale alla tutela della posizione italiana nel Mediterraneo.

Nel corso del 2012, il Ministero degli Affari Esteri è stato chiamato anche sul fronte della Crisi della Zona Euro, con un'intensa attività diplomatica, condotta sia 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 in un'azione concertata con gli altri partner (su tutti Berlino, Parigi e Madrid).

In tale contesto, 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 fanno presenti le difficili condizioni di sicurezza in cui opera il personale del MAE a in sedi come Kabul, Tripoli, Il Cairo).

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.

Nel corso del 2012 il Ministero ha visto il consolidamento della riforma della struttura centrale del Ministero che è passata dalle precedenti tredici Direzioni generali, a otto, in linea con la visione di una Pubblica Amministrazione più snella ed efficiente, vicina ai cittadini ed alle imprese¹. 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 Europea².

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 2012 è stata composta da 319 Uffici all'estero (di cui 7 non operativi): 127 Ambasciate, 92 Consolati ed 89 Istituti di Cultura, 9 Rappresentanze Permanenti presso gli organismi internazionali e 1 Delegazione Diplomatica Speciale.

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

- Rapporti politici, economici, sociali e culturali con l'estero;
- Rappresentanza e tutela degli interessi italiani in sede internazionale;

¹ DPR 95/2010, reperibile su:

http://www.esteri.it/MAE/normative/Normativa_Online/PrincipaliDisposizioniMAE/DPR_95_19.05.2010.pdf

² 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

- Definizione e attuazione dell'azione italiana in materia di politica internazionale;
- Cura dei processi negoziali riguardanti l'Unione Europea;
- Rappresentanza della posizione italiana nell'ambito della politica estera e di sicurezza comune dell'Unione Europea;
- Tutela delle collettività italiane all'estero;
- Cooperazione allo sviluppo.

Queste ampie competenze possono essere ricondotte a sei grandi aree strategiche:

- Diplomazia per l'Europa;
- Diplomazia per la crescita;
- Diplomazia per la sicurezza;
- Diplomazia per i cittadini;
- Diplomazia per i diritti;
- Riforma dell'azione amministrativa.

L'Amministrazione centrale:

Direzioni Generali e Servizi	14
Unità ed Uffici	104
Personale, di cui	7.700
Diplomatici e dirigenti	971
Aree funzionali e personale non di ruolo	6.729

La rete estera del Ministero degli Affari Esteri:

Ambasciate	127
Rappresentanze Permanenti presso Organizzazioni Internazionali	9
Uffici Consolari	92
Uffici Consolari onorari	391

Istituti Italiani di Cultura	89
------------------------------	----

Altri soggetti nella rete del Sistema Italia all'estero	
Uffici ICE	90
Camere di Commercio Italiane all'estero	72
Uffici ENIT	26

E' stata svolta una prima indagine volta a rilevare il benessere organizzativo e il grado di condivisione dei dipendenti; i risultati di tale indagine costituiranno la base per una nuova indagine, da svolgere sulla scorta delle più recenti linee guida CIVIT.

Per quanto concerne la metodologia prescelta per l'attuale Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance individuale, ampiamente condivisa da parte della dirigenza anche se oggetto di critiche da parte delle OOSS (alla luce anche del complesso dibattito nazionale sulla riforma della Pubblica Amministrazione), si può constatare che a distanza da due anni l'impianto complessivo viene costantemente applicato presso gli Uffici del MAE (diverse modifiche sono state inoltre realizzate alla luce delle osservazioni delle OOSS).

2.3. I risultati raggiunti

Nel 2012, 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 completamento della riforma organizzativa del MAE, in particolare attraverso il decentramento decisionale; l'estensione del controllo di gestione agli oltre 300 Uffici della rete diplomatico-consolare; il consolidamento del Sistema di Valutazione della Performance;
- la riduzione della spesa del MAE (ad esempio, attraverso la riduzione e la razionalizzazione dei canoni di locazioni per le Sedi all'estero);
- il rafforzamento della presenza italiana nell'ambito delle Nazioni Unite al fine di ottenere un seggio al Consiglio di Sicurezza per il biennio 2017/2018;

- il completamento della cancellazione del debito estero dei Paesi più poveri e la ristrutturazione del debito di quelli a reddito medio-basso;
- la maggiore coerenza delle attività di cooperazione con i parametri internazionali sull'efficacia degli aiuti e dello sviluppo (Busan), nonché la concentrazione degli interventi in un limitato numero di Paesi prioritari;
- il processo di allargamento dell'Unione Europea, culminato nell'ingresso della Croazia nella UE nel 2013;
- lo svolgimento dei negoziati sul Quadro Finanziario Pluriennale in modo che l'esito finale fosse favorevole agli interessi italiani. Il risultato è stato poi raggiunto nel corso del 2013;
- l'estensione delle iniziative per l'internazionalizzazione del sistema Paese;
- il sostegno al ruolo dell'Italia nell'UNESCO (culminato nel 2013 con l'iscrizione di Lista del Patrimonio Materiale Monte Etna e Ville Medicee di Toscana);
- per la parte consolare, la riduzione del lasso di tempo per la concessione dei visti d'affari e di concessione dei passaporti;

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 raggiunto 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;
- 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 2012 sono disponibili per tutti i cittadini sul sito web alla pagina: http://www.esteri.it/MAE/IT/Ministero/Trasparenza_Comunicazioni_Legali/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 MAE³.

A conclusione del primo anno in cui il sistema di valutazione ha trovato effettiva applicazione, le schede di valutazione 2012 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 5060 valutazioni di prima istanza effettuate e 271 di seconda istanza (poco più del 5%, a riprova di una confermata “accettazione” dei giudizi), da parte di 514 valutatori di prima istanza e 88 di seconda.

Si è registrato, inoltre, un positivo tasso di differenziazione nei giudizi, testimoniato da una deviazione standard media di 6.04 e di un coefficiente di variazione di 0.06.

I dati sopra riportati testimoniano il 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 2012, risultati importanti sono stati nuovamente raggiunti anche in materia di trasparenza e l’integrità. In attuazione del relativo Programma triennale sono state poste in essere 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” (in particolare attraverso l’adozione di un registro di *risk management* nelle materie di cooperazione allo sviluppo). 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 2012 la sua seconda “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.

³Le 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

Per quanto concerne il coinvolgimento degli *stakeholder* interni ed esterni, il 29 marzo 2012 il Programma è stato presentato alle Organizzazioni Sindacali e alle Associazioni rappresentate nel Consiglio Nazionale dei Consumatori e degli Utenti.

Per quanto concerne le pari opportunità, già nel 2011 è stato istituito presso il MAE un Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (C.U.G.) che 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 anche per il 2012 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 Obiettivi strategici

Nel 2012 i Centri di Responsabilità del Ministero degli Affari Esteri hanno pianificato obiettivi strategici e obiettivi operativi, 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, la realizzazione degli stessi in sostanziale conformità con le priorità politiche dell'Amministrazione. Nel richiamare i principali risultati raggiunti indicati al par. 2.3, si rimanda all'**all. 1** per le informazioni di dettaglio.

Gli obiettivi suddivisi per Centri di Responsabilità

CDR 2 - 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.

1) Obiettivo strategico: Rafforzare il dialogo operativo con le altre Amministrazioni (in particolare Difesa, MISE, MIUR)

Principali risultati conseguiti per l'obiettivo strategico:

➤ *Il rafforzamento del dialogo operativo con le altre Amministrazioni si è concretizzato nell'elaborazione di un documento sulla **Strategia Nazionale di Sicurezza**, nello Sviluppo di una rete di ricercatori italiani all'estero e nel Rafforzamento del dialogo MAE-Ministero della Difesa per la promozione delle industrie di difesa.*

➤ *A seguito dell'attivazione del Tavolo di coordinamento MAE-MIUR sono state organizzate riunioni a cadenza mensile tra funzionari dei due Dicasteri volte alla valorizzazione della **rete degli scienziati e dei ricercatori italiani all'estero**, che hanno dato vita ad un Tavolo di coordinamento permanente ad hoc.*

➤ Nel quadro della collaborazione MAE-MIUR è stata realizzata “**Innovitalia.net**”, uno strumento telematico dedicato allo scambio di informazioni su iniziative tra i ricercatori e gli scienziati italiani all'estero e tra questi ultimi e le Istituzioni.

➤ Con l'attivazione del tavolo MAE/DIFESA/MISE volto a favorire la collaborazione dell'industria del comparto con Paesi terzi si è rafforzato il dialogo operativo con i due Dicasteri che insieme al MAE sono principalmente coinvolti nelle azioni di accompagnamento istituzionale al processo **d'internazionalizzazione dell'industria della difesa**, un'esigenza resa pressante dalla crisi economica e finanziaria a livello globale.

Risorse finanziarie per l'obiettivo strategico: Per il raggiungimento dell'obiettivo strategico, è stata destinata una percentuale pari al 16% della spesa totale del personale in servizio presso la Segreteria Generale impiegato.

Priorità politica: Favorire l'autonomia e la responsabilizzazione dei vari livelli della dirigenza, la semplificazione delle procedure e l'applicazione di un efficace sistema di misurazione e valutazione.

2) Obiettivo strategico: Attuazione del Programma triennale per la Trasparenza e l'Integrità.

Principali Risultati conseguiti per l'obiettivo strategico:

➤ In attuazione del Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità è stato predisposto un progetto di Codice di condotta dei dipendenti del MAE.

➤ E' stato emanato un messaggio circolare che ha fornito utili indicazioni sulla materia delle donazioni e sponsorizzazioni e sono state organizzate le **Giornate della Trasparenza** (26/3/2012) e **per la lotta alla corruzione** (7/12/2012) che hanno registrato un positivo riscontro del personale MAE e del pubblico esterno (con oltre 500 visitatori).

➤ Il MAE, oltre a promuovere la Giornata della Trasparenza, ha organizzato tre giornate **Farnesina Porte aperte**, appuntamento volto a far conoscere, a tutti gli interessati, il Palazzo della Farnesina e le collezioni di Arte Contemporanea e di Design in esso custodite. Complessivamente, nel corso dell'anno, sono stati registrati oltre 1900 visitatori.

Risorse finanziarie per l'obiettivo strategico: Per il raggiungimento dell'obiettivo strategico è stata destinata una percentuale pari al 18% della spesa totale del personale in servizio presso la Segreteria Generale impiegato per il raggiungimento dell'obiettivo.

Obiettivi strutturali: Assistere il Ministro nell'elaborazione degli indirizzi e dei programmi del Ministero degli Affari Esteri ed assicurare la coerenza generale e il coordinamento dell'attività del Ministero.

Risultati conseguiti per l'obiettivo strutturale:

La Segreteria Generale, oltre a garantire lo svolgimento delle attività istituzionali ordinarie, ha:

- continuato a monitorare e a realizzare il **Processo di riforma** del MAE attraverso i principi della **responsabilità manageriale** e del decentramento;

- continuato, nell'ottica del **decentramento decisionale**, ad implementare la dinamicità gestionale del Ministero e della sua rete, grazie alle **potenzialità informatiche** (dalla posta elettronica certificata alle nuove piattaforme telematiche @doc) e attraverso l'introduzione dell'**autonomia gestionale e finanziaria della rete estera**;

- affinato ed aggiornato il **Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance** del MAE, in attuazione dell'art.7 del d.lgs. 150/2009, finalizzando il Piano della Performance (inclusa la valutazione di tutto il personale MAE - fra dirigenti e personale delle aree funzionali, oltre 5000 schede di valutazione compilate);

- assicurato una tempestiva ed efficace gestione delle conseguenze delle crisi internazionali e garantendo lo svolgimento delle missioni internazionali di pace.

Risorse finanziarie per l'obiettivo strutturale: Per il raggiungimento dell'obiettivo strutturale sono stati spesi in conto competenza euro 15.214.076,56 su uno stanziamento finale in conto competenza di euro 22.270.515,00 che si discosta rispetto allo stanziamento iniziale di euro 12.492.939,00. Detto scostamento deriva sostanzialmente dalle variazioni definitive intercorse sul cap. 1156 (Spese per la tutela interessi italiani e sicurezza connazionali all'estero in emergenza) - gestito dall'Unità di Crisi - relative a stanziamenti assegnati nel corso dell'anno con la legge di rifinanziamento delle Missioni internazionali di pace per gli interventi

operativi di emergenza e sicurezza, ciò tenuto anche conto dell'imprevedibilità che caratterizza le missioni dei connazionali in teatri bellici internazionali e alle riduzioni previste dal DL 95/2012 e sul cap. 1163 (Somme da erogare a Enti, Istituti, Associazioni, Fondazioni ed altri Organismi) oggetto di variazione disposta in applicazione del DPCM del 25.05.2012 relativo all'allocazione delle funzioni, dei compiti e del personale dell'Istituto Italiano per l'Africa e l'Oriente al Ministero degli Affari Esteri a decorrere dal 1° gennaio 2012.

CDR 3 - CERIMONIALE DIPLOMATICO DELLA REPUBBLICA

Obiettivi strutturali: Attività istituzionale del Cerimoniale Diplomatico della Repubblica

Risultati conseguiti per l'obiettivo strutturale:

In relazione agli **affari protocollari attinenti i rapporti con il Corpo Diplomatico** accreditato presso lo Stato Italiano, la Santa Sede e le Organizzazioni Internazionali, questo CdR ha proseguito il processo di **digitalizzazione dei sistemi operativi** dei singoli Uffici in modo da razionalizzare le risorse umane e da rendere più efficaci e veloci i servizi offerti.

Risorse finanziarie per l'obiettivo strutturale: Per il raggiungimento dell'obiettivo strutturale di questo CdR nel 2012 sono stati inizialmente stanziati a L.B. 5.783.873,00, successivamente lo stanziamento finale è stato di 6.979.844,00 e a consuntivo la spesa totale sostenuta è di 6.119.550,24 che risulta essere pari l'87,67% dello stanziamento finale.

CDR 4 - ISPETTORATO GENERALE DEL MINISTERO E DEGLI UFFICI ALL'ESTERO

Obiettivi strutturali: Contribuire a migliorare l'efficienza/efficacia delle strutture MAE. Accentuare verifiche e monitoraggio degli Uffici all'estero per ottimizzare la spesa. Affinare i parametri per la difesa delle Sedi e innalzare i livelli di sicurezza del personale.

Risultati conseguiti per l'obiettivo strutturale:

L'ispettorato Generale nell'ambito delle sue funzioni di competenza ha proseguito la sua azione di vigilanza, con particolare riferimento a:

- 33 ispezioni che hanno consentito di verificare la correttezza formale e sostanziale delle attività delle Sedi e **l'ottimizzazione della spesa;**
- 78 **missioni di sicurezza** dei militi dell'Arma sulla base della valutazione delle situazioni di criticità dei Paesi a rischio.

Risorse finanziarie per l'obiettivo strutturale: Le risorse finanziarie, stanziamento iniziale 2.855.186,00 - stanziamento finale 3.662.091,00, hanno consentito di effettuare - con una spesa di 2.561.429,78 - le missioni ispettive condotte dagli ispettori dell'Ispettorato

Generale coadiuvati da AA.FF. con specifiche competenze, e le missioni di sicurezza dei militi dell'Arma.

CDR 5 - DIREZIONE GENERALE PER LE RISORSE E 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.

1) Obiettivo strategico: Continuazione delle politiche propulsive delle pari opportunità.

Principali risultati conseguiti per l'obiettivo strategico:

➤ *E' continuata la promozione di una politica propulsiva delle Pari Opportunità mirata ad un'azione di sensibilizzazione per assicurare nell'ambito del lavoro pubblico **parità e pari opportunità di genere** e per rafforzare la tutela dei lavoratori e delle lavoratrici, garantendo l'assenza di qualunque forma di violenza morale o psicologica e di discriminazione, in linea con le indicazioni dell'UE, proseguendo nell'assolvimento degli adempimenti richiesti dall'approvazione dell'art.21 l. n.183/2010 che ha istituito "Comitati unici di garanzia per le Pari Opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni".*

➤ *Alla fine dell'anno di riferimento, è risultata **incrementata la presenza femminile** nell'attribuzione di incarichi di maggiore responsabilità (l'obiettivo minimo era pari all'1%).*

Risorse finanziarie per l'obiettivo strategico: Le risorse finanziarie indicate rappresentano la retribuzione del personale impegnato per il raggiungimento dell'obiettivo.

Obiettivi strutturali: Assicurare l'appropriata ripartizione dei fondi da ripartire secondo il fabbisogno dell'Amministrazione. Programmazione e coerenza della gestione delle risorse umane e finanziarie e di innovazione organizzativa. Programmazione e gestione delle risorse umane e finanziarie.

Risultati conseguiti per l'obiettivo strutturale:

Anche nell'esercizio finanziario 2012 i fondi sono stati ripartiti assicurandone il totale utilizzo o conservazione, per quanto concerne i fondi relativi all'incentivazione del personale, i quali sono conservati ai sensi delle specifiche disposizioni normative e contrattuali. L'utilizzo dei fondi ha continuato a seguire il criterio di un'appropriata ripartizione secondo il fabbisogno dell'amministrazione e le esigenze più urgenti dei diversi CdR. Gli interventi hanno riguardato interventi per la rete estera, quali missioni di sicurezza, esigenze delle sedi estere, manutenzione ordinaria degli immobili, la manutenzione ordinaria della sede centrale, le spese per la formazione etc.

Risorse finanziarie per l'obiettivo strutturale: I fondi sono stati ripartiti assicurandone il totale utilizzo o conservazione.

Risultati conseguiti per l'obiettivo strutturale:

Dal 2008 al 2013 il bilancio del MAE ha subito una riduzione del 33% circa, che ha inciso sulle spese rimodulabili e su quelle di personale, in costante diminuzione. Pur in un quadro così negativo il MAE ha operato per salvaguardare il livello quantitativo e qualitativo delle attività istituzionali e dei servizi offerti a cittadini e imprese. Sul piano normativo, sono stati promossi diversi interventi di organizzazione interna, di disciplina dei procedimenti amministrativi del MAE e di revisione dei meccanismi di spesa. L'entrata in vigore del DL n. 95/2012 e dunque le esigenze legate alla cosiddetta *spending review* hanno ovviamente attirato la maggior parte delle attenzioni.

E' stato quindi potenziata l'offerta formativa dell'Istituto Diplomatico, attraverso giornate di formazione multidisciplinare e nuove attività formative su contrasto della corruzione, pari opportunità, comunicazione, iniziative ecosostenibili (Farnesina Verde), organizzazione e la disciplina del lavoro, benessere organizzativo, sicurezza.

Risorse finanziarie per l'obiettivo strutturale: Le risorse finanziarie indicate sono state utilizzate per il pagamento delle competenze fisse e accessorie al personale e per gli oneri sociali a carico dell'amministrazione sulle retribuzioni corrisposte ai dipendenti, nonché per l'acquisto di beni e servizi e per finanziarie i servizi sociali a favore dei dipendenti in servizio presso l'amministrazione centrale.

Risultati conseguiti per l'obiettivo strutturale:

Nonostante razionalizzazione della struttura centrale e periferica e stringenti vincoli di bilancio, si è riusciti a fornire il necessario supporto alle esigenze dell'utenza sulla rete estera, con conseguente aiuto al Sistema Paese nel suo complesso sui mercati internazionali e alla funzionalità della Sede Centrale.

Risorse finanziarie per l'obiettivo strutturale: Le risorse finanziarie indicate sono state utilizzate per il pagamento di tutte le retribuzioni, indennità, contributi e oneri a carico dell'amministrazione per il personale di ruolo e a contratto in servizio all'estero e per l'acquisto di beni e servizi da parte di Consoli Onorari. Le risorse impiegate comprendono anche il fondo unico di amministrazione per il miglioramento dell'efficacia ed efficienza dei servizi istituzionali per il personale assunto a contratto a tempo indeterminato presso le sedi estere.

CDR 6 - DIREZIONE GENERALE PER L'AMMINISTRAZIONE, L'INFORMATICA E LE COMUNICAZIONI

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.

1) Obiettivo strategico: Aumentare l'efficienza della rete diplomatico-consolare.

Principali risultati conseguiti per l'obiettivo strategico:

➤ *Si è provveduto a dare direttive di azione per assicurare l'abbattimento dei costi locativi residenziali (analisi, proposte, documenti) anche mediante un'attività di coordinamento per la risposta alle istanze della rete. Complessivamente, con una diffusa attività di dialogo con le Sedi estere – possibile solo in caso di avvicendamenti e di stipula di nuovi contratti – e con una convinta attività di incentivazione per la negoziazione di soluzioni locative meno costose, a fine anno si è registrata una **riduzione del 9,82% sulla spesa totale sostenuta nell'anno precedente, ampiamente superiore al target programmato.***

Risorse finanziarie per l'obiettivo strategico: La spesa per il conseguimento di questo obiettivo strategico è essenzialmente nella remunerazione del personale che ha operato in sinergia tra la sede Centrale e la Rete diplomatico consolare.

2) Obiettivo strategico: Aumentare la sicurezza dei luoghi di lavoro presso gli uffici della rete diplomatico consolare.

Principali risultati conseguiti per l'obiettivo strategico:

➤ *Malgrado gli accantonamenti negativi di spesa e le manovre finanziarie del 2012 abbiano pesantemente ridotto le iniziali disponibilità finanziarie da destinare a tale scopo l'obiettivo di aumentare la sicurezza nei luoghi di lavoro presso gli Uffici all'estero è stato pienamente raggiunto. Il target è stato centrato in quanto, dopo **attento monitoraggio delle situazioni di maggior rischio in materia di salute e sicurezza** sui luoghi di lavoro, sono state destinate risorse per un importo pari a circa € 403.000, importo questo superiore dell'1,77% rispetto a quello assegnato per la stessa finalità nel 2011.*

Risorse finanziarie per l'obiettivo strategico: Le risorse finanziarie sono state finanziate ai sensi del DPR n. 54/2010. A tali importi si aggiunge la remunerazione del personale che ha lavorato per la riduzione dei rischi sui luoghi di lavoro approntando idonee policy.

3) Obiettivo strategico: Favorire la modernizzazione dei servizi forniti dalla rete all'estero nell'ambito del processo di digitalizzazione in atto.

Principali risultati conseguiti per l'obiettivo strategico:

➤ *L'obiettivo strategico si declina in tre obiettivi operativi di cui sono state pienamente realizzate tutte le attività previste nei rispettivi piani operativi. Per quanto riguarda l'obiettivo "Creazione del portale **SECOLI**" sono state portate a termine le seguenti attività: integrazione nel portale del sistema "Prenota on line"; funzionalità per l'interrogazione dello schedario anagrafico da SIFC; individuazione dello strumento per la gestione dei flussi di comunicazione; - creazione della banca dati.*

Relativamente all'obiettivo "Creazione del sistema pagamenti on line" sono state finalizzate con successo le seguenti attività: sviluppo di funzionalità legate al rilascio di documenti consolari a cittadini e imprese; realizzazione delle componenti programmate per lo stato della pratica.

➤ *E' stato infine realizzato anche l'obiettivo operativo "Estensione della piattaforma @doc per la gestione documentale alla rete estera". In particolare sono stati effettuati con esito pienamente positivo i test di funzionamento in modalità sperimentale su un campione di tre sedi (ONU Roma, Santa Sede e Consolato generale a Mosca).*

Risorse finanziarie per l'obiettivo strategico: Le risorse finanziarie sono state utilizzate attraverso procedure di evidenza pubblica ai sensi del d.lgs. 163/2006 e del DPR 207/2010.

Obiettivi strutturali: Provvedere alla gestione e manutenzione del Mae, e in particolare del suo sistema informativo, attraverso la razionalizzazione e la semplificazione dei processi amministrativi. Provvedere alla gestione e manutenzione della Rete Estera.

Risultati conseguiti per l'obiettivo strutturale:

Si è proseguito nell'azione di digitalizzazione e semplificazione dei processi, per aumentare l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa attraverso l'utilizzo della posta elettronica ordinaria e certificata e l'utilizzo della firma digitale. Per quanto riguarda la **diffusione della PEC** presso la rete estera è stato ottenuto un target del 96% di copertura del servizio rispetto a quello previsto del 90%.

È stata pienamente svolta l'attività di integrazione dei sistemi di controllo strategico e di gestione nella piattaforma PerforMAE. E' stata assicurata l'implementazione dei portali SIBI e SIFC per quel che concerne la gestione della contabilità attiva. Con il progetto *Quid noctis* si è dotato il MAE di uno strumento di **risparmio energetico**, ottenuto attraverso la gestione centralizzata delle modalità di spegnimento dei PC. Di rilievo è la realizzazione del Progetto LIMES per la **gestione centralizzata delle banche dati anagrafiche per connazionali residenti in Paesi soggetti a instabilità politica e socio-economica** (Siria, Libia, Egitto etc.). LIMES è realizzato in modalità CLOUD e per i suoi contenuti particolarmente innovativi ha ricevuto riconoscimenti ufficiali in occasione del G-CLOUD Award 2012 e di SMAU Roma 2013.

Sono state ulteriormente ridotte le spese postali e di corriere grazie alla digitalizzazione: nel 2012 la spesa complessiva si è attestata intorno ai 250.000 Euro euro rispetto agli oltre 300.000 del 2011 (riduzione del 20%).

Risorse finanziarie per l'obiettivo strutturale: Le risorse finanziarie sono state utilizzate attraverso procedure di evidenza pubblica nel rispetto della normativa. Massiccio è stato il ricorso a convenzioni Consip ed al Mepa per un importo pari a circa 22,5 Meuro, e a Contratti quadro DIGIT-PA (ora AGID) per comprendere anche gli oneri S-RIPA.

Risultati conseguiti per l'obiettivo strutturale:

È stata assicurata **l'approvazione del 100% dei bilanci preventivi delle Sedi estere** e l'assegnazione della dotazione di parte corrente e conto capitale alla rete entro le scadenze previste dal DPR 54/2010. Relativamente allo sviluppo delle risorse proprie delle Sedi diplomatiche e consolari, con riferimento al rapporto tra ammontare complessivo di risorse proprie (**donazioni e sponsorizzazioni**) e ammontare della dotazione ministeriale di parte corrente, è stato assicurato l'impegno delle risorse disponibili sui capitoli di spesa 1613 e 1525, in coerenza con i tetti di spesa vigenti. A seguito dell'entrata in vigore dell'aumento del 10% delle tariffe (l. n. 134/2012) si è provveduto all'**aggiornamento della Tabella dei diritti Consolari** tramite l'adozione del D.I.M. n. 1253/2012.

Risorse finanziarie per l'obiettivo strutturale: Le risorse finanziarie sono state utilizzate attraverso finanziamenti alle Sedi ai sensi del DPR 54/2010.

CDR 7 - SERVIZI PER LA STAMPA E LA COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE

Obiettivi strutturali: Attività di informazione e comunicazione relative alle attività del Ministro, delle DDGG e Servizi MAE e delle sedi all'estero.

Risultati conseguiti per l'obiettivo strutturale:

Nell'ambito delle attività di informazione e comunicazione relative alle attività del Ministro, delle DDGG, dei Servizi del MAE e delle sedi all'estero svolte nel 2012, rivestono particolare rilievo:

- La cura dei rapporti contrattuali e la stipula e rinnovo delle Convenzioni per l'estero, congiunte con la Presidenza del Consiglio, con le principali Agenzie di stampa, sia quelle che erogano servizi di interesse per l'Amministrazione destinati a utenti esterni (imprese e italiani all'estero), sia quelle che consentono al MAE e alla sua rete all'estero di disporre di **flussi informativi e di comunicare la politica estera italiana in aree di prioritario interesse**.

- Il potenziamento informativo e l'aggiornamento degli Uffici della Farnesina e degli alti vertici dell'Amministrazione, assicurando da un lato la **fornitura di tutti i necessari strumenti d'informazione italiani e stranieri** al Servizio Stampa, agli Uffici di diretta collaborazione dell'On. Ministro, ai Sottosegretari ed ai Centri di Responsabilità del Ministero e dotando, dall'altro, gli Uffici di diretta collaborazione del Ministro e i competenti Uffici del Ministero di basilari strumenti di documentazione giuridico-legislativa e dei resoconti parlamentari.

- la gestione del **sito Internet** del Ministero, per cui si è provveduto a rinnovare i contratti relativi all'aggiornamento dei contenuti e alle traduzioni nelle lingue straniere in cui il sito viene presentato al pubblico (Inglese e Arabo) e a stipulare contratti per la realizzazione di contenuti editoriali multimediali.

- La gestione diretta delle risorse finanziarie relative ai servizi per le rilevazioni audiovisive e di rassegna stampa telematica e il monitoraggio delle agenzie di stampa.

- L'attività dell'**Ufficio Relazioni con il Pubblico**, che ha svolto i suoi compiti istituzionali gestendo 34.844 contatti (21.438 e-mail in entrata e 23.045 in uscita, 12.757 telefonate e 649 visite), ed ha contribuito a curare la presenza del MAE al Forum P.A. (maggio 2012) che riunisce PP.AA., imprese e grande pubblico, assistendo i funzionari invitati a tenere conferenze e assicurando, prima, durante e dopo, la copertura mediatica.

Risorse finanziarie per l'obiettivo strutturale: La spesa sostenuta per il raggiungimento dell'obiettivo è ripartita tra le voci "personale", "costi comuni" e forniture di servizi specifici. Questi ultimi sono costituiti da:

- Convenzioni con le varie Agenzie di stampa (cap. 1675 per Euro 9.912.487,66);
- Contratti per l'aggiornamento e la traduzione dei contenuti del portale istituzionale MAE; acquisto di quotidiani e periodici e abbonamenti a banche dati per gli uffici del MAE (cap. 1636 p.g. 2 per Euro 635.981,10).

CDR 9 - DIREZIONE GENERALE PER L'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.

1) 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:

➤ *La DGCS ha continuato a operare, nel 2012, 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 IV Foro di Alto Livello sull'efficacia degli aiuti allo sviluppo, svoltosi 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 mediante il puntuale aggiornamento delle Linee Guida triennali strategiche della Cooperazione Italiana allo sviluppo, che sono state sottoposte all'approvazione del Comitato Direzionale il 19 dicembre 2012. 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** e facendo approvare, in occasione del medesimo Comitato Direzionale del 19 dicembre 2012, un nuovo pacchetto di misure relative all'efficacia della propria azione. La concentrazione degli interventi si è quindi realizzata in un limitato numero di Paesi prioritari (di cui 10 in Africa Sub Sahariana, 2 in Nord Africa, 1 nei Balcani, 3 in Medio Oriente, 4 in America Latina e Caraibi, 4 in Asia e in Oceania).*

Risorse finanziarie per l'obiettivo strategico: 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 2012-2014, continuando a dedicare con rinnovato impegno, un'attenzione del tutto particolare alla regione del Mediterraneo, puntando in particolare al sostegno a processi di crescita economica inclusiva e all'affermazione di una *governance* democratica. Per quanto concerne la sponda Sud del Mediterraneo, il Corno d'Africa, Afghanistan, Pakistan e Myanmar, inoltre, si è potuto contare, oltre che sulle risorse ordinarie, sui fondi straordinari messi a disposizione con il decreto di proroga delle missioni internazionali n. 215 del 29 dicembre 2011, convertito con l. 24 febbraio 2012, n.13, che ha reso disponibili, per interventi della Cooperazione italiana nei Paesi oggetto dei su citati decreti, nonché per azioni di sminamento umanitario, 70 milioni di Euro, in aggiunta allo stanziamento della Legge di Bilancio.

Obiettivi strutturali: Finalità l. n. 49/1987 (attuazione delle politiche di cooperazione e di settore nei PVS). La DGCS attua iniziative e progetti nei PVS, effettua interventi di emergenza

e fornisce aiuti alimentari; gestisce la cooperazione finanziaria ed il sostegno all'imprenditoria privata e alla bilancia dei pagamenti nei PVS; cura i rapporti con le OOII che operano nel settore e con l'Unione Europea, con le quali collabora finanziariamente ed operativamente per la realizzazione di specifici programmi nonché i rapporti con le Organizzazioni non governative ed il volontariato; promuove e realizza la cooperazione universitaria anche attraverso la formazione e la concessione di borse di studio in favore di cittadini provenienti dai PVS.

Risultati conseguiti per l'obiettivo strutturale:

Nel corso del 2012, l'azione della DGCS si è concretizzata nella definizione e realizzazione di iniziative bilaterali e multilaterali a medio termine per rafforzare la **sicurezza e la stabilità internazionale**, favorire la soluzione dei conflitti nelle aree di crisi e rafforzare la lotta alla povertà, in particolare nel continente africano, continuando a dedicare un'attenzione del tutto particolare alla regione del Mediterraneo, puntando in particolare al sostegno a processi di **crescita economica inclusiva e all'affermazione di una governance democratica**. Nel corso dell'anno, la Direzione Generale ha operato in raccordo con la struttura del Ministro per la Cooperazione Internazionale e l'Integrazione.

Risorse finanziarie per l'obiettivo strutturale: Nel 2012, la DGCS ha utilizzato le proprie risorse finanziarie per assicurare il proseguimento dei progetti bilaterali e multilaterali già in corso nei PVS, nonché per avviare nuove iniziative nei Paesi prioritari ai sensi delle Linee Guida 2012-2014. La DGCS ha subito un taglio complessivo di circa 8,4 milioni di Euro rispetto allo stanziamento attribuitole con L. di Bilancio a fine 2011. Tale decurtazione dello stanziamento iniziale, peraltro in una situazione generale di forte riduzione delle risorse a disposizione della Cooperazione rispetto agli stanziamenti di bilancio degli anni precedenti, si è determinata a seguito dell'applicazione delle leggi n. 122 del 30 luglio 2010, di conversione del decreto l. n. 78 del 31 maggio 2010 ("misure urgenti in materia di stabilizzazione finanziaria e di competitività economica"), della l. n.135 del 7 agosto 2012, di conversione del DL n. 95 del 6 luglio 2012 ("disposizioni urgenti per la revisione della spesa pubblica") e della l. n. 9 del 17 febbraio 2012, di conversione del DL n. 211 del 22 dicembre 2011 ("Interventi urgenti per il contrasto della tensione detentiva determinata dal sovraffollamento delle carceri"). Le conseguenze di tale riduzione sono state in parte attenuate dai fondi stanziati per le attività di cooperazione allo sviluppo a valere sul decreto di proroga delle missioni internazionali. Infine, con la Legge di Assestamento di Bilancio, la DGCS ha ottenuto ulteriori 700.000 Euro da destinare ad iniziative multilaterali nonché al versamento di contributi obbligatori a organismi multilaterali, a fronte di un taglio di circa 85.000 dovuto al trasferimento di un capitolo di funzionamento alla DGRI.

CDR 10 - 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.

1) Obiettivo strategico: Internazionalizzazione del sistema produttivo italiano.

Principali risultati conseguiti per l'obiettivo strategico:

➤ *Nel corso del 2012 è proseguita l'attività di coordinamento e di sviluppo di specifiche iniziative e servizi volte a favorire il pieno raggiungimento dell'obiettivo strategico relativo all'**internazionalizzazione del sistema produttivo italiano** e al dialogo operativo con il MISE assegnato alla Direzione Generale per la Promozione del Sistema.*

➤ *Sono state organizzate due riunioni (con successive riunioni tecniche) della **Cabina di Regia per l'Italia Internazionale**, istituita con l. n. 214/2011 con il compito di definire le linee guida e di indirizzo strategico, comprensive della programmazione delle risorse, in materia di promozione all'estero e internazionalizzazione del sistema produttivo nazionale.*

➤ *Per quanto riguarda l'internazionalizzazione del sistema produttivo italiano, l'azione di promozione e valorizzazione è stata condotta attraverso le seguenti attività:*

- *Organizzazione e realizzazione di eventi*
- *Incontri sulle azioni di promozione a sostegno dell'internazionalizzazione*
- *Incontri con **imprese***
- *Attività di **informazione, studio e analisi sulle opportunità di business nei mercati esteri***
- *Attività di informazione e comunicazione in collaborazione con il Sole 24 Ore.*
- *Programma Invest Your Talent in Italy*
- *Costituzione di un **Gruppo di Lavoro sugli Investimenti** (MAE, MiSE, MEF e con la partecipazione dell'Agenzia ICE, Invitalia e Confindustria);*
- *identificazione di Paesi target cui veicolare la mappatura delle principali opportunità di **investimenti in Italia; mappatura dei distretti italiani** (tradizionali e tecnologici).*

Risorse finanziarie per l'obiettivo strategico: Le risorse finanziarie destinate nell'esercizio finanziario 2012 alla realizzazione dell'obiettivo strategico ammontano a 1.224.534 euro.

Tale importo comprende le risorse impegnate specificatamente sul cap. 2471/14 (460.796,00 euro), gestito dalla DGSP, destinato a iniziative per l'internazionalizzazione del Sistema Paese, nonché una quota dei fondi per stipendi e spese di funzionamento degli uffici, gestiti da DGRI e DGAI (stanziati sui capitoli cosiddetti a "gestione unificata"), che tiene conto delle risorse umane e strumentali destinate alla realizzazione dell'obiettivo strategico.

2) Obiettivo strategico: Diffusione della lingua italiana all'estero.

Risultati conseguiti per l'obiettivo strategico:

➤ *Nel corso del 2012 è proseguita l'attività di promozione coerente e integrata dell'economia e della cultura e della scienza dell'Italia nel mondo. Il programma di diffusione della lingua (anche attraverso l'aumento del 3% degli studenti iscritti rispetto all'anno precedente) è proseguita oltre che con gli strumenti istituzionali di cui si avvale la DGSP e cioè Istituti Italiani di Cultura e rete delle scuole e dei lettori di ruolo all'estero, anche attraverso:*

-la valorizzazione e la messa in rete degli scienziati e ricercatori italiani nel mondo

-l'avvio di una riorganizzazione nell'erogazione delle borse di studio mediante la rimodulazione annuale dell'offerta di mensilità ai vari Paesi esteri e la firma di Convenzioni con diverse Università italiane (con le quali si sono stabilite procedure concordate per una più rapida ed efficiente gestione di erogazione delle borse ai beneficiari iscritti presso gli atenei convenzionati)

-la riconfigurazione delle Scuole all'estero a fronte di una contrazione delle risorse con la gestione della soppressione di 134 posti sulla rete delle istituzioni scolastiche all'estero, nel quadro dell'esercizio di revisione della spesa

-il rafforzamento della posizione dell'Italia nell'UNESCO che ha portato all'iscrizione della Liuteria cremonese nella Lista del Patrimonio Immateriale, nonché alla presentazione delle candidature Monte Etna e Ville Medicee di Toscana alla Lista del Patrimonio Materiale (dove l'Italia continua a mantenere il primato mondiale per siti iscritti): le candidature sono quindi risultate vincenti nel 2013. Nel settore scienze è stato firmato il nuovo Protocollo Italia-UNESCO per assicurare la permanenza del Segretariato WWAP a Perugia

-la valorizzazione delle missioni archeologiche

Risorse finanziarie per l'obiettivo strategico: Tale importo comprende le risorse impegnate specificatamente sui cap. 2491 - Spese per insegnamento della lingua italiana, acquisto materiale didattico, convegni per la promozione della lingua (150.628,00 euro), cap. 2619/2 - Contributi per cattedre di lingua italiana presso Università all'estero (499.200,00 euro) e cap. 2619/3 - Contributi ad Università all'estero per corsi di formazione per docenti di lingua italiana (37.000,00 euro) gestiti dalla DGSP, nonché una quota dei fondi per stipendi e spese di funzionamento degli uffici, gestiti da DGRI e DGAI (stanziati sui capitoli cosiddetti a "gestione unificata"), che tiene conto delle risorse umane e strumentali destinate alla realizzazione dell'obiettivo strategico.

Obiettivi strutturali: Promozione del Sistema Paese.

Risultati conseguiti per l'obiettivo strutturale: La DGSP, nell'ambito della Missione "l'Italia in Europa e nel Mondo" anche nel corso del 2012 ha continuato nell'opera di introduzione in settori chiave per l'internazionalizzazione del sistema produttivo italiano e per la promozione della cultura e scientifica dell'immagine del Paese all'estero, nella prospettiva di consolidamento dell'Italia nei processi di crescita nel mondo quale volano per la ripresa e il superamento della crisi economica.

Le principale attività finalizzate alla realizzazione di tale programma sono state:

- 1- **internazionalizzazione del sistema produttivo italiano** e cooperazione
- 2- promozione della **cultura** e diffusione della **lingua italiana**

Risorse finanziarie per l'obiettivo strutturale: Per le attività di promozione, sostegno e valorizzazione del Sistema Paese sono stati impegnati complessivamente nel 2012 quasi 154.408.539,00 euro, ripartiti sui seguenti settori di attività:

- Scuole all'estero e lettori di ruolo: 67,8 milioni di euro;
- Contributi ad Organismi nazionali ed internazionali: 51,3 milioni di euro;
- Assegni agli Istituti Italiani di Cultura: 12,5 milioni di euro;
- Commissariato per le Esposizioni di Yeosu e Venlo: 6,5 milioni di euro;
- Borse di studio e scambi giovanili: 5,1 milioni di euro;
- Cooperazione scientifico-tecnologica: 1,9 milioni di euro;
- Manifestazioni culturali ed artistiche: 0,9 milioni di euro;
- Risorse umane e strumentali: 9 milioni di euro.

I fondi assegnati alla DGSP anche per il 2012 ha subito nei propri capitoli di bilancio una diminuzione per effetto dei tagli imposti con manovre finanziarie e leggi di stabilità, obbligando la Direzione Generale a fare ricorso a variazioni compensative per sostenere i settori maggiormente penalizzati, quali quelle delle scuole all'estero.

CDR 11 - DIREZIONE GENERALE PER GLI ITALIANI ALL'ESTERO E LE POLITICHEMIGRATORIE

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.

1) Obiettivo strategico: Valorizzazione dei Servizi Consolari, con particolare riferimento alla concessione di passaporti ed al rilascio dei visti per affari.

Principali risultati conseguiti per l'obiettivo strategico:

➤ *Nell'ambito dell'attività strategica programmata, la Direzione Generale ha valorizzato i servizi consolari tramite la 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 ridurre i tempi di erogazione dei servizi in particolare nel rilascio di **passaporti** (per l'80% dei casi) e **visti per affari** (entro 8 giorni per il 70% dei casi).*

Risorse finanziarie per l'obiettivo strategico: Per il raggiungimento dei risultati più significativi, a fronte di uno stanziamento iniziale pari a euro 1.532.772 e finale di euro 1.742.935, la DGIT ha sostenuto la spesa di euro 1.449.222

Obiettivi strutturali: Promozione, sviluppo e coordinamento delle attività rivolte alle collettività degli italiani all'estero e cooperazione bilaterale e multilaterale in materia migratoria. Trasferire risorse ad Enti, Associazioni e Organizzazioni Internazionali.

Risultati conseguiti per l'obiettivo strutturale:

L'attività della Direzione Generale in materia di assistenza e tutela ai connazionali si articola in varie tipologie di intervento che vengono poste in essere dalla rete degli Uffici diplomatici e consolari. In particolare: **assistenza ai connazionali indigenti residenti all'estero** (quali sussidi, convenzioni sanitarie, rimpatri consolari); **tutela dei connazionali temporaneamente all'estero in caso di incidente o difficoltà a vario titolo**, rimpatri sanitari, prestiti con promessa di restituzione; ricerche di connazionali, assistenza ai detenuti nelle strutture penitenziarie all'estero.

La Direzione Generale ha seguito le questioni relative a stato civile, cittadinanza, documenti di viaggio, pensionistiche e di navigazione.

La Direzione Generale ha seguito altresì, d'intesa con le competenti amministrazioni dello Stato, le questioni concernenti gli stranieri in Italia come pure le questioni sociali e migratorie in relazione all'attività di enti e organizzazioni internazionali. In materia **migratoria**, la Direzione Generale ha coordinato l'attuazione – presso la Rete diplomatico-consolare – delle nuove procedure di richiesta di **visto** e di trattamento delle informazioni ad esse relative previste del Visa Information System–VIS. Il nuovo sistema europeo, la cui applicazione che aveva preso il via l'11 ottobre 2011 nella prima area di “roll-out” (Nord Africa), ha comportato un'innovazione nelle modalità operative degli Uffici Consolari, con il rilevamento delle impronte digitali ai richiedenti il visto al fine di contrastare la falsificazione documentale e rendere più efficaci i controlli di frontiera. Nel 2012 il VIS è stato esteso a tutti i paesi del Medio Oriente e la sua completa attuazione presso l'intera rete proseguirà nei prossimi anni.

Risorse finanziarie per l'obiettivo strutturale: Per il raggiungimento dei risultati più significativi, a fronte di uno stanziamento iniziale pari a euro 13.073.011 e finale di euro 7.031.637, la DGIT ha sostenuto la spesa di euro 5.813.630.

Risultati conseguiti per l'obiettivo strutturale:

Questa Direzione Generale ha erogato i contributi disponibili sui pertinenti capitoli di bilancio ad Enti, Associazioni, Organismi rappresentativi, Enti gestori di corsi ed Organizzazioni Internazionali.

In particolare ha sostenuto la **promozione e diffusione della lingua e della cultura italiana** attraverso l'organizzazione di 19.709 corsi, per un totale di 366.817 studenti, che hanno impegnato 4.120 docenti, di cui 259 di ruolo. Sono stati 149 gli Enti gestori e Associazioni (e tra questi anche le sezioni della “Dante Alighieri”) destinatari dei relativi contributi. E' altresì proseguita l'opera di razionalizzazione delle iniziative – già avviata negli ultimi anni – al fine di salvaguardare, per quanto possibile, l'integrazione nel sistema locale dei

corsi di italiano, iniziativa, tra quelle previste dalla normativa, ritenuta la più rispondente alla complessiva azione italiana all'estero.

Risorse finanziarie per l'obiettivo strutturale: Per il raggiungimento dei risultati più significativi, a fronte di uno stanziamento iniziale pari a euro 30.672.237 e finali di euro 36.090.856, la DGIT ha sostenuto la spesa di euro 35.746.010.

CDR 12 - 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.

1) Obiettivo strategico: Conseguimento di un seggio in CdS ONU nel biennio 2017-18.

Principali risultati conseguiti per l'obiettivo strategico:

➤ *La candidatura per un seggio non permanente in Consiglio di Sicurezza, per il biennio 2017-2018, è stata presentata dall'Italia nel 2009. Le elezioni avranno luogo nell'autunno del 2016 e si presentano particolarmente competitive essendo candidati per i due posti a disposizione del nostro Gruppo regionale anche Paesi Bassi e Svezia. Nel secondo semestre del 2012 sono proseguiti: l'azione di sensibilizzazione a sostegno della candidatura italiana, sia attraverso le nostre sedi diplomatiche, sia in occasione d'incontri bilaterali e multilaterali ad alto livello; l'attento monitoraggio delle candidature degli altri Paesi per la conclusione di eventuali accordi di scambio; l'acquisizione di impegni definitivi di sostegno con gli Stati. Nel corso del 2012 sono stati **acquisiti 26 nuovi sostegni**, che in aggiunta ai 33 già ottenuti in passato, hanno portato a 59 il numero totale dei sostegni alla nostra candidatura, di cui 47 scritti e 12 orali;*

Risorse finanziarie per l'obiettivo strategico: Grazie allo strumento delle variazioni compensative tra piani gestionali, gli stanziamenti dei capitoli di missione, pur ridotti, sono stati sufficienti.

2) Obiettivo strategico: Contribuire all'avanzamento del processo di Transizione in Afghanistan, attraverso la sua estensione a ulteriori aree.

Principali risultati conseguiti per l'obiettivo strategico:

➤ *Il processo di transizione verso la piena assunzione di responsabilità, da parte del governo di Kabul, nella gestione del Paese ha fatto registrare nel 2012 progressi significativi, con l'avviamento e l'attuazione della sua terza fase e con l'annuncio, l'ultimo giorno dell'anno, dell'avvio della quarta e penultima tranche, che coinvolge tutti i rimanenti distretti della regione occidentale - dove opera il contingente multinazionale a guida italiana - e arriverà a collocare sotto responsabilità afgana l'87% della popolazione. Il periodo in oggetto è stato caratterizzato da un calendario di incontri internazionali assai denso, volto da un lato a definire i termini del graduale passaggio di consegne agli afgani nell'ambito della sicurezza, dall'altro a rassicurare gli stessi che il Paese non verrà abbandonato dalla Comunità internazionale, il cui impegno proseguirà oltre il 2014.*

Risorse finanziarie per l'obiettivo strategico: Le risorse finanziarie destinate al raggiungimento di quest'obiettivo strategico 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.

Grazie agli appositi fondi stanziati dal D.L. 215/2011, è stato possibile erogare un contributo di € 3.500.000 a valere sul capitolo 3416/1 a favore dell'Esercito Nazionale Afgano.

3) Obiettivo strategico: Assicurare che il mandato triennale del SG dell'OSCE venga rinnovato nel 2014.

Principali risultati conseguiti per l'obiettivo strategico:

➤ *Nel corso dell'anno è stato assicurato pieno sostegno alle attività e ai progetti intrapresi dal Segretario Generale, Amb. Zannier, nelle tre dimensioni, politico-militare, economico-ambientale, diritti umani, dell'OSCE. (attraverso l'organizzazione di due Conferenze Mediterranee dell'Organizzazione propedeutiche al formale avvio, nel corso del 2013, della campagna per il rinnovo del mandato).*

Risorse finanziarie per l'obiettivo strategico: Il mantenimento dell'Italia tra i principali contributori OSCE in termini di risorse umane e finanziarie è stato assicurato dal contributo obbligatorio al bilancio OSCE per il 2012 pari a 14.731.580,70 euro, nonché dal contributo pari

a 995.800 euro a valere sul decreto missioni per il finanziamento del personale italiano e delle missioni di monitoraggio elettorale OSCE per il 2012. L'Italia ha inoltre finanziato due progetti extra-bilancio dell'OSCE (Security Days e Seminario sulla lotta alla tratta nel Mediterraneo) avvalendosi dello strumento della l. n. 180 per un ammontare di 60.000 euro.

Obiettivi strutturali: Trattare questioni politiche relative a organismi internazionali quali **ONU, UE, G8, NATO, Consiglio d'Europa** e altri consessi. Promuovere relazioni con i **Paesi del Nord America, Fed. Russa, Europa Or. (extra UE), Centro Asia, Mediterraneo e MO.**

Risultati conseguiti per l'obiettivo strutturale:

Nel corso del 2012 la Direzione Generale ha evaso tutte le richieste di contributi obbligatori per la partecipazione dell'Italia alle Organizzazioni Internazionali cui aderisce, in conformità alle scadenze contabili previste. Inoltre sono state evase le richieste di contributi volontari proposte dagli Uffici in ottemperanza agli obiettivi strutturali ed operativi fissati per il 2012 sia per le Organizzazioni Internazionali, sia per i Paesi di competenza della Direzione Generale.

Sono state quindi poste in essere le azioni necessarie al mantenimento delle relazioni con i Paesi in questione, onde permettere la valorizzazione del ruolo dell'Italia, anche alla luce del difficile contesto internazionale legato ai movimenti delle **Primavere Arabe.**

Risorse finanziarie per l'obiettivo strutturale: La grande maggioranza delle risorse finanziarie destinate al perseguimento dell'obiettivo strutturale di questo CdR sono costituite dal pagamento dei contributi obbligatori ad organismi internazionali. Questi sono stati interamente versati, anche grazie allo strumento delle variazioni compensative che ha permesso un'oculata redistribuzione delle risorse tra piani gestionali del capitolo 3393 in ragione delle maggiori o minori richieste di contributi per il 2012 da parte degli organismi internazionali di cui l'Italia è parte. In particolare, si è riusciti a saldare completamente quanto dovuto dall'Italia alla Corte Penale Internazionale ed ai bilanci del Consiglio d'Europa.

CDR 13 - 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.

1) Obiettivo strategico: Promuovere il dialogo tra Italia e Paesi di America Latina e Caraibi.

Principali risultati conseguiti per l'obiettivo strategico:

➤ *Nel 2012, la costante e proficua attività volta a promuovere il dialogo tra l'Italia e i Paesi dell'America Latina e dei Caraibi si è sostanziata nella cura dei seguiti della V Conferenza Italia-America Latina e Caraibi, tenuta nel 2011 che ha visto l'impegno italiano a sostenere il processo d'integrazione regionale nell'ambito del Sistema de la Integración Centroamericana/SICA, specialmente nel settore della **sicurezza**; l'intensificazione dei rapporti con il Messico; le **missioni imprenditoriali di sistema** in Perù, Colombia e Cile; la messa a punto dell'agenda della VI Conferenza, in programma nel 2013.*

Risorse finanziarie per l'obiettivo strategico: Le risorse utilizzate sono state quelle relative alle spese di personale (stipendi al lordo di ritenute fiscali e previdenziali), di funzionamento, di acquisto beni e servizi e le risorse destinate al Contributo dell'Italia in favore dell'Istituto Italo-Latino Americano.

2) Obiettivo strategico: Assicurare all'Italia un ruolo di leadership nel rafforzamento della cooperazione multilaterale tra Europa e Asia.

Principali risultati conseguiti per l'obiettivo strategico:

➤ *L'Italia si è ampiamente assicurato un ruolo di **leadership** nel rafforzamento della cooperazione multilaterale tra Europa e Asia anche attraverso una intensa attività che nel 2012 ha condotto alla decisione da parte dell'UE di tenere a Bruxelles il Vertice ASEM 2014, anziché a Roma, con i relativi oneri finanziari a carico del bilancio UE, con un indubbio risparmio per il bilancio del semestre di presidenza italiana dell'UE nel 2014.*

Risorse finanziarie per l'obiettivo strategico: Le risorse utilizzate sono state quelle relative alle spese di personale (stipendi al lordo di ritenute fiscali e previdenziali), di funzionamento, di missione e di acquisto di beni e servizi.

3) Obiettivo strategico: Completare la cancellazione del debito estero dei Paesi più poveri e la ristrutturazione del debito di quelli a reddito medio basso.

Principali risultati conseguiti per l'obiettivo strategico:

➤ *Nel 2012 è stata condotta un'intensa attività nell'ambito degli Organismi economici e finanziari, che in tema di debito estero ha portato alla firma, il 30/10 dell'Accordo bilaterale di **cancellazione** finale tra Italia e Costa d'Avorio e all'avvio, sempre ad ottobre, del negoziato per la firma dell'Accordo bilaterale di cancellazione finale con la Guinea Conakry. L'Accordo con la Costa d'Avorio con il quale l'Italia ha cancellato il **debito** residuo del Paese africano pari a 49,85milioni di euro è stato firmato a 4 mesi dalla firma dell'Intesa Multilaterale il 29/6 al Club di Parigi e a conclusione di un difficile negoziato.*

Risorse finanziarie per l'obiettivo strategico: Le risorse utilizzate sono state quelle relative alle spese di personale (stipendi al lordo di ritenute fiscali e previdenziali), di funzionamento, di missione e di acquisto di beni e servizi.

Obiettivi strutturali: Cooperazione politica e promozione della pace nelle Aree di America Latina, Asia e Africa Subsahariana. Promuovere la *governance* economica globale e l'inclusione finanziaria. Rafforzare la cooperazione bilaterale con i Paesi di Asia, America Latina e Africa Subsahariana. Cooperazione in campo economico-finanziario.

Risultati conseguiti per l'obiettivo strutturale: Nel 2012 la cooperazione politica e la promozione della pace in **America Latina, Asia e Africa subsahariana** è stata efficacemente condotta grazie anche alle iniziative e ai progetti, realizzati con i fondi della l. n. 180/92 successivamente integrati da quelli sul Decreto Missioni.

Risorse finanziarie per l'obiettivo strutturale: Le risorse utilizzate sono state quelle relative alle spese di personale (stipendi al lordo di ritenute fiscali e previdenziali), di funzionamento, di acquisto di beni e servizi le risorse destinate all'applicazione della l. 180/1992, comprensive di quelle aggiuntive confluite a seguito dell'approvazione del DL

missioni internazionali 2012 (DL n. 215/2011 convertito nella l. n. 13/2012). A quest'ultimo è riferito il sensibile scostamento tra previsione iniziale e stanziamento finale (sono stati, infatti, accreditati nuovi fondi, per l'importo di €3.000.000 in corso d'anno).

Risultati conseguiti per l'obiettivo strutturale:

E' stata realizzata un'intensa attività per promuovere la *governance* economica globale e l'inclusione finanziaria assicurando attiva partecipazione alle iniziative a livello multilaterale. Circa i processi G8 e G20 è proseguita l'azione di impulso e **coordinamento intra e interministeriale** (MEF, MSE, MATTM) e di **supporto allo Sherpa del Presidente del Consiglio** per definire la posizione nazionale in vista delle riunioni e dei Summit G8 (8 incontri Sherpa e Sous Sherpa) e G20 (6 riunioni Sherpa).

Risorse finanziarie per l'obiettivo strutturale: Le risorse utilizzate sono state quelle relative alle spese di personale (stipendi al lordo di ritenute fiscali e previdenziali), di funzionamento, spese di missione e per acquisto di beni e servizi nonché le spese sostenute per la corresponsione dei Contributi Volontari.

Risultati conseguiti per l'obiettivo strutturale:

La DGMO ha consolidato, l'orientamento strategico di integrazione tra temi dell'agenda globale (stabilità e sicurezza, nuova *governance* economica e sviluppo sostenibile) e agende bilaterali. L'azione diplomatica verso l'Asia ha continuato a essere improntata allo sviluppo delle potenzialità dei rapporti economico-commerciali e della strutturazione di un dialogo politico su temi globali e bilaterali, con particolare attenzione alle relazioni con le principali economie emergenti del G20 (Cina, Indonesia, Corea del Sud e, con tono decrescente, l'India, dopo l'incidente Enrica Lexie).

Risorse finanziarie per l'obiettivo strutturale: Le risorse utilizzate sono state quelle relative alle spese di personale (stipendi al lordo di ritenute fiscali e previdenziali), di funzionamento, spese di missione e di acquisto di beni e servizi.

Risultati conseguiti per l'obiettivo strutturale:

E' stata svolta un'intensa attività per la cooperazione in campo economico-finanziario. E' proseguita la collaborazione con la **Banca d'Italia** (e la sua rete di Addetti finanziari presso le Ambasciate), culminata nella **V Conferenza MAE-BI**. Si è consolidata la collaborazione con il

MEF rafforzando il contributo del MAE alla formazione della posizione italiana nelle Istituzioni Finanziarie Internazionali.

Risorse finanziarie per l'obiettivo strutturale: Le risorse utilizzate sono state quelle relative alle spese di personale (stipendi al lordo di ritenute fiscali e previdenziali), di funzionamento, spese di missione ed in modo particolare le risorse destinate alla corresponsione dei Contributi Obbligatoriosi agli Organismi Internazionali.

CDR 20 - 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.

1) Obiettivo strategico: Sostenere i processi di cooperazione politica, economica e di integrazione europea attraverso il rafforzamento dei rapporti bilaterali con i Paesi membri UE.

Principali risultati conseguiti per l'obiettivo strategico:

➤ *Il rafforzamento dei rapporti bilaterali con i Paesi Membri dell'UE in materia politica, economica e di integrazione attraverso 23 incontri con i Capi di Stato, di Governo, Ministri degli Esteri e Sottosegretari di Stato agli Affari Esteri di Austria, Belgio, Danimarca, Finlandia, Germania, Irlanda, Lettonia, Lituania, Lussemburgo e Regno Unito.*

Risorse finanziarie per l'obiettivo strategico: Competenze fisse e accessorie al personale. IRAP. Spese per acquisto di attrezzature e apparecchiature non informatiche, di mobilio e di dotazioni librerie.

2) Obiettivo strategico: Preparazione e svolgimento della Presidenza italiana dell'UE (luglio-dicembre 2014).

Principali risultati conseguiti per l'obiettivo strategico:

➤ *Le prime attività svolte hanno consentito di delineare lo scheletro delle azioni da sviluppare anche nel 2013 per definire compiutamente obiettivi e programma della Presidenza italiana UE nel 2014, grazie anche alla disponibilità di un finanziamento ad hoc, ottenuta alla fine di dicembre. Sarà ora necessario intensificare il coordinamento con le altre Amministrazioni interessate e rendere sistematico e permanente il raccordo con le Istituzioni*

comunitarie, così come con Lettonia e Lussemburgo, gli Stati membri che compongono il Trio di Presidenze 2014 2015.

Risorse finanziarie per l'obiettivo strategico: Competenze fisse e accessorie al personale. IRAP. Spese per acquisto di attrezzature e apparecchiature non informatiche, di mobilio e di dotazioni librerie.

3) Obiettivo strategico: Incidere sul negoziato sul Quadro Finanziario Pluriennale in modo che l'esito finale sia favorevole agli interessi italiani.

Principali risultati conseguiti per l'obiettivo strategico:

➤ *Il coordinamento con le altre Amministrazioni è stato posto in essere e le posizioni italiane sono state chiaramente sviluppate ed enunciate nelle sedi negoziali. Il svolgimento dei negoziati sul **Quadro Finanziario Pluriennale** ha fatto sì che l'esito finale fosse favorevole agli interessi italiani. Il risultato è stato quindi raggiunto nel corso del 2013 alla conclusione del negoziato che ha visto l'Italia diventare il **contribuente netto che registra in termini assoluti il più significativo miglioramento della propria posizione contabile.***

Risorse finanziarie per l'obiettivo strategico: Competenze fisse e accessorie al personale. IRAP. Spese per acquisto di attrezzature e apparecchiature non informatiche, di mobilio e di dotazioni librerie.

4) Obiettivo strategico: Accrescere l'attenzione della UE nei confronti del Mediterraneo.

Principali risultati conseguiti per l'obiettivo strategico:

➤ *Una costante azione di vigilanza e di stimolo è stata svolta nei confronti delle Istituzioni Europee sì da accordare particolare attenzione alle sensibilità ed esigenze espresse dai **Paesi mediterranei**, ottenendo che nelle prospettive finanziarie 2014-2020 le **risorse disponibili** e le linee guida per il loro impiego siano maggiormente coerenti con le esigenze espresse dalla Politica di Vicinato e con la stessa ambizione dell'UE di svolgere un ruolo da attore globale*

Risorse finanziarie per l'obiettivo strategico: Competenze fisse e accessorie al personale. IRAP. Spese per acquisto di attrezzature e apparecchiature non informatiche, di mobilio e di dotazioni librerie.

5) Obiettivo strategico: Sostenere il processo di allargamento dell'Unione Europea ai Paesi candidati e potenziali candidati all'adesione, anche attraverso il rafforzamento dei rapporti bilaterali e della cooperazione regionale.

Principali risultati conseguiti per l'obiettivo strategico:

➤ *Si è continuato a sostenere con determinazione l'impegno della Commissione in favore della strategia di **allargamento**, culminato con l'ingresso della **Croazia** nella UE.. Dopo aver svolto una incisiva azione diplomatica in favore della concessione alla **Serbia** dello status di candidato, ci si è adoperati per giungere all'apertura dei negoziati con il **Montenegro** (giugno), senza cessare di stimolare ulteriori progressi nell'attuazione dell'agenda europea da parte degli altri Paesi della regione e della **Turchia** (riunioni del Turkey Focus Group a maggio e giugno).*

Risorse finanziarie per l'obiettivo strategico: Competenze fisse e accessorie al personale. IRAP. Spese per acquisto di attrezzature e apparecchiature non informatiche, di mobilio e di dotazioni librerie.

Obiettivi strutturali: Assicurare il contributo dell'Italia al processo di integrazione tramite la partecipazione ai processi negoziali comunitari; rafforzare i rapporti bilaterali coi Paesi di competenza attraverso iniziative di diplomazia bilaterale.

Risultati conseguiti per l'obiettivo strutturale:

La DGUE ha appoggiato le Presidenze dell'UE nel perseguimento delle priorità dei rispettivi programmi. Ha sostenuto la posizione italiana nei processi decisionali comunitari. Particolare attenzione è stata riservata al negoziato sul QFP dell'UE, alla riforma della **governance economica**, ai temi dell'**energia** e della **lotta ai cambiamenti climatici**, alle politiche per **crescita e competitività**.

Relazioni esterne UE: sostenuto l'allargamento dell'UE, con azione di sensibilizzazione verso partner, Istituzioni UE, Paesi candidati e potenziali candidati. Si è contribuito alla definizione delle linee d'azione della PEV. È stato sostenuto il rafforzamento delle relazioni

dell'UE con i partner strategici. In materia commerciale, si è collaborato alla redazione di specifici regolamenti e si sono seguiti i negoziati in linea con gli interessi economici nazionali.

Nell'ambito della "Strategia per i **Balcani**", il dialogo politico con i Paesi d'area è stato intensificato con 49 incontri bilaterali, tra cui la visita del PdR in Slovenia (luglio) e il Vertice italo-serbo a Belgrado (marzo). Forte impegno per la ripresa del dialogo fra Belgrado e Pristina, facilitato dalla UE. Sono proseguite le attività in ambito InCE e IAI e, su impulso italiano, si è ottenuto il mandato del Consiglio Europeo alla Commissione per la presentazione della Strategia UE per la Regione adriatico-ionica entro la fine del 2014. Promosse iniziative a favore della **minoranza italiana** in Slovenia e Croazia.

Risorse finanziarie per l'obiettivo strutturale: Contributi a: *Maison d'Italie* della Città Universitaria di Parigi; Associazione italo tedesca Villa Vigoni di Menaggio; enti e associazioni per interventi volti a favorire attività culturali e iniziative per la conservazione delle testimonianze connesse con la storia e le tradizioni del gruppo etnico italiano in ex-Jugoslavia e i suoi rapporti con la nazione di origine. Contributi obbligatori a organismi internazionali. Contributi a iniziative di assistenza (l. 180/92). Competenze fisse e accessorie al personale. IRAP. Spese per missioni in Italia e all'estero.

3.2. Obiettivi e piani operativi

Gli uffici dell'Amministrazione centrale e periferica, nel corso del 2012, 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. 2*), è importante segnalare che per la prima volta nel corso del 2012 è stato lanciato, effettuato e correttamente monitorato il controllo di gestione per tutti gli Uffici all'estero.

Si è preso buona nota dell'aggiornamento del 30 maggio degli allegati alla delibera n. 5/2012: per quanto concerne la tabella 2, per quest'anno si è mantenuta una diversa organizzazione della tabella per ragioni di speditezza amministrativa.

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 il **“Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2012-2014”**, 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 seguito delle recenti disposizioni normative, la sezione del sito istituzionale dedicata alla trasparenza è stata denominata Amministrazione Trasparente:

http://www.esteri.it/MAE/IT/Ministero/Trasparenza_Comunicazioni_Legali/

Sempre in relazione all'obiettivo “trasparenza”, è stato inoltre istituito con DM n. 7/bis dell'11 gennaio 2012 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/ronlyres/B6FDFD0A-E7AC-4547-87F7-459C3D12CB1F/0/ProcessodiGestionedelRischio.pdf>) ed una capillare opera di emanazione, aggiornamento ed applicazione di direttive/circolari specifiche. Oltre agli specifici codici già adottati dall'Amministrazione (“Codice di condotta per la prevenzione e la lotta contro il mobbing”, “Codice di condotta contro le molestie sessuali”), e al “Codice etico dei dipendenti M.A.E.”, in via di approvazione, si segnalano:

- il Decalogo per i Direttori degli Istituti di Cultura, che ha l'obiettivo di assicurare il raccordo continuo e costruttivo tra gli Istituti di Cultura e le Rappresentanze diplomatiche e gli Uffici consolari di riferimento (che esercitano in loco tali funzioni di indirizzo e vigilanza) e una stretta interazione tra l'Istituto di Cultura e gli altri attori della promozione culturale e linguistica all'estero: Lettorati, Dipartimenti di Italianistica, Addetti scientifici, Comitati della Dante Alighieri, Enti gestori dei corsi di lingua italiana ex Legge 153/71, Missioni archeologiche, etc. (cd. 'politiche di affiancamento');
- Guida Pratica agli affari generali ed amministrativi delle attività di Cooperazione allo Sviluppo delle Sedi all'estero strumento di lavoro agli Uffici all'estero, Ambasciate e Unità Tecniche Locali, per la gestione dei fondi e dei progetti, con l'obiettivo di coagulare le regole

per l'aspetto più fluido della gestione all'estero, cioè quello relativo alla stipula dei contratti per il personale e della rendicontazione, in costante evoluzione.

Ancora, il MAE anche nel 2012 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 nuovamente partecipato attivamente alla "Giornata mondiale contro la Corruzione" (9 dicembre), organizzando il 7 dicembre 2012 la seconda "Giornata dell'integrità MAE". La Giornata è stata finalizzata a sensibilizzare e formare il personale degli Esteri sulla tematica del contrasto alla corruzione nell'ambito della Pubblica Amministrazione. 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 "*Etica e Pubblica Amministrazione. Le nuove sfide per la Farnesina*" e la proiezione della pellicola "*Un eroe Borghese*". L'evento è stato trasmesso in streaming al fine di garantirne la fruibilità e 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.

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 e web. In tale area, nel corso del 2012, il MAE ha raggiunto risultati ancora migliori degli anni precedenti già molto positivi, come dimostra, in particolare, il fatto che il 100% delle 34.832 richieste pervenute all'Ufficio Relazioni con Pubblico siano state correttamente trattate entro 30 giorni dalla ricezione e circa il 90% di queste entro due giorni lavorativi.

La seconda area concerne il servizio di consultazione della Archivio Storico Diplomatico, 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 pari a 12.929 a fronte dei circa 11.818 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 31.12.12 (4.662.213 iscritti) e degli Iscritti al 30.06.2013 (4.730.093) la differenza è +67.880 (+ 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 già nel 2011 primi risultati in questi tre settori, il MAE ha poi voluto procedere ad introdurre ulteriori standard qualitativi secondo un percorso progressivo, che tenesse conto della elevata eterogeneità delle missioni istituzionali della Farnesina (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 corso del 2013, è stata quindi approvata una seconda tranche di standard di qualità: trattazione delle domande di visto Schengen per corto soggiorno e per affari, livelli differenziati di corsi di lingua da parte degli Istituti Italiani di Cultura e rilascio dei passaporti (Decreto del Ministro degli affari esteri 1 luglio 2013, n. 5011/0416 bis).

La rilevazione del livello di soddisfazione degli utenti avviene attraverso l'estensione a 12 sedi diplomatico-consolari dell'iniziativa del Dipartimento della Funzione Pubblica "*Mettiamoci la faccia*" (c.d. Emoticons), che vede la Farnesina ampiamente maggioritaria fra le pochissime PPAA partecipanti. Nel 2012, i dati desumibili dalla rilevazione indicano 8.109 giudizi espressi dagli utenti così articolati: 6.982 (pari all'86%) *Soddisfatto*, 635 (l'8%) *Né Soddisfatto né Insoddisfatto*, e 492 (il 6%) di *Insoddisfatto*.

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.

3.3. 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 2012, il processo di valutazione si è concluso nei tempi previsti, con 5060 valutazioni di prima istanza effettuate e 271 di seconda istanza (poco più del 5%, a riprova di una confermata "accettazione" dei giudizi), da parte di 514 valutatori di prima istanza e 88 di seconda.

Si è registrato, inoltre, un positivo tasso di differenziazione nei giudizi, testimoniato da una deviazione standard media di 6.04 e di un coefficiente di variazione di 0.06.

Nel corso del procedimento di valutazione per l'anno 2012, 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

Il 2012 è stato uno degli anni più critici per il Ministero degli Affari Esteri dal punto di vista finanziario. Gli stanziamenti iniziali iscritti nella Tabella 6 del 2012 ammontavano complessivamente ad €1.683.971.168, importo estremamente contenuto rispetto agli esercizi finanziari precedenti, a causa delle pesantissime riduzioni applicate in attuazione delle manovre finanziarie (art. 10, c. 2 del DL 98/2011, convertito in legge 111/2011 ed art. 1, c.1, del DL 138/2011, convertito in legge 148/2011). Si ricorda che l'obiettivo di riduzione indicato per il 2012 ammontava a ben 206 milioni di euro su un totale degli stanziamenti iniziali del 2011 pari a 1,882 miliardi di euro.

In soli cinque anni, dal 2008 al 2012, il bilancio del Ministero è così passato da 2,546 miliardi di euro a 1,683 miliardi, con una riduzione del 33 per cento circa, che ha inciso per gran parte sulle spese rimodulabili (in particolare, consumi intermedi), ma anche sulle spese del

personale, in costante riduzione, specie nell'ultimo triennio, per effetto del turn-over negativo e del blocco dei rinnovi contrattuali.

Alle riduzioni sopra indicate si è aggiunta immediatamente, ad esercizio finanziario appena avviato, un'ulteriore manovra per la copertura finanziaria del decreto c.d. "svuota carceri" che ha sottratto alla Farnesina e, in particolare, agli stanziamenti destinati all'aiuto allo sviluppo, ulteriori 7 milioni di euro. Il taglio ha così raggiunto già nel mese di gennaio, l'ammontare di 213 milioni, che si è poi sommato ad ulteriori 19,7 milioni per effetto delle misure derivanti della direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri del 3 maggio 2012 e del decreto legge 95/2012, vale a dire di tutte le operazioni comprese nella c.d. spendingreview.

A tali riduzioni si sono aggiunti i seguenti tagli:

- 2,2 milioni previsti dal DL sulla semplificazione tributaria (DL 2 marzo 2012, n.16, art. 13)
- 1,7 milioni di euro per l'attuazione delle sentenza della Consulta n. 223/2012, in materia di riduzione dei trattamenti economici del personale della Magistratura superiori a determinati limiti.

Il totale delle riduzioni del bilancio 2012 rispetto al 2011, è risultato quindi pari a circa 237 milioni, che corrispondono ad una riduzione percentuale del 12,6% rispetto al 2011.

Il Ministero degli Affari Esteri ha da sempre assicurato il proprio contributo al risanamento delle finanze pubbliche, nonostante la bassissima incidenza che il proprio bilancio ha sul totale del Bilancio dello Stato o sul PIL, soprattutto se paragonato con quello di altri Paesi europei o occidentali. Per evidenziare il contributo già assicurato dalla Farnesina al risanamento delle finanze pubbliche, basti rammentare la riforma dell'Amministrazione centrale portata a compimento nel dicembre 2010; la razionalizzazione della rete all'estero (chiusura di oltre 60 sedi sin dagli anni '90); la posizione di avanguardia nella P.A. per quanto concerne il codice dell'amministrazione digitale (CAD) con significativi risparmi (in particolare spese postali e di corriere); la ricerca di incentivi alla produttività, ad es. attraverso la valutazione individuale di tutto il personale.

La situazione del bilancio della Farnesina, tuttavia, è ora ai limiti della sostenibilità, come più volte ribadito dalle stesse Commissioni Esteri dei due rami del Parlamento, limiti oltre i quali sarebbe inevitabile un ripensamento della collocazione stessa dell'Italia nel sistema internazionale, oggi segnato dall'ascesa di nuovi attori che abbinano a politiche aggressive di difesa degli interessi nazionali l'impiego di crescenti risorse. Il livello delle risorse per la politica estera italiana, inclusi gli interventi in favore dei connazionali e del sistema imprenditoriale all'estero, nonché la cooperazione allo sviluppo, non è quindi più paragonabile

a quello dei nostri Partners UE ed extra-UE. Le risorse che l'Italia destina alla politica estera, giova ricordare, assommano ad una cifra che, comprensiva dei fondi destinati alla cooperazione allo sviluppo, risulta oggi essere pari allo 0,22% del bilancio dello Stato, una percentuale di per sé già molto esigua, la cui inadeguatezza appare con drammatica evidenza ove la si confronti con quelle dei principali partners europei (Germania 1,09%, Canada 0,90%, USA 0,39%, Russia 0,32%, India 0,31%, Regno Unito 0,30%, Francia e Spagna 0,23%, Giappone 0,22%).

In questo contesto, ad ulteriore dimostrazione della volontà di procedere ad una responsabile analisi e revisione della spesa, su iniziativa del Ministro Terzi, l'Amministrazione degli Affari Esteri è stata una delle prime a dotarsi di una Commissione indipendente per una spending review, formata prevalentemente da membri esterni (Parlamento e Corte dei Conti). La Commissione ha concluso i propri lavori con un documento programmatico, recante raccomandazioni che sono a suo tempo state inviate anche al Ministro Giarda e che si possono riassumere nei seguenti punti:

- 1) al fine di garantire un risparmio sull'ISE e per compensare i pensionamenti del personale di ruolo, al netto delle funzioni essenziali, aumentare il contingente degli impiegati a contratto;
- 2) ridurre il contingente di docenti di ruolo all'estero, operando una graduale sostituzione con docenti assunti localmente, e dedicare le risorse così liberate all'intensificazione delle politiche linguistico-culturali;
- 3) riequilibrare la rete diplomatico-consolare e culturale all'estero aggiornandone la struttura e la distribuzione geografica per riflettere i nuovi interessi dell'Italia;
- 4) rimuovere i vincoli normativi per favorire una gestione più attiva del patrimonio immobiliare, anche con l'obiettivo di consentire una riduzione degli oneri per affitti;
- 5) inserire in tempi ravvicinati funzionari italiani in Delegazioni dell'Unione Europea, in quei Paesi dove l'Italia è assente e dove riteniamo comunque necessaria la presenza;
- 6) effettuare una ricognizione generale e una conseguente revisione - e ove possibile una riduzione - di tutti gli impegni per contributi obbligatori assunti dall'Italia a livello internazionale.

Su tali direttrici è indirizzata l'azione di medio periodo del MAE, soprattutto al fine di dotare l'Amministrazione degli strumenti necessari a rispondere alle nuove sfide di politica estera ed alle sempre maggiori richieste di internazionalizzazione delle nostre imprese e tutela dei nostri connazionali.

Parallelamente all'analisi effettuata dalla Commissione ministeriale per la revisione della spesa, il Ministero degli Affari Esteri ha partecipato attivamente ai lavori del Nucleo di analisi

e Valutazione della spesa istituito presso il Ministero dell'Economia, che hanno condotto alla redazione del Rapporto sulla spesa delle Amministrazioni centrali dello Stato, nella sua edizione 2012.

E' opinione di questa Amministrazione che le recenti riforme in materia di contabilità e finanza pubblica (L. 196/2009 e successive modifiche o disposizioni di attuazione) non abbiano fornito in concreto nuovi rilevanti strumenti di flessibilità di bilancio per le Amministrazioni centrali dello Stato, soprattutto nella fase di gestione.

Il bilancio del Ministero degli Affari Esteri è molto rigido a causa della sua composizione, essendo destinato in grandissima parte alle spese di personale ed alle spese legate a trasferimenti finanziari all'estero, per contributi obbligatori ad organismi internazionali. Queste due sole voci di spesa assorbono circa l'80 per cento del bilancio del Ministero.

Anche le recenti misure volte ad attribuire ai singoli ministero alcuni strumenti per una più flessibile gestione delle risorse, almeno in termini di sola cassa, appaiono tutt'oggi troppo farraginose e, in sostanza, poco fiduciose nella capacità delle singole amministrazioni di gestire autonomamente ed efficacemente il proprio bilancio, sia pure nei limiti concessi dalla necessità di rispettare i saldi di finanza pubblica.

Per quanto concerne la formazione di situazioni debitorie si rileva che, ai sensi della Circolare MEF/RGS n. 38/2010 e n. 6 del 27.2.2012, l'Amministrazione ha compilato il rapporto e le tabelle di rilevazione della situazione debitoria al 31.12.2011.. Tenuto conto di quanto previsto dall'articolo 35, comma 2, del DL 1/2012, e con le medesime modalità delineate dalla Circolare n. 38/2010 sopra citata, a fine anno è stato così possibile beneficiare delle integrazioni sugli specifici piani gestionali dei capitoli interessati dalla formazione di debiti pregressi. Le situazioni debitorie si sono così ridotte drasticamente, tanto che nei primi mesi del 2013 è stato possibile procedere al loro totale azzeramento. Si auspica, naturalmente che in futuro non intervengano sui medesimi stanziamenti nuove manovre riduttive, che pregiudicherebbero lo sforzo di ripianamento effettuato.

Riassetto organizzativo dell'Amministrazione centrale

Come indicato nel paragrafo 2.2, l'anno 2012 ha visto il consolidamento della riforma della struttura centrale del Ministero che 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, riforma 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.

Nell'autunno 2011 l'Amministrazione ha elaborato un nuovo piano di ristrutturazione della rete estera, che prevede in particolare la chiusura di alcune Sedi consolari, deliberata dal CdA del MAE in data 25 novembre 2011. L'avvio della fase attuativa di tale piano è stata tuttavia sospesa nel corso del 2012 – su indicazioni dell'allora Ministro in carica - in attesa che fosse presentato e discusso in Parlamento un complessivo piano di revisione della spesa e delle risorse dell'Amministrazione degli Esteri nel quadro della c.d. Spending Review. Parallelamente sono comunque proseguiti i complessi iter amministrativi volti ad istituire i due Consolati Generali di Ho Chi Minh City (Vietnam) e Chonqing (Cina), che, unitamente all'Ambasciata in Ashgabat (Turkmenistan), istituita il 1 novembre 2011, consentiranno di rafforzare - una volta operativi - la nostra presenza istituzionale in aree fortemente emergenti dello scacchiere internazionale.

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

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 istituito con Decreto Ministeriale del 20 aprile 2011 n. 168/bis si è riunito regolarmente nel corso dell'anno 2012 e il suo "Sportello d'ascolto", è rimasto a disposizione per eventuali segnalazioni di disagio relative sia al mobbing che alle molestie.

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.

Il sito web del C.U.G., è stato costantemente aggiornato con 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 cominciato la messa in opera di quanto previsto dal 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
Programmazione	Adozione del documento sulle priorità politiche	On. Ministro	15 maggio
Programmazione	Comunicazione a DDGG e Capi Servizio per l'avvio della programmazione	Segretario Generale	20 maggio
Programmazione	Indicazione a Capi Unità ed Ufficio dei piani e progetti prioritari	Direttori Generali e Capi Servizio	Entro 10 giorni dalla comunicazione del SG
Programmazione	Presentazione di proposte di obiettivi strategici, operativi, relativi indicatori e piani d'azione	Direttori Centrali o Capi Unità ed Ufficio	20 giugno
Programmazione	Trasmissione di obiettivi, indicatori e piani d'azione alla Segreteria Generale	Direttori Generali e Capi Servizio	10 luglio
Programmazione	Illustrazione delle proposte di obiettivi al Consiglio di Amministrazione	Segretario Generale	
Programmazione	Trasmissione all'OIV del progetto di Piano della Performance	Segreteria Generale	1 settembre
Programmazione	Approvazione del Piano della Performance	On. Ministro e OIV	30 settembre
Programmazione	Condivisione con Vice Direttori Generali e Capi Unità degli obiettivi della Direzione / Servizio	Direttori Generali e Capi Servizio	30 ottobre
Programmazione	Selezione degli obiettivi da portare in valutazione e loro comunicazione formale a SG, OIV e DGRI	Capi Ufficio/Unità, sentiti i Direttori Centrali	30 novembre
Programmazione	Comunicazione degli obiettivi in valutazione al personale	Capi Ufficio / Unità; Capi Missione; Direttori Generali (per lo staff)	30 dicembre
Programmazione	Pubblicazione del Piano sul sito istituzionale	Segreteria Generale	15 febbraio
Monitoraggio	Monitoraggio dell'avanzamento degli obiettivi	Direttori Generali / Capi Servizio / Direttori Centrali / Capi Unità / Capi Ufficio	Ogni trimestre

Monitoraggio	Referto all'On. Ministro sull'avanzamento degli obiettivi	OIV	Ogni semestre
Monitoraggio	Monitoraggio intermedio sui comportamenti organizzativi dei collaboratori (facoltativo)	Valutatori di prima istanza	Dal 1 al 30 luglio, in relazione al primo semestre
Valutazione	Valutazione di prima istanza	Valutatori di prima istanza	Entro il 30 gennaio dell'anno successivo
Valutazione	Termine per la presentazione della richiesta di valutazione di II istanza.	Valutati	Entro il 28 febbraio dell'anno successivo
Valutazione	Eventuale valutazione di seconda istanza	Valutatori di seconda istanza	Entro 30 marzo
Valutazione	Predisposizione delle graduatorie con contributo della DGRI	OIV	Entro il 30 aprile
Rendicontazione	Predisposizione della Relazione sulla Performance	OIV	Entro il 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: Tabella risultati obiettivi strategici ed operativi

Allegato 2: Tabella risultati obiettivi gestionali

Allegato 3: Tabella documenti del ciclo di gestione della performance

Allegato 4: Tabella relativa alle valutazioni individuali

Documento	Data di approvazione	Data ultimo aggiornamento	Link al documento
Sistema di misurazione e valutazione della performance	23 dicembre 2010	26 marzo 2012	http://www.esteri.it/MAE/normative/Normativa_Online/PrincipaliDisposizioniMAE/20101227_AllegatoDecreto_382bis.pdf
Piano della Performance	28/02/2013	18 aprile 2013	http://www.esteri.it/mae/normative/Normativa_Online/PrincipaliDisposizioniMAE/2013/20130306_Piano_della_Performance.pdf
Programma triennale per la trasparenza e l'integrità	11 marzo 2011	(Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2012-2014: 30 marzo 2014).	http://www.esteri.it/mae/normative/Normativa_Online/PrincipaliDisposizioniMAE/2011/20110315_PROGRAMMA_TRIENNALE_Transparenza.finale.pdf
Standard di qualità dei servizi	18 luglio 2011 1 luglio 2013	9 luglio 2013	http://www.esteri.it/MAE/normative/Normativa_Online/PrincipaliDisposizioniMAE/2013/20130709_Allegato_al_decreto.pdf