

**PIANO DELLA PERFORMANCE**  
**DEL**  
**MINISTERO DEGLI AFFARI ESTERI**  
**PROGRAMMAZIONE TRIENNALE**  
**2013-2015**

## 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 .....	11
<i>Analisi del contesto</i> .....	12
Analisi del contesto esterno.....	12
Analisi del contesto interno.....	14
<i>Obiettivi strategici</i> .....	19
Gli obiettivi strategici per il triennio 2013-2015.....	20
Dagli obiettivi strategici a quelli operativi e il collegamento con la Programmazione Finanziaria...34	
Dagli obiettivi strutturali al piano della Performance.....34	
Obiettivi assegnati al personale dirigenziale .....	35
Obiettivi degli Uffici dell'Amministrazione centrale .....	35
Obiettivi degli Uffici dell'Amministrazione periferica .....	35
<i>Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della performance</i> .....	36
Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano .....	36
Analisi e coinvolgimento degli stakeholder .....	37
Collegamento con il Programma triennale della trasparenza e l'integrità e gli standard di qualità.....	38
Coerenza con la programmazione economico - finanziaria e di bilancio .....	39
Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance.....	39
<i>Allegati tecnici</i> .....	40

## Presentazione del Piano

*Il processo di definizione delle priorità della Farnesina per il triennio 2013-2015 risponde a numerose sfide ed impegni, secondo sei direttrici fondamentali. Innanzitutto il consolidamento della costruzione europea, perseguendo gli obiettivi di una maggiore integrazione, della crescita economica e della solidarietà (superando le sfide dell'allargamento ai Paesi candidati e dei negoziati sul Quadro Finanziario Pluriennale). Ancora la direttrice della crescita economica nazionale, cogliendo le nuove opportunità dei mercati globali e fornendo servizi consolari sempre più efficienti a cittadini, imprese e stranieri. Sarà confermato il tradizionale impegno per la pace e la sicurezza, anche attraverso iniziative umanitarie in aree di crisi, e a favore della promozione dei diritti umani. Infine dovrà essere affermata un'azione*  
*L'azione del MAE dovrà avvenire attraverso l'affermazione dei principi della responsabilità manageriale, del decentramento delle decisioni e dell'innovazione tecnologica, anche alla luce delle crescenti ristrettezze di bilancio, ottimizzando le risorse disponibili, anche in materia di cooperazione allo sviluppo.*

*In tale prospettiva, il Piano della Performance 2013-2015 individua obiettivi ambiziosi per un'Amministrazione fortemente intenzionata a rafforzare 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 di più diretto interesse per la sicurezza del nostro Paese, rafforzare le relazioni politiche ed economiche con i paesi membri dell'Unione Europea, promuovere la posizione italiana in aree di grande interesse geo-strategico come l'estremo Oriente, l'Afghanistan e l'America Latina e sostenere la diffusione della lingua e cultura italiane.*

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

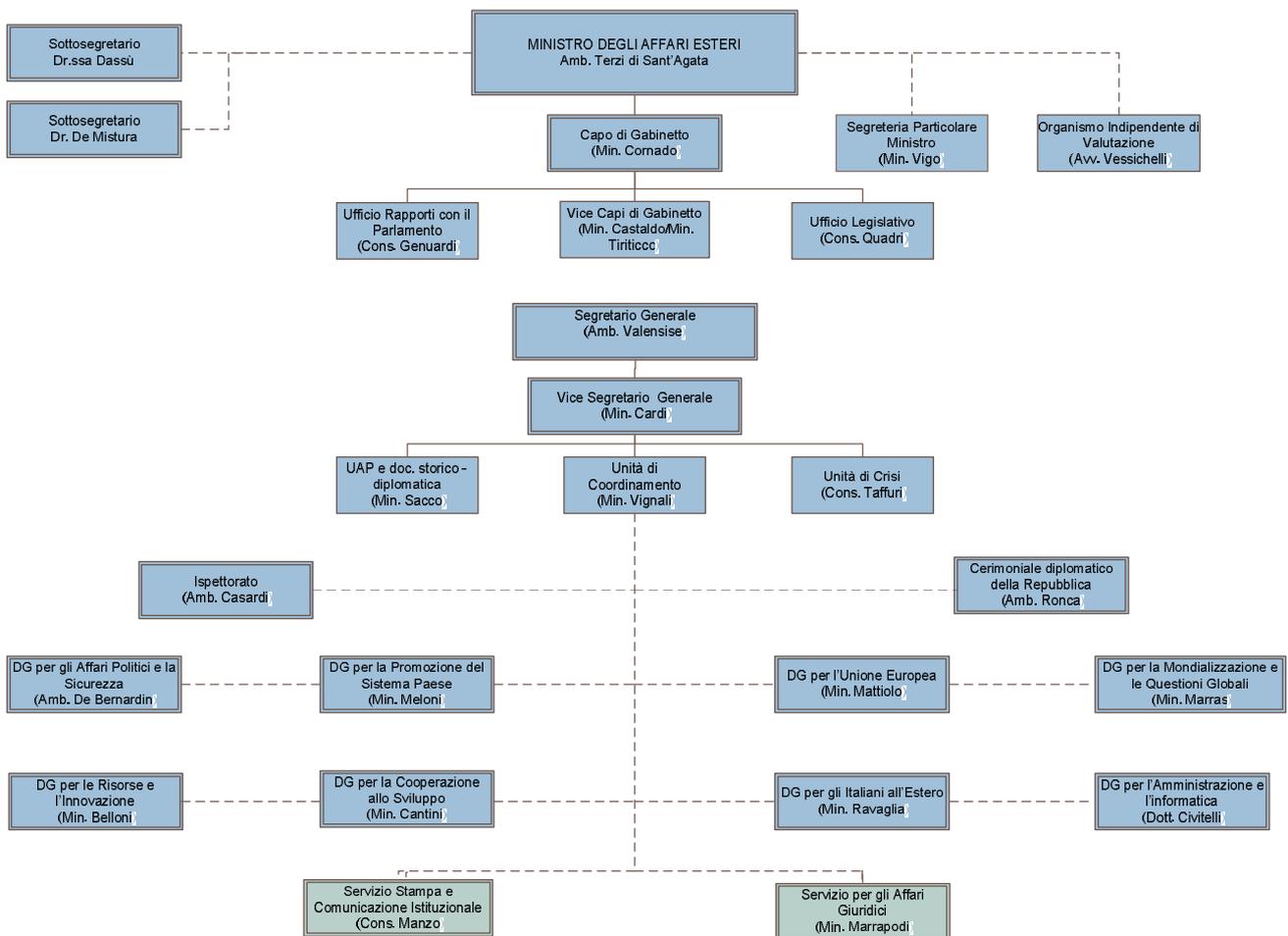
## Overview dell'Amministrazione

### Chi siamo

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

L'organigramma di seguito riportato illustra - ai sensi del DPR n. 95/2010 - l'assetto organizzativo del MAE al 31.12.2012

Un organigramma dettagliato è riportato nell'allegato A.



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

Le Direzioni Generali sono infatti divise per macroaree tematiche coincidenti con le grandi priorità della nostra politica estera: affari politici e sicurezza, mondializzazione e questioni globali, promozione del sistema Paese, Unione Europea.

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 318 Uffici all'estero (di cui 8 non operativi):

- 127 Ambasciate;
- 9 Rappresentanze permanenti presso gli Organismi Internazionali;
- 1 Delegazione Diplomatica Speciale;
- 92 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 in sei grandi direttrici fondamentali:

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

### *Come operiamo*

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

<b>Area Strategica</b>	<b>Outcome</b> (impatto atteso su cittadini, imprese ed utenti)
Diplomazia per l'Europa	Assicurare il contributo dell'Italia al processo di integrazione europea tramite la partecipazione ai negoziati in ambito UE, anche in vista della Presidenza italiana dell'UE
Diplomazia per la crescita	Promozione e iniziative di internazionalizzazione delle autonomie territoriali e del sistema economico e promozione della cultura, della scienza e della lingua italiana
Diplomazia per la sicurezza	Rafforzare la sicurezza dell'Italia da minacce internazionali
Diplomazia per i cittadini	Offrire a cittadini ed imprese servizi più rapidi ed efficienti
Diplomazia per i diritti	Promozione di campagne sempre più incisive per la tutela e la promozione delle libertà fondamentali
Riforma dell'azione amministrativa	Assicurare la coerenza generale e il coordinamento dell'attività del Ministero, anche per quanto concerne l'assistenza dei connazionali

	in contesti a rischio e di emergenza e la consulenza in questioni giuridiche di diritto interno e internazionale
--	--

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	104
Personale, di cui	7912 <sup>1</sup>
Diplomatici e dirigenti	946
Aree funzionali e personale non di ruolo	6.966

<b>La rete estera del Ministero degli Affari Esteri:</b>	
Ambasciate	127
Rappresentanze Permanenti presso Organizzazioni Internazionali	9
Uffici Consolari	92

<sup>1</sup> Dati disponibili sull'annuario statistico MAE 2012

Uffici Consolari onorari	391
Istituti Italiani di Cultura	90 di cui 1 inattivo
Istituzioni scolastiche	143
Lettori di ruolo	247*

Altri soggetti nella rete del Sistema Italia all'estero	
Unità operative dell' Agenzia-ICE	90**
Camere di Commercio Italiane all'estero	72***
Uffici ENIT	26***

\* Dato al 31/12/2012

\*\* Le Unità attualmente esistenti secondo dati dell' Agenzia-ICE aggiornati a dicembre 2012 sono 90. E' prevista l'apertura di ulteriori 7 Unità.

\*\*\* Aggiornamento al 31 dicembre 2012

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

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

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

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

Le **dinamiche dell'economia globale** indicano che la politica estera va vista come 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.

Le più recenti evoluzioni sullo scacchiere internazionale, dalla c.d. *Primavera Araba* alla crescente centralità strategica dei *BRICS* (Brasile, Russia, India, Cina e Sud Africa) implicano che, per continuare a pesare sulle decisioni, l'Italia sia anche più consapevole delle proprie priorità e sia in grado di assumersi maggiori responsabilità.

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

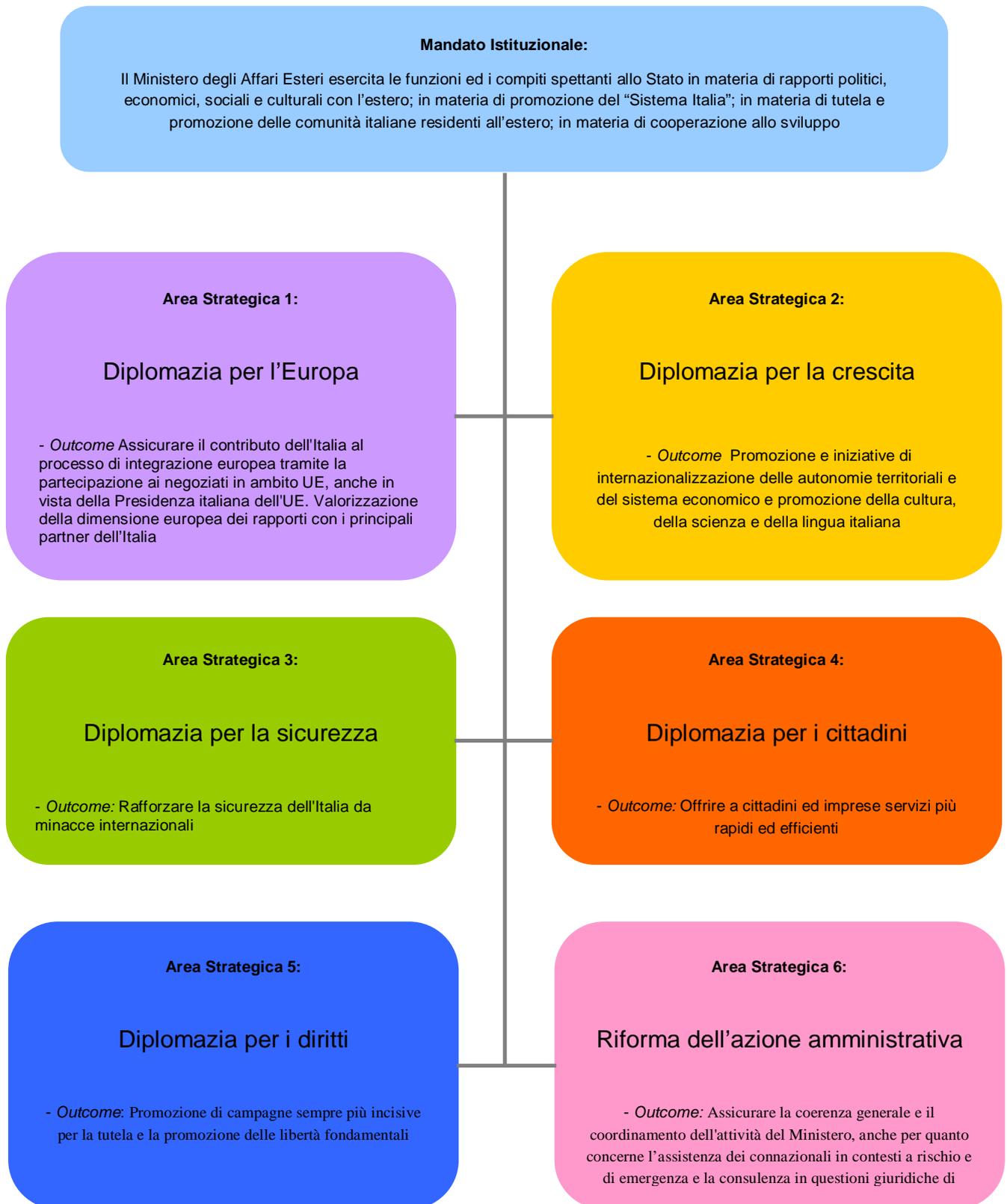
Le caratteristiche della transizione sistemica in atto, così come della delicata congiuntura economica, rafforzano l'interesse dell'Italia a una **governance più efficace del sistema internazionale**, basata su principi, norme e valori condivisi. Quanto più il tavolo da gioco globale verrà gestito da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

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

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, quindi, interesse a promuovere una relazione paritaria – fondata su principi di reciprocità, su regole concordate e condivise – fra l'Unione

Europea e la Russia e fra l'UE e i grandi produttori energetici del Mediterraneo e del Golfo.

## Albero della performance



### *Analisi del contesto esterno*

#### **Governance globale.**

L'attuale panorama internazionale propone sfide sempre nuove, rese particolarmente insidiose dalla loro dimensione asimmetrica e globale. Accanto alle classiche aree critiche e a situazioni di conflitto storicamente irrisolte, emergono conflitti e movimenti sociali inediti e non sempre prevedibili - come quelli che agitano il Mediterraneo dal dicembre 2010 - capaci di saltare rapidamente dal contesto locale al sistema globale. La tecnologia della comunicazione e dell'informazione in continua evoluzione sta cambiando così in modo irreversibile le singole società e la realtà internazionale nel suo complesso. Dopo la fine della guerra fredda si può parlare oggi di fallimento delle grandi potenze, intese come garanti di un equilibrio mondiale capace - anche in assenza di democrazia, sviluppo e giustizia sociale - di tutelare la sicurezza o la "percezione di sicurezza". Il mancato intervento della Comunità internazionale nell'accompagnare e favorire evoluzioni positive a sostegno della Pace mondiale e non destabilizzanti comporta rischi elevatissimi, e la politica estera non può quindi permettersi di ignorare o gestire in modo inadeguato tali fenomeni. Da un punto di vista geopolitico, particolare attenzione richiede senz'altro per il nostro Paese l'attuale situazione del Mediterraneo vista la contiguità geografica e il ruolo storico dell'Italia nella zona. E date le implicazioni di una cronica instabilità, innanzitutto in termini di sicurezza energetica e rischio migratorio.

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

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

Molte di queste criticità non sono nuove, nuova è però la dimensione ed il potenziale che vanno assumendo in relazione all'intreccio fra progresso tecnologico, dinamiche socio-politiche e mutamento degli assetti economici globali. In un mondo caratterizzato dalla crescente instabilità delle tradizionali economie trainanti e dall'emergere di nuove potenze economiche (in certi casi ancora poco "mature" sul piano internazionale), sembra così delinearsi una problematica definita da un doppio dilemma: crescita economica *versus* sostenibilità del debito pubblico (e rischio di perdita di sovranità sul debito); stabilità e sicurezza *versus* democrazia e giustizia sociale. Emerge peraltro sempre più netto il legame indissolubile - del resto evidenziato nei *Millennium Development Goals* - tra la condizione socio-economica delle persone (sicurezza, lavoro, salute) e la solidità di un ordinamento democratico.

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

### **Competitività e risorse scarse**

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

tradizionali fragilizzate e molto esposte alle crisi finanziarie, il successo sui mercati internazionali e la capacità di sostenere il debito di altri Paesi garantisce sempre più capacità di influenza nei processi decisionali della politica internazionale.

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

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

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

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

### ***Analisi del contesto interno***

Il personale del Ministero degli Affari Esteri al 31 dicembre 2011 è costituito da 7.912 unità, di cui 4333 dipendenti di ruolo, 2761 unità non di ruolo e 818 unità dei ruoli di altre amministrazioni.

Nel complesso il personale in servizio all'estero si concentra per il 29% nell'Unione Europea, per il 14% nei Paesi dell'Europa non appartenenti all' UE, per il 22% nelle Americhe, per il 12% in Mediterraneo e Medio Oriente, per il 9% in Africa subsahariana e per il 14 % in Asia e Oceania.

In una prospettiva di drastica riduzione di risorse umane e finanziarie, il Ministero ha sviluppato, da una parte, l'applicazione dei processi di innovazione e di ricerca di nuovi modelli gestionali per ottenere gli obiettivi della riduzione dei costi di

funzionamento dell'apparato, di incremento di efficienza, di semplificazione normativa e amministrativa; dall'altra, un puntuale adeguamento tecnologico, aspetto quest'ultimo imprescindibile per ogni Amministrazione che intenda operare in modo tempestivo ed efficace nel quadro globale.

Il pilastro su cui si è appoggiata la strategia di rilancio della Farnesina è stata la riforma relativa alla riorganizzazione del Ministero (DPR. n. 95/2010 entrata in vigore il 19 dicembre 2010), che ha perseguito un coerente disegno di razionalizzazione amministrativa; grazie al citato provvedimento, infatti, si è operato non solo nel senso della riduzione delle strutture di livello dirigenziale generale, ma anche nel senso di dare al Ministero un nuovo assetto organizzativo più rispondente alle esigenze scaturenti dalla globalizzazione dei problemi, sostituendo le Direzioni generali competenti per grandi aree geografiche con nuove Direzioni generali strutturate per ambiti materiali, portatrici di una visione globale nei settori di rispettiva competenza.

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

<b>Indicatori</b>	<b>Valore</b>
Età media del personale (anni)	49 anni
Età media dei dirigenti	45 anni <sup>[1]</sup>
Tasso di crescita unità di personale negli anni	- 3,83 %
% di dipendenti in possesso di laurea	50,2%
% di dirigenti in possesso di laurea	100 %
Ore di formazione (media per dipendente)	9,8 <sup>[2]</sup>
Turnover del personale	42,85 % <sup>[3]</sup>
Costi di formazione/spese del personale	0,22 % <sup>[4]</sup>

---

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

<sup>[2]</sup> 9,8 è il numero di ore di formazione erogate procapite.

<sup>[3]</sup> Più in dettaglio nel 2012 sono stati assunte 87 unità di personale, mentre sono cessate dai ruoli 203 unità.

<sup>[4]</sup> La cifra indica la percentuale dei costi per la formazione sostenuti dal MAE al 31.12.2012 (pari a Euro 497.806,37) sulle spese del personale alla stessa data (pari alle retribuzioni lorde - Euro 155.504.348 - e oneri aggiuntivi - Euro 61.391.922).

## Analisi del Benessere Organizzativo

Indicatori	Valore
Tasso di assenze	15,19 % <sup>[5]</sup>
Tasso di dimissioni premature	22 % <sup>[6]</sup>
Tasso di richieste di trasferimento	0,12 % <sup>[7]</sup>
Tasso di infortuni	0,52% <sup>[8]</sup>
Stipendio medio percepito dai dipendenti	Euro 43.072,21
% di personale assunto a tempo indeterminato	100 %

Per quanto concerne i dati emergenti dalla tabella relativa alla valutazione del benessere organizzativo significativo appare il dato sul tasso degli infortuni che testimonia il successo dell'impegno profuso dal MAE nell'attività di prevenzione dei rischi professionali per i lavoratori. Il dato appare ancor più interessante se si valuta che il 60% degli infortuni si è verificato durante il percorso per raggiungere il MAE o viceversa. Questo risultato è stato possibile grazie ad una attenta attuazione delle prescrizioni previste dal D.lgs.vo n.81/2008 ed in particolare in virtù di una capillare azione di formazione di tutte le categorie professionali (dirigenti, preposti e addetti) impegnati in difesa della salute e sicurezza dei lavoratori in Italia e all'estero.

## Analisi di genere

Indicatori	Valore
% di dirigenti donne	19,95% <sup>[9]</sup>
% di donne rispetto al totale del personale	46,38%
Stipendio medio percepito dal personale donna (distinto per personale dirigente e non)	Euro 81.847,68 (donna dirigente) 27.460,56 (donna non dirigente)

<sup>[5]</sup> Nell'anno 2012 il totale di assenze senza ferie è pari a 4,38 %.

<sup>[6]</sup> Nel dettaglio nell'anno 2012 le dimissioni naturali sono state 219, quelle premature 48.

<sup>[7]</sup> Nell'anno 2012 vi sono state quattro (4) unità in uscita dal MAE appartenenti alle Aree Terza (1), Seconda (2) e Prima (1).

<sup>[8]</sup> Nell'anno 2012 si sono verificati n. 22 infortuni così suddivisi: infortuni personale in servizio al MAE, n. 13, infortuni personale in servizio all'estero circa n. 5 per personale di ruolo e circa n. 4 personale a contratto a legge italiana (dati in base alle denunce INAIL).

<sup>[9]</sup> Su 967 Dirigenti e Diplomatici, 193 sono di sesso femminile, di cui 178 diplomatici e 15 amministrativi.

% 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	38,46 %
Ore di femminile formazione (media per dipendente di sesso femminile)	20,9 <sup>[10]</sup>

---

[10] Il dato indica le ore di formazione erogate pro-capite al personale di sesso femminile.

## **Integrazione tra i sistemi**

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

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

Ogni CDR è stato chiamato, come già avvenuto in passato, ad individuare i rispettivi obiettivi strategici e strutturali all'interno delle aree strategiche indicate dal Signor Ministro.

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

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

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

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

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

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

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

A partire dalle sei direttrici di azione indicate dal Signor Ministro, il MAE ha individuato tutti gli obiettivi strategici per il triennio 2013-2015, cui sono stati attribuite le risorse indicate nella Nota Integrativa al Bilancio.

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

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

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

## **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 sei aree strategiche entro cui si svolge l'azione dell'Amministrazione.

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

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

- rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- specifici e misurabili in termini concreti e chiari;

- tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- riferibili ad un arco temporale determinato;
- commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

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

## **Gli obiettivi strategici per il triennio 2013-2015**

### **Area strategica della Diplomazia per la Sicurezza**

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

Il Ministero degli Esteri, attraverso la competente Direzione Generale per gli Affari politici e di sicurezza, di concerto con la Rappresentanza Permanente d'Italia alle Nazioni Unite, mira, nel triennio 2012-2014, a porre le basi (attraverso la formalizzazione del sostegno alla *membership* italiana da parte degli Stati Membri) per il conseguimento italiano di un seggio non permanente di durata biennale (2017-2018) nel Consiglio di Sicurezza delle Nazioni Unite.

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

- *Assicurare che il mandato triennale del Segretario Generale dell'OSCE venga rinnovato per altri tre anni al momento della sua scadenza il 30 giugno 2014*

E' interesse strategico del Ministero degli Esteri che, attraverso le azioni della competente Direzione Generale per gli Affari politici e di sicurezza, di concerto con la Rappresentanza d'Italia all'Organizzazione per la Sicurezza e la Cooperazione in Europa (OSCE), venga assicurato il rinnovo del mandato triennale dell'attuale Segretario Generale dell'Organizzazione, il diplomatico italiano Amb. Lamberto Zannier, all'atto della scadenza il 30 giugno 2014 del presente mandato.

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

- *Contribuire all'avanzamento del processo di Transizione in Afghanistan, attraverso la sua estensione ad ulteriori aree del Paese*

L'Afghanistan costituisce un teatro di grande interesse geo-politico per l'Italia. E' quindi nostro interesse strategico partecipare attivamente alle iniziative diplomatiche internazionali per la stabilizzazione del Paese e sviluppare un articolato dialogo bilaterale finalizzato all'avanzamento qualitativo e quantitativo del c.d. "processo di Transizione".

*Target ed indicatore: Completamento della terza fase del processo di transizione. Avvio di 4<sup>a</sup> e 5<sup>a</sup> tranche, tramite deliberazione del JANIB Joint Afghan-NATO Inequal Board ed approvazione dei relativi Piani di attuazione.*

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

A partire dalla decisione politica sulla possibilità che il Vertice ASEM 2014 si tenga a Bruxelles e non in Italia (tenuto anche conto dei costi connessi), il Ministero degli Esteri considera di primario interesse assicurare al Paese un ruolo di leadership nel processo di progressivo rafforzamento della cooperazione multilaterale tra Europa ed Asia in campo politico, economico e socio-culturale.

*Target ed indicatore: Organizzare a Bruxelles nell'ottobre 2014 il Vertice dei Capi di Stato e di Governo dell'Asia-Europe Meeting (ASEM), con la presenza di almeno il 50% dei Capi di Stato e di Governo dei paesi membri dell'ASEM.*

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

Sulla scia dei lusinghieri risultati della V Conferenza Italia-America Latina, il Ministero degli Esteri si propone di promuovere ulteriormente il dialogo tra Italia ed i

Paesi dell'America Latina e dei Caraibi per approfondire la collaborazione bilaterale e favorire un approccio coordinato alla soluzione dei problemi globali.

*Target ed indicatore: organizzare la VI e VII Conferenza Italia – America Latina e Caraibi, con la partecipazione di almeno il 50% dei Ministri e dei vertici delle OO.II. invitati.*

## **Area strategica della Diplomazia per l'Europa**

- *Incidere sul negoziato dedicato al completamento dell'UEM in modo che l'esito finale sia favorevole agli interessi italiani*

Partecipazione al negoziato sulle proposte di completamento dell'Unione Economica e Monetaria, avanzate dal Presidente Van Rompuy nel rapporto interinale del giugno 2012, articolate su quattro “*building blocks*” (quadro finanziario più integrato; quadro di bilancio più integrato; coordinamento politiche economiche; rafforzamento legittimità democratica).

*Target ed indicatore: Partecipazione al negoziato sulle proposte di completamento dell'Unione Economica e Monetaria.*

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

Alla luce delle rapide trasformazioni dell'ambiente internazionale, l'Italia dovrà prioritariamente promuovere iniziative volte a favorire l'avvicinamento all'UE dei Paesi dei Balcani Occidentali (Serbia, Albania, Kosovo, FYROM, Montenegro e Bosnia Erzegovina) e della Turchia. A tal fine, andranno promosse azioni di sensibilizzazione e di pressione tese a tenere alta l'attenzione sul dossier allargamento nell'agenda UE e in quella dei partner europei. Tali attività saranno svolte presso le Istituzioni comunitarie, anche per il tramite della Rappresentanza Permanente d'Italia a Bruxelles, nonché parallelamente a livello bilaterale presso gli Stati Membri dell'UE e i Paesi terzi interessati, anche attraverso la nostra rete diplomatica. Si tratta di sviluppare sinergie su questioni di interesse comune; di acquisire e consolidare una rete di alleanze e solidarietà da far valere nell'ambito dell'Unione Europea; di promuovere i concreti interessi degli attori del sistema Italia nei Paesi considerati; di agganciarsi alle dinamiche a geometria variabile che si affermano tanto sul piano regionale che nel contesto dell'Europa a 27; di promuovere la sicurezza e la stabilizzazione dei Paesi dei Balcani tramite il rafforzamento dei rapporti bilaterali e la valorizzazione delle iniziative di cooperazione regionale (InCE, IAI, RCC ecc.).

*Target ed indicatore: Almeno 7 riunioni e iniziative dedicate all'allargamento.*

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

L'Italia è in prima linea di fronte alle rapide trasformazioni in corso in Nord Africa. E' pertanto nostro interesse, per affrontare al meglio le sfide che provengono dalla sponda sud del Mediterraneo, promuovere nel quadro della Politica Europea di Vicinato (PEV) iniziative volte a sostenere la transizione democratica e la stabilizzazione dei Paesi dell'area, sostenendone il consolidamento istituzionale e la ripresa economica, sì da contrastare le minacce alla sicurezza e contribuire ad arginare i flussi migratori provenienti dalla regione. Tali attività saranno svolte presso le Istituzioni comunitarie, anche per il tramite della Rappresentanza Permanente d'Italia a Bruxelles, nonché parallelamente a livello bilaterale presso gli Stati Membri dell'UE e i Paesi terzi interessati, anche attraverso la nostra rete diplomatica.

*Target ed indicatore: 10 riunioni e iniziative promosse in ambito UE dedicate al Mediterraneo.*

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

Alla luce delle rapide trasformazioni dell'ambiente internazionale, il rafforzamento della cooperazione bilaterale con i Paesi dell'Unione Europea costituisce una premessa fondamentale per una più efficace proiezione esterna dell'Italia. Nel contesto dei consolidati ancoraggi multilaterali ed europei della nostra politica estera, più strette intese con i partner summenzionati sono funzionali ad un efficace perseguimento degli interessi nazionali. Si tratta di sviluppare sinergie su questioni di interesse comune; di acquisire una rete di alleanze e solidarietà da far valere nell'ambito dell'Unione Europea; di promuovere i concreti interessi degli attori del sistema Italia nei Paesi considerati; di agganciarsi alle dinamiche a geometria variabile che si affermano tanto sul piano regionale che nel contesto dell'Europa a 27. E' pertanto opportuno un complessivo e sistematico rafforzamento delle relazioni bilaterali con i Paesi europei promuovendo occasioni d'incontro ufficiali e iniziative di cooperazione.

*Target ed indicatore: Assicurare che in almeno 10 riunioni all'anno, nel triennio 2012-2014, si registrino convergenze concrete su tematiche europee.*

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

In vista della Presidenza di turno dell'Unione Europea da parte dell'Italia, prevista per il secondo semestre 2014, la Direzione Generale per l'Unione Europea potrà svolgere il ruolo istituzionale di programmazione, preparazione e attuazione del semestre, che passerà attraverso un'intensa attività di consultazione con gli attori

istituzionali italiani (in primis i Ministeri tecnici e il Parlamento), comunitari (Parlamento Europeo, Consiglio e Commissione) e con i due Stati Membri appartenenti al Trio di Presidenza (seguiranno, infatti, all'Italia la Lettonia e il Lussemburgo). Obiettivo di tali consultazioni sarà la predisposizione di un "Programma del Trio" da presentare entro il primo semestre 2014 e di un "Programma di Presidenza", da presentare all'avvio del semestre italiano e attuare entro dicembre 2014.

*Target ed indicatore: Dieci riunioni all'anno dedicate alla Presidenza italiana dell'Unione Europea (II semestre 2014).*

### **Area strategica della Diplomazia per i diritti**

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

Promuovere la partecipazione dell'Italia, in stretto coordinamento con le IFI, alla politica di cancellazione del debito estero dei Paesi più poveri e alla strategia flessibile per le ristrutturazioni debitorie concordate al Vertice G8 di Evian per i paesi a reddito medio-basso. Guida e coordinamento della delegazione italiana, composta da MEF, MISE, Artigiancassa e SACE al Club di Parigi per le intese multilaterali e gli accordi bilaterali.

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

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

Efficacia dell'aiuto allo sviluppo ('*aideffectiveness*') significa aumentare l'impatto dell'aiuto pubblico allo sviluppo nei PVS, da una parte attraverso una maggiore responsabilizzazione dei paesi partner nei loro stessi processi di crescita (intensificando la trasparenza e la lotta alla corruzione), e dall'altra sia attraverso una più forte attenzione alla qualità della spesa di flussi di denaro pubblico derivanti dai Paesi donatori (secondo il principio '*value for money*') sia attraverso la razionalizzazione dell'aiuto realizzata anche mediante un processo di riduzione della frammentazione e dispersione dell'aiuto allo sviluppo. La DGCS opererà dunque per un miglioramento complessivo e qualitativo della sua azione per la riduzione della povertà nel mondo.

*Target ed indicatore: elevare entro il 2014 la qualità dell'aiuto pubblico allo sviluppo italiano, nella cornice degli Obiettivi di Sviluppo del Millennio e alla luce del Quarto Foro di Alto Livello di Busan del 2011.*

## **Area strategica della Diplomazia per la crescita**

### ➤ *Internazionalizzazione del sistema produttivo italiano*

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

*Target ed indicatore: Realizzare almeno il 65% delle iniziative.*

### ➤ *Diffusione della lingua italiana*

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

*Target ed indicatore: Realizzare almeno il 65% delle iniziative.*

## **Area strategica della Diplomazia per i cittadini**

### ➤ *Promozione, sviluppo e coordinamento delle attività rivolte agli italiani all'estero.*

Promuovere una sempre maggiore efficienza nelle attività a beneficio degli italiani all'estero.

*Target ed indicatore: (progressivo aumento della percentuale dei passaporti per i cittadini all'estero rilasciati entro 20 giorni e dei visti d'affari rilasciati, nelle principali Sedi, entro 8 giorni).*

## **Area strategica della Riforma dell'azione amministrativa**

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

Il Programma triennale 2011-2013 per la trasparenza e l'integrità del Ministero Affari Esteri intende confermare e promuovere ulteriormente presso tutti i dipendenti la cultura della legalità e della permeabilità dei processi organizzativi e dei risultati dell'Amministrazione. Fra gli obiettivi più rilevanti del programma triennale del MAE vi è la redazione di un codice di comportamento specifico per i dipendenti del

Ministero, l'adozione di circolari per regolamentare alcuni aspetti di notevole rilevanza come l'acquisizione di donazioni e sponsorizzazioni da parte degli Uffici all'estero, nonché l'organizzazione delle giornate dell'integrità e di quelle della trasparenza.

*Target ed indicatore: Realizzare il 100% delle iniziative programmate.*

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

Ci si propone di rafforzare gli strumenti di coordinamento interagenzia con l'obiettivo di consolidare il dialogo operativo con alcune Amministrazioni, in particolare Difesa, MISE, Dip. Politiche Europee, MIUR, in aggiunta alle riunioni di coordinamento su argomenti specifici che già si svolgono con cadenza regolare.

*Target ed indicatore: Realizzazione del 65% delle iniziative programmate.*

- *Continuazione delle politiche propulsive delle pari opportunità*

Dare attuazione alle diverse politiche pubbliche finalizzate ad incoraggiare il conferimento e l'assunzione di incarichi di responsabilità da parte del personale femminile, nonché consolidare, in armonia con il piano di azioni positive elaborato dal Comitato Unico di Garanzia, le prassi amministrative in tal senso con l'obiettivo specifico di conseguire un aumento quantitativo delle donne impegnate in posizioni di responsabilità.

*Target ed indicatore: assicurare l'aumento del personale femminile preposto ad incarichi di responsabilità presso l'Amministrazione centrale e nelle sedi estere.*

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

Contribuire all'attuazione dell'articolato piano di ristrutturazione e razionalizzazione della rete diplomatico-consolare, aumentandone la sicurezza (contenimento degli infortuni sul lavoro), in particolare tramite l'incremento delle risorse destinate alla sicurezza nei luoghi di lavoro all'estero al netto di decurtazioni straordinarie sugli stanziamenti di bilancio sia provenienti dal Mae che propri delle Sedi estere.

*Target ed indicatore: Aumento progressivo delle risorse a disposizione.*

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

Contribuire all'attuazione dell'articolato piano di ristrutturazione e razionalizzazione della rete diplomatico-consolare, aumentandone l'efficienza. In particolare, attraverso l'implementazione dell'autonomia gestionale, di cui al DPR n. 54/2010, il Ministero degli Esteri mira a ristrutturare la spesa destinata alla sua Rete all'estero, in particolare diminuendo la spesa per i canoni di locazione di natura residenziale.

*Target ed indicatore: Progressiva riduzione dello 0,5% annuo fino al 2015.*

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

Assicurare la semplificazione delle procedure e l'ammodernamento delle modalità di lavoro delle Sedi estere, incrementando l'efficienza dei servizi resi mediante lo sviluppo di progetti di innovazione digitale, quali la creazione del Portale "Servizi Consolari Online" (SECOLI) e la sua successiva ottimizzazione, la realizzazione del sistema di pagamenti online, e l'estensione della piattaforma di gestione documentale ("@doc") alla rete estera.

*Target ed indicatore: Raggiungimento delle iniziative programmate.*

## Area strategica della Diplomazia per l'Europa

*Incidere sul negoziato dedicato al completamento dell'UEM in modo che l'esito finale sia favorevole agli interessi italiani*

*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*

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

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

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

**Area strategica della Diplomazia per la Crescita**

*Internazionalizzazione del sistema produttivo italiano*

*Diffusione della lingua italiana*

## Area strategica della Diplomazia per la Sicurezza

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

*Assicurare che il mandato triennale del Segretario Generale dell'OSCE venga rinnovato per altri tre anni al momento della sua scadenza il 30 giugno 2014*

*Contribuire all'avanzamento del processo di Transizione in Afghanistan, attraverso la sua estensione ad ulteriori aree del Paese*

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

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

## **Area strategica della Diplomazia per i cittadini**

*Promozione, sviluppo e coordinamento delle attività rivolte agli italiani all'estero.*

## Area strategica della Diplomazia per i Diritti

```
graph TD; A[Area strategica della Diplomazia per i Diritti] --- B[Completare la cancellazione del debito estero dei paesi più poveri e la ristrutturazione del debito di quelli a reddito medio-basso]; A --- C[Ottenere una più elevata qualità dell'aiuto allo sviluppo italiano, nella cornice degli Obiettivi di Sviluppo del Millennio e alla luce del Quarto Foro di Alto Livello di Busan del 2011]
```

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

*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*

## Area strategica della Riforma dell'azione amministrativa

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

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

*Continuazione delle politiche propulsive delle pari opportunità*

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

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

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

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

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

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

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

Si allega il foglio di lavoro degli obiettivi operativi, completo dei responsabili delle strutture, degli indicatori e dei target programmati (all. C 1).

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

Si allega altresì il quadro completo degli obiettivi strutturali dell'Amministrazione, la cui realizzazione a livello operativo viene monitorato attraverso il controllo di gestione da parte degli Uffici (all. C 2).

Per quanto concerne l'esigenza di realizzare un percorso di miglioramento della Performance, si fa presente che gli Uffici all'estero non potranno monitorare nel corso del 2013 meno di 4 attività e che tutti gli Uffici del MAE sono stati inviati a fissare target più ambiziosi rispetto a quelli dell'anno precedente.

### ***Obiettivi assegnati al personale dirigenziale***

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

FASE	ATTIVITA'	RESPONSABILE	SCADENZA
<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 settembre
<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	15 febbraio
<b>Monitoraggio</b>	Monitoraggio dell'avanzamento degli obiettivi	Direttori Generali / Capi Servizio / Direttori Centrali / Capi Unità / Capi Ufficio	Ogni trimestre

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

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

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

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

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

- Parlamento, in particolare dall'Ufficio per i Rapporti con il Parlamento e soprattutto nel quadro delle audizioni presso le Commissioni Esteri (a cui partecipano i vertici politici e/o dirigenziali dell'Amministrazione);
- Ministeri ed enti locali, anche per il tramite, ove presenti, degli Uffici dei Consiglieri Diplomatici;

- Collettività italiane all'estero, soprattutto per il tramite del Consiglio Generale per gli Italiani all'Estero, di cui è Presidente il Sig. Ministro degli Esteri;
- Sistema produttivo nazionale, per il tramite delle periodiche riunioni della Cabina di Regia, presieduta dal vertice dell'Amministrazione degli Esteri;
- Imprese ed istituti finanziari (ad es. ENI, ENEL, ed UNICREDIT), anche per il tramite dei funzionari diplomatici eventualmente ivi distaccati, quali consiglieri per le relazioni internazionali (o incarichi similari).

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

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

Nell'ambito della Programmazione strategica e del Piano della Performance del Ministero degli Esteri per il triennio 2012-2014 è, infatti, previsto che il Segretario Generale del MAE, in raccordo con la Segreteria Generale, la Direzione Generale per le Risorse e l'Innovazione, e la Direzione Generale per l'Amministrazione, l'Informatica e le Comunicazioni dia "Attuazione [a]l Programma triennale per la Trasparenza e l'Integrità", attraverso la realizzazione dei seguenti obiettivi operativi:

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

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

In analoga considerazione si sono tenuti gli **standard di qualità** dell'Amministrazione degli Esteri, individuati in via sperimentale dal DM/304 BIS dell'11 luglio 2011 e attualmente in corso di aggiornamento. Sia i servizi offerti dall'Ufficio Relazioni con il Pubblico, che quelli offerti dalla Biblioteca e dall'Archivio Storico del MAE nonché l'iscrizione negli schedari consolari dei Paesi dell'Europa sono infatti oggetto di monitoraggio, diretto o indiretto, per il tramite del sistema di controllo di gestione effettuato dagli Uffici del MAE e/o dalla sua Rete all'estero.

Il collegamento con gli standard di qualità si tradurrà nel 2013 in un aggiornamento dei medesimi. Tale esercizio trarrà presupposto dal controllo di gestione e strategico

del 2012 e dai risultati che ne sono desumibili, in termini di servizi ai cittadini italiani all'estero, agli stranieri e anche di servizi culturali tramite la rete degli IIC.

### ***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 del Sig. Ministro, che ne costituisce un allegato.

**Il collegamento con il ciclo di programmazione finanziaria si realizza attraverso la connessione alla Nota Integrativa al Bilancio (di cui le tabelle C1 e C2 allegate costituiscono il presupposto contabile).**

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

### ***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 2013 si intende:

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

## Allegati tecnici

*A – Organigramma dettagliato dell'Amministrazione*

*B – Direttiva del Sig. Ministro sull'Azione Amministrativa*

*C1 e C2– Foglio di lavoro completo degli obiettivi strategici e strutturali*

*D - Obiettivi in valutazione degli Uffici dell'Amministrazione centrale*

*E – Obiettivi in valutazione degli Uffici all'estero*

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