



Ministero degli Affari Esteri

Il Direttore dell'Organismo
Indipendente di Valutazione

Prot. n° 0031576.

Roma, 10 febbraio 2014

**RELAZIONE
PER LA SIGNORA MINISTRO**

Oggetto: Programmazione strategica del Ministero degli Affari Esteri per il 2013. Monitoraggio finale.

§ 1. Trasmetto alla cortese attenzione della S. V. il monitoraggio finale della programmazione strategica del Ministero degli Affari Esteri per l'anno 2013.

Nel corso dell'anno preso in esame i Centri di Responsabilità hanno pianificato **ventuno obiettivi strategici**, che discendono dalle **sei priorità politiche** individuate dalla S. V. e che hanno dato luogo a loro volta a **quarantanove obiettivi operativi**, come si evince agevolmente dal c.d. "albero del programma", ovvero dallo schema grafico di cui all'**allegato IV** alla presente relazione. Gli obiettivi operativi sono stati oggetto di accurato monitoraggio da parte della Struttura tecnica permanente che dipende dal sottoscritto.

La verifica, condotta anche attraverso analisi dei dati inseriti nell'apposito programma informatico "accountability", ha evidenziato il regolare svolgimento nel corso del 2013 dell'azione del ministero per il perseguimento degli obiettivi operativi.

Più in dettaglio, per i quarantanove obiettivi operativi sono state previste fasi di completamento talora semestrali, tal'altra annuali, che hanno sempre portato a un completamento nella misura del 100%. I valori di raggiungimento dei risultati sono sempre stati almeno pari agli indicatori prefissati e addirittura in almeno ventotto casi superiori a questi ultimi, **giustificando pienamente le risorse finanziarie** a ciò destinate (**allegato V**).

Non risultano conseguentemente scostamenti tra quanto preventivato e quanto verificato in sede di consuntivo (**allegato III**).

§ 2. Quattro Centri di responsabilità (**Gabinetto, Cerimoniale, Ispettorato Generale e Servizio Stampa**) hanno programmato, per la propria specifica natura, esclusivamente obiettivi strutturali e non anche operativi. Anche tali obiettivi strutturali risultano, da un'attenta analisi e verifica, portati a termine al 100% ed entro i tempi previsti.

Gli altri nove Centri di Responsabilità (**Segreteria Generale, DGRI, DGAI, DGCS, DGSP, DGIT, DGAP, DGMO e DGUE**) hanno invece programmato e portato a compimento obiettivi operativi (**allegati I e II**).

* * *

§ 3. Si ritiene opportuno in questa sede evidenziare alcune attività particolarmente significative e qualificanti.

3.1. La Segreteria Generale ha dato ampio risalto all'attuazione del programma triennale per la trasparenza e l'integrità. Nell'attuale temperie di estrema sensibilità in tutto il Paese per questa tematica, la Segreteria Generale ha da un lato rafforzato la coscienza interna all'Amministrazione degli affari esteri sulla trasparenza e l'integrità, formando, informando e rendendo partecipi e consapevoli i dipendenti; dall'altro, ha coinvolto le organizzazioni sindacali, le altre Amministrazioni, i cittadini e utenti, l'opinione pubblica, gli esperti, gli studiosi e i comunicatori, attraverso iniziative aperte alla partecipazione esterna, come le giornate per la trasparenza e l'integrità.

Nella stessa ottica, la Segreteria Generale si è operata per aumentare e alzare di livello e qualità il dialogo istituzionale con altre Amministrazioni, con particolare attenzione rivolta ai Ministeri della difesa, dello sviluppo economico e dell'istruzione, università e ricerca. Ciò peraltro non in un'ottica autoreferenziale che semplicemente sostituisse all'attenzione chiusa all'interno di questa Amministrazione un dialogo limitato ad altre Amministrazioni, bensì tenendo ben in vista l'interesse più alto del Paese, com'è avvenuto per il tavolo MAE-Difesa-MISE finalizzato alla promozione e all'internazionalizzazione dell'industria della difesa, o per il tavolo MAE-MIUR indirizzato alla creazione di una rete di ricercatori italiani all'estero. In quest'ottica, l'elaborazione di un documento sulla strategia nazionale di sicurezza, con il coinvolgimento della Presidenza del Consiglio, del Ministero della difesa e delle agenzie, testimonia una volta ancora la preoccupazione di garantire un salto di qualità nei rapporti interistituzionali per il perseguimento di concreti obiettivi di interesse nazionale.

3.2. Analoga attenzione a questioni di rilievo più ampio e generale rispetto alla sola struttura ministeriale emerge nell'azione della **Direzione generale per le risorse e l'innovazione**. I temi delle pari opportunità, dell'equilibrio di genere, della valorizzazione della donna nel mondo del lavoro si riflettono non solo nell'obiettivo – perseguito – di aumentare il personale femminile in posizioni di responsabilità sia presso la Farnesina che nelle sedi estere, ma anche in una più ampia attività di formazione e sensibilizzazione, grazie a moduli formativi, all'interazione con il Comitato unico di garanzia, al contrasto alle discriminazioni e alla promozione di una cultura di rispetto e di pari opportunità.

3.3. Anche la **Direzione generale per l'amministrazione e l'informatica**, senza trascurare le esigenze interne alla struttura (progetto @doc per migliorare la circolazione virtuale e digitale dei documenti di lavoro), si è rivolta all'utenza esterna, ad esempio con i portali per i servizi consolari on-line (SECOLI) e con una piattaforma di *e-voting* per il rinnovo dei Comitati degli italiani all'estero (COMITES).

Non si può non sottolineare, per l'importanza anche etica che riveste e per la rispondenza a tematiche che sono oggetto di discussione nella nostra società, l'obiettivo strategico, e il corrispondente obiettivo operativo, avente ad oggetto il rafforzamento della sicurezza dei luoghi di lavoro.

3.4. La **Direzione generale per la cooperazione allo sviluppo** ha agito, con i propri obiettivi operativi, per aumentare la qualità dell'aiuto pubblico allo sviluppo e ancora una volta associandovi i valori della trasparenza, della correttezza amministrativa, dell'immediata lettura dell'azione di governo. Così, ad esempio, con l'aggiornamento e con l'attuazione delle linee guida triennali e con la concentrazione dell'aiuto in determinate aree e paesi ritenuti prioritari, guidando correttamente la riduzione degli interventi in quelli ritenuti ormai non prioritari. Risponde alla stessa ottica l'attuazione dell'accordo generale di cooperazione con il paese che maggiori aspetti di complessità presenta, ovvero l'Afghanistan.

3.5. La **Direzione generale per il sistema paese** ha ovviamente nella sua stessa ragion d'essere il rafforzamento dei due versanti lungo i quali si declina la promozione della realtà italiana all'estero: quello economico – commercio, investimenti, *made in Italy* – e quello culturale e della lingua italiana.

Per quanto attiene al primo, la Direzione generale si è spesa per coordinare la c.d. "cabina di regia" per l'internazionalizzazione del Sistema Paese, con i vari attori coinvolti: Presidenza del Consiglio, Ministero per lo sviluppo economico, Agenzia per la promozione, Confindustria, ABI, Unioncamere. Collegato a quest'obiettivo ed egualmente proiettato verso la realtà produttiva del paese ve ne sono altri, intesi a informare e assistere il mondo imprenditoriale italiano, stimolandone la dimensione internazionale,

nonché a favorire l'attrazione degli investimenti stranieri in Italia e l'intesa Governo-Regioni.

Sull'altro versante, la Direzione ha operato per diffondere la lingua italiana, anche attraverso un sistema unico di certificazione, soprattutto nelle economie emergenti, come India e Cina, e per sostenere il libro e dunque l'editoria italiana all'estero.

3.6. La Direzione generale per gli italiani all'estero e le politiche migratorie ha per propria missione specifica una chiara tendenza a rivolgersi a un'utenza facilmente individuabile (cittadini italiani all'estero e stranieri in Italia o interessati ad entrare nel territorio italiano).

La valorizzazione dei servizi consolari, importante obiettivo strategico, si è tradotta in obiettivi operativi volti ad assicurare il rilascio di passaporti entro venti giorni dalla presentazione della domanda e il rilascio di visti per affari entro otto giorni, collegandosi altresì, in questo secondo caso, alla promozione del Sistema paese (attrazione di investimenti, sviluppo dei nostri investimenti e dei flussi commerciali).

3.7. La Direzione generale per gli affari politici e di sicurezza ha naturalmente un occhio di riguardo per il rafforzamento e il rilancio del ruolo italiano in seno alle principali istanze multilaterali. Ciò vale per la principale di esse, e dunque per la candidatura italiana per un seggio nel Consiglio di Sicurezza delle Nazioni Unite per il biennio 2017-2018, obiettivo che ha visto fino ad oggi l'acquisizione di ben settantuno sostegni, ben oltre i trentacinque prefissati all'inizio del 2013. Vale poi per il rinnovo del mandato dell'Ambasciatore Zannier quale Segretario Generale dell'OSCE per un ulteriore triennio. Le dieci indicazioni di sostegno previste per l'anno di riferimento sono state puntualmente confermate.

Quanto alla dimensione della sicurezza, l'avanzamento del processo di transizione in Afghanistan ha assorbito una parte importante dell'impegno della direzione, sostanziandosi in riunioni internazionali e visite bilaterali, sia a Roma, sia a Kabul, in entrambi i casi con risultati ampiamente superiori a quelli preventivati, comprese le visite al più alto livello (il Presidente del Senato, il Presidente del Consiglio e la S.V.).

3.8. L'azione della Direzione generale per la mondializzazione ha spaziato nelle diverse aree geografiche di competenza.

In Asia, in particolare, si segnalano tanto l'attuazione dell'intesa multilaterale adottata nel'ambito del Club di Parigi per la ristrutturazione e la cancellazione del debito estero del Myanmar, che ha portato alla firma del primo accordo bilaterale, proprio con l'Italia, il 6 marzo 2013 a Roma, quanto l'organizzazione del Vertice 2014 dell'ASEM (Meeting Asia-Europa) a Milano, la cui agenda recepisce tra l'altro le tematiche dell'Expo 2015.

Per l'emisfero occidentale, gli obiettivi della direzione, puntualmente perseguiti, hanno riguardato l'organizzazione della VI

Conferenza Nazionale Italia-America Latina e Caraibi, i relativi seguiti e la preparazione della VII Conferenza.

3.9. L'imminente semestre di presidenza italiana, a partire dal 1° giugno 2014, ha segnato l'azione della **Direzione generale per l'Unione Europea** già nel corso del 2013. La predisposizione del programma del Trio di presidenza – con i contatti con Lettonia e Lussemburgo – e del programma di presidenza italiana, l'istituzione di una Delegazione ad hoc per la gestione dell'esercizio, con individuazione del necessario preventivo di bilancio, sono stati gli obiettivi operativi discesi da quello strategico imperniato sul semestre.

Anche al fine di segnare la qualità della nostra azione in Europa in vista della presidenza, ma comunque in attuazione di strategie di più ampia visione, è stato fissato un ulteriore obiettivo strategico volto a sostenere il processo di allargamento dell'Unione Europea e a rafforzare i rapporti bilaterali e la cooperazione regionale. Corollari, con altrettanti obiettivi operativi, l'avanzamento del negoziato con la Turchia e la promozione della sicurezza e stabilizzazione dell'area balcanica.

La DGUE si è poi mossa anche in altri ambiti, dall'obiettivo – fondamentale per gli interessi del nostro paese – di accrescere l'attenzione europea per il Mediterraneo ai temi della migrazione, in un'ottica di condivisione dei compiti e di solidarietà intra-europea.

* * *

§ 4. Una **visione d'insieme** della programmazione strategica per il 2013 fa emergere alcuni aspetti di estrema qualità sia nelle scelte operate dal Ministero degli Affari Esteri sia nella conduzione degli obiettivi operativi e strutturali.

4.1. Si rileva **coerenza tra gli obiettivi** – strategici e operativi – dei diversi Centri di responsabilità. Il dialogo interistituzionale condotto dalla Segreteria generale si riverbera su alcune attività di DGMO, DGSP, DGIT e DGUE. L'obiettivo dell'incremento del ruolo femminile ai vertici dell'Amministrazione, oltre che funzionale alla struttura, risponde anche a obblighi internazionali e a risposte precise date a istanze emerse nel paese. Così, la sicurezza dei posti di lavoro non è solo un doveroso rispetto delle norme ma determina una maggior qualità dell'azione della struttura.

4.2. Le **motivazioni etiche** appaiono molto avvertite: progetti come @doc servono non solo a rendere più efficiente l'azione amministrativa ma perseguono anche finalità di rispetto per l'ambiente e di contenimento della spesa. L'azione della Segreteria generale è stata incentrata sull'apertura all'esterno e sui principi di integrità e trasparenza, che si confermano – ad esempio – nelle scelte della DGIT verso l'utenza, ma anche in quelle della DGA (e-voting), o nell'attenzione al mondo imprenditoriale e produttivo a parte soprattutto della DGSP ma anche della DGMO (Conferenza America Latina).

4.3. Gli obiettivi di politica estera riprendono ovviamente precise **scelte di priorità**, fissate dal Governo e in particolare dalla S. V., e appaiono coerenti con le medesime.

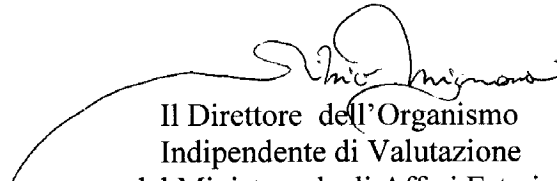
4.4. Si apprezza anche un significativo sforzo per individuare **indicatori quantitativi e misurabili**, aspetto tutt'altro che banale in un'amministrazione che svolge un'azione spesso difficilmente valutabile su basi oggettive, qual è quella della politica estera e delle relazioni internazionali, e nonostante l'inevitabile permanere, in certi casi, di indicatori di tipo binario.

4.5. Quest'ultima tendenza va comunque ulteriormente incoraggiata e se possibile accentuata, per quanto – come detto – si tratti di esercizio oggettivamente difficile. Così, si potrebbe forse migliorare la distribuzione delle fasi, che nel 2013 è apparsa lievemente sbilanciata sul primo semestre.

Ancor più complesso potrebbe essere assegnare obiettivi operativi ai quattro Centri che nel 2013 ne hanno avuto solo di strutturali, ma una riflessione in tal senso può valere la pena.

* * *

§ 5. In conclusione, si esprime una **valutazione estremamente positiva** sui risultati del monitoraggio della programmazione strategica del Ministero degli Affari Esteri nel 2013 e sull'azione volta a raggiungere, attraverso il completamento degli obiettivi operativi e strategici, le priorità politiche stabilite per l'anno appena conclusosi.



Il Direttore dell'Organismo
Indipendente di Valutazione
del Ministero degli Affari Esteri
Min. Plen. Silvio Mignano