

**PIANO DELLA PERFORMANCE  
DEL  
MINISTERO DEGLI AFFARI ESTERI  
PROGRAMMAZIONE TRIENNALE  
2011-2013**

## Sommario

<i>Sommario</i> .....	2
<i>Presentazione del Piano</i> .....	3
<i>Overview dell'Amministrazione</i> .....	4
Chi siamo.....	4
Cosa facciamo .....	5
Come operiamo .....	6
<i>Identità</i> .....	7
L'amministrazione in “cifre”.....	7
Mandato istituzionale e Missione .....	8
Albero della performance .....	10
<i>Analisi del contesto</i> .....	11
Analisi del contesto esterno.....	11
Analisi del contesto interno.....	12
<i>Obiettivi strategici</i> .....	14
Area strategica Promozione della Pace e della Sicurezza. ....	15
Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi .....	17
Area strategica Promozione della Pace e della Sicurezza .....	18
Area strategica Cooperazione Economica e Promozione del Sistema Paese .....	19
Area strategica Cooperazione allo Sviluppo .....	20
Obiettivi assegnati al personale dirigenziale .....	23
Obiettivi degli Uffici dell'Amministrazione centrale .....	23
Obiettivi degli Uffici dell'Amministrazione periferica.....	23
<i>Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della performance</i> .....	24
Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano .....	24
Coerenza con la programmazione economico - finanziaria e di bilancio .....	25
Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance.....	26
<i>Allegati tecnici</i> .....	27
A – Organigramma dettagliato dell'Amministrazione .....	27
B- Direttiva dell'On. Ministro sull'Azione Amministrativa .....	27
C - Obiettivi in valutazione degli Uffici dell'Amministrazione centrale.....	27
D - Obiettivi in valutazione degli Uffici all'estero .....	27
E – Ponderazione delle aree di valutazione per le schede individuali.....	27
F – Programmi operativi 2011 .....	27

## Presentazione del Piano

*Il processo di definizione delle priorità della Farnesina per il triennio 2011-2013 risponde ad una quadruplice sfida. Innanzitutto la sfida della globalizzazione e delle sue conseguenze economiche, che impone processi decisionali più rapidi e coerenti. Poi la sfida della partecipazione all'Unione Europea, dell'entrata in vigore del Trattato di Lisbona e dei nuovi meccanismi istituzionali, con particolare riguardo al Servizio Europeo d'Azione Esterna. E ancora la sfida dei cittadini e delle imprese, che chiedono giustamente servizi ed assistenza adeguati alla Farnesina ed alla sua rete diplomatica e consolare. Infine la sfida delle ristrettezze di bilancio, per far funzionare meglio l'esistente ottimizzando le risorse disponibili.*

*Il Piano della Performance 2011-2013 individua dunque obiettivi ambiziosi per un'Amministrazione fortemente intenzionata a confermare il ruolo ormai acquisito di avanguardia del Sistema Paese all'estero. Ciò, naturalmente, senza abdicare ai compiti più classici della diplomazia nazionale, quali quelli di assicurare condizioni di stabilità nel Mediterraneo e nei Balcani – aree che più direttamente interessano la sicurezza del nostro Paese – o di promuovere la posizione italiana nel più ampio contesto delle politiche dell'Unione Europea.*

*Da sempre sensibile alle trasformazioni in atto nella società italiana e nella vita internazionale, il Ministero degli Affari Esteri ha inoltre recentemente avviato una riforma della sua organizzazione, che mira ad assicurare una maggiore coerenza complessiva delle strategie di fondo e della proiezione esterna del Paese.*

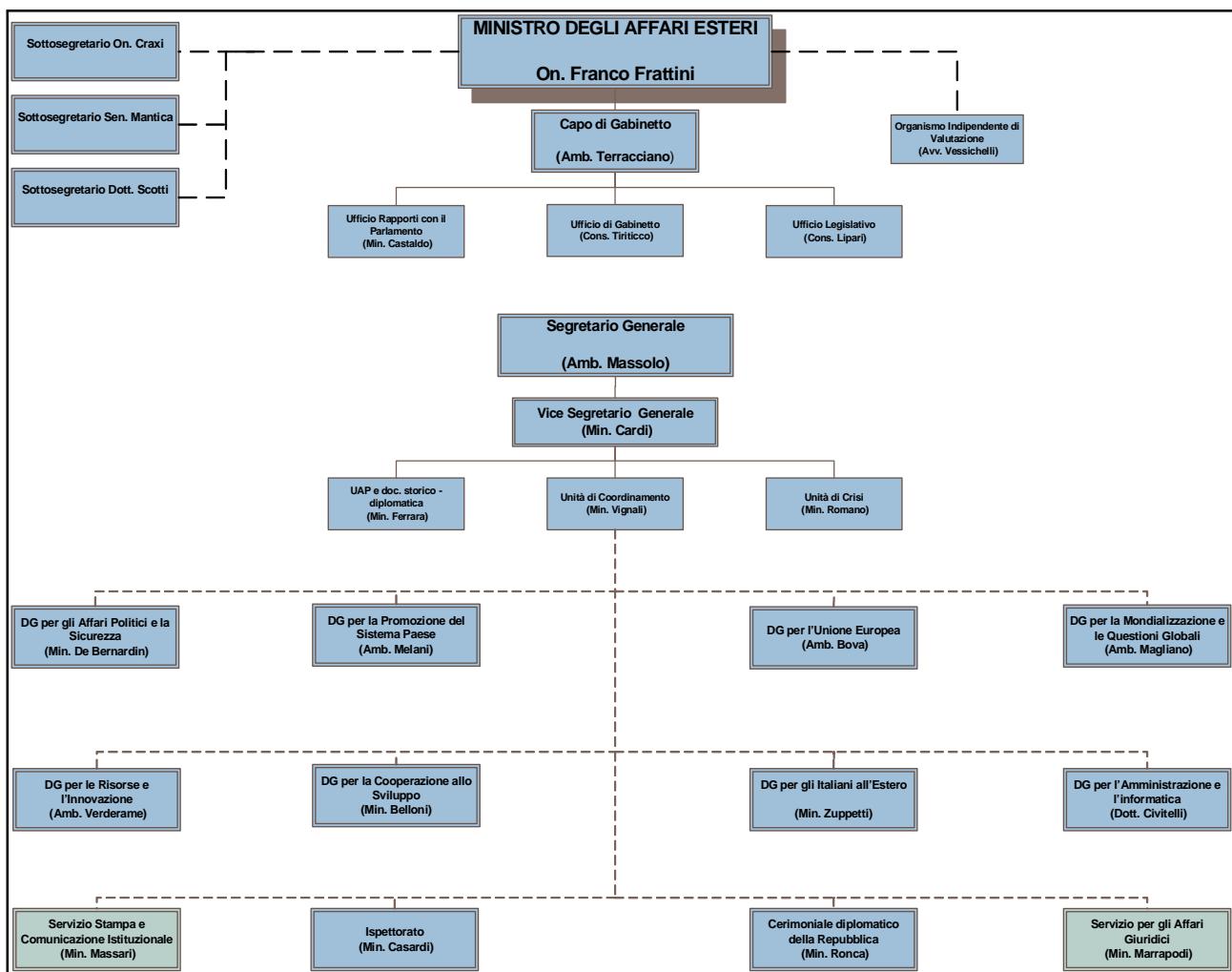
*Frutto di un'approfondita riflessione sulle esperienze del passato, di una valutazione comparata con le iniziative di altri principali Paesi partner e, soprattutto, di uno sguardo attento alle prospettive del futuro, la nuova struttura si propone di rispondere ai bisogni ed alle aspettative maturate nel quadro di un processo di "apertura" alla società civile ed al mondo imprenditoriale, che ha visto il Ministero degli Affari Esteri riuscire a guadagnare una posizione centrale nell'attività di proiezione internazionale del nostro Paese.*

# Overview dell'Amministrazione

## Chi siamo

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

L'organigramma di seguito riportato illustra - ai sensi del DPR n. 95/2010 - l'assetto organizzativo del MAE al 31.12.2010.



A seguito dell'adozione del DPR 95/2010, la struttura centrale del Ministero è passata dalle precedenti tredici Direzioni generali, ad otto, in linea con la visione di una Pubblica Amministrazione più snella ed efficiente, vicina ai cittadini ed alle imprese.

Fra le innovazioni più significative, vi è la transizione da Direzioni Generali con competenze geografiche e tematiche, che nell'attuale contesto internazionale danno luogo a percorsi decisionali eccessivamente frammentati, ad una nuova matrice fondata su un numero più ridotto di Direzioni Generali, divise per macroaree tematiche coincidenti con le grandi priorità della nostra politica estera: affari politici e sicurezza, mondializzazione e questioni globali, promozione del sistema Paese, Unione Europea.

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 è composta da 307 Uffici all'estero (di cui 8 non operativi):

- 123 Ambasciate;
- 95 Consolati;
- 89 Istituti di Cultura;

### *Cosa facciamo*

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

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

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

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

### ***Come operiamo***

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

<b>Area Strategica</b>	<b>Outcome</b> (impatto atteso su cittadini, imprese ed utenti)
Promozione della Pace e della Sicurezza	Rafforzare la sicurezza dell’Italia da minacce internazionali
Cooperazione Economica e Promozione del Sistema Paese	Contribuire alla crescita dell’Italia nei mercati internazionali
	Promuovere la lingua e la cultura italiana nel mondo
Cooperazione allo Sviluppo	Elevare la qualità dell’aiuto pubblico allo sviluppo
Modernizzazione ed Innovazione dei Servizi	Offrire a cittadini ed imprese servizi più rapidi ed efficienti

La realizzazione degli *outcome* così individuati può essere condizionata da numerose variabili esterne. L’eventuale successo/insuccesso è dunque solo parzialmente ascrivibile all’attuazione dei piani/programmi dell’Amministrazione. Tale considerazione, valida in generale per tutte le Amministrazioni, è ancora più significativa per l’Amministrazione degli Esteri, che si confronta sul piano internazionale con interlocutori pubblici e privati. Fra l’altro, operando soprattutto al di fuori dei confini nazionali, appare senza dubbio più sfumato quel carattere di autoritatività che caratterizza, in maniera diversa, l’agire della Pubblica Amministrazione sul territorio nazionale.

## Identità

### *L'amministrazione in “cifre”*

<b>L’Amministrazione centrale:</b>	
Direzioni Generali e Servizi	14
Unità ed Uffici	96
Personale, di cui	8.283
Diplomatici e dirigenti	932
Aree funzionali e personale non di ruolo	7.351

<b>La rete estera del Ministero degli Affari Esteri:</b>	
Ambasciate	123
Rappresentanze Permanenti presso Organizzazioni Internazionali	9
Uffici Consolari	95
Uffici Consolari onorari	387
Istituti Italiani di Cultura	89
Istituzioni scolastiche	50
Lettori di ruolo	244

<b>Altri soggetti nella rete del Sistema Italia all'estero</b>	
Uffici ICE	116
Camere di Commercio Italiane all'estero	75
Uffici ENIT	27

## ***Mandato istituzionale e Missione***

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

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

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

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

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

Sia l’evoluzione recente dell’**Unione Europea** che l’evoluzione della NATO implicano, seppure in modi diversi, che per continuare a pesare sulle decisioni, l’Italia sia anche più consapevole delle proprie priorità e sia in grado di assumersi maggiori responsabilità.

La partecipazione alle sedi internazionali – Nazioni Unite incluse – presuppone un livello nazionale efficiente, quanto a solidità interna e capacità di azione esterna, fortemente coordinato da un’unica istanza.

Le caratteristiche della transizione sistematica in atto rafforzano l’interesse dell’Italia a una **governance più efficace del sistema internazionale**, basata su principi, norme e valori condivisi. Quanto più il tavolo da gioco globale verrà gestito da rapporti di forza, invece che da regole comuni, tanto più le medie potenze, come l’Italia, saranno

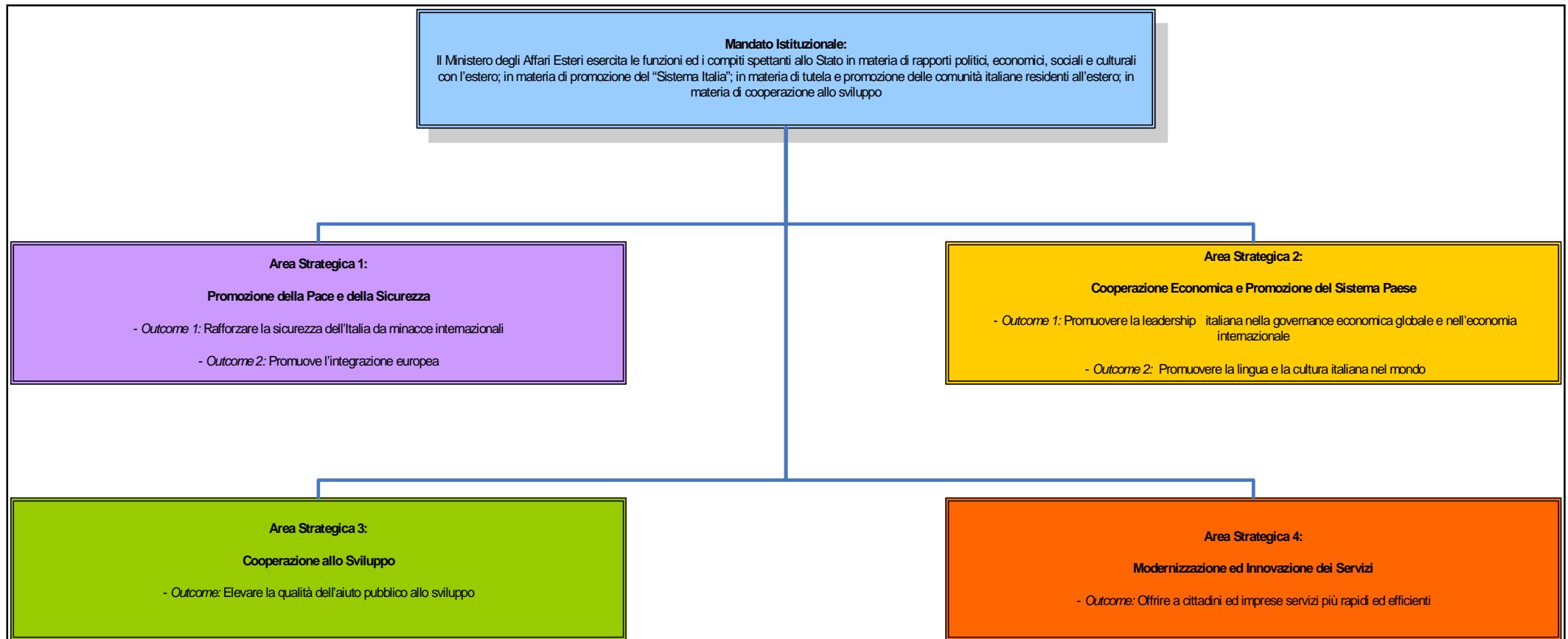
esposte alle ripercussioni di scelte che non hanno contribuito a ispirare. In altri termini, ancorare parte della sovranità nazionale al rispetto di nuove regole comuni (europee e multilaterali), è anche il modo per mantenere influenza.

Ciò impone all’Italia di definire più chiaramente le priorità che si propone in materia di riforma delle istituzioni internazionali e dei principi che ne regolano il funzionamento. In generale, è interesse dell’Italia che l’Unione Europea rafforzi il proprio ruolo globale.

Il principale vincolo esterno, per il futuro dello sviluppo italiano, è la **dipendenza energetica**. Ridurre il peso negativo di tale vincolo richiede una combinazione di scelte di politica industriale e di politica estera, e implica la capacità di influire sulle scelte europee.

L’Italia ha interesse a promuovere una relazione paritaria – fondata su principi di reciprocità, su regole concordate e condivise – fra l’Unione Europea e la Russia e fra l’UE e i grandi produttori energetici del Mediterraneo e del Golfo.

## *Albero della performance*



## Analisi del contesto

### *Analisi del contesto esterno*

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

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

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

A questi fattori occorre poi sommare le sfide rappresentate da fattori “non entificati”, quali i cambiamenti climatici e la scarsità di materie prime, senza dimenticare le potenzialità destabilizzanti legate al problema della scarsità (e dei prezzi) delle risorse idriche e alimentari. Molte di queste criticità non sono nuove, nuova è però la dimensione ed il potenziale che vanno assumendo in relazione all'intreccio fra progresso tecnologico, dinamiche socio-politiche e mutamento degli assetti economici globali.

La complessità dell'attuale panorama internazionale impone l'elaborazione di strategie articolate e multiformi, capaci di coniugare forme di intervento più tradizionali – dall'uso dello strumento militare alle sanzioni economiche – con nuove modalità di azione, più duttili e versatili, idonee a far fronte a problematiche per loro stessa natura sfuggenti e difficili da decodificare, prima ancora che da contrastare. Le numerose situazioni di crisi verificatesi nel corso degli ultimi quattro lustri, infatti, hanno mostrato l'inadeguatezza tanto delle soluzioni sbilanciate sul solo hard power, quanto di quelle implicanti il ricorso al solo soft power. Strumenti come la cooperazione allo sviluppo, il dialogo interculturale, la formazione possono così assumere una valenza peculiare e vanno assumendo il ruolo di altrettanti presidi per la sicurezza, in un'accezione attuale e “multidimensionale”.

## **Analisi del contesto interno**

Il personale in servizio al Ministero degli Affari Esteri al 31 dicembre 2009 risulta composto da 8.283 unità, di cui 4.754 dipendenti di ruolo, 2.785 unità di personale non di ruolo e 744 unità dei ruoli di altre Amministrazioni. Nel complesso il personale in servizio all'estero presta servizio per il 45% in Europa, per il 22% nelle Americhe, 12% in Mediterraneo e Medio Oriente, 9% in Africa sub sahariana e per il 12% in Asia e Oceania.

I dati riportati nelle tabelle che seguono rispecchiano la dinamica in atto della riduzione delle risorse, sia umane che finanziarie, secondo un trend che trova conferma negli anni precedenti. In particolare si attira l'attenzione sulla cessazione di oltre 200 unità di personale a fronte di un'assunzione di sole 38 unità. Il dato sul *turn over* evidenzia pertanto la diminuzione del personale conseguente al blocco delle assunzioni.

In questa prospettiva divengono quindi sempre più rilevanti quei processi di innovazione e di ricerca di nuovi modelli gestionali che troveranno una compiuta attuazione a partire già da questo anno in seguito all'entrata in vigore della Riforma relativa alla riorganizzazione del Ministero degli Affari Esteri.

<b>Indicatori</b>	<b>Valore</b>
Età media del personale (anni)	50 anni
Età media dei dirigenti	46 anni
Tasso di crescita unità di personale negli anni	- 4,04 %
% di dipendenti in possesso di laurea	42,52 %
% di dirigenti in possesso di laurea	100 % <sup>1</sup>
Ore di formazione (media per dipendente)	1,4 <sup>2</sup>
Turnover del personale	16,4 % <sup>3</sup>
Costi di formazione/spese del personale	0,45 % <sup>4</sup>

Tab. 1: Analisi dei caratteri qualitativi/quantitativi

I dati trasmessi riflettono poi la specialità di questo Ministero. In particolare, il dato sui trasferimenti contenuto nella tabella 2 è riferito alle richieste di trasferimento ad

<sup>1</sup> Per dirigenti si intende sia il personale appartenente alla carriera diplomatica sia quello appartenente alla carriera amministrativa.

<sup>2</sup> 1,4 è il numero di ore di formazione erogate procapite

<sup>3</sup> Più in dettaglio nel 2010 sono stati assunte 38 unità di personale, pari allo 0,80% del personale, mentre sono cessate dai ruoli 231 unità pari al 4,83%

<sup>4</sup> La cifra indica la percentuale dei costi per la formazione sostenuti dal MAE al 31.12.2009 (pari a Euro 1.019.973) sulle spese del personale alla stessa data (pari alle retribuzioni lorde - Euro 161.776.816 - e oneri aggiuntivi - Euro 63.302.565)

altra Amministrazione. Se invece dovessimo considerare le richieste di assegnazione a sede estera il dato aumenterebbe di molto, ma queste richieste sono legate alla natura stessa della nostra attività istituzionale.

Indicatori	Valore
Tasso di assenze	17,84 % <sup>5</sup>
Tasso di dimissioni premature	37,28 % <sup>6</sup>
Tasso di richieste di trasferimento	0,07 <sup>7</sup>
Tasso di infortuni	0,28 <sup>8</sup>
Stipendio medio percepito dai dipendenti	Euro 42.589,97
% di personale assunto a tempo indeterminato	100 %

Tab. 2: Analisi del Benessere Organizzativo

I dati relativi al personale dirigente risultano dall’aggregazione di quelli relativi ai diplomatici e di quelli relativi ai dirigenti amministrativi.

Significativo è, infine, il dato sugli infortuni che testimonia l’impegno profuso con successo dal MAE nell’attività di prevenzione e protezione dai rischi professionali per i lavoratori e più in generale nella realizzazione di quelle misure volte a migliorare le condizioni di salute e di sicurezza del personale.

Indicatori	Valore
% di dirigenti donne	18,56 <sup>9</sup>
% di donne rispetto al totale del personale	46,27
Stipendio medio percepito dal personale donna (distinto per personale dirigente e non)	Euro 81.861 (Dirigente); Euro 29.238 (Non Dirigente)
% di personale donna assunto a tempo indeterminato	100 %
Età media del personale femminile (distinto per personale dirigente e non)	42 (personale dirigente) e 51 (personale non dirigente)
% di personale donna laureato rispetto al totale del personale femminile	35,72
Ore di formazione (media per dipendente di sesso femminile)	3,03 <sup>10</sup>

Tab.3: Analisi di genere

<sup>5</sup> Nell’anno 2010 il totale di assenze senza ferie è pari a 4.36%

<sup>6</sup> Nel dettaglio nell’anno precedente alla richiesta le dimissioni naturali sono state 168, quelle premature 63

<sup>7</sup> Nell’anno 2010 vi sono state tre unità in uscita dal MAE appartenenti alle Aree Terza (1) e Seconda (2)

<sup>8</sup> Nell’anno 2010 si sono verificati n. 13 infortuni così suddivisi: n. 6 in itinere; n. 4 nei pressi del piazzale del MAE; n.3 all’interno del Ministero.

<sup>9</sup> Su 932 Dirigenti e Diplomatici, 173 sono di sesso femminile, di cui 156 diplomatici e 17 amministrativi.

<sup>10</sup> Il dato indica le ore di formazione erogate procapite al personale di sesso femminile

## Obiettivi strategici

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

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

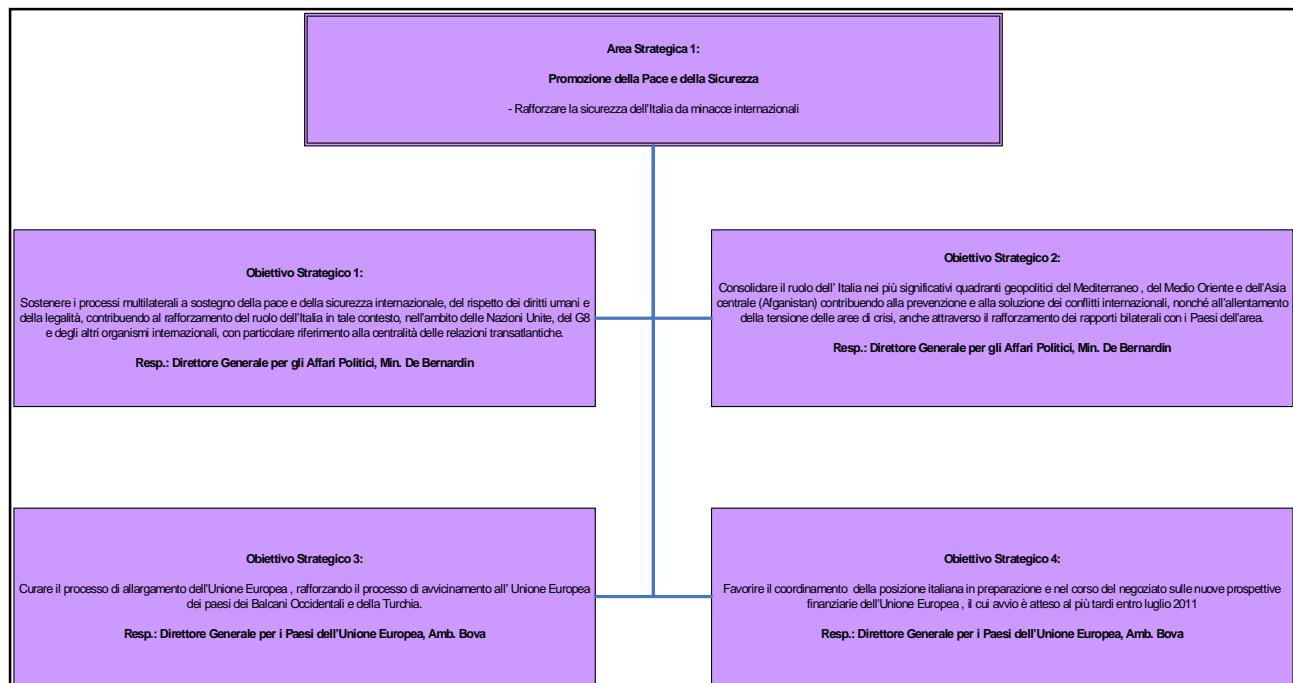
Gli obiettivi strategici hanno in linea generale durata triennale, in coerenza con la programmazione finanziaria contenuta nella legge di bilancio.

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

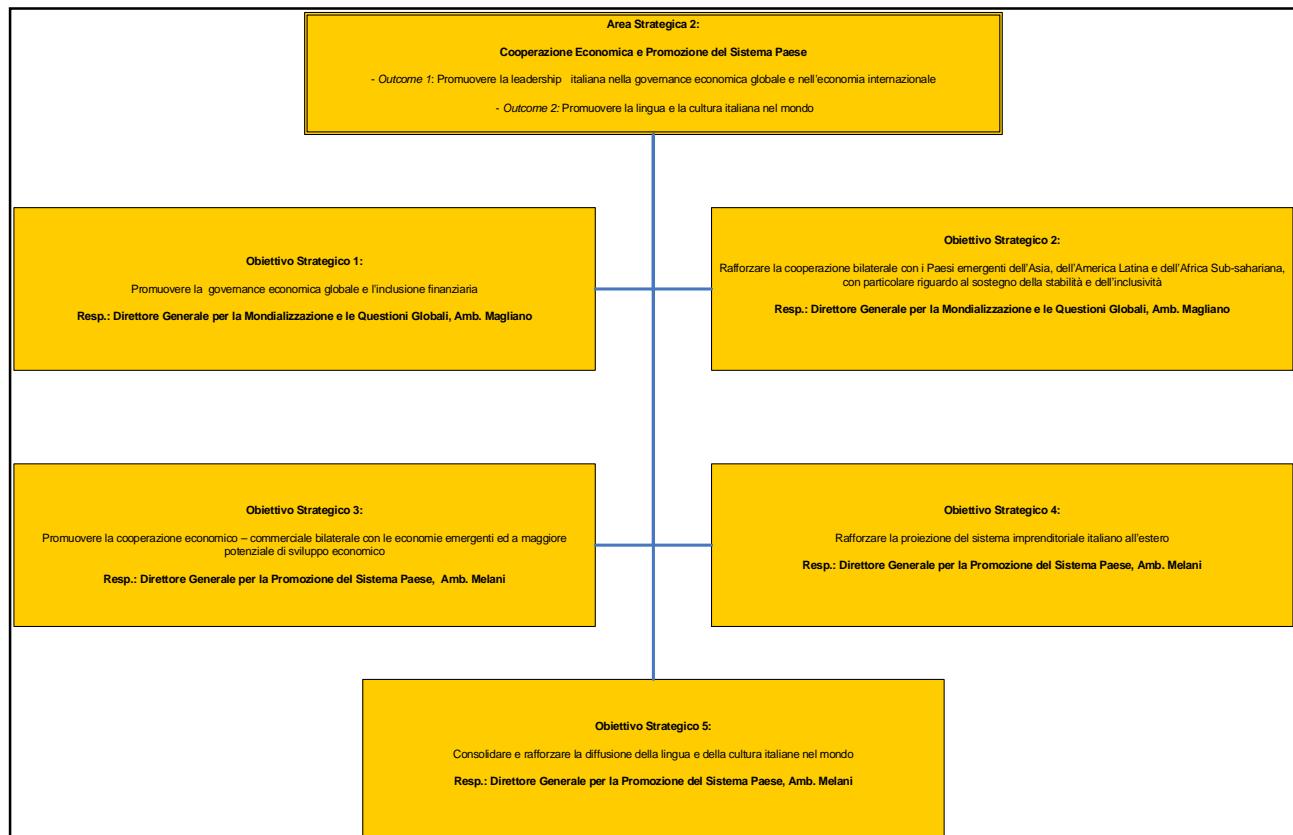
- rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e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

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

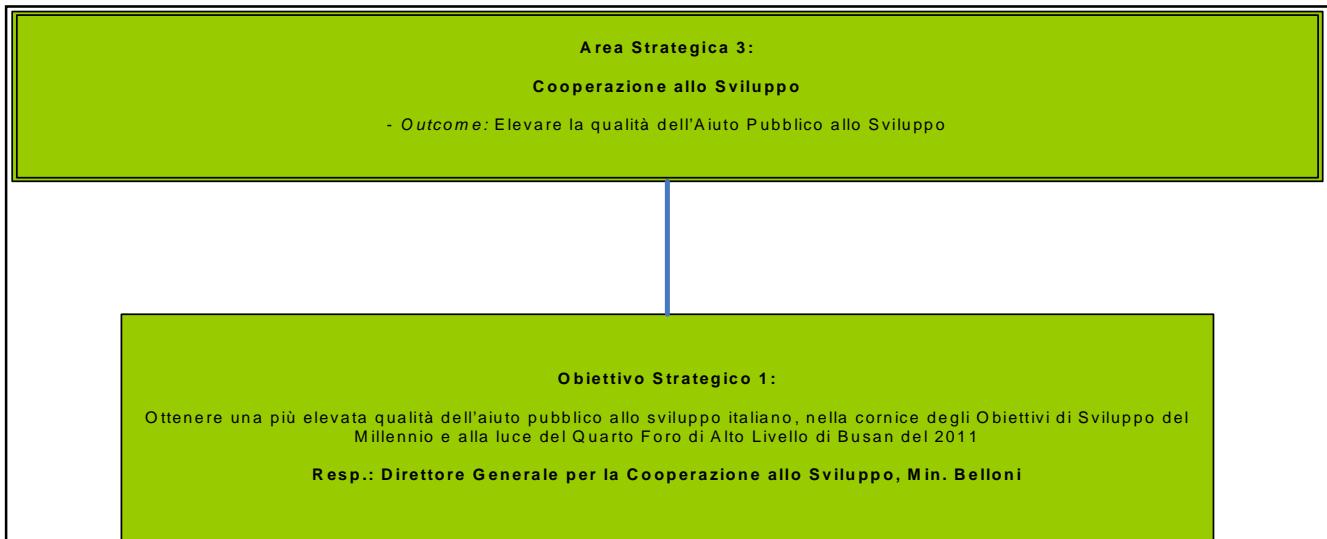
## Area strategica Promozione della Pace e della Sicurezza



## Area strategica Cooperazione Economica e Promozione del Sistema Paese



## *Area strategica Cooperazione allo Sviluppo*



## *Area strategica Modernizzazione ed Innovazione dei Servizi*



## *Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi*

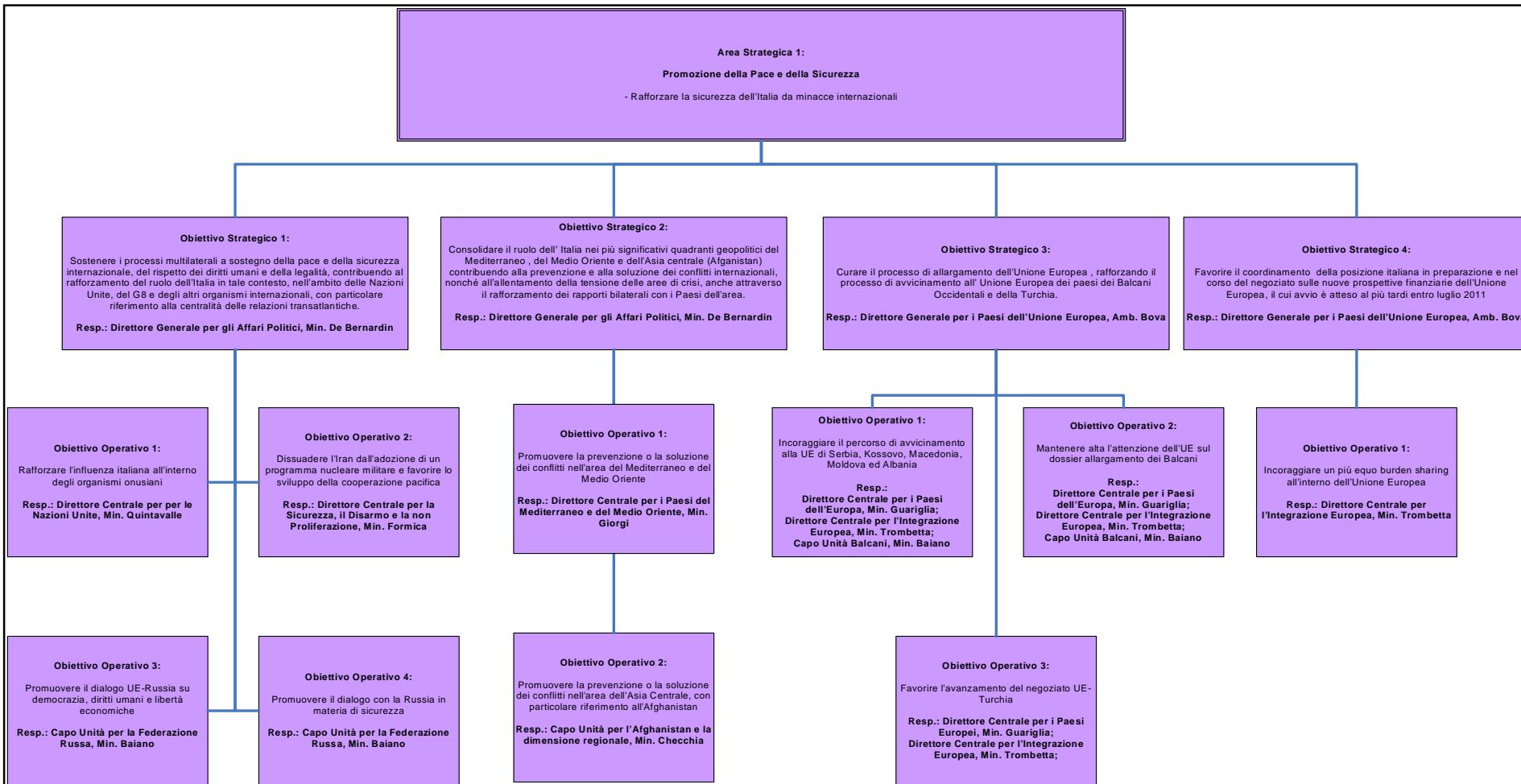
Gli **obiettivi operativi** costituiscono gli obiettivi di azione amministrativa relativi al ciclo annuale di bilancio ed alle risorse assegnate ai centri di responsabilità amministrativa.

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

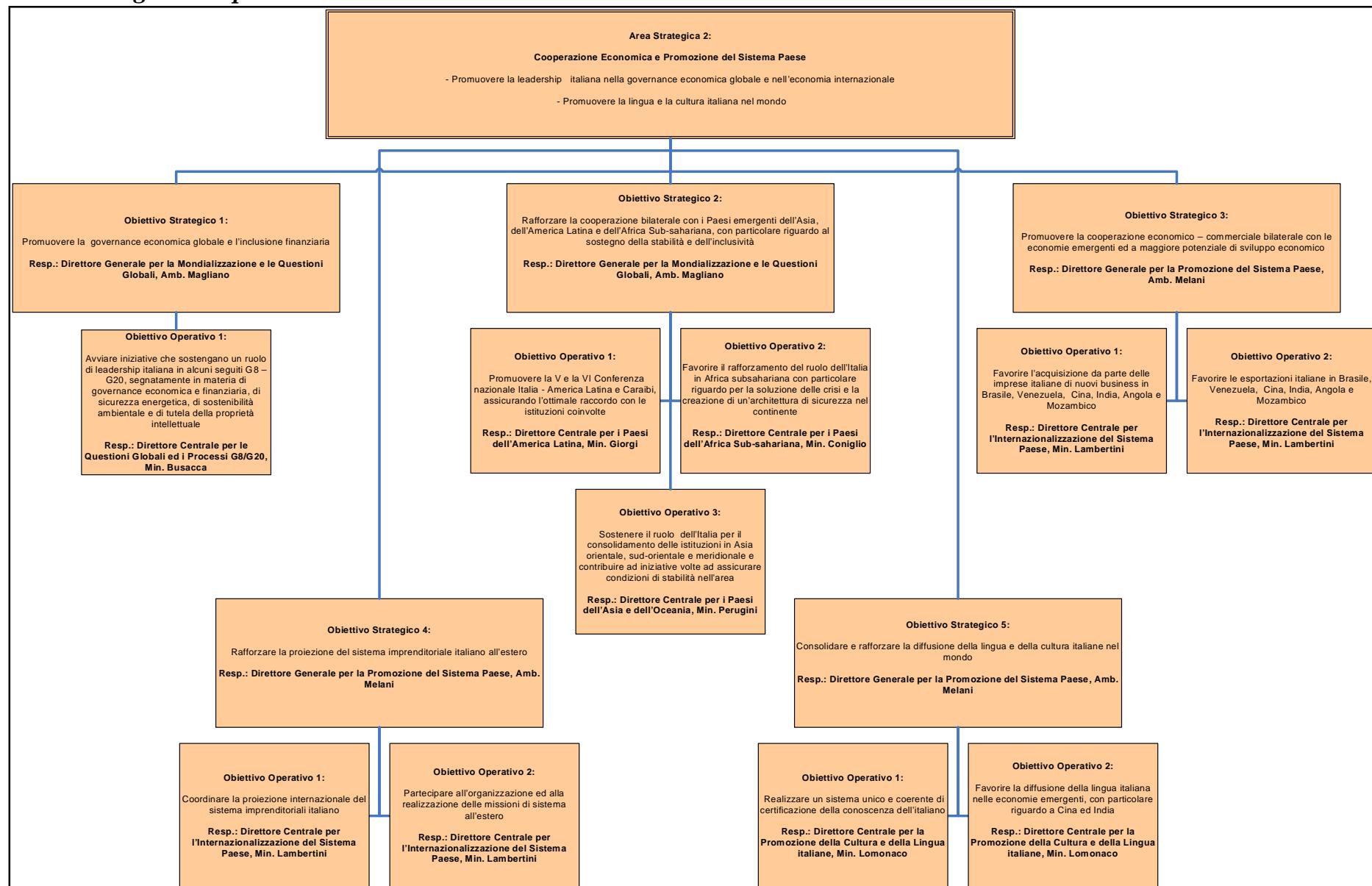
Generalmente, per ogni obiettivo strategico triennale sono individuati tre obiettivi operativi, uno per ciascuna annualità, che definiscono gli interventi programmati dall'Amministrazione nel triennio.

Ogni obiettivo operativo viene successivamente declinato dai responsabili dei centri di responsabilità amministrativa in programmi operativi, che rappresentano lo strumento per raggiungere gli obiettivi operativi (vedasi All. F).

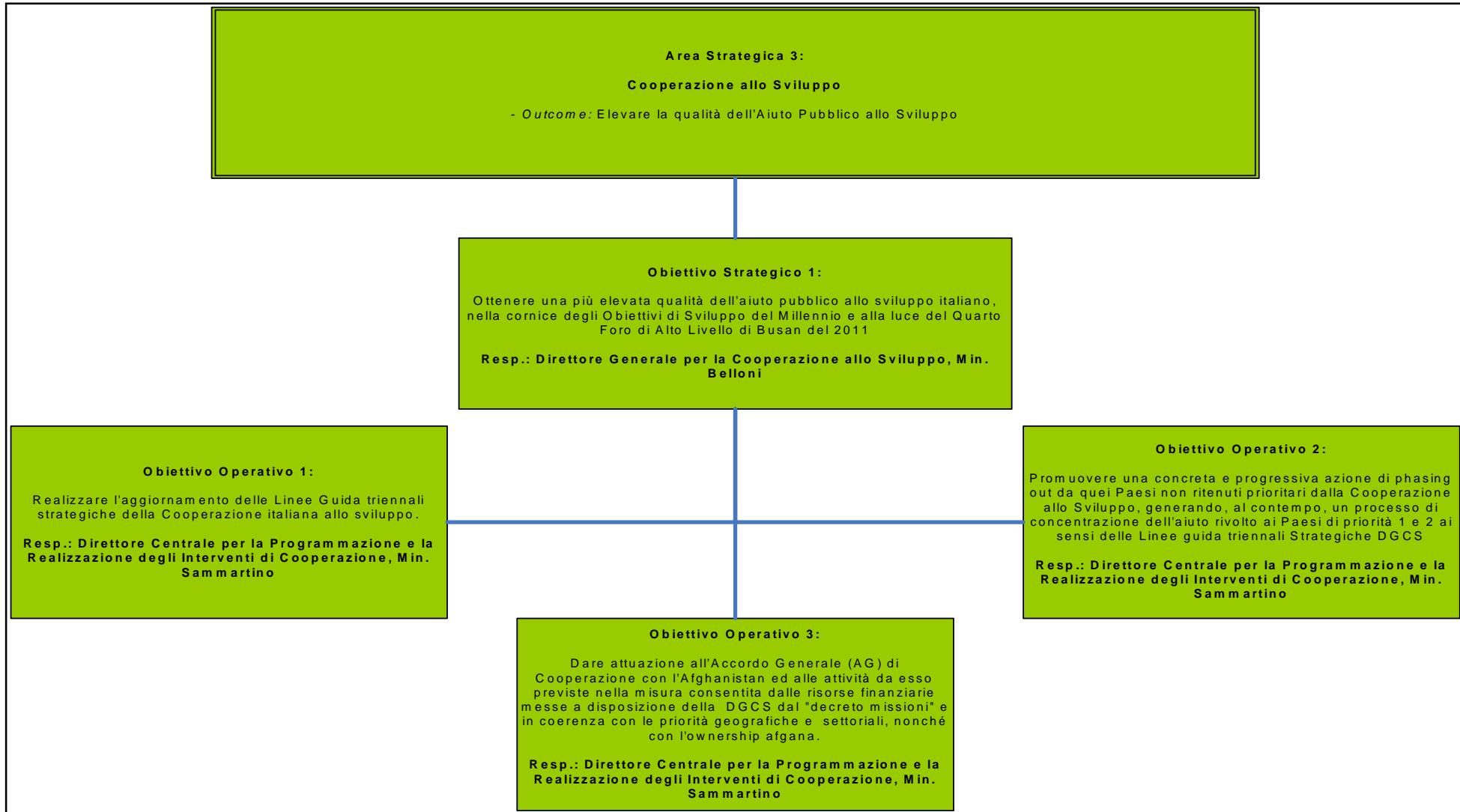
## Area strategica Promozione della Pace e della Sicurezza



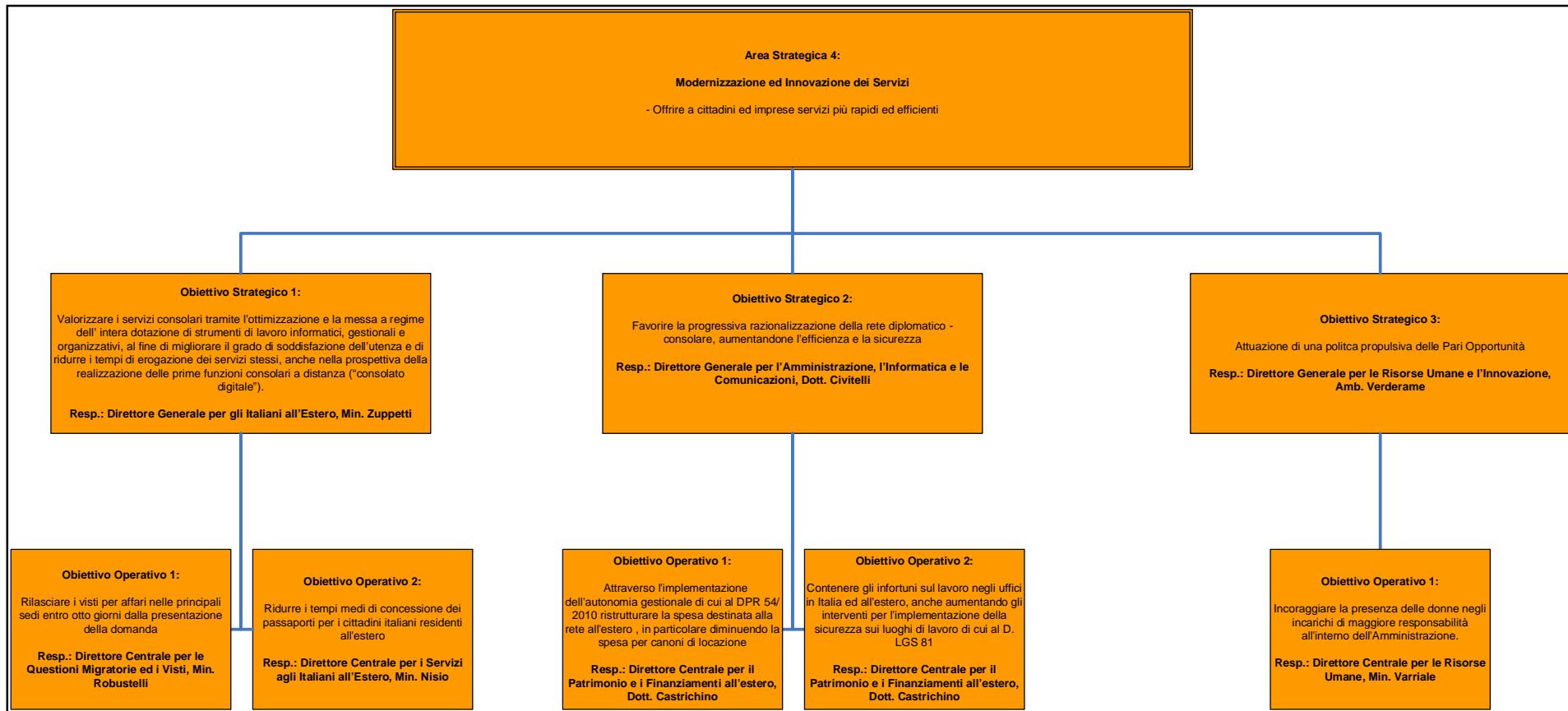
## Area strategica Cooperazione Economica e Promozione del Sistema Paese

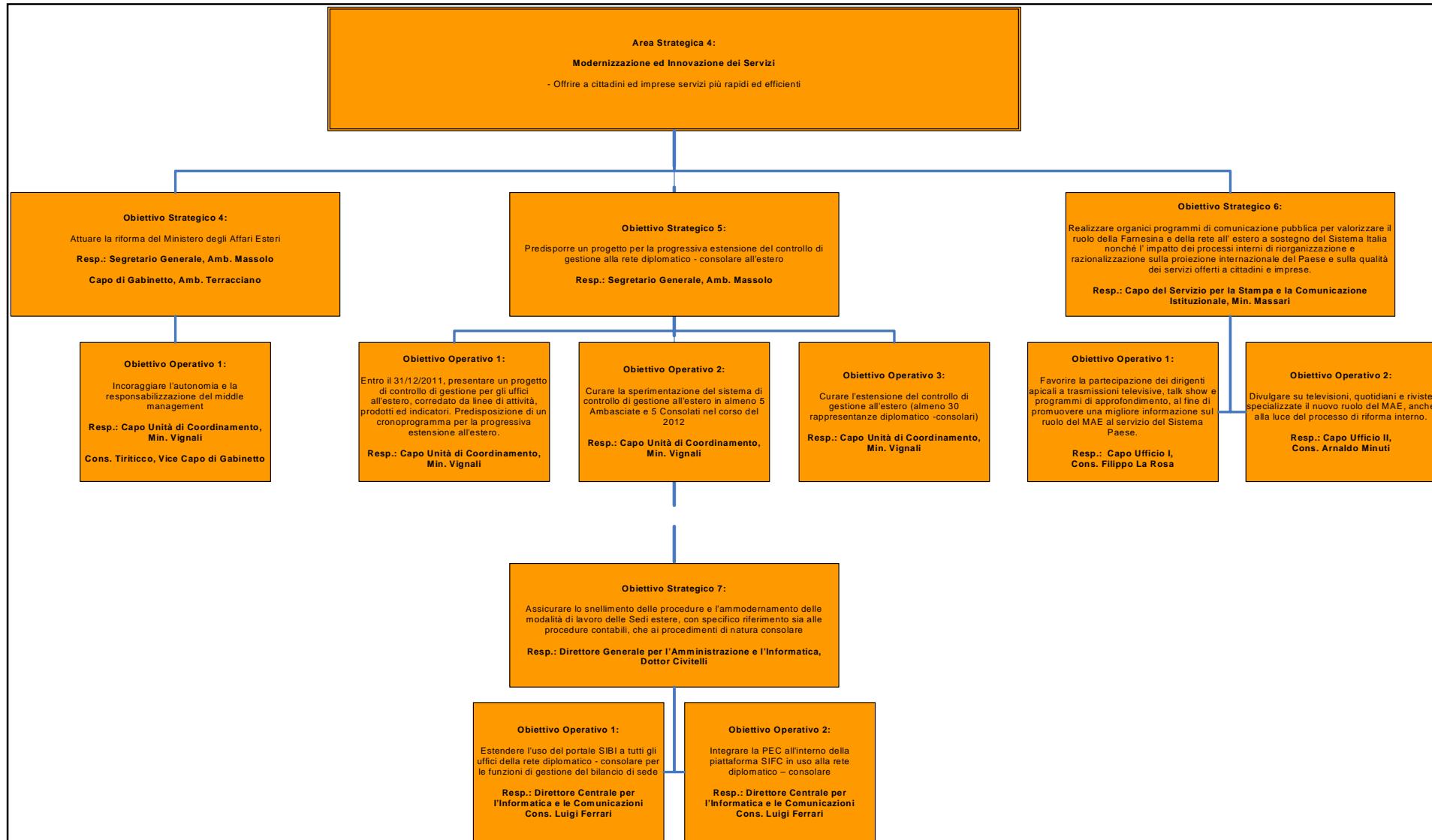


## *Area strategica Cooperazione allo Sviluppo*



## Area strategica Modernizzazione ed Innovazione dei Servizi





### *Obiettivi assegnati al personale dirigenziale*

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

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

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

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

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

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

Nelle more della progressiva estensione del controllo di gestione agli Uffici situati all'estero, per l'anno 2011, gli Uffici dell'Amministrazione periferica sono titolari solo di obiettivi operativi derivanti dal controllo strategico.

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

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

### ***Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano***

<b>FASE</b>	<b>ATTIVITA'</b>	<b>RESPONSABILE</b>	<b>SCADENZA</b>
<b>Programmazione</b>	Adozione del documento sulle priorità politiche	On. Ministro	15 maggio
<b>Programmazione</b>	Comunicazione a DDGG e Capi Servizio per l'avvio della programmazione	Segretario Generale	20 maggio
<b>Programmazione</b>	Indicazione a Capi Unità ed Ufficio dei piani e progetti prioritari	Direttori Generali e Capi Servizio	Entro 10 giorni dalla comunicazione del SG
<b>Programmazione</b>	Presentazione di proposte di obiettivi strategici, operativi, relativi indicatori e piani d'azione	Direttori Centrali o Capi Unità ed Ufficio	20 giugno
<b>Programmazione</b>	Trasmissione di obiettivi, indicatori e piani d'azione alla Segreteria Generale	Direttori Generali e Capi Servizio	10 luglio
<b>Programmazione</b>	Illustrazione delle proposte di obiettivi al Consiglio di Amministrazione	Segretario Generale	
<b>Programmazione</b>	Trasmissione all'OIV del progetto di Piano della Performance	Segreteria Generale	1 agosto
<b>Programmazione</b>	Approvazione del Piano della Performance	On. Ministro e OIV	30 settembre
<b>Programmazione</b>	Condivisione con Vice Direttori Generali e Capi Unità degli obiettivi della Direzione / Servizio	Direttori Generali e Capi Servizio	30 ottobre
<b>Programmazione</b>	Selezione degli obiettivi da portare in valutazione e loro comunicazione formale a SG, OIV e DGRI	Capi Ufficio/Unità, sentiti i Direttori Centrali	30 novembre
<b>Programmazione</b>	Comunicazione degli obiettivi in valutazione al personale	Capi Ufficio / Unità; Capi Missione; Direttori Generali (per lo staff)	30 dicembre
<b>Programmazione</b>	Pubblicazione del Piano sul sito istituzionale	Segreteria Generale	30 gennaio
<b>Monitoraggio</b>	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
<b>Valutazione</b>	Valutazione di prima istanza	Direttori Generali / Capi Servizio / Direttori Centrali / Capi Unità / Capi Ufficio / Vicari delle R.D.	Entro il 30 gennaio dell'anno successivo
<b>Valutazione</b>	Termine per la presentazione della richiesta di valutazione di II istanza.		Entro il 15 febbraio dell'anno successivo
<b>Valutazione</b>	Valutazione di seconda istanza	Direttori Generali / Capi Servizio / Capi Missione / Direttori Centrali	Entro 15 giorni dalla presentazione della relativa richiesta
<b>Valutazione</b>	Sentito il Segretario Generale, proposta di valutazione dei Dirigenti di strutture dirigenziali generali	OIV	Entro il 10 marzo
<b>Valutazione</b>	Comunicazione alla DGRI della valutazione definitiva	Direttori Generali / Capi Servizio / Capi Missione / Direttori Centrali	Entro il 10 marzo
<b>Valutazione</b>	Predisposizione delle graduatorie del personale	OIV	Entro il 30 aprile
<b>Rendicontazione</b>	Predisposizione della Relazione sulla Performance	OIV	Entro il 30 giugno

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

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

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

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

### ***Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance***

Nell'ottica di promuovere un continuo miglioramento del sistema di misurazione della performance dell'Amministrazione, nel corso del 2011 si intende:

- elaborare modalità di verifica della qualità degli indicatori e dei dati raccolti
- estendere il controllo di gestione alla rete all'estero

## **Allegati tecnici**

***A – Organigramma dettagliato dell’Amministrazione***

***B- Direttiva dell’On. Ministro sull’Azione Amministrativa***

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

***D - Obiettivi in valutazione degli Uffici all'estero***

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

***F – Programmi operativi 2011***