



*Ministero degli Affari Esteri
e della Cooperazione Internazionale*

Relazione sulla performance 2013

1. PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE	2
2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI <i>STAKEHOLDER</i> ESTERNI.....	3
2.1. Il contesto esterno di riferimento	3
2.3. I risultati raggiunti	10
2.4. Le criticità e le opportunità.....	15
3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI.....	17
4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ	47
5. PARI OPPORTUNITÀ	52
6. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA <i>PERFORMANCE</i>	55
6.1. Fasi, soggetti, tempi e responsabilità	55
6.2. Punti di forza e di debolezza del ciclo della <i>performance</i>	56
7. ELENCO DEGLI ALLEGATI	58

1. PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE

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

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

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

Una sfida che il MAE ha affrontato nonostante le criticità derivanti dalla sua specificità (una struttura centrale ed una rete periferica con circa 300 articolazioni in tutti i Continenti). Una sfida affrontata in parallelo a quella rappresentata dalla piena applicazione nel 2011 della riforma della struttura centrale del MAE, riorganizzata e razionalizzata per rispondere con puntualità ed efficienza ai bisogni ed alle aspettative maturate nel quadro di un processo di “apertura” alla società civile ed al mondo imprenditoriale.

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

2.1. Il contesto esterno di riferimento

L'attuale panorama internazionale propone dinamiche sempre nuove, caratterizzate da un insieme di disequilibri in una dimensione globale: a venti anni dalla fine della guerra fredda e della contrapposizione fra blocchi, si è verificata una trasformazione geopolitica caratterizzata dal deterioramento della “percezione di sicurezza” e dall'affermazione di nuovi attori sulla scena mondiale.

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

A titolo esemplificativo, si possono menzionare il terrorismo, la criminalità organizzata transnazionale, i flussi migratori di massa, i rischi di proliferazione nucleare, il *cybercrime*, la lotta al cambiamento climatico e le crisi del sistema finanziario internazionale. A questi fattori si sommano ulteriori sfide quali la scarsità di materie prime e le potenzialità destabilizzanti legate al problema della scarsità e dei prezzi delle risorse idriche e alimentari.

Molte di queste criticità non sono nuove, nuova è però la dimensione e il potenziale che vanno assumendo in relazione all'intreccio fra progresso tecnologico, dinamiche socio-politiche e mutamento degli assetti economici globali.

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

Questo contesto multidimensionale della complessa realtà internazionale, qui brevemente descritto, è testimoniato dagli eventi internazionali successivi al 2011 quali

l'evoluzione della cosiddetta "Primavera Araba" e il conflitto siriano, il perdurare delle difficoltà della Zona Euro e la crisi in Ucraina, che hanno necessariamente richiesto un riposizionamento dell'attività della Politica estera italiana.

La richiesta di democrazia e maggiore libertà individuale erano state alla base delle rivoluzioni in Tunisia, Egitto, Libia e Siria contro regimi oppressivi e dittatoriali. In ognuno di questi Paesi il movimento di protesta, condotto dalla parte più giovane della popolazione, è stato declinato in maniera via via diversa. Rapido e quasi incruento in Tunisia, dove i partiti islamici moderati stanno conducendo una transizione verso la democrazia; complesso e ancora incompiuto in Egitto, più grande Paese dell'Area, dove all'iniziale affermazione del movimento islamista dei Fratelli Musulmani è seguita la presa del potere da parte dei militari; in Libia, la lotta contro il regime di Gheddafi ha invece chiesto nel 2011 all'Italia e ad altri Paesi occidentali maggiori aiuti ed interventi, nell'ambito delle linee indicate dal Consiglio di Sicurezza delle Nazioni Unite e ancora oggi richiede un nostro impegno per la transizione democratica; in Siria, l'evoluzione del conflitto contro il regime di Assad ha portato il paese alla guerra civile con quasi due milioni di profughi nei Paesi limitrofi, nonostante gli sforzi della comunità internazionale – e dell'Italia – per giungere ad una transizione pacifica.

Tali eventi realizzatisi in un così breve arco di tempo, in un'area di tradizionale azione della politica estera italiana, hanno richiesto agli Uffici ministeriali, alle Sedi all'estero, alle Rappresentanze nei fora multilaterali quali Nazioni Unite e NATO, un'intensa azione volta alla protezione dei connazionali, alla protezione degli interessi economici delle nostre imprese e più in generale alla tutela della posizione italiana nel Mediterraneo.

Nel corso del 2013, il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale è stato chiamato anche sul fronte della Crisi della Zona Euro, con un'intensa attività diplomatica, condotta sia in seno alle Istituzioni a Bruxelles che presso le capitali europee. La priorità di conciliare le indispensabili politiche di rigore con una particolare attenzione alle misure per rilanciare la crescita economica ha ispirato la partecipazione italiana in un'azione concertata con gli altri partner (su tutti Berlino, Parigi e Madrid).

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

I risultati raggiunti sono ancora più apprezzabili in un contesto internazionale così incerto e in situazioni ambientali spesso difficili (solo a titolo di es., si fanno presenti le difficili condizioni di sicurezza in cui opera il personale del MAE a in sedi come Kabul, Baghdad, Tripoli, Mogadiscio, Sana'a, Il Cairo, Islamabad, Karachi).

2.2. L'Amministrazione

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

Nel corso del 2013 il Ministero ha visto il consolidamento della riforma della struttura centrale del Ministero che è passata dalle precedenti tredici Direzioni generali, a otto, in linea con la visione di una Pubblica Amministrazione più snella ed efficiente, vicina ai cittadini ed alle imprese¹. Fra le innovazioni più significative vi sono state la transizione da Direzioni Generali con competenze geografiche e tematiche, che nell'attuale contesto internazionale davano luogo a percorsi decisionali eccessivamente frammentati, ad una nuova matrice fondata su un numero più ridotto di Direzioni Generali, divise per macroaree tematiche coincidenti con le grandi priorità della nostra politica estera: affari politici e sicurezza, mondializzazione e questioni globali, promozione del sistema Paese, Unione 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.

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

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

¹ DPR 95/2010, reperibile su:

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

Queste ampie competenze sono state ricondotte nel 2013 a sei grandi aree strategiche:

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

L'amministrazione in "cifre"

L'Amministrazione centrale	
Direzioni Generali e Servizi	14
Unità ed Uffici	102 (compresi OIV e UAMA)
Personale	6.538 unità
Diplomatici e dirigenti	961 (diplomatici, dirigenti amm.vi e dirigenti APC)
Aree funzionali e personale non di ruolo (presi in considerazione soltanto i contrattisti a tempo indeterminato e con contratto temporaneo)	3.140 AAFF e 2.437 contrattisti

La rete estera del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale:	
Ambasciate	127
Rappresentanze Permanenti presso Organizzazioni Internazionali	9
Uffici Consolari	84 (compreso l'ufficio non operativo di Bassora)

Uffici Consolari onorari	esistenti 525, di cui operativi 400
--------------------------	-------------------------------------

(dati aggiornati al 1° marzo 2014)

Istituti Italiani di Cultura	90 di cui 1 inattivo (Baghdad) e uno con attività sospesa (Damasco)
Istituzioni scolastiche	143
Lettori di ruolo	176

(dati aggiornati al 1° aprile 2014)

Altri soggetti nella rete del Sistema Italia all'estero	
Unità operative dell'Agenzia-ICE	75 attive e 4 in apertura (Berna, Lagos, Addis Abeba, Luanda).
Camere di Commercio Italiane all'estero	76
Uffici ENIT	23

(dati aggiornati al 1° aprile 2014)

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

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

2.3. I risultati raggiunti

Nel 2013, l'Amministrazione degli Esteri ha raggiunto risultati molto positivi nelle due dimensioni "organizzativa" ed "individuale": sono stati, infatti, pienamente raggiunti praticamente tutti gli obiettivi fissati in fase di programmazione strategica. Tra questi, si segnalano in particolare:

- ***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).**
- ✓ Le azioni di preparazione del Semestre di presidenza italiana dell'Unione Europea, che si inaugurerà il 1° luglio 2014. A tal fine è stata istituita con DPCM dell'8 agosto 2013 la Delegazione per l'organizzazione del Semestre di presidenza.
- ✓ Importanti azioni hanno riguardato la promozione di una sempre maggiore attenzione dell'Unione verso il Mediterraneo.
- ✓ E' proseguita l'azione italiana di sostegno al processo di allargamento ai paesi candidati e potenziali candidato all'adesione e l'appoggio ai processi di cooperazione politica, economica e di integrazione europea attraverso il rafforzamento dei rapporti bilaterali coi Paesi membri.
- ***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).**
- ✓ È stato riavviato il tavolo interministeriale con Difesa e MISE per il supporto all'industria italiana della difesa.
- ✓ Si sono svolte riunioni tra funzionari del MAE e del MIUR volte a incrementare le sinergie su tematiche comuni, tra le quali l'ulteriore valorizzazione di scienziati e ricercatori italiani all'estero.
- ✓ Altri tavoli di lavoro e riunioni ad alto livello hanno visto il MAE impegnato con Ministeri, Istituzioni ed Enti.

- ✓ Il MAE si è fatto promotore dell’iniziativa “Destinazione Italia” in raccordo con la Presidenza del Consiglio e il MISE, per accrescere la capacità del sistema paese di attrarre investimenti esteri.
 - ✓ Sono state organizzate numerose iniziative promozionali (Business Forum, Country Presentation, Road Show, Webinar, incontri di vertice con aziende e associazioni di categoria, eventi co-organizzati).
 - ✓ È proseguito il ruolo del MAE nell’ambito della collaborazione Governo-Regioni.
 - ✓ Sono state svolte iniziative nel campo dell’energia (negoziato per la Trans Adriatic Pipeline, contatti operativi con l’Agenzia Internazionale per l’Energia e l’Agenzia Internazionale per le Energie Rinnovabili), nonché la partecipazione dell’Italia ai Vertici G8 e G20.
- ***Diplomazia per la sicurezza (rafforzare la sicurezza dell’Italia da minacce internazionali).***
- ✓ La sicurezza dello Stato e dei cittadini è stata sorretta, nell’ambito dell’elaborazione di un documento sulla Strategia Nazionale di Sicurezza, dal lavoro del Ministero alla definizione di strategie settoriali di sicurezza con le Agenzie, la Presidenza del Consiglio e il Ministero della Difesa. Si è proceduto anche all’elaborazione di strategie settoriali di sicurezza (sicurezza informatica, sicurezza marittima).
 - ✓ Anche le delicate attività in materia migratoria rientrano nella tutela della sicurezza nazionale. Presso la rete diplomatico-consolare è stata data attuazione alle nuove procedure di richiesta del visto e di trattamento delle informazioni connesse (Visa Information System – VIS).
 - ✓ Il Ministero ha collaborato fattivamente con gli Organismi internazionali attivi nel settore migratorio (Organizzazione Internazionale del Lavoro, Organizzazione Internazionale per le Migrazioni, Centro Internazionale di Formazione dell’OIL di Torino), finanziandone altresì le attività istituzionali.
- ***Diplomazia per i cittadini (offrire a cittadini ed imprese servizi più rapidi ed efficienti).***
- ✓ Migliori servizi ai cittadini sono stati assicurati rendendo più efficaci le procedure di rilascio dei passaporti. Con riferimento a utenti non solo italiani sono state altresì messe a regime le procedure per il rilascio dei visti per affari.

- ✓ Grande attenzione è stata dedicata all'assistenza ai connazionali residenti all'estero (sussidi, convenzioni sanitarie, rimpatri consolari) e ai connazionali che si trovino all'estero temporaneamente (incidenti, rimpatri sanitari, prestiti con promessa di restituzione, ricerca di connazionali).
- ✓ Anche l'assistenza ai connazionali detenuti all'estero (3.422 al 31 dicembre 2013) rientra tra i servizi ai cittadini.
- ✓ La promozione della lingua e della cultura italiana è avvenuta attraverso l'organizzazione di 16.000 corsi per circa 300.000 studenti, attraverso 146 Enti gestori, il più noto dei quali è la Società Dante Alighieri.
- ✓ La promozione della lingua e della cultura italiana si è sviluppata poi con le scuole italiane all'estero e le sezioni di lingua italiana presso scuole straniere, i lettori, i contributi a dipartimenti e cattedre di italianistica nelle università straniere, gli accordi interuniversitari, la diffusione del libro italiano, i corsi e le manifestazioni degli Istituti Italiani di Cultura, il sostegno alla scienza e alla tecnologia italiane, l'attiva partecipazione all'UNESCO e agli Organismi Internazionali collegati.
- ✓ I grandi eventi del 2013 sono stati l'Anno della cultura italiana negli Stati Uniti e in Ungheria e la Settimana della lingua italiana nel mondo.
- ***Diplomazia per i diritti (promozione di campagne sempre più incisive per la tutela e la promozione delle libertà fondamentali).***
- ✓ È proseguito con intensità il sostegno al processo di transizione in Afghanistan (avvio concreto della quarta tranche e annuncio da parte del Presidente Karzai della quinta e ultima fase del processo). Ben 23 delle 34 province afgane hanno completato il processo di transizione e l'87% della popolazione vive in aree sotto responsabilità afgana. Le truppe ISAF sono perciò pronte a passare dalla c.d. "postura combat" a quella "support".
- ✓ La difesa dei diritti e delle libertà fondamentali passa anche attraverso la candidatura a un seggio permanente in Consiglio di Sicurezza per il biennio 2017-18. Nel corso del 2013 sono stati acquisiti 10 nuovi sostegni per un totale al 31 dicembre di 71, di cui 62 scritti e 9 orali.
- ✓ Analogamente si è lavorato a favore del rinnovo del mandato di Segretario Generale dell'OSCE all'Ambasciatore Zannier. Il grande successo per l'Italia di questa azione è culminato nel 2014 con la rielezione per silenzio-assenso per il triennio 2014-2017, con inizio il 1° luglio 2014 dell'Ambasciatore Zannier.

- **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).
- ✓ Il punto nodale è stato l'impegno della Farnesina a proporre interventi nel quadro della revisione della spesa richiesta dal Governo e dal Parlamento. L'atteggiamento del Ministero è stato propositivo, anche grazie all'analisi svolta dalla Commissione indipendente per la spending review.
 - ✓ Si sottolineano poi le tante iniziative e misure a favore della trasparenza e dell'anticorruzione (giornata della Trasparenza al MAE il 22 marzo 2013, III Giornata dell'integrità al MAE il 6 dicembre, nuovo Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità).
 - ✓ Sono continuati i provvedimenti volti a semplificare le procedure amministrative e a promuovere la dematerializzazione.

Quanto alla dimensione "individuale", i risultati complessivi delle valutazioni dei dipendenti del MAE hanno evidenziato un buon grado di variazione, essendo stato contenuto l'appiattimento delle valutazioni verso valori massimi o minimi, nonostante le significative innovazioni nella valutazione del personale introdotte dal d.lgs. n. 150/2009 e la peculiare organizzazione amministrativa del MAE².

A conclusione del primo anno in cui il sistema di valutazione ha trovato effettiva applicazione, le schede di valutazione 2013 per dirigenti e personale non dirigenziale sono state integralmente compilate, attraverso evidenze informatiche di gestione facile ed intuitiva. Il processo di valutazione si è concluso nei tempi previsti, con 5096 valutazioni di prima istanza effettuate e 126 di seconda istanza (meno del 2,5%, a riprova di una confermata "accettazione" dei giudizi), da parte di 515 valutatori di prima istanza e 61 di seconda.

²Le valutazioni sono state effettuate sulla base della procedura definita nel DM 382/bis del 23 dicembre 2010: http://www.esteri.it/MAE/normative/Normativa_Online/PrincipaliDisposizioniMAE/20101227_AllegatoDecreto_382bis.pdf

Si è registrato, inoltre, un positivo tasso di differenziazione nei giudizi, testimoniato da una deviazione standard media di 6.05 e di un coefficiente di variazione di 0.06.

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

Per l'anno 2013, risultati importanti sono stati nuovamente raggiunti anche in materia di trasparenza e l'integrità. In attuazione del relativo Programma triennale sono state poste in essere numerose iniziative dedicate a promuovere l'integrità della funzione pubblica, soprattutto in quelle aree d'azione del MAE individuate a "rischio di corruzione" o a "rischio di cattiva gestione" (in particolare attraverso l'adozione di un registro di *risk management* nelle materie di cooperazione allo sviluppo) ed è stato quindi predisposto il Programma Triennale 2014-2016. Il MAE si è impegnato in una continua opera di sensibilizzazione dei propri dipendenti sulle tematiche dell'integrità e della trasparenza, anche organizzando il 6 dicembre 2013 la terza "Giornata dell'integrità".

Per quanto concerne le pari opportunità, già nel 2011 è stato istituito presso il MAE un Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (C.U.G.) che opera all'interno dell'Amministrazione al fine di contribuire all'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e per il miglioramento dell'efficienza delle prestazioni, intimamente connessi all'esistenza di un ambiente di lavoro caratterizzato dal rispetto dei principi di pari opportunità, di benessere organizzativo e dal contrasto di qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psichica per i lavoratori (sul punto si veda il paragrafo 5).

2.4. Le criticità e le opportunità

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

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

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

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

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

Alla luce delle specifiche condizioni del servizio prestato all'estero, l'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance alle Rappresentanze diplomatico-consolari ed agli Istituti di Cultura è avvenuta anche per il 2013 sulla base del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici contenuti all'interno del Piano della Performance.

L'estensione del controllo di gestione agli Uffici all'estero ha rappresentato comunque una priorità per l'Amministrazione, anche perché strettamente connessa alla piena applicazione del Sistema di Misurazione e Valutazione.

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

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

4 – In relazione alle valutazioni individuali del personale, si registra ancora un non completa e piena differenziazione dei giudizi individuali (anche se anche in linea con i valori degli anni passati), mentre nel corso degli anni si è registrato un progressivo appiattimento verso l'alto delle valutazioni espresse.

3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

3.1 Obiettivi strategici e strutturali

Nel 2013 i Centri di Responsabilità del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale hanno pianificato obiettivi strategici e obiettivi strutturali, oggetto di accurato monitoraggio da parte degli stessi Centri di Responsabilità, della Segreteria Generale e dell'Organismo Indipendente di Valutazione. L'analisi dei dati inseriti nel programma informatico utilizzato per il monitoraggio degli obiettivi ha evidenziato la realizzazione degli stessi in sostanziale conformità con le priorità politiche dell'Amministrazione. Nel richiamare i principali risultati raggiunti indicati al par. 2.3, si rimanda all'**all. 1** per le informazioni di dettaglio.

CDR 2 - SEGRETERIA GENERALE

Priorità politica: Riforma dell'azione amministrativa.

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

Risultati conseguiti per l'obiettivo strategico nel 2013

Dopo l'organizzazione, il 22 marzo 2013, della giornata della Trasparenza del MAE (volta a rafforzare il rapporto tra cittadini e MAE), il 6 dicembre è stata organizzata la III giornata dell'Integrità del MAE (focalizzata sulle nuove sfide che trasparenza e integrità rappresentano per la PA). È stato quindi finalizzato un nuovo Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità alla luce delle ultime delibere della CIVIT-ANAC e in raccordo con la normativa anticorruzione. In tale ambito è proseguita l'azione di impulso della Segreteria Generale sulle Direzioni Generali e Servizi del Ministero affinché venissero attuate le misure previste dal Piano, tra le quali in particolare: la pubblicazione dei vantaggi economici superiori ai mille euro; la pubblicazione dei CV dei titolari di posizioni organizzative; la creazione di una pagina INTRANET dedicata ai posti in avvicendamento presso l'Amministrazione Centrale.

Priorità politica: Diplomazia per la sicurezza.

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

Risultati conseguiti per l'obiettivo strategico nel 2013

Il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale ha inteso rafforzare le attività operative nei settori della promozione del Sistema Paese e del rafforzamento della Sicurezza nazionale:

- E' stato riavviato il Tavolo Interministeriale MAE/Difesa/MISE per il supporto all'industria della Difesa. La finalità è l'aggiornamento del "Documento di Indirizzo Strategico sulla Politica degli Armamenti, con particolare riguardo alla sua dimensione internazionale", quale documento di indirizzo politico sulla materia.

- A livello Alti Funzionari, il predetto Tavolo si è riunito per un riesame dei contenuti del Documento Strategico e l'individuazione delle linee-guida per la stesura del suo aggiornamento, nonché l'esame delle campagne di esportazione delle nostre industrie in alcuni Paesi considerati prioritari per il settore. Al riguardo, sono proseguiti e si sono rafforzati i contatti tra Difesa, Esteri e responsabili delle aziende nazionali del settore, per l'elaborazione di strategie condivise per la conduzione delle principali campagne di esportazione e vendita, con la attiva partecipazione della rete diplomatico-consolare.

- Nell'ambito dell'elaborazione di un documento sulla Strategia Nazionale di Sicurezza, si sta procedendo a definire strategie settoriali di sicurezza (sicurezza informatica, sicurezza marittima), in condivisione con le altre Amministrazioni interessate (PCM, MinDifesa). È altresì in fase di avvio il lavoro sulla sicurezza energetica.

- Nel quadro della collaborazione MAE-MIUR, si sono altresì definite le modalità per collegare la Piattaforma informatica "Innovitalia.net", strumento telematico dedicato allo scambio di informazioni su varie iniziative tra i ricercatori e gli scienziati italiani all'estero e tra questi ultimi e le Istituzioni, al portale del MIUR "ResearchItaly".

- Il MAE si è fatto promotore di una articolata iniziativa denominata "Destinazione Italia", in raccordo con la Presidenza del Consiglio e il MiSE, finalizzata ad accrescere la capacità del sistema Paese di attrarre investimenti esteri. A seguito di una ampia consultazione pubblica realizzata attraverso il web, tale azione è culminata in una giornata di presentazione agli interlocutori interessati, da cui sono originate proposte di provvedimenti rimesse alla competenza delle singole Amministrazioni e pacchetti di incentivazione a specifici investimenti esteri.

Obiettivo strutturale

Assistere il Ministro nell'elaborare indirizzi e programmi, e assicurare coerenza generale e coordinamento dell'attività del MAE; assistenza a connazionali in contesti di emergenza e rischio; consulenza in questioni di diritto interno/internazionale.

Risultati conseguiti per l'obiettivo strutturale nel 2013

La Segreteria Generale ha svolto la sua funzione di coordinamento per assicurare l'unità di indirizzo, la tempestività e la continuità del lavoro e degli Uffici dell'Amministrazione in Italia e all'estero. E' stato portato avanti il processo di riforma del MAE attraverso i principi di responsabilità manageriale e decentramento decisionale. Per quanto riguarda l'assistenza a connazionali in situazioni di emergenza, l'Unità di Crisi della Segreteria Generale ha effettuato

con successo numerosi interventi, confermandosi una struttura di assoluta eccellenza del Paese. Il Servizio Affari Giuridici ha proseguito il suo ruolo di consulenza specialistica delle amministrazioni dello Stato, soprattutto in sede di Consiglio d'Europa, in materia di contenzioso internazionale.

CDR 3 - CERIMONIALE DIPLOMATICO DELLA REPUBBLICA

Obiettivo strutturale

Attività istituzionale del Cerimoniale Diplomatico della Repubblica

Risultati conseguiti per l'obiettivo strutturale nel 2013

Il Cerimoniale ha proseguito il processo di digitalizzazione dei sistemi operativi in modo da razionalizzare le risorse umane e da rendere più efficaci e veloci i servizi.

Si segnalano le seguenti attività completamente informatizzate: nuove funzionalità sul portale Cerionline (Importazione di Masserizie e Franchigie Doganali e Statistiche sulle richieste di esenzione evase) e avviata la progettazione della funzionalità relativa alla gestione delle autovetture; nel 2013 sono state complessivamente trattate 31.532 pratiche di esenzioni, franchigie e privilegi. Nel 2013 sono state rilasciate 11.207 carte d'identità ai Funzionari diplomatici in servizio presso le Rappresentanze Diplomatiche o Consolari e le OOII ed è stato realizzato, come programmato, il software per la gestione online delle pratiche relative agli impiegati locali delle Rappresentanze accreditate in Italia. E' stato esteso il sistema di gestione on-line delle prenotazioni delle Sale VIP dell'aeroporto di Roma Fiumicino alle Rappresentanze Diplomatiche accreditate presso la Santa Sede e le OOII, per un totale di 2472 richieste evase nel 2013; questo applicativo ha consentito una triangolazione rapida, efficace e senza supporto cartaceo tra le Rappresentanze straniere e il Cerimoniale di Stato di Fiumicino. E' pienamente operativo il collegamento telematico col MinInterno per la gestione delle misure di sicurezza e viabilità in occasione di visite ed eventi internazionali.

Infine il Cerimoniale ha svolto i propri compiti istituzionali nell'ambito dell'attività internazionale del Presidente della Repubblica: a tale riguardo si segnalano, nel 2013, le 82 visite bilaterali in Italia di Capi di Stato, di Governo, Ministri degli Esteri e altre Personalità straniere e le visite all'estero del Presidente della Repubblica.

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

Obiettivo strutturale

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

Risultati conseguiti per l'obiettivo strutturale nel 2013

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

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

CDR 5 - DIREZIONE GENERALE PER LE RISORSE E INNOVAZIONE

Priorità politica: Riforma dell'azione amministrativa.

Obiettivo strategico: *Continuazione delle politiche propulsive delle pari opportunità.*

Risultati conseguiti per l'obiettivo strategico nel 2013

All'inizio del 2013 è stata censita la presenza femminile negli incarichi di maggiore responsabilità in Italia e negli Uffici della Rete Estera. Contestualmente l'Istituto Diplomatico ha svolto una serie di moduli formativi in materia di pari opportunità, contrasto alle discriminazioni e questioni di genere destinati ai dipendenti appartenenti a tutte le qualifiche professionali del MAE. Ai moduli formativi hanno partecipato anche i componenti del Comitato Unico di Garanzia (CUG) ed è stato formato nel corso dell'anno un totale di 297 dipendenti.

Alla fine dell'anno di riferimento sono stati attribuiti incarichi di responsabilità ad un numero di donne pari a 46, risultato che supera gli indicatori inizialmente previsti.

Obiettivi strutturali

Formazione e gestione delle risorse umane;

Programmazione e coerenza della gestione delle risorse finanziarie ed innovazione organizzativa;

Assicurare l'appropriata ripartizione dei fondi da ripartire secondo il fabbisogno dell'Amministrazione;

Programmazione e gestione delle risorse umane;

Programmazione e coerenza della gestione delle risorse finanziarie ed innovazione organizzativa.

Risultati conseguiti per l'obiettivo strutturale nel 2013

L'Istituto Diplomatico-ISDI ha svolto le attività istituzionali previste nel Programma della Formazione del Personale MAE. Particolare significato hanno rivestito i corsi decentrati in modalità Formazione a Distanza per il personale di ruolo e a contratto in servizio presso gli uffici all'estero. Grande valenza strategica hanno assunto anche le attività di cooperazione in materia di formazione con le Scuole Pubbliche e di Formazione con le omologhe strutture del Servizio Europeo per l'Azione Esterna, e dei Ministeri degli Esteri di altri Paesi UE, con oggetto l'apertura delle offerte formative.

È stata svolta una puntuale opera di razionalizzazione degli organici degli Uffici all'estero in conseguenza della continua diminuzione del personale di ruolo in servizio e delle ridotte disponibilità di bilancio, coordinando i movimenti delle risorse umane per garantire la continuità ed il miglioramento dei servizi erogati nella rete estera. Sono stati utilizzati in modo coordinato e flessibile gli strumenti a disposizione per l'impiego di personale all'estero e sono stati applicati in maniera dinamica ed evolutiva i meccanismi di assegnazione e avvicendamento, con l'obiettivo di assicurare la funzionalità della rete estera nell'attuale situazione delle risorse umane del MAE.

Sotto il profilo del benessere organizzativo dei dipendenti la DGRI ha continuato su strategie di ottimizzazione, mirando a potenziare e consolidare i servizi a beneficio del personale (sono state arricchite e rinnovate le dotazioni didattico-ludiche e mobiliari dell'asilo, garantendo il prolungamento dell'orario di apertura; si è consolidata e approfondita la collaborazione con Comune e ATAC per elaborare strategie di miglioramento del servizio mobilità; è stata rinnovata la convenzione tra MAE, ASL Roma E, MinSalute, sulla cui base il Presidio poliambulatoriale ospitato dal Ministero eroga prestazioni sanitarie rispondenti alle peculiari esigenze del personale; si è statuita l'estensione del diritto ai controlli medici-periodici previsti ex DPR 18/1967 a tutti i dipendenti MAE inviati per servizio all'estero). Il settore convenzioni è stato oggetto di un generale riordino, inteso ad assicurare una migliore selezione dei fornitori e maggiore competitività delle offerte (sono state rinegoziate o ristipulate circa 100 convenzioni in favore del personale in servizio e a riposo e dei loro familiari, dedicando particolare attenzione ai settori assicurativo, formazione, salute, sport e benessere, cultura, mobilità).

Sono state razionalizzate le spese per il personale in servizio in Italia, le spese per le missioni, adeguatamente selezionate verso le sedi che avessero effettiva necessità di sostegno in particolare situazione di carenza di organico o di incremento del carico di lavoro (le riduzioni di spesa stabilite per il MAE dall'art. 7, c. 12, del dl. 6 luglio 2012 ammontano a 26,8 milioni di euro per l'anno 2013, cui si aggiunge la rideterminazione delle piante organiche operata con il DPCM 25 luglio 2013; questi tagli si aggiungono al taglio di 22 milioni di euro già apportato

sulla categoria dei consumi intermedi nel triennio 2013-2015, nonché alle riduzioni già previste a legislazione vigente, sul 2013 per 71,8 milioni di euro).

La razionalizzazione della struttura, centrale e periferica realizzata, ha consentito di rispettare l'impegno di garantire un adeguato supporto al Sistema Paese sui mercati internazionali, nonché la partecipazione dell'Italia al Servizio Europeo di Azione Esterna (SEAE), nonostante i ridotti strumenti finanziari a disposizione.

I fondi sono stati ripartiti totalmente nel 2013 le esigenze rappresentate dai diversi Centri di Responsabilità ad eccezione del fondo per l'incentivazione del personale (FUA) la cui conservazione si attua secondo le norme della legge di bilancio.

E' stato svolto un significativo processo di riorganizzazione della rete estera. La DGRI è stata direttamente impegnata, in qualità di capofila, nella prima fase dell'esercizio di ristrutturazione e ri-orientamento della rete, obbligatorio nell'ambito della *spending review*, con la chiusura di otto Uffici consolari al 30.11.2013 (Spalato, Mons, Alessandria, Neuchatel, Wettingen, Sion, Scutari, Tolosa) e del Consolato Generale in Timisoara e del Consolato in Newark (a inizio 2014). Tale processo è proseguito con la chiusura di altre ventiquattro Sedi (tra Rappresentanze diplomatiche, Uffici consolari, IIC, e sportelli consolari) secondo un piano recentemente approvato dal vertice politico.

È inoltre proseguita l'azione di gestione e valorizzazione della rete consolare onoraria italiana promuovendola quale strumento fondamentale di supporto alle attività di assistenza consolare in un quadro di risorse decrescenti ed in considerazione dei paralleli processi di ristrutturazione della rete consolare di carriera.

E' proseguita l'applicazione dei processi di innovazione e di ricerca di nuovi modelli gestionali per ottenere gli obiettivi della riduzione dei costi. La Direzione si è impegnata in un'azione di revisione del sistema dell'indennità di servizio all'estero (ISE ed assegni di rappresentanza) e in una meticolosa analisi di studio dei costi complessivi del nostro sistema di trattamento economico del personale in servizio all'estero anche in ottica comparativa rispetto a quello utilizzato presso altri partner UE e lo stesso SEAE.

Per quanto concerne l'impiego di personale a contratto, nell'arco del 2013 l'ufficio ha curato l'aggiornamento dei contratti d'impiego del personale in 27 paesi, in modo da adeguarli alla normativa locale vigente. Sono state avviate 187 procedure di assunzione con conseguente monitoraggio delle prove d'esame effettuate dalle sedi. Il personale in servizio è aumentato da 2375 unità a fine 2012 a 2444 unità a fine 2013.

La diminuzione delle risorse disponibili per la proiezione internazionale, in particolare operata a seguito delle pesanti manovre dello scorso anno, contribuisce a rendere molto impegnativo individuare gli strumenti adatti per realizzare con risultati incisivi e durevoli l'insieme delle attività volte a garantire il funzionamento della rete degli Uffici all'estero e il livello dei servizi offerti ai connazionali e alle imprese.

Infine l'Amministrazione sta avviando sin d'ora una sperimentazione, volta a costituire centri interservizi amministrativi che assicurino lo svolgimento di funzioni di supporto, amministrative e contabili, comuni a più uffici all'estero, con l'intento di conseguire risparmi in termini di risorse umane e finanziarie e di fronteggiare in tal modo anche le restrizioni in materia di *turn-over* del personale.

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

Priorità politica: Riforma dell'azione amministrativa.

Obiettivo strategico: *Aumentare l'efficienza della rete diplomatico-consolare*

Risultati conseguiti per l'obiettivo strategico nel 2013

E' continuata l'azione di monitoraggio dei contratti di locazione all'estero, soprattutto quelli di natura residenziale, per individuare le situazioni su cui intervenire al fine di ottenere il massimo possibile contenimento della spesa. Grazie a una diffusa attività di sensibilizzazione alla rete mirata alla negoziazione di soluzioni locative meno costose, si è innescato un trend positivo che, risultato particolarmente incoraggiante per il perseguimento dell'obiettivo di contenimento dei costi di locazione. A fine anno si è registrata una riduzione pari al 3,63% in meno sulla spesa totale sostenuta nell'anno preso a riferimento (2010). L'obiettivo è stato pienamente raggiunto superando il target assegnato pari -1% della spesa per locazioni rispetto al 2010 al netto dell'inflazione.

Priorità politica: Riforma dell'azione amministrativa.

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

Risultati conseguiti per l'obiettivo strategico nel 2013

A seguito di un attento monitoraggio delle situazioni di maggior rischio evidenziate dalla rete estera in materia di salubrità e sicurezza dei luoghi di lavoro, sono state destinate risorse per un importo pari a circa € 543.000, importo superiore di circa il 37% rispetto a quello assegnato per la stessa finalità nel 2011. Tale forte incremento percentuale si è potuto conseguire grazie ad uno stanziamento integrativo di fine anno, ottenuto in via eccezionale, che ha permesso di finanziare importanti somme da destinare all'eliminazione di quei rischi strutturali di maggiore pericolosità per la sicurezza dei lavoratori nelle sedi estere individuate.

Priorità politica: Riforma dell'azione amministrativa.

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

Risultati conseguiti per l'obiettivo strategico nel 2013

Per quanto riguarda la “Creazione ed ottimizzazione del portale Servizi Consolari on line”, tutte le attività programmate sono state svolte. E' stata realizzata l'integrazione col portale SIFC per quanto riguarda la procedura dell'iscrizione AIRE.

Relativamente all'obiettivo operativo “realizzazione del sistema pagamenti on line”, è stata compiuta con successo la procedura di pagamento mediante bonifico bancario. Nel contempo sono stati inoltre realizzati i servizi di interoperabilità con il Nodo dei Pagamenti. Per quanto attiene all'obiettivo operativo “Realizzazione della piattaforma di e-voting” le attività programmate nel corso dell'anno sono state completate.

Per quanto riguarda l'obiettivo "Estensione della piattaforma di gestione documentale “@doc” alla rete estera" è stato finalizzato con successo. Il progetto pilota ha riguardato l'impiego dell'applicativo in differenti tipologie di Sedi, diverse tra loro per carichi di lavoro e modalità operative e lo sviluppo di nuove classi documentali e ruoli.

Obiettivi strutturali

Provvedere alla gestione e manutenzione del MAE ed in particolare del suo sistema informativo, attraverso la razionalizzazione e la semplificazione dei processi amministrativi
Provvedere alla gestione e manutenzione della Rete Estera del MAE.

Risultati conseguiti per l'obiettivo strutturale nel 2013

Il Palazzo della Farnesina merita particolare attenzione con riferimento a funzionamento e manutenzione, non solo per gli aspetti di sicurezza sul lavoro e di funzionalità, ma anche per quelli riferiti al decoro. Il costante ricorso alle Convenzioni Consip, l'uso intensivo del mercato elettronico della PA, la rinegoziazione di canoni e la politica di contenimento energetico hanno già prodotto consistenti riduzioni di spesa.

Sul fronte del risparmio energetico l'impianto fotovoltaico ha prodotto 43.370,13 Kwh, corrispondenti a 2.994 alberi equivalenti a 9.452,18 Lt di petrolio non consumato e a 23.029,54 Kg di emissioni di CO2 evitate. È proseguito lo sforzo di contenimento dei costi energetici con l'avvio del processo di sostituzione dell'illuminazione esterna e interna, a partire dalle aree comuni, corpi scala e sale riunioni, con lampade a led.

È stata effettuata una serie di interventi per aumentare la sicurezza dei lavoratori, sia nelle aree comuni che negli ambienti di lavoro individuali, con particolare riguardo alle misure a favore dei disabili.

In conformità con le disposizioni del codice per l'amministrazione digitale, si è proseguito nell'azione di digitalizzazione e semplificazione delle procedure, anche mediante l'utilizzo

della posta elettronica, sia ordinaria che certificata, e della firma digitale. E' stato pienamente raggiunto l'obiettivo operativo riguardante il completamento dell'attivazione delle caselle di PEC presso la Sede Centrale MAE e la rete estera ed è stato ottenuto il target previsto del 95% di copertura del servizio.

In tema di dematerializzazione, già nel 2013 è stato avviato l'adeguamento amministrativo ed informatico delle strutture ministeriali alle disposizioni sulla fatturazione elettronica, adottata con pieno successo il 6.6.2014.

Sempre in tema di dematerializzazione, relativamente alla contabilità attiva è stata effettuata la sperimentazione con tre sedi pilota (Bruxelles, Helsinki e Charleroi) per la dematerializzazione del riepilogo delle entrate generato da SIBI.

Per quanto riguarda il contenimento dei costi, l'obiettivo della riduzione delle spese postali sostenute rispetto al 2010, con un target del 10% è stato conseguito con un margine molto superiore alle previsioni (circa il 55% in meno). Le spese postali sono infatti diminuite da 117.000 euro nel 2010 a 53.000 euro nel 2013. Tale risultato –garantendo l'efficienza del servizio – è stato conseguito grazie a una scrupolosa attività di razionalizzazione delle risorse disponibili e all'informatizzazione delle procedure.

Sono state regolarmente assicurate le attività di gestione e manutenzione ordinaria ed evolutiva dei sistemi di comunicazione tra il Ministero e le Sedi Estere Pit-Dir e S-RIPA (Rete Internazionale Pubblica Amministrazione) con particolare attenzione alla sicurezza delle comunicazioni.

La verifica delle scritture contabili dei Conti Consuntivi ha condotto all'approvazione della massima parte dei Conti consuntivi annuali. L'attività di controllo dei conti consuntivi 2012, oggetto di monitoraggio per la performance del 2013, ha interessato la quasi totalità dei documenti pervenuti ed il target dell'85% prefissato per tale attività è stato raggiunto e superato. Per quanto riguarda il monitoraggio del rapporto tra l'ammontare complessivo delle risorse proprie (donazioni, sponsorizzazioni, interessi bancari, rimborsi IVA) delle sedi estere e l'ammontare della dotazione ministeriale di parte corrente, il target pari al 3% è stato pienamente raggiunto.

In linea con il processo di riorientamento della rete diplomatico-consolare, si è proseguita l'attività di razionalizzazione immobiliare, mediante l'alienazione di beni non più in uso, la revisione degli assetti e la rinegoziazione dei canoni di locazione.

In particolare dal 2007 si è provveduto, congiuntamente al Demanio, alla ricognizione del patrimonio all'estero e successivamente alla vendita di una parte degli immobili non più in uso per fini istituzionali, per un totale di 9 immobili.

Nell'ambito della gestione complessiva del patrimonio e delle attività istituzionali all'estero, è stata svolta un'attività mirata alla minimizzazione dei rischi connessi alla sicurezza ed alla protezione delle sedi diplomatico-consolari e del personale in servizio. Tale attività si è sviluppata, anche in ragione della sempre crescente minaccia connessa al deteriorarsi delle condizioni di sicurezza globale, sia in termini di *security* – prevenzione di rischi e minacce a

persone e cose da atti terroristici e vandalici – mediante la manutenzione ed il potenziamento dei dispositivi di sicurezza attiva e passiva, sia in termini di *safety*.

CDR 7 - SERVIZI PER LA STAMPA E LA COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE

Obiettivi strutturali

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

Risultati conseguiti per l'obiettivo strutturale nel 2013

Nell'ambito dell'informazione e comunicazione relative alle attività del Ministro, delle DDGG e Servizi del MAE e delle sedi all'estero rivestono particolare rilievo:

- La cura dei rapporti contrattuali e la stipula delle Convenzioni per l'estero, congiunte con la PCM, con le principali Agenzie di stampa, sia quelle che erogano servizi di interesse per il MAE e destinati a utenti esterni (imprese e italiani all'estero), sia quelle che consentono al MAE e alla sua rete all'estero di disporre di flussi informativi e di comunicare la politica estera italiana. Sono stati stipulati due nuovi contratti, per la fornitura di un servizio di rassegna stampa quotidiana in lingua inglese delle testate giornalistiche egiziane, e Servizi Italiani.net, per la realizzazione di un notiziario e di un sito web dedicati all'integrazione europea dei Balcani occidentali.
- Il potenziamento informativo e l'aggiornamento degli Uffici della Farnesina, assicurando da un lato la fornitura di tutti i necessari strumenti di informazione italiani e stranieri al Servizio Stampa, agli Uffici di diretta collaborazione dell'On. Ministro, ai Sottosegretari ed ai Centri di Responsabilità del Ministero e dotando, dall'altro, gli Uffici di diretta collaborazione del Ministro e i competenti Uffici del Ministero di basilari strumenti di documentazione giuridico-legislativa e dei resoconti parlamentari.
- La gestione del sito Internet del Ministero, per cui si è provveduto a rinnovare i contratti relativi all'aggiornamento dei contenuti e alle traduzioni nelle lingue straniere in cui il sito viene presentato al pubblico (Inglese e Arabo), quelli relativi alla realizzazione dei contenuti editoriali multimediali e a stipulare contratti relativi alle attività di gestione e sviluppo dell'infrastruttura informatica del portale e di supporto tecnico all'attività redazionale e di gestione dei contenuti dei MINISITI.
- La gestione delle risorse finanziarie relative ai servizi per le rilevazioni audiovisive e di rassegna stampa telematica e il monitoraggio delle agenzie di stampa.
- L'attività dell'Ufficio Relazioni con il Pubblico, che ha svolto i suoi compiti istituzionali gestendo 39.077 contatti (21.234 e-mail in entrata e 22.470 in uscita, 17.017 telefonate e 826 visite), ed ha contribuito a curare la presenza del MAE al Forum P.A. (28–30 maggio 2013).

CDR 9 – DIREZIONE GENERALE PER LA COOPERAZIONE ALLO SVILUPPO

Priorità politica: Diplomazia per i diritti.

Obiettivo strategico: *Elevare la qualità dell'Aiuto Pubblico allo Sviluppo.*

Risultati conseguiti per l'obiettivo strategico nel 2013

La DGCS ha continuato a operare nel rispetto dei principi dell'efficacia degli aiuti, impegnandosi ad assicurare la massima trasparenza ai propri interventi, l'*ownership* democratica e l'allineamento alle priorità dei Paesi partner. La DGCS ha perseguito l'obiettivo in questione, in particolare, mediante il puntuale aggiornamento delle Linee Guida triennali strategiche della Cooperazione Italiana allo sviluppo. Le attività di cooperazione allo sviluppo attuate dalla Direzione Generale nel corso del 2013 sono state effettuate in conformità con quanto previsto dalle Linee Guida. La DGCS ha inoltre operato per promuovere la qualità dei propri aiuti, attuando una maggior concentrazione delle risorse al fine di evitarne la dispersione.

A tale riguardo, il valore delle iniziative a dono nei Paesi prioritari approvate dal Comitato Direzionale per la Cooperazione allo Sviluppo nel corso del 2013 ha superato abbondantemente l'obiettivo del 75%, coerentemente con quanto enunciato nelle Linee Guida Triennali e in linea con l'applicazione dei principi di efficacia dell'aiuto.

Obiettivi strutturali

Gestione degli affari generali e amministrativi della cooperazione;

Programmazione degli interventi di cooperazione bilaterale, multilaterale e multi-bilaterale.

Risultati conseguiti per l'obiettivo strutturale nel 2013

La DGCS opera, in applicazione della l. n. 49/87, per attuare la politica di cooperazione e le politiche di settore nei PVS. Essa attua iniziative e progetti nei Paesi in via di sviluppo, effettua interventi di emergenza e fornisce aiuti alimentari; gestisce la cooperazione finanziaria ed il sostegno all'imprenditoria privata e alla bilancia dei pagamenti nei PVS; cura i rapporti con le OOII che operano nel settore e con l'UE con le quali collabora finanziariamente ed operativamente per la realizzazione di specifici programmi nonché i rapporti con le Organizzazioni non governative ed il volontariato; promuove e realizza la cooperazione universitaria anche attraverso la formazione e la concessione di borse di studio in favore di cittadini provenienti dai PVS.

Nel corso del 2013, l'azione della DGCS si è in particolare concretizzata nella definizione e realizzazione di iniziative bilaterali e multilaterali a medio termine per rafforzare la sicurezza e la stabilità internazionale, favorire la soluzione dei conflitti nelle aree di crisi e rafforzare la lotta alla povertà, in particolare nel continente africano continuando a dedicare, con rinnovato impegno, un'attenzione del tutto particolare alla regione del Mediterraneo (da sempre di grande importanza strategica per il nostro Paese), puntando in particolare al sostegno a processi di crescita economica inclusiva e all'affermazione di una *governance* democratica. Il tutto in linea con le principali direttrici internazionali in materia di sviluppo, nell'ottica del raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo del Millennio e sempre più adeguandosi ai parametri internazionali dell'efficacia degli aiuti ed efficacia per lo sviluppo.

CDR 10 - DIREZIONE GENERALE PER LA PROMOZIONE DEL SISTEMA PAESE

Priorità politica: Diplomazia per la crescita.

Obiettivo Strategico: *Diffusione della lingua italiana*

Risultati conseguiti per l'obiettivo strategico nel 2013

E' proseguita l'attività di promozione integrata di economia, cultura e scienza dell'Italia nel mondo. Il programma di diffusione della lingua è proseguita con gli strumenti istituzionali (Istituti Italiani di Cultura, rete delle scuole e dei lettori di ruolo all'estero) e con il sistema unico di certificazione della competenza in lingua italiana.

1) Istituti di Cultura (IIC): Gli IIC, hanno operato in sinergia con le Ambasciate, la rete consolare e la rete commerciale MAE/MISE (ICE/Camere di Commercio/Addetti Commerciali). Le loro principali attività hanno riguardato l'organizzazione di manifestazioni ed eventi rivolti al grande pubblico. Si segnalano:

- L'Anno della Cultura italiana negli USA, ispirato ai temi della Settimana della Lingua "Ricerca, scoperta, innovazione" e realizzato tramite l'Ambasciata a Washington e la rete Consolare. Sono stati realizzati oltre 300 eventi in 60 città statunitensi, scientifici (in materia di nanotecnologie, biotecnologie, tecnologie aerospaziali), e artistici. La cornice culturale è valsa a promuovere le nostre produzioni artigianali e industriali (in particolare nei settori abbigliamento, automobile, arredamento, agro-alimentare);

- iniziative di particolare successo svoltesi in Sud America, Africa, Cina e Giappone: "Il restauro in Italia" con l'Istituto Superiore per la Conservazione e il Restauro, "Paesaggi rurali storici" con il MiPAF e l'Università di Firenze, "Italia del Futuro" con CNR, Sant'Anna di Pisa e Istituto Italiano di Tecnologia.

- l'Anno Italia-Ungheria.

I corsi di lingua extracurricolari dedicati prevalentemente ad adulti organizzati hanno registrato 70.673 iscritti, di cui 30.068 in Europa (Paesi UE e non UE) e 23.466 nelle Americhe e si sono dimostrati un efficace veicolo di penetrazione nella Società Civile.

2) Rete delle Scuole: Nel corso del 2013 si sono erogati contributi in favore di Dipartimenti e Cattedre di Italianistica in 62 Paesi per compensare, per quanto possibile, la soppressione dei posti di dottorato di ruolo all'estero: 69.204 allievi hanno frequentato i corsi dei Lettori di ruolo, 26.752 quelli dei Lettori locali. Si è privilegiata la concessione di contributi agli Atenei più penalizzati, in particolare nei Paesi strategici. E' stato inoltre varato un piano di rafforzamento delle cattedre di italiano per le aree del Nord Africa e dei Balcani occidentali.

3) Diffusione del Libro: Nel corso del 2013 la Direzione ha orientato la sua attività non solo nella promozione delle Fiere del libro (si sono registrate importanti partecipazioni italiane alla Fiera del Libro di Calcutta, e alla Fiera del Libro di Pechino, ed esposizioni editoriali a Il Cairo e a Bruxelles) ma, in collaborazione con gli IIC e l'Associazione Italiana Editori, ha incoraggiato la concessione di spazi promozionali per l'editoria italiana all'interno degli stessi IIC e sostenuto l'impiego di libri in formato digitale.

4) Sistema unico di certificazione della competenza in lingua italiana: Nell'ambito dell'attività legata all'ampliamento del sistema unico e coerente di certificazione della conoscenza della lingua italiana in attuazione della convenzione tra il MAE e gli enti certificatori riuniti nell'Associazione CLIQ, si sono definiti i seguiti necessari per effettuare le procedure relative alla Certificazione CLIQ (CILS rilasciato dall'Università per stranieri di Siena; CELI rilasciato dall'Università per stranieri di Perugia; IT rilasciato dall'Università Roma Tre e PLIDA rilasciato dalla Società Dante Alighieri).

Priorità politica: Diplomazia per la crescita.

Obiettivo Strategico: *Internazionalizzazione del sistema produttivo italiano.*

Risultati conseguiti per l'obiettivo strategico nel 2013

1. coordinamento tra Istituzioni e Enti, realizzato tramite riunioni periodiche con gli attori della Cabina di Regia (si sono svolte 67 riunioni e tavoli di lavoro);
2. promozione e organizzazione di iniziative a sostegno delle imprese, attraverso incontri periodici con medi e grandi gruppi economici, federazioni e associazioni di categoria, nonché tramite l'organizzazione di Business Forum, Country Presentation, Road Show, webinar, missioni, incontri politici, fiere e rassegne promozionali. Si sono svolti 58 incontri di vertice e seguiti operativi con aziende e associazioni di categoria, 33 eventi co-organizzati dal MAE. Sono state promosse o coadiuvate 43 Missioni economiche all'estero e dall'estero in Italia. D'intesa con MISE, l'ICE, Unioncamere e alcuni Atenei è proseguito il programma *Invest your Talent in Italy*, volto ad attrarre talenti stranieri attraverso l'offerta formativa accademica e

imprenditoriale: è stato rinnovato il bando per borse di studio con tirocini in azienda per studenti indiani, brasiliani, turchi, colombiani e sudafricani;

3. attività di informazione e comunicazione, rivolta a istituzioni e imprese attraverso la gestione di strumenti web:

- sito infomercatiesteri.it, alimentato dalla rete MAE, dagli Uffici ICE e dalle Camere di Commercio, che ha ricevuto il Premio Euromediterraneo quale miglior portale di informazione di opportunità sui mercati esteri da parte dell'Associazione Stampa Estera;

- ExTender - sistema informativo su gare d'appalto internazionali e grandi progetti, alimentato con informazioni provenienti da MAE, ICE e Camere di Commercio;

4. analisi e studi sull'internazionalizzazione basati sulla rielaborazione di informazioni provenienti dalle Sedi: sono stati elaborati e gestiti 96 Piani di programmazione annuale/triennale delle Ambasciate, 94 Rapporti congiunti MAE-ENIT, 29 studi specifici su iniziative di internazionalizzazione del sistema economico all'estero e 23 approfondimenti normativi di interesse per il Sistema Paese.

In merito al coordinamento tra la rete MAE e Enti locali, la DGSP, in qualità di co-presidente delle 4 sessioni del Tavolo Permanente Governo-Regioni ha seguito le iniziative delle Regioni, per renderle più organiche e per inserirle in cornici promozionali di maggior respiro, operando in seno alla Conferenza Stato-Regioni e alla Cabina di Regia o tramite contatti diretti con i singoli Assessorati.

Obiettivo strutturale

Promozione e iniziative internazionalizzazione delle autonomie territoriali e del sistema economico e promozione della cultura, della scienza e della lingua italiana

Risultati conseguiti per l'obiettivo strutturale nel 2013

E' proseguita l'opera di introduzione e potenziamento nei settori chiave per l'internazionalizzazione del sistema produttivo italiano, per la promozione della cultura e della scienza, nella prospettiva di consolidamento dell'Italia nei processi di crescita nel mondo quale volano per la ripresa e il superamento della crisi economica.

ATTIVITÀ RELATIVE A BORSE DI STUDIO E SCAMBI GIOVANILI

Sono state concesse 4.300 mensilità a 850 borsisti stranieri provenienti da 100 Paesi. Sono stati inoltre erogati contributi, prevalentemente nell'ambito di Protocolli Culturali, a Istituti di formazione accademica *post lauream* (tra cui l'Istituto Europeo di Firenze, il Collegio d'Europa di Bruges e l'Organizzazione di Diritto Pubblico Europeo di Atene).

Di rilevanza l'attività a sostegno dell'internazionalizzazione del sistema universitario italiano tramite attività di collegamento con le Sedi all'estero oltre che di valutazione a iniziative interuniversitarie e formative, contributi alla redazione di accordi culturali bilaterali e multilaterali, assistenza in materia di dichiarazioni di valore e riconoscimento ed equipollenza di titoli di studi stranieri.

ATTIVITÀ DI SCAMBIO DI DOCENTI

Lo scambio di docenti universitari per il 2013 ha portato all'estero 35 Docenti italiani e in Italia 35 Docenti stranieri dei Paesi. Scopo dello scambio è lo sviluppo dei rapporti culturali bilaterali in settori di ricerca di comune interesse, promuovendo, ove possibile, specifici Accordi di Collaborazione tra Università e Enti di ricerca.

ATTIVITÀ DI SCAMBIO DI RICERCATORI

Nel 2013 sono stati realizzati 152 progetti bilaterali di mobilità, inseriti in 15 Protocolli esecutivi che hanno previsto finanziamenti per la mobilità sia di ricercatori italiani all'estero, sia di ricercatori stranieri in Italia, per un totale di 182 movimenti.

PROMOZIONE DELL'IMMAGINE

Valorizzazione della Collezione Farnesina

La DGSP gestisce il Patrimonio storico-artistico del MAE custodito presso il Palazzo, le nostre Ambasciate e gli IIC, e che include le Collezioni/ Farnesina di Arte Contemporanea e Design, nonché opere d'arte antica in deposito da istituzioni museali dello Stato. Oltre a impreziosire il decoro delle Sedi, il Patrimonio viene utilizzato per organizzare mostre al MAE e all'estero, alle quali si affiancano la realizzazione di pubblicazioni, la promozione attraverso gli organi di stampa e la produzione di materiale multimediale. Nel 2013 sono state organizzate 5 mostre all'estero (Messico, Torun, Budapest, Atene, Salonicco) e le "Giornate Porte aperte" presso il MAE. Sono state movimentate, nel complesso, 92 opere.

Tutela del patrimonio artistico e culturale e salvaguardia del patrimonio naturalistico ed ambientale

Si conferma l'impegno del nostro Paese coordinando la partecipazione delle altre Amministrazioni, in particolare CNR e MiBACT. I principali risultati conseguiti:

- la 37° sessione del Comitato del Patrimonio Mondiale ha iscritto nella lista dei beni classificati il "Monte Etna" e le "Ville Medicee", rafforzando il primo posto dell'Italia con 49 siti;
- l'Italia è stata eletta per un mandato quadriennale nel "Comitato Sussidiario per la proibizione e la prevenzione dell'illecita importazione, esportazione e trasferimento della proprietà di beni culturali";
- nell'ambito del "Comitato Intergovernativo per la promozione del ritorno dei beni culturali ai loro Paesi d'origine o della loro restituzione in caso di appropriazione illecita", costante è stata l'azione di raccordo tra il MiBACT, le Rappresentanze straniere accreditate in Italia e il Comando Carabinieri/Tutela Patrimonio Culturale (CCTPC), contribuendo al recupero e alla restituzione di diverse opere d'arte;
- il Memorandum d'Intesa con UNESCO per il mantenimento a Perugia delle attività del Segretariato del Programma Mondiale di Valutazione delle Acque dell'ONU;
- in seno al Programma "Man and Biosphere" ha ottenuto il riconoscimento del Parco del Monviso come 9° Riserva della Biosfera italiana.

Con finanziamenti diretti, la DGSP favorisce lo svolgimento di Missioni Archeologiche all'estero, cofinanzia attività di scavo, studio, restauro e conservazione di siti e beni archeologici all'estero. I contributi sono stati erogati a 173 iniziative, svolte principalmente in Egitto, Etiopia, Giordania, Grecia, Libia, Tunisia, Vietnam e Turchia.

Promozione della cultura attraverso la rete delle istituzioni scolastiche all'estero.

Le scuole italiane e le sezioni bilingue hanno impartito docenze a 29.029 studenti, in particolare in America Latina (con circa 11.000 frequentatori) e nella UE, dove più forte è la richiesta dell'Italiano, sia da parte dei connazionali di "nuova immigrazione", che di famiglie straniere che hanno rapporti di lavoro con l'Italia. Il sistema scolastico all'estero è completato dai corsi degli "Enti Gestori" (co-finanziati dalla DGIT), che coprono soprattutto il segmento della scuola elementare e materna, ma con insegnanti madrelingua. Nel 2013 sono stati registrati 309.630 allievi (100.000 in America Latina).

CDR 11 – DIREZIONE GENERALE PER GLI ITALIANI ALL'ESTERO E LE POLITICHE MIGRATORIE

Priorità politica: Diplomazia per i cittadini.

Obiettivo strategico: *Valorizzazione dei servizi consolari*

Risultati conseguiti per l'obiettivo strategico nel 2013

Sono stati valorizzati i servizi consolari tramite l'ottimizzazione e la messa a regime della dotazione di strumenti di lavoro informatici, gestionali e organizzativi, al fine di migliorare il grado di soddisfazione dell'utenza e ridurre i tempi di erogazione dei servizi in particolare nel rilascio di passaporti e visti per affari.

In relazione all'obiettivo programmato di riduzione dei tempi medi di rilascio dei passaporti biometrici ai cittadini italiani residenti all'estero nella misura dell'80% da parte della rete diplomatico-consolare entro 20 giorni dalla presentazione delle domande, la DGIT curato il coordinamento già avviato con il MinInterno, l'Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato, per consolidare e perfezionare gli aspetti tecnici dell'applicativo informatico per la verifica online delle eventuali cause ostative al rilascio dei passaporti ai connazionali residenti all'estero. Si è consolidata la procedura informatica che permette di monitorare i tempi di rilascio dei passaporti presso le Rappresentanze diplomatico-consolari. Si evidenzia il raggiungimento dell'obiettivo con il conseguente miglioramento del grado di soddisfazione dell'utenza.

In materia di visti, l'Amministrazione ha perseguito l'obiettivo di rilasciare, nell'80% dei casi, i visti per affari entro otto giorni dalla presentazione della domanda: a tale fine sono state inviate puntuali istruzioni operative alle 19 Sedi che nell'anno precedente avevano rilasciato il 75% dei visti per affari per ottenere un miglioramento delle procedure organizzative (priorità nella

presentazione delle domande per affari, con trattamento preferenziale per uomini d'affari favorevolmente noti alle Sedi; maggior ricorso, nel rispetto della normativa, al rilascio di visti pluriennali ad ingresso multiplo). L'analisi dei dati ha registrato, in seguito alle azioni intraprese, il pieno conseguimento dell'obiettivo.

Obiettivi strutturali:

*Promozione, sviluppo e coordinamento delle attività rivolte agli italiani all'estero;
Cooperazione bilaterale e multilaterale in materia migratoria;*

Risultati conseguiti per l'obiettivo strutturale nel 2013

La DGIT ha realizzato la propria attività a favore degli Italiani all'estero attraverso la promozione, il coordinamento e l'indirizzo delle politiche ad essi rivolte e nelle proposte legislative avanzate in materia, nell'assistenza e tutela ai connazionali con varie tipologie di intervento: assistenza ai connazionali indigenti residenti all'estero; tutela dei connazionali temporaneamente all'estero in caso di incidente o difficoltà, rimpatri sanitari, prestiti con promessa di restituzione, ricerche di connazionali.

E' stata rivolta attenzione all'attività di assistenza per ogni singolo caso di sottrazione internazionale di minore, attivando tempestivamente le Sedi diplomatico-consolari interessate, con specifiche istruzioni, e seguendo costantemente l'evolversi della vicenda. Al 31.12.2013 sono stati trattati 215 casi di sottrazione internazionale ed anche 200 casi di assistenza (a vario titolo) a minori contesi. L'azione ha portato alla chiusura di 131 casi. Si è inoltre continuato a dare impulso ai lavori della Task-Force interministeriale sulla sottrazione internazionale.

L'attività si è concentrata anche nel settore dell'assistenza ai connazionali detenuti all'estero per consentire un'efficace trattazione delle vicende (i cittadini italiani detenuti nei Paesi stranieri, al 31.12.2013, erano 3.422), in contatto con le Rappresentanze diplomatico consolari, con i connazionali interessati, le loro famiglie ed i legali.

E' stata sostenuta l'azione complessiva di promozione e diffusione della lingua e della cultura italiana attraverso l'organizzazione di circa 16.000 corsi, per un totale di circa 300.000 studenti. L'azione è stata condotta attraverso i corsi organizzati dagli Enti gestori, destinatari dei relativi contributi, nonché tramite i docenti di ruolo in servizio all'estero. E' proseguita l'opera di razionalizzazione delle iniziative per salvaguardare l'integrazione nel sistema locale dei corsi di italiano, iniziativa, tra quelle previste dalla normativa, ritenuta la più rispondente alla complessiva azione italiana all'estero.

Un altro settore di attività è quello di allineamento e di bonifica degli schedari consolari, effettuato con le consuete forme di monitoraggio annuale. La percentuale di allineati si conferma oltre il 93% del totale degli iscritti.

In materia migratoria, la Direzione Generale ha coordinato delle nuove procedure di richiesta di visto e di trattamento delle informazioni ad esse relative previste del Visa Information System (VIS). Il nuovo sistema europeo, la cui applicazione che aveva preso il via l'11 ottobre 2011

nella prima area di *roll-out* (Nord Africa), ha comportato un'innovazione nelle modalità operative degli Uffici Consolari, con il rilevamento delle impronte digitali ai richiedenti il visto al fine di contrastare la falsificazione documentale e rendere più efficaci i controlli di frontiera. Nel 2012 e nel 2013 il VIS è stato esteso a tutti i paesi del Vicino e Medio Oriente e nella Regione del Golfo Persico; nel maggio 2014 esso sarà avviato nelle Americhe, nei Caraibi e in Oceania, e la sua completa attuazione sarà portata a termine entro i prossimi due anni.

CDR 12 – DIREZIONE GENERALE PER GLI AFFARI POLITICI E DI SICUREZZA

Priorità politica: Diplomazia per la sicurezza.

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

Risultati conseguiti per l'obiettivo strategico nel 2013

Nel corso del 2013 l'Italia ha contribuito a creare le condizioni politiche favorevoli al rinnovo del mandato del SG Amb. Zannier, mediante il contributo finanziario alle sue iniziative in ambito politico-militare. L'Italia ha sostenuto il mandato del SG con appositi contributi finanziari e promuovendo il rilancio politico di numerose sue iniziative (Seminario sulla riforma del regime di controllo armamenti convenzionali in Europa, Seminario sugli OSCE Security Days, contrasto alle minacce transnazionali e attività di partenariato, finanziamento della cooperazione mediterranea dell'OSCE). In ambito OSCE si conferma la prassi volta alla riconferma dei vertici Istituzionali dell'OSCE: sia il Direttore dell'ODIHR, sia il Rappresentante per la Libertà dei Media, sia l'Alto Commissario per le Minoranze Nazionali. Il successo di questa azione è stato confermato dal rinnovo del mandato del candidato italiano nel 2014.

Priorità politica: Diplomazia per la sicurezza.

Obiettivo strategico: *Conseguire un seggio in Consiglio di Sicurezza ONU nel biennio 2017-18*

Risultati conseguiti per l'obiettivo strategico nel 2013

La candidatura per un seggio non permanente in Consiglio di Sicurezza, per il 2017-18, è stata presentata dall'Italia nel 2009. Le elezioni avranno luogo nell'autunno del 2016 e si presentano particolarmente competitive essendo candidati per i due posti a disposizione del nostro Gruppo regionale anche Paesi Bassi e Svezia. Nel corso del 2013 sono proseguiti:

l'azione di sensibilizzazione a sostegno della candidatura italiana, attraverso le nostre sedi diplomatiche e in occasione di incontri bilaterali e multilaterali ad alto livello; l'attento monitoraggio delle candidature degli altri Paesi per la conclusione di eventuali accordi di reciproco sostegno; l'acquisizione di impegni definitivi di sostegno.

Alla data del 31 dicembre 2013, il numero totale dei sostegni alla nostra candidatura è di 71, di cui 62 scritti e 9 orali.

Priorità politica: Diplomazia per la sicurezza.

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

Risultati conseguiti per l'obiettivo strategico nel 2013

Il processo di transizione verso la piena assunzione di responsabilità, da parte di Kabul, nella gestione del Paese ha fatto registrare nel primo semestre 2013 progressi rilevanti, con l'avvio concreto della quarta tranche e l'annuncio dell'avvio da parte del Presidente Karzai della quinta e ultima fase del processo. Al completamento della quarta tranche sono 23, su un totale di 34, le province afgane interamente transitate, e ben l'87% della popolazione vive in aree sotto responsabilità afgana. Il periodo in oggetto è stato caratterizzato da un calendario di incontri internazionali assai denso, volto a definire i termini del completamento del passaggio di consegne agli Afgani nell'ambito della sicurezza, e a definire le modalità della nostra presenza oltre il 2014. Coerentemente con il ruolo di primo piano e di successo esercitato dall'Italia nella gestione della transizione a Herat, la partecipazione diplomatica dell'Italia a tutti i fori internazionali è stata assai profilata, consentendo di incidere sui processi decisionali.

Obiettivi strutturali

Trattare questioni politiche relative a organismi e fora internazionali quali ONU, UE, G8, NATO, OSCE, Consiglio d'Europa, GCTF e altri consessi.

Promuovere relazioni con i Paesi del Nord America, Federazione Russa, Europa Orientale (extra UE), Caucaso, Centro Asia, Mediterraneo e Medio Oriente.

Risultati conseguiti per l'obiettivo strutturale nel 2013

Sono state evase tutte le richieste di contributi obbligatori necessari per la partecipazione dell'Italia alle OOII a cui aderisce, in conformità alle scadenze contabili previste.

Il perseguimento dell'obiettivo strutturale è stato assicurato mediante l'utilizzo delle risorse finanziarie disponibili nell'ambito della cooperazione bilaterale derivante da accordi internazionali in essere. Sono state svolte le attività pianificate nell'ambito dell'Accordo italo-israeliano di cooperazione industriale, scientifica e tecnologica di cui alla l. n. 154/2002. Si è provveduto altresì alla corresponsione del contributo annuale alla Commissione per gli scambi culturali fra gli Stati Uniti d'America e l'Italia. Nell'ambito delle risorse assegnate a valere sui capitoli del decreto missioni internazionali, è stato inoltre possibile sostenere in modo incisivo

le attività di stabilizzazione e pacificazione nei contesti di crisi nordafricani e medio-orientali, con particolare attenzione alla situazione libica, a quella dello Yemen e alla Siria.

CDR 13 – DIREZIONE GENERALE PER LA MONDIALIZZAZIONE E LE QUESTIONI GLOBALI

Priorità politica: Diplomazia per i diritti.

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

Risultati conseguiti per l'obiettivo strategico nel 2013

La guida ed il coordinamento nazionale per la cancellazione e la ristrutturazione del debito estero è stata assicurata dal MAE-DGMO attraverso l'organizzazione di riunioni preparatorie di coordinamento al Ministero e la partecipazione della delegazione italiana alle sessioni del Club di Parigi. Si è assicurato il raccordo con le altre Amministrazioni italiane competenti in tema di debito estero, ivi incluse il Ministero dell'Economia, il Ministero dello Sviluppo Economico, SACE ed ARTIGIANCASSA, contribuendo alla formazione della posizione negoziale italiana nell'ambito del Club di Parigi. Si sono prodotti documenti elaborati (schede Paese, note di approfondimento, messaggi di istruzione alle sedi all'estero, ecc.).

Priorità politica: Diplomazia per la sicurezza.

Obiettivo Strategico: *Promuovere il dialogo tra Italia e Paesi dell'America Latina e dei Caraibi*

Risultati conseguiti per l'obiettivo strategico nel 2013

Nel corso della VI Conferenza Italia-America Latina e Caraibi del dicembre 2013, si è inteso individuare le modalità e le forme per rendere sempre più stabile ed efficiente l'organizzazione e la gestione delle Conferenze predisponendo un piano di azione di iniziative preparatorie di alto livello da realizzarsi tra la VI e la VII Conferenza.

A margine della VI Conferenza Italia-America Latina, l'incontro con il Ministro degli Esteri messicano Meade ha riconfermato l'eccellenza della collaborazione e l'interesse a svilupparla ed approfondirla. Gli incontri con il Ministro degli Esteri argentino Timerman e il Ministro brasiliano alla Presidenza della Repubblica Carvalho hanno segnato una forte ripresa del dialogo con questi due Paesi (testimoniata dal Consiglio di Cooperazione). I colloqui della Signora Ministro con i Paesi della dorsale pacifica (oltre al Messico, Cile e Perù) hanno

confermato la volontà dell'Italia di compiere uno sforzo aggiuntivo verso tali Paesi, che condividono le posizioni sull'apertura dei mercati, e il cui elevato tasso di sviluppo offre prospettive allettanti per la nostra penetrazione economica. Da menzionare anche i positivi esiti degli incontri con i Ministri degli Esteri di Bolivia, Nicaragua e Trinidad e Tobago e con il Ministro della Pianificazione del Venezuela e quelli del Sottosegretario con gli esponenti di governo dei paesi centroamericani (Costa Rica, Guatemala, Nicaragua e Panama).

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

Risultati conseguiti per l'obiettivo strategico nel 2013

A seguito della proposta del Presidente del Consiglio di ospitare a Milano il Vertice ASEM 2014, il MAE si è adoperato affinché il COREPER raccomandasse al Consiglio Europeo l'approvazione della nuova sede che il SEAE notificasse alle controparti asiatiche le ragioni del cambio (al Vertice ASEM di Vientiane del 2013 era stata annunciata Bruxelles) e le date proposte. Il MAE ha inoltre predisposto un *nonpaper* per definire titolo e temi del Vertice, suggerendo a Bruxelles di incentrare l'evento sulla crescita sostenibile, in modo da stabilire un legame con EXPO Milano 2015.

Obiettivi strutturali

Cooperazione in campo economico-finanziario;

Promozione della pace e della sicurezza da parte dell'Italia in Asia, America Latina ed Africa subsahariana;

Rafforzare la cooperazione bilaterale con i Paesi dell'Asia, dell'America Latina e dell'Africa subsahariana;

Promozione della governance economica globale e dell'inclusione finanziaria;

Risultati conseguiti per l'obiettivo strutturale nel 2013

Nel suo ruolo di *Focal Point* nazionale in materia di sanzioni economiche e finanziarie, la DGMO ha curato l'elaborazione della posizione italiana in ambito ONU e UE, con riguardo ai casi dell'Iran e della Siria. In tema di *asset recovery* (recupero da parte dello Stato titolare dei beni illecitamente detenuti all'estero da persone e società colpite da sanzioni internazionali), la DGMO ha rappresentato l'Italia nel Gruppo G8 dedicato, contribuendo al coordinamento interistituzionale per la restituzione di beni alla Tunisia e assicurando la presentazione del manuale italiano di *asset recovery*.

Tra i notevoli progressi ottenuti dalla DGMO in materia di riduzione del costo medio globale di trasferimento delle rimesse, si citano: il coordinamento del gruppo G20 in materia; il ruolo determinante nell'adozione delle Risoluzioni sull'argomento da parte di ECOSOC, Unione Postale Universale, e delle Conclusioni del Consiglio UE sulle fonti innovative di finanziamento dello sviluppo.

D'intesa con il MISE, si è intensificata l'azione in materia di liberalizzazione del commercio internazionale, di approvvigionamento e vigilanza sull'andamento dei prezzi delle materie prime.

Si è intensificata l'azione a favore dell'incremento dei collegamenti aerei dell'Italia e di sicurezza delle rotte aeree e marittime in sede IMO e ICAO. In particolare, nel 2013 l'Italia è stata rieletta per acclamazione al Consiglio Esecutivo dell'Organizzazione Marittima Internazionale (IMO) quale membro della Categoria A e al Consiglio Esecutivo dell'International Civil Aviation Organization (ICAO). Il MAE, d'intesa con il Ministero dei Trasporti, l'ENAC, ha dato il via alla rinegoziazione degli accordi aerei con numerosi Paesi extra UE strategicamente individuati. Finora sono stati emendati 38 accordi aerei e sono in corso negoziati con altri 25 Paesi. Questa intensa attività, ha favorito un aumento delle frequenze disponibili per le compagnie, la designazione di vettori multipli, l'inclusione nelle nuove intese delle clausole previste dall'UE negli Accordi bilaterali conclusi o rinegoziati dagli Stati membri e un potenziamento del traffico aereo sugli scali italiani.

La cooperazione politica e la promozione della pace in America Latina, Asia e Africa sub-sahariana è stata efficacemente condotta grazie anche alle iniziative e ai progetti realizzati con i fondi della l. n. 180/92, integrati per l'Africa sub-sahariana con quelli del Decreto Missioni.

Per quanto concerne l'Asia e il Pacifico, la DGMO ha assicurato il coordinamento e l'organizzazione della V^a Sessione Plenaria del Comitato Governativo Italia-Cina e ha contribuito alla stesura del Progetto di Piano di Azione Triennale italo-cinese. Ha quindi promosso la ratifica dell'Accordo di Sicurezza Sociale con il Giappone per favorire investimenti giapponesi in Italia.

E' stato dato sostegno al processo di transizione democratica in Myanmar. Si ricorda a tal proposito la visita ufficiale in Italia del Presidente birmano, l'attività di formazione, in collaborazione con la Guardia di Finanza, per la gestione delle attività di frontiera, la visita in Italia del Ministro degli Esteri del Myanmar ospitato al MAE, e la successiva visita in Italia del Premio Nobel per la Pace Aung San Suu Kyi.

Si ricordano poi la missione politica e di sostegno alle imprese in Indonesia, Singapore e Vietnam, la visita di Stato del Segretario Generale del Partito Comunista vietnamita e la firma del Piano di Azione Triennale di sostegno al sistema produttivo del Vietnam. Per quanto riguarda il Pakistan, la DGMO ha lavorato per il buon esito della visita in Italia del MAE del Pakistan, con la firma di un Memorandum di partenariato strategico per il rafforzamento della collaborazione bilaterale e multilaterale sui temi politici ed economici e l'organizzazione di una missione imprenditoriale italiana in Pakistan.

L'azione verso i Paesi dell'America latina ha registrato nel 2013 una intensificazione di iniziative e di contatti, che hanno assicurato continuità al dialogo bilaterale. Il V^a Consiglio di Cooperazione Italia-Brasile svoltosi a Brasilia ha sancito la ripresa a tutto campo del dialogo bilaterale. Nell'ambito del Sistema di integrazione del Centro America (SICA), l'Italia ha portato a termine un contributo di 1,5 milioni di dollari a sostegno dell'azione regionale di contrasto al crimine organizzato transnazionale.

Riguardo all’Africa Sub-Sahariana, il 2013 ha segnato una fase di rilancio importante della presenza italiana, con le celebrazioni della Giornata dell’Africa e soprattutto con il lancio dell’Iniziativa Italia-Africa, esercizio che intende inserire in un quadro coerente e sistematizzato le numerose iniziative sul continente promosse da enti italiani sia pubblici che privati (coerentemente con un approccio che intende promuovere l’immagine del continente come area di crescita e opportunità sono state promosse iniziative di presentazione per il mondo imprenditoriale di Paesi africani in collaborazione con Confindustria). Si è poi conferito nuovo slancio all’impegno italiano in favore del processo di pacificazione e stabilizzazione della Somalia.

E’ stata assicurata una presenza attiva e costante nei fori internazionali multilaterali dedicati alla sicurezza energetica e alla *governance* globale economica, alla sostenibilità ambientale e allo sviluppo sostenibile. Sono state avviate iniziative mirate sul tema delle migrazioni (rispetto al quale è stato valorizzato l’impegno italiano per portare soccorso ai migranti con unità e mezzi nel Mediterraneo), sul tema dell’acqua e della *water diplomacy* e su quello dell’energia sostenibile, in particolare il settore delle rinnovabili.

Per quanto attiene specificamente al settore energia, la DGMO ha approfondito, d’intesa con gli altri Dicasteri, il tema della sicurezza energetica, seguendo il negoziato per il Trans Adriatic Pipeline (TAP), per trasportare il gas naturale dal Caspio al mercato europeo attraversando Turchia, Grecia e Albania. La DGMO ha contribuito a definire l’accordo intergovernativo tra Italia, Grecia e Albania, firmato ad Atene il 13 febbraio 2013, cui è seguita, la selezione definitiva a favore del Progetto TAP. Un ulteriore dossier di rilievo, attinente al “corridoio meridionale”, è stato quello relativo al gasdotto South Stream, destinato a veicolare il metano russo verso l’Europa e l’Italia.

Con riferimento infine al settore nucleare, la DGMO ha seguito i principali fori multilaterali (AIEA, OSCE, OCSE), prendendo parte alle riunioni istituzionali. La DGMO ha seguito inoltre i lavori del “*Nuclear Safety and Security Group*” (NSSG) del G8 e ha coordinato nel 2013 con il Ministero dell’Economia e delle Finanze l’adempimento dell’impegno italiano per il sostegno al “*Chernobyl Shelter Fund*”, per contribuire a realizzare il nuovo “sarcofago” che dovrà racchiudere il reattore danneggiato della centrale nucleare di Chernobyl.

In ambito G8, l’Italia ha confermato il suo ruolo propositivo, collaborando con la Presidenza britannica e gli altri partner nella promozione di temi prioritari come una più efficiente ed equa tassazione (lotta ai paradisi fiscali), promozione del libero scambio, messa in valore della trasparenza attraverso la attiva partecipazione al Gruppo di lavoro su *Tax, Trade and Transparency*. L’Italia ha inoltre contribuito alla nascita di una Task Force G8 per lo studio e la promozione degli Investimenti a Impatto Sociale, che ci pone insieme ai Paesi all’avanguardia nell’elaborazione di strumenti finanziari innovativi per l’utilizzo di risorse private finalizzato a progetti di interesse pubblico.

In ambito G20, è proseguita la nostra azione in settori prioritari come promozione di politiche per l'occupazione e la crescita economica, lotta al protezionismo, energia e cambiamento climatico, riforma del sistema finanziario internazionale. Prosegue la nostra attività di leadership nel settore della riduzione del costo delle rimesse dei migranti. Il MAE ha ottenuto, anche quale riconoscimento delle ultime riforme normative (l. n. 190/2012), di esercitare la co-presidenza dell'importante Gruppo di Lavoro Anti-Corruzione del G20 nel 2014. Nel corso della Presidenza russa, al Vertice di San Pietroburgo l'Italia ha visto riconosciuti gli sforzi per attuare riforme interne ed uscire dalla crisi, lasciando - dopo una permanenza di alcuni anni - il gruppo dei Paesi considerati a rischio ed ottenendo di spostare l'attenzione del G20 dalle tematiche collegate all'austerità a quelle orientate al sostegno alla crescita.

CDR 20 - DIREZIONE GENERALE PER L'UNIONE EUROPEA

Priorità politica: Diplomazia per l'Europa.

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

Risultati conseguiti per l'obiettivo strategico nel 2013

Il 2013 segna tappe fondamentali per il processo di allargamento: la decisione del Consiglio Affari Generali di aprire da gennaio 2014 il cap. 22 del negoziato di adesione con la Turchia; il completamento del processo di adesione della Croazia, entrata a far parte dell'Unione Europea, come 28° Stato Membro il 1° luglio 2013; l'approvazione da parte del Consiglio Europeo di dicembre – del Quadro negoziale per l'adesione della Serbia ed indicazione della data di inizio del negoziato stesso; l'avvio del negoziato per l'ASA con il Kosovo; l'apertura di 5 nuovi capitoli negoziali con il Montenegro.

Priorità politica: Diplomazia per l'Europa.

Obiettivo strategico: *Sostenere i processi di cooperazione politica, economica e di integrazione europea attraverso il rafforzamento dei rapporti bilaterali con i paesi membri dell'UE.*

Risultati conseguiti per l'obiettivo strategico nel 2013

Si sono ulteriormente rafforzati i rapporti bilaterali con i Paesi Membri e non dell'UE con l'intento di favorirne l'avvicinamento alle posizioni italiane sulle tematiche europee. Sono stati svolti 43 incontri con i Paesi dell'Europa centro-settentrionale che hanno contribuito ad

avvicinare gli stessi Paesi alle nostre posizioni in ambito UE e 4 incontri a livello politico con i Paesi dell'Europa centro-orientale nel corso dei quali si sono registrate convergenze concrete sui temi europei. La Direzione ha operato per sostenere i processi di cooperazione politica, economica e di integrazione europea, attraverso il rafforzamento dei rapporti bilaterali con i Paesi membri dell'UE, perseguendo anche l'intento di favorirne l'avvicinamento alle posizioni italiane sulle tematiche europee nelle diverse occasioni di incontro.

Priorità politica: Diplomazia per l'Europa.

Obiettivo strategico: *Accrescere l'attenzione della UE nei confronti del mediterraneo*

Risultati conseguiti per l'obiettivo strategico nel 2013

Si è mantenuta elevata l'attenzione UE verso il Sud Mediterraneo proseguendo l'attività di monitoraggio su impiego fondi ENPI per avvio di programmi volti alla stabilizzazione dei Paesi beneficiari, adozione di Conclusioni del CAE che confermino la priorità strategica assegnata dall'UE a tale area, iniziative politiche con Stati Membri *like minded* per sensibilizzare SEAE e Commissione sulla ripartizione dei fondi UE. E' stato inoltre assicurato il coordinamento con le altre Amministrazioni e le posizioni e gli interessi italiani sono stati chiaramente sviluppati e rappresentati in sede negoziale, in ambito Consiglio UE nella configurazione Giustizia e Affari Interni, nonché in ambito Euromed e Processo di Rabat.

Priorità politica: Diplomazia per l'Europa.

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

Risultati conseguiti per l'obiettivo strategico nel 2013

Dei quattro *building blocks*, è soprattutto il capitolo relativo all'Unione bancaria che ha registrato concreti passi in avanti con l'accordo politico raggiunto sia sul Meccanismo Unico di Vigilanza Bancaria che sul Meccanismo Unico di Risoluzione delle crisi bancarie. Quanto agli altri capitoli, il Consiglio europeo ha preso decisioni importanti sulle cd. *Partnerships for Growth, Jobs and Competitiveness*, le cui caratteristiche saranno definite nel corso del prossimo anno.

Per quanto concerne il "quarto pilastro" del Rapporto Van Rompuy ("Unione politica") sono proseguiti gli approfondimenti volti a individuare le modalità per la piena valorizzazione del ruolo dei Parlamenti nazionali e del Parlamento europeo nel rafforzamento della legittimità democratica dell'Unione. Più in generale, sia nei contatti bilaterali che in quelli in ambito multilaterale, si è registrata convergenza sulla valutazione che agli interventi in materia di *governance* economica dell'Unione, adottati nell'ultimo biennio per fronteggiare la crisi economica e finanziaria, vadano ora affiancate misure volte a rafforzare la partecipazione di organi e istituzioni rappresentativi dei cittadini europei.

Priorità politica: Diplomazia per l'Europa.

Obiettivo strategico: *Preparazione, svolgimento e seguiti della Presidenza italiana dell'Unione Europea (luglio-dicembre 2014).*

Risultati conseguiti per l'obiettivo strategico nel 2013

E' stato impostato il lavoro comune per la redazione del programma del Trio di Presidenza (con Lettonia e Lussemburgo) e di definire nelle grandi linee la ripartizione dei compiti per l'organizzazione del Semestre.

E' stato inoltre preparato con i Ministeri di Infrastrutture, Salute, Ambiente e Agricoltura, il coordinamento interministeriale per la redazione del programma del semestre italiano e del Trio. Con la Presidenza del Consiglio è stato registrato il progressivo avanzamento della preparazione del semestre di Presidenza sotto il profilo della redazione del Programma, degli aspetti di comunicazione e logistico-operativi.

Obiettivi strutturali:

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; rafforzare i rapporti bilaterali con i paesi di competenza.

Risultati conseguiti per l'obiettivo strutturale nel 2013

La DGUE ha appoggiato le Presidenze del Consiglio dell'UE nel perseguimento delle priorità fissate. Ha contribuito ad elaborare la posizione italiana nei processi decisionali comunitari nelle diverse politiche settoriali. Particolare attenzione è stata riservata al negoziato sulla riforma della *governance* dell'Unione Economica e Monetaria, il cui capitolo relativo all'Unione bancaria ha registrato concreti passi in avanti con l'accordo politico raggiunto sul Meccanismo Unico di Vigilanza Bancaria e sul Meccanismo Unico di Risoluzione delle crisi bancarie. In vista della Presidenza di turno del Consiglio dell'UE, la DGUE ha svolto un ruolo di programmazione, e preparazione, attraverso attività di consultazione con gli attori istituzionali italiani (Ministeri tecnici e il Parlamento), comunitari (Parlamento europeo, Consiglio e Commissione) e con gli Stati Membri appartenenti al Trio. È stato così predisposto un Programma della Presidenza italiana e istituita la Delegazione per la Preparazione della Presidenza.

Per quanto riguarda le relazioni esterne dell'UE, si è sostenuto l'allargamento dell'UE, (importanti i risultati raggiunti soprattutto con riguardo a Serbia e a Turchia). Si è contribuito alla definizione delle linee d'azione della Politica Estera di Vicinato (PEV), a sostegno della transizione democratica nel Mediterraneo.

È stato sostenuto il rafforzamento delle relazioni dell'UE con i propri partner strategici; si segnala l'avvio dell'applicazione provvisoria dell'Accordo Commerciale Multipartito con Perù

e Colombia e dell'Accordo di Associazione con l'America Centrale, e l'avvio dei negoziati per il *Transatlantic Trade and Investment Partnership* con gli USA.

Nel settore Giustizia e Affari Interni, si è contribuito allo sviluppo dello Spazio europeo di libertà, sicurezza e giustizia, tramite il rafforzamento della *governance* di Schengen, l'istituzione del Sistema Comune Europeo di Asilo e il rilancio delle politiche UE dell'immigrazione (in particolare nel Mediterraneo, grazie alla conclusione di Partenariati per la Mobilità e la Sicurezza con il Marocco e la Tunisia). È stata intensificata l'azione a tutela dell'italiano nel regime linguistico dell'UE.

Nei rapporti bilaterali, sono state svolte numerose azioni per il rafforzamento delle relazioni con i Paesi di competenza. Sono stati compiuti significativi progressi in importanti negoziati (con San Marino è entrato in vigore l'Accordo sulle doppie imposizioni e con la Lituania l'Accordo sulle rappresentanze diplomatiche, mentre è stato ripreso il negoziato in materia fiscale con la Svizzera).

Nell'ambito multilaterale rileva l'importante ammissione dell'Italia al Consiglio Artico in qualità di Osservatore Permanente.

Nell'ambito della "Strategia per i Balcani", sono stati ulteriormente rafforzati i rapporti bilaterali con tutti i Paesi della Regione, con oltre cinquanta incontri, tra cui la visita del Presidente della Repubblica in Croazia a luglio, il Vertice Trilaterale con Croazia e Slovenia a settembre, il Vertice italo-serbo ad Ancona ad ottobre e le missioni della Ministro degli Esteri a Belgrado, Pristina e Tirana. In particolare ci si è adoperati per favorire il successo del dialogo politico fra Serbia e Kosovo, facilitato dalla UE e per sostenere il percorso europeo di entrambi i Paesi. Importanza prioritaria è stata attribuita al coordinamento interministeriale per la messa a punto del contributo italiano al "Piano d'Azione" della "Strategia UE per la Regione Adriatico-Ionica" (e all'azione di raccordo con gli altri Paesi coinvolti) in vista del semestre di Presidenza UE, e per l'avvio dell'iter comunitario per una "Strategia dell'UE per la Regione Alpina".

3.2. Obiettivi e piani operativi

Gli uffici dell'Amministrazione centrale e periferica, nel corso del 2013, sono stati titolari sia di obiettivi derivanti dal controllo strategico, sia di obiettivi riguardanti l'ordinaria amministrazione, monitorati nell'ambito del controllo di gestione.

In relazione agli allegati alla delibera n. 5/2012, per quanto concerne la tabella 2, anche per quest'anno si è mantenuta una diversa organizzazione della tabella per ragioni di speditezza amministrativa e di maggiore corrispondenza alle azioni istituzionali del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale.

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

a) In ottemperanza al d. lgs n. 150/2009, l'Amministrazione degli Esteri ha predisposto il **“Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2014-2016”**, teso a confermare e promuovere ulteriormente presso tutti i dipendenti la cultura della legalità e della permeabilità dei processi organizzativi e dei risultati dell'Amministrazione.

La pubblicazione sul sito telematico del MAE di tutti i dati concernenti il funzionamento dell'Amministrazione, nonché il loro regolare aggiornamento, rappresenta la principale modalità operativa per la realizzazione dell'obiettivo “trasparenza” del Programma”. A seguito delle recenti disposizioni normative, la sezione del sito istituzionale dedicata alla trasparenza è stata denominata Amministrazione Trasparente: http://www.esteri.it/MAE/IT/Ministero/Trasparenza_Comunicazioni_Legali/

Tra le principali novità, si segnalano le pubblicazioni:

- la pubblicazione dei vantaggi economici superiori ai 1.000 Euro;
- la pubblicazione dei curricula vitae dei titolari di posizioni organizzative e degli estranei alla P.A. che ricoprono incarichi di responsabilità;
- la pubblicazione della tipologia e il valore finanziario dei contratti e delle convenzioni dell'Amministrazione con soggetti esterni,
- la creazione di una pagina sulla rete intranet contenente informazioni sui posti in avvicendamento;
- la pubblicazione dei nuovi codici dell'Amministrazione (in particolare relativamente all'attività degli Istituti di cultura e della cooperazione allo sviluppo);
- le innovazioni dei servizi consolari per le collettività all'estero.

Accanto alla “trasparenza”, nell'anno appena trascorso, sono state attuate numerose iniziative dedicate a promuovere l'“integrità della funzione pubblica”, soprattutto in quelle aree d'azione del MAE individuate a “rischio di corruzione” o a “rischio di cattiva gestione” (es. visti e cittadinanza, cooperazione allo sviluppo, contabilità e avanzamento professionale), culminate con la nomina di un Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e con un Piano di Prevenzione della Corruzione secondo quanto previsto dalla normativa in materia.

Tra i principali aspetti si segnalano:

- il risk management per le materie di cooperazione allo sviluppo, pratiche di sviluppo, gestione affari amministrativi e contabilità;
- la rotazione del personale
- l'obbligo di astensione in caso di conflitto di interessi;
- la creazione di un meccanismo di whistleblower.

Anche nel 2013 il MAE si è impegnato in un'importante opera di sensibilizzazione dei propri dipendenti sulle tematiche dell'integrità e della trasparenza: in un'apposita pagina della sezione "Trasparenza, valutazioni e merito" sono infatti pubblicate con regolarità i Principali riferimenti in materia di contrasto all'illegalità nella Pubblica Amministrazione. Inoltre, il Ministero ha nuovamente partecipato attivamente alla "Giornata mondiale contro la Corruzione" (9 dicembre), organizzando il 6 dicembre 2013 la terza "Giornata dell'integrità MAE". La Giornata è stata finalizzata a sensibilizzare e formare il personale degli Esteri sulla tematica del contrasto alla corruzione nell'ambito della Pubblica Amministrazione.

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

Da segnalare infine come, nell'elaborazione del Piano della Performance 2013-2015, si siano tenuti in considerazione gli interventi pianificati all'interno del "Programma triennale", monitorandone l'attuazione, in particolare mediante l'individuazione di un obiettivo strategico di natura trasversale.

b) Con Decreto del Ministro degli affari esteri 1 luglio 2013, n. 5011/0416 bis, il MAE ha allargato i servizi relativi a **standard di qualità**. Oltre a quelli già monitorati a partire dal 2011 (relazioni con il pubblico, con il competente ufficio che fornisce orientamento ed informazioni sul MAE; il servizio di consultazione della Archivio Storico Diplomatico; l'iscrizione negli schedari consolari nei Paesi dell'Europa) secondo un percorso progressivo, che tenesse conto della elevata eterogeneità delle missioni istituzionali della Farnesina (la rete di Ambasciate, Consolati ed Istituti di Cultura eroga di fatto una vastissima ed assai diversificata massa di servizi a cittadini, imprese, stranieri, sono stati individuati:

- trattazione delle domande di visto Schengen per corto soggiorno e per affari;
- livelli differenziati di corsi di lingua da parte degli Istituti Italiani di Cultura;
- rilascio dei passaporti.

3.3. Obiettivi individuali

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

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

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

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

Come anticipato nel paragrafo 2.3, per l'anno 2013, il processo di valutazione si è concluso nei tempi previsti

Si è registrato, inoltre, un positivo tasso di differenziazione nei giudizi, testimoniato da una deviazione standard media di 6.05 e di un coefficiente di variazione di 0.06.

Nel corso del procedimento di valutazione per l'anno 2013, si registra comunque una positiva articolazione del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali del personale dipendente.

Il Sistema è stato articolato con una differenziazione delle valutazioni per Dirigenti (I e II fascia), Personale non dirigenziale (I, II e III Area), divisi a loro volta tra Roma e estero, e Personale a contratto (come noto presente solo nelle Sedi all'estero). I risultati finali hanno permesso di costituire dei raggruppamenti per dati aggregati, nei quali le predette categorie sono state incluse per meri fini di rilevazione statistica in base ai giudizi riportati (ad es. le

seguenti aree di valutazione: <60%; 60%÷75%; 75%÷85%; 85%÷95%; 95%÷100%). I risultati ottenuti dal personale variano da valutazioni non positive fino alle punte di eccellenza dell'Amministrazione.

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

4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ

RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ

Il 2013 è stato uno degli anni più critici per il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale dal punto di vista finanziario. Gli stanziamenti iniziali iscritti nella Tabella 6 del 2013 ammontavano complessivamente ad € 1.837.166.090, importo che ha rappresentato, anche nel 2013, una percentuale molto esigua del bilancio dello Stato (0,24%) e che è stato ulteriormente ridotto, in corso d'anno, per effetto di alcuni interventi normativi di contenimento della spesa.

In un arco temporale limitato - dal 2008 al 2013 - il bilancio del Ministero è così passato da 2,546 miliardi di euro a 1,837 miliardi, con una riduzione di **circa il 39%**, che ha inciso per gran parte sulle spese rimodulabili (in particolare, consumi intermedi), ma anche sulle spese del personale, in costante riduzione, specie nell'ultimo triennio, per effetto del turn-over negativo e del blocco dei rinnovi contrattuali.

La spending review ed il DL 95/2012 hanno influito sull'ammontare del bilancio di previsione, per il triennio 2013-2015, prevedendo per il MAE una riduzione di 22 milioni di euro sulle spese di acquisto di beni e servizi (art. 1, comma 21), a cui si è aggiunta un'ulteriore riduzione di 26,8 milioni di euro di cui all'Allegato 2 allo stesso decreto (art. 7, commi da 12 a 15), per il conseguimento degli obiettivi programmati di finanza pubblica.

Gli effetti di tale provvedimento si sono aggiunti a quelli derivanti dalla legge di bilancio e dalla legge di stabilità dell'anno precedente, le quali, in attuazione degli obiettivi triennali di riduzione previsti dal DL 138/2011, già prevedevano un taglio per il 2013 pari a 71,8 milioni.

Nel corso dell'anno si sono registrati ulteriori interventi riduttivi (art. 16, comma 3 del DL 98/2011; art. 15, comma 3, del DL 102/2013; art. 3, comma 1, del DL 120/2013; sentenza della Corte Costituzionale n. 223/2012). In sintesi, rispetto al complesso degli stanziamenti iniziali iscritti nella Tabella 6 (Stato di previsione della spesa per il MAE) pari ad euro 1.837.166.090, come sopra indicato, le risorse a disposizione sono state ridotte nel corso dell'anno per l'importo complessivo di euro 31.334.150. Per effetto di tali riduzioni il bilancio è stato, quindi, pari ad euro 1.805.831.940.

Il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale contribuisce da diversi anni al miglioramento dei saldi di bilancio, sia mediante la formulazione di proposte di riduzione degli oneri, nell'ambito dell'attività condotta dal Commissario straordinario per la revisione della spesa, sia attraverso un forte incremento delle entrate riscosse dagli Uffici consolari, in particolare di quelle relative ai visti ovvero conseguenti all'alienazione di immobili non più in uso.

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

Per fronteggiare le pesantissime difficoltà di gestione che la riduzione in corso d'anno delle risorse a disposizione va inevitabilmente a generare, il Ministero ha dovuto fare ricorso ai seguenti strumenti di integrazione dei propri fondi:

- 1) Dal fondo di riserva per le spese impreviste sono stati concessi in corso d'anno 10.600.000 euro, per fronteggiare le difficoltà sul capitolo di spesa relativo ai trasferimenti del personale all'estero, nonché su taluni capitoli su cui gravano gli oneri per l'adeguamento delle misure di sicurezza sia in Italia sia all'estero. In ottemperanza agli impegni assunti dal Governo in ambito internazionale, è stata poi richiesta ed ottenuta un'ulteriore integrazione pari a complessivi 15 milioni di euro.

- 2) Il decreto legge di proroga delle iniziative connesse alle missioni internazionali di pace ha attribuito al MAE nel corso del 2013 i fondi per i propri interventi e le proprie iniziative nelle aree di crisi.

L'importo complessivamente assegnato, pari a complessivi euro 121.068.873, comprende anche l'onere derivante dalla partecipazione italiana ad organismi e fondi che operano in aree di crisi o nelle quali sono in corso iniziative di cooperazione allo sviluppo. Parte dei fondi in questione viene, inoltre, destinata al rafforzamento delle misure di sicurezza delle nostre sedi all'estero collocate in Paesi a rischio.

- 3) L'articolo 5, comma 4, del DL 35/2013, relativo al pagamento dei debiti delle pubbliche amministrazioni con le imprese prevedeva che le Amministrazioni predisponessero, entro il 15 giugno 2013, un piano di rientro per ripianare le eventuali situazioni debitorie pregresse non ancora saldate, nonché evitare la maturazione di nuove prevedibili situazioni debitorie alla fine dell'esercizio finanziario (ed anche, eventualmente, in esercizi futuri).

Per il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale i debiti commerciali già esistenti, alla fine del 2012, erano limitati ad un ammontare complessivo di euro 209.450,28. Tale importo è stato integralmente e prontamente pagato nella prima metà dell'anno, grazie alle integrazioni ricevute dal Ministero dell'Economia con prelevamento da un apposito fondo.

Con riferimento, invece, alle situazioni debitorie delle quali era possibile prevedere la formazione alla fine del 2013, in quanto relative a categorie di spesa oggetto negli ultimi anni di ripetuti interventi riduttivi ispirati al criterio dei c.d. "tagli lineari", l'Amministrazione ha provveduto ad inviare all'Ufficio Centrale del Bilancio, nei termini previsti, il piano di rientro, redatto ai sensi della Circolare n. 27 del 6 giugno 2013, sopra citata.

Il citato piano ha ampliato le possibili modalità di copertura dei debiti, concedendo finalmente alle Amministrazioni una maggiore flessibilità di bilancio.

Ai fini dell'eliminazione di ogni situazione debitoria, infatti, secondo le indicazioni fornite dalla Circolare, il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale ha potuto proporre anche la riduzione di stanziamenti relativi a spese non rimodulabili, per il cui conseguimento non fossero necessari interventi normativi, mediante l'adozione di un decreto di variazione compensativa dal capitolo 1276 p.g. 1, relativo alle indennità di servizio all'estero, sul quale si prevedeva un avanzo alla fine dell'anno, a beneficio di vari capitoli rimodulabili, disposte per un importo complessivo pari ad euro 8.997.005.

Un altro intervento per far fronte alla cronica insufficienza degli stanziamenti iscritti in bilancio ha riguardato la riforma della disciplina in materia di viaggi di trasferimento del personale. Prima della sua adozione, l'ufficio ministeriale competente per la liquidazione dei relativi rimborsi veniva a trovarsi in una posizione estremamente difficile sul piano giuridico ed operativo, in quanto l'ordinamento prevedeva il diritto al rimborso, entro certi limiti, delle

spese in questione, a valere su un piano gestionale di natura rimodulabile, come tale soggetto agli interventi di riduzione lineare che hanno riguardato tali categorie di spesa.

Il nuovo sistema concede invece al dipendente una somma a forfait, onnicomprensiva delle spese sostenute per il trasloco, in proporzione alla corrispondente indennità di servizio all'estero ed a valere su un capitolo non rimodulabile.

Per effetto di tale riforma sono stati conseguiti risultati non solo di semplificazione, ma anche di risparmio *sia a livello finanziario che di risorse umane impiegate*, rendendo il sistema del rimborso delle spese di trasporto più trasparente e obiettivo. Si auspica, naturalmente che in futuro non intervengano sui medesimi stanziamenti nuove manovre riduttive, che pregiudicherebbero lo sforzo di ripianamento effettuato.

Riassetto organizzativo dell'Amministrazione centrale

In attuazione dell'art. 2 del DL 6 luglio 2012, n. 95, convertito dalla legge 7 agosto 2012, n. 135, il DPCM 25 luglio 2013 ha rideterminato le dotazioni organiche del personale appartenente alla carriera diplomatica, alle qualifiche dirigenziali di prima e seconda fascia, nonché del personale delle aree prima, seconda e terza del personale del Ministero Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, sulla base della proposta avanzata da questa Amministrazione. Detta rimodulazione, attentamente ponderata tenendo conto del personale effettivamente in servizio, del trend delle cessazioni nell'arco del 2013, dei profili maggiormente funzionali alle attuali esigenze sia presso la sede centrale che all'estero e delle richieste già pervenute di passaggio tra profili all'interno delle aree, ha comportato rispetto al 2012 le seguenti riduzioni di organici:

- 9,15 % in meno per il personale dirigenziale di I e di II fascia, inclusa la carriera diplomatica;
- 11,08% in meno per il personale non dirigente, appartenente alle AAFF.

Nel corso del 2013 è aumentato in modo significativo l'utilizzo del contingente del personale a contratto. Alla fine del 2012 il numero degli impiegati a contratto era sceso a 2375 per effetto del blocco delle assunzioni disposto dal DL. 95/2012. Alla fine del 2013 il numero è salito a 2444, stante le sempre maggiori necessità della rete diplomatica e consolare.

Riorganizzazione della rete estera

Nel corso del 2013 il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale è stato impegnato in una profonda azione di riorganizzazione della propria rete diplomatica, consolare e culturale per ottemperare agli obiettivi di razionalizzazione della spesa delle Amministrazioni pubbliche da ultimo previsti dal Decreto Legge 6 luglio 2012, n. 95, convertito, con modifiche, nella Legge 7 agosto 2012, n. 135 (spending review). Nell'ambito di tale esercizio, che impone infatti alla Farnesina una riduzione del numero delle strutture della rete estera, è stata data attuazione ad un articolato piano di ristrutturazione, tuttora in corso. Questo prevede la chiusura di 35 Uffici - tra Rappresentanze Diplomatiche, Uffici consolari e Istituti di cultura - da realizzarsi entro la fine del 2014. Di queste 35 strutture, 8 sono state chiuse al 30 novembre 2013, mentre le restanti sono state o verranno soppresse nel corso del corrente anno. L'attuazione del piano in oggetto consentirà di risparmiare, a regime, circa 11.500.000 euro su base annua, suddivisi tra spese di personale (8.689.244 euro) e spese di gestione/funzionamento (2.805.277 euro).

La riorganizzazione della rete non ha contemplato solo chiusure ma anche talune mirate aperture di Uffici in Paesi di nuova priorità strategica. Nel corso del 2013 sono stati infatti aperti l'Ambasciata in Ashgabat (Turkmenistan) ed i Consolati Generali di Ho Chi Minh City (Vietnam) e Chongqing (Cina), contribuendo a rafforzare le nostre posizioni in mercati fortemente emergenti, al servizio delle esigenze del Sistema Paese e della migliore riuscita di EXPO 2015 (basti solo pensare all'incremento dei flussi turistici - e relative maggiori entrate erariali derivanti dall'emissione dei visti - che si prevede per l'intera area asiatica in concomitanza dell'evento). Tali iniziative di riorientamento della nostra rete, ponendosi in linea con simili processi da tempo in corso presso i nostri principali partner europei ed internazionali, si prefiggono di adeguare la rete stessa - ancora prevalentemente eurocentrica in quanto originatasi prima dello straordinario cammino dell'integrazione europea - ai nuovi scenari geopolitici in cui il Paese è chiamato ad operare ai fini della più efficace tutela degli interessi nazionali.

Riforma del trattamento economico all'estero e della disciplina delle spese di rappresentanza

L'Amministrazione ha avviato un'articolata azione di revisione della sua spesa che si accompagna ad un rinnovamento dei metodi, degli strumenti e delle condizioni di lavoro e ad una più precisa messa a fuoco delle mutate priorità. In

tale contesto, si colloca l'avvio di un progetto di riforma del trattamento economico all'estero che mira a realizzare, rispetto all'attuale disciplina, un più equilibrato bilanciamento tra le componenti stipendiali e quelle indennitarie/non retributive del trattamento stesso, al contempo assicurando maggiore trasparenza e leggibilità alla indennità di servizio ("spacchettamento" dell'ISE per voci di spesa). Fondamentale tassello di tale processo è anche la riforma della disciplina delle attività e delle spese di rappresentanza del personale all'estero, che si è concretizzata con la nuova normativa sulle "attività di promozione dell'Italia", introdotta con la conversione in legge del DL 66/2014 (legge 23 giugno 2014, n. 89). Essa introduce rilevanti innovazioni, recidendo in primo luogo ogni legame con le indennità di servizio all'estero erogate al personale e riconducendo a tutti gli effetti le iniziative in tale settore tra le attività e le spese istituzionali degli Uffici all'Estero. Le relative risorse confluiranno infatti nella struttura del bilancio di sede, in ottica di autonomia e flessibilità gestionale, assicurando peraltro un risparmio erariale nell'ambito della spending review (per il 2015, anno di avvio del nuovo sistema, pari a 1,5 milioni di Euro).

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

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

5. PARI OPPORTUNITÀ

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

regolarmente nel corso dell'anno 2012e il suo "Sportello d'ascolto", è rimasto a disposizione per eventuali segnalazioni di disagio relative sia al mobbing che alle molestie.

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

Il sito web del C.U.G. è stato interamente rivisto sia nella sua veste grafica che nei suoi contenuti e offre ora un panorama completo ed aggiornato sulla normativa di settore, con informazioni sui fenomeni di mobbing, molestie e pari opportunità, sulla casistica giurisprudenziale in materia, e sugli argomenti di studio.

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

Il C.U.G. ha cominciato la messa in opera di quanto previsto dal piano di azioni positive volto a favorire l'uguaglianza sostanziale sul lavoro tra uomini e donne, garantire a tutti i dipendenti pari opportunità, e promuovere azioni che consentano di creare una migliore cultura del lavoro e del benessere. Il piano potrebbe articolarsi su 5 obiettivi generali:

1. valorizzare appieno le singole potenzialità del personale del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, garantendo pari dignità a tutti i lavoratori;
2. promuovere l'equilibrio fra tempi di vita e di lavoro;
3. promuovere nell'Amministrazione e nel personale la cultura di genere nonché di rispetto per tutti gli orientamenti sessuali, religiosi e politici;
4. intensificare i rapporti fra istituzioni, organismi ed enti preposti a dare attuazione alla politica di genere;

5. rafforzare il ruolo del Comitato Unico di Garanzia quale interlocutore dell'Amministrazione nel promuovere una migliore cultura del lavoro e del benessere organizzativo.

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

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

6. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

6.1. Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

FASE	ATTIVITA'	RESPONSABILE
Programmazione	Adozione del documento sulle priorità politiche	On. Ministro
Programmazione	Comunicazione a DDGG e Capi Servizio per l'avvio della programmazione	Segretario Generale
Programmazione	Indicazione a Capi Unità ed Ufficio dei piani e progetti prioritari	Direttori Generali e Capi Servizio
Programmazione	Presentazione di proposte di obiettivi strategici, operativi, relativi indicatori e piani d'azione	Direttori Centrali o Capi Unità ed Ufficio
Programmazione	Trasmissione di obiettivi, indicatori e piani d'azione alla Segreteria Generale	Direttori Generali e Capi Servizio
Programmazione	Illustrazione delle proposte di obiettivi al Consiglio di Amministrazione	Segretario Generale
Programmazione	Trasmissione all'OIV del progetto di Piano della Performance	Segreteria Generale
Programmazione	Approvazione del Piano della Performance	On. Ministro e OIV
Programmazione	Condivisione con Vice Direttori Generali e Capi Unità degli obiettivi della Direzione / Servizio	Direttori Generali e Capi Servizio
Programmazione	Selezione degli obiettivi da portare in valutazione e loro comunicazione formale a SG, OIV e DGRI	Capi Ufficio/Unità, sentiti i Direttori Centrali
Programmazione	Comunicazione degli obiettivi in valutazione al personale	Capi Ufficio / Unità; Capi Missione; Direttori Generali (per lo staff)
Programmazione	Pubblicazione del Piano sul sito istituzionale	Segreteria Generale
Monitoraggio	Monitoraggio dell'avanzamento degli obiettivi	Direttori Generali / Capi Servizio / Direttori Centrali / Capi Unità / Capi Ufficio
Monitoraggio	Referto all'On. Ministro sull'avanzamento degli obiettivi	OIV

Monitoraggio	Monitoraggio intermedio sui comportamenti organizzativi dei collaboratori (facoltativo)	Valutatori di prima istanza
Valutazione	Valutazione di prima istanza	Valutatori di prima istanza
Valutazione	Termine per la presentazione della richiesta di valutazione di II istanza.	Valutati
Valutazione	Eventuale valutazione di seconda istanza	Valutatori di seconda istanza
Valutazione	Predisposizione delle graduatorie con contributo della DGRI	OIV
Rendicontazione	Predisposizione della Relazione sulla Performance	OIV

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

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

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

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

Va poi annoverata la struttura informatica, sviluppata all'interno dell'Amministrazione, a supporto dell'intero esercizio. Sia il controllo strategico che di gestione sia le valutazioni del personale sono stati infatti condotti utilizzando semplici programmi informatici (Accountability, Performae e Papyroval) che hanno permesso di condurre l'esercizio di monitoraggio della performance con la massima efficienza e minimizzando le possibilità di errore. Al riguardo, al fine di permettere una sempre maggiore integrazione tra obiettivi della struttura, individuali e risorse, si è proceduto alla creazione di un'unica piattaforma informatica in cui i tre programmi possono interagire.

Come già evidenziato nel punto 2.4, una debolezza del ciclo della performance è stata invece rappresentata dalle riserve manifestate anche nel 2013 da talune sigle sindacali nei riguardi delle valutazioni previste dal sistema di misurazione della performance individuale e dell'impossibilità di sfruttare il sistema – se non in teoria – nelle progressioni economiche, visto il blocco contrattuale e stipendiale, e in eventuali concorsi, al momento difficilmente prevedibili. Ciononostante, l'Amministrazione ha costantemente informato tutte le sigle sindacali sul ciclo della performance, recependo numerosi suggerimenti da queste presentati nel processo di revisione del sistema di misurazione e valutazione della performance.

Come già anticipato, si è verificata anche un tendenziale appiattimento dei giudizi nelle corso delle valutazioni individuali dei dipendenti che non ha favorito il principio di differenziazione.

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

7. ELENCO DEGLI ALLEGATI

Allegato 1: Tabella risultati obiettivi strategici ed operativi

Allegato 2: Tabella risultati obiettivi gestionali

Allegato 3: Tabella documenti del ciclo di gestione della performance

Allegato 4: Tabella relativa alle valutazioni individuali

Documento	Data di approvazione	Data ultimo aggiornamento	Link al documento
Sistema di misurazione e valutazione della performance	23 dicembre 2010	26 marzo 2012	http://www.esteri.it/MAE/normative/Normativa Online/PrincipaliDisposizioniMAE/20101227 AllegatoDecreto 382bis.pdf
Piano della Performance	17 giugno 2014	17 giugno 2014	http://www.esteri.it/MAE/IT/Ministero/NormativaOnline/Principali_disposizioni/
Programma triennale per la trasparenza e l'integrità	3 febbraio 2014	3 febbraio 2014	http://www.esteri.it/MAE/IT/Ministero/Trasparenza_Comunicazioni_Legali/Disposizioni_generali/programma_trasparenza_integrita.htm
Piano triennale prevenzione della corruzione	31 gennaio 2014	31 gennaio 2014	http://www.esteri.it/MAE/IT/Ministero/Trasparenza_Comunicazioni_Legali/Prevenzione_della_Corruzione.htm
Standard di qualità dei servizi	18 luglio 2011 1 luglio 2013	9 luglio 2013	http://www.esteri.it/MAE/normative/Normativa Online/PrincipaliDisposizioniMAE/2013/20130709 Allegato al decreto.pdf