

Doc. XXVII

n. 17

## RELAZIONE

### SULLA SPERIMENTAZIONE DI UN BILANCIO DELLO STATO « A BASE ZERO »

(Anno 2014)

*(Articolo 21, comma 1, della legge 24 dicembre del 2012, n. 243)*

**Presentata dal Ministro dell'economia e delle finanze  
(PADOAN)**

---

Comunicata alla Presidenza il 30 dicembre 2014

---

PAGINA BIANCA

RELAZIONE SULLA SPERIMENTAZIONE DEL BILANCIO A BASE ZERO

---

## INDICE

Sintesi e conclusioni

**CAPITOLO 1 - Il bilancio a base zero**

**CAPITOLO 2 - La simulazione relativa al Ministero degli affari esteri**

2.1 - Sviluppo di una proposta decisionale per l'obiettivo "Promozione della lingua italiana"

2.2 - Obiettivo, unità decisionale e contributo dell'obiettivo alla priorità

**CAPITOLO 3 - Esiti della sperimentazione e ulteriori considerazioni sulla applicabilità del bilancio a base zero nel contesto italiano**

Riferimenti bibliografici

Appendice Tavole e schede del Ministero degli affari esteri

PAGINA BIANCA



---

*RELAZIONE SULLA SPERIMENTAZIONE DEL BILANCIO A BASE ZERO*

---

## INDICE DELLE FIGURE

Tavola 1. Confronto tra diverse modalità applicative del bilancio a base zero

Figura 1 - Priorità "Diplomazia per la crescita"

Figura 2 - Priorità "Europa"

Figura 3 - Priorità "Sicurezza e diritti"

Figura 4 - Priorità "Mediterraneo"

Figura 5 - Priorità "Riforma dell'azione amministrativa"

Figura 7 - schema di costruzione delle tabelle utilizzate per la raccolta dei dati utili alla formazione del bilancio a base zero

Tavola 2 – Proposta per priorità e obiettivo

Tavola 3.

Tavola 4.

Tavola 5.

Tavola 6 – Attività dell'obiettivo Promozione e diffusione della lingua e cultura italiana

Tavola 7 – Prodotti e servizi della Promozione e diffusione della lingua e cultura italiana

Tavola 8 – Spese per il personale per la Promozione e diffusione della lingua e cultura italiana

Tavola 9 – Spese di funzionamento per la Promozione e diffusione della lingua e cultura italiana

Tavola 10 – Spese per interventi per la Promozione e diffusione della lingua e cultura italiana

PAGINA BIANCA

## Sintesi e conclusioni

La legge n. 243/2012 ha previsto (articolo 21, comma 1) la sperimentazione di un bilancio «a base zero», come modalità di superamento del criterio della spesa storica e di rafforzamento del ruolo programmatico e allocativo del bilancio dello Stato. L'attività di sperimentazione è volta, anche tramite un'attività di simulazione, a evidenziare gli effetti legati alla differente modalità di predisposizione del bilancio, nonché alle conseguenze potenziali sulla sua esecuzione. La sperimentazione, affidata al Ministero dell'economia e delle finanze - Dipartimento della Ragioneria generale dello Stato, è da concludersi entro il mese di giugno 2014 ai fini della presentazione alle Camere di una relazione nella quale siano esaminate le conseguenze che deriverebbero per il sistema di contabilità e finanza pubblica dall'adozione di un bilancio «a base zero».

L'ordine del giorno G/1121/1/3/Tab.6 (testo 2) del 29 ottobre 2013 approvato dalle Camere in sede di discussione del disegno di legge di bilancio 2014 ha impegnato il Governo a intraprendere una specifica attività di simulazione degli effetti derivanti dall'adozione di detto strumento da parte del Ministero degli affari esteri, anche usando delle versioni meno rigide del tradizionale modello di budget "a base zero".

Al fine di attuare il percorso previsto dalla norma e dal successivo ordine del giorno è stato costituito un apposito gruppo di lavoro inter-ministeriale tra il Ministero dell'economia e delle finanze e il Ministero degli affari esteri. La sperimentazione ha preso a riferimento lo schema di "*justification au premier euro*" (JPE) o "giustificazione al primo euro": previsto dalla Legge organica delle finanze pubbliche (LOLF) in Francia. Questo approccio, pur non ripercorrendo in interezza il processo di costruzione di un bilancio a base zero, riprende alcuni elementi informativi tipici dello stesso, prevedendo annualmente una riconsiderazione negoziata degli stanziamenti operata dai soggetti responsabili dei programmi che fanno capo ai singoli Ministeri competenti, in base a specifiche priorità e alle esigenze finanziarie previste per l'anno seguente, riadattati poi ai vincoli di bilancio complessivi.

*RELAZIONE SULLA SPERIMENTAZIONE DEL BILANCIO A BASE ZERO*

Con la collaborazione del Ministero degli affari esteri, una visione d'insieme dell'intera proposta del corrispondente stato di previsione è stata costruita evidenziando le priorità, gli obiettivi e le attività corrispondenti alla richiesta di risorse finanziarie, approfondendo in particolare l'obiettivo relativo alla "*Promozione della lingua e cultura italiana*".

Nella seguente Relazione si descrive il processo di formazione di un bilancio a base zero nella sua impostazione teorica, indicando alcuni dei presupposti richiesti per la sua effettiva implementazione. Si analizzano modelli sperimentati in altri Paesi al fine di valutare i possibili risvolti applicativi e di evidenziare i punti di forza e di debolezza di questo modello. La sperimentazione condotta con il Ministero degli affari esteri offre spunti utili per formulare prime valutazioni relative al contesto italiano.

Tra le motivazioni di uno scarso utilizzo dell'approccio "a base zero", oltre all'onerosità e alla complessità del processo, vi sono vincoli e criticità che, in particolare nel caso italiano, riguardano la necessità di assicurare, nella predisposizione del bilancio, strumenti per orientare la programmazione finanziaria e valutare la sostenibilità delle proposte finanziarie nel medio termine. Questi elementi, assieme alla questione dell'efficacia delle attività poste in essere rispetto agli obiettivi, non sono valorizzati in un modello di bilancio a base zero, sebbene rappresentino temi rilevanti per il miglioramento dei servizi pubblici in Italia. La programmazione e realizzazione di interventi in conto capitale, e in particolari di quelli infrastrutturali, già di modesta entità e in riduzione nel nostro Paese negli ultimi anni, richiedono la certezza delle risorse su un arco pluriennale, aspetto difficilmente conciliabile con un processo in cui, ogni anno, vengono riconsiderate interamente le dotazioni finanziarie dei programmi.

D'altra parte, l'attenzione posta sulla misurazione del prodotto delle attività svolte e dei servizi erogati e la richiesta, rivolta ai livelli manageriali delle amministrazioni, di fornire soluzioni alternative per la loro produzione, che sono tipiche del bilancio "a base zero", possono in diversi casi essere maggiormente valorizzati nel contesto italiano.

## CAPITOLO 1 - Il bilancio a base zero

Il bilancio a base zero (BBZ) fa riferimento a un modello di bilancio nel quale la proposta iniziale e le relative previsioni di spesa sono formulate sulla base degli obiettivi perseguiti nel periodo di riferimento. La peculiarità di questo processo consiste nel fatto che il bilancio viene costruito ripartendo da "zero" a ogni nuovo ciclo. Viene richiesto, in altri termini, che ogni singola voce di spesa, in relazione alle priorità di riferimento e alle azioni proposte per la loro realizzazione, sia rimessa in discussione per il complesso della spesa, piuttosto che rispetto ai soli aggiustamenti al margine (incremento o riduzione dello stanziamento rispetto agli esercizi precedenti).

Questo modello si distingue da altri processi che, per la formulazione delle proposte di bilancio, mirano al superamento del criterio della spesa "storica" e a rafforzare l'attenzione verso il grado di efficienza con cui si perseguono gli obiettivi. In particolare, il bilancio a base zero valorizza maggiormente le proposte e le decisioni formulate dalle strutture amministrative, a cominciare dai livelli manageriali. A differenza dei modelli più recentemente suggeriti dalle principali istituzioni internazionali che operano nel campo della finanza pubblica - che muovono nella direzione di un approccio *top-down* in cui sono valorizzate le indicazioni dei vertici (e della politica) e l'attenzione al quadro complessivo delle compatibilità macroeconomiche - esso si fonda piuttosto sulle informazioni e l'esperienza detenute dai gestori della spesa e spinge gli stessi amministratori a esplicitare gli obiettivi perseguiti con la propria attività. Gli stessi amministratori vengono, inoltre, spinti in questo processo a riconsiderare le azioni poste in essere per il raggiungimento degli obiettivi e le risorse richieste per la loro realizzazione.

Più diffuso presso nel settore privato, questo sistema è stato introdotto nella pubblica amministrazione per la prima volta presso il Dipartimento dell'agricoltura degli Stati Uniti d'America nel 1962<sup>1</sup> e poi nello Stato della Georgia<sup>2</sup>. Un ulteriore interesse per

<sup>1</sup> Cfr. Wildavsky e Hammond, 1965-66.

## RELAZIONE SULLA SPERIMENTAZIONE DEL BILANCIO A BASE ZERO

questa tecnica di bilancio è emerso negli anni settanta, da quando sono state sperimentate diverse varianti del sistema di bilancio a base zero in vari paesi e diversi livelli di governo, tra cui gli Emirati Arabi Uniti, l'India (fine anni ottanta) e la Nuova Zelanda, alcuni Stati, Comuni, Contee o altri enti pubblici negli Stati Uniti (per esempio, City of O'Fallon in Missouri, Manatee County in Florida, School Employees Retirement System of Ohio, Northwest Florida Water Management<sup>3</sup>). Più di recente, in occasione della crisi finanziaria del 2008, si è registrato un rinnovato interesse verso l'applicazione di questo metodo. La ristrettezza di risorse pubbliche ha, infatti, richiesto un contenimento delle spesa e limitato la possibilità nuove iniziative con risorse aggiuntive, imponendo una significativa riconsiderazione delle attività svolte e riallocazione delle risorse disponibili.

Gli elementi caratteristici della struttura delle amministrazioni pubbliche, le attività svolte e i processi decisionali, hanno indotto i Governi verso l'adozione di versioni che non ripropongono interamente il modello teorico del bilancio a base zero, ma che tendono a valorizzarne alcuni aspetti peculiari<sup>4</sup>.

In molti paesi, pertanto, la documentazione allegata alla discussione di bilancio presenta elementi informativi simili a quelli richiesti nell'ambito di un bilancio a base zero (si pensi per esempio alla *justification au premier euro* della Francia). Non esistono, tuttavia, esperienze recenti in cui l'intero processo di bilancio, a livello nazionale, sia stato costruito tramite le modalità tipiche di questo schema.

**a) Il modello teorico**

Nell'impostazione teorica, il processo di costruzione di un bilancio a base zero prevede quattro fasi<sup>5</sup>:

1. individuazione delle unità decisionali;

<sup>1</sup> Lo sviluppo di un sistema formalizzato di bilancio a base zero viene generalmente ricondotto all'esperienza di Texas Instruments della fine degli anni sessanta. L'azienda aveva implementato, in quegli anni, un sistema strutturato di decisioni per l'individuazione dei progetti di ricerca e sviluppo da finanziare (Chen, 1980). Il processo seguito fu divulgato da Pyhrr in un articolo del Harvard Business Review che aveva colpito l'allora Governatore della Georgia, Jimmy Carter, e portato a un adattamento nel settore pubblico.

<sup>2</sup> Cfr. Gieler et al., 2013.

<sup>3</sup> Cfr. Government Finance Officers Association – City of Calgary, 2011.

<sup>4</sup> Vedi Jones, R, e Pendlebury, M. Public sector accounting, 1988 e European Parliament – Directorate general for research, Zero base budgeting, Working paper 4-1996.

## RELAZIONE SULLA SPERIMENTAZIONE DEL BILANCIO A BASE ZERO

2. sviluppo delle proposte decisionali;
3. revisione e classificazione delle proposte decisionali;
4. allocazione delle risorse.

In primo luogo occorre individuare le "unità decisionali", ossia il livello decisionale chiamato a formulare le proposte per la costruzione del bilancio. Tali unità, all'interno dell'amministrazione interessata, possono essere definite sia con riferimento alla struttura organizzativa (centri di responsabilità, centri di costo), sia a quella funzionale del bilancio (missioni, programmi, azioni). Per ciascuna unità, inoltre, è necessario che sia individuato un soggetto responsabile e che gli obiettivi di riferimento siano chiaramente definiti e misurabili.

L'individuazione del "giusto" livello a cui assegnare il compito di proporre delle proposte decisionali è fondamentale per sfruttare al meglio l'approfondita conoscenza che i livelli gestionali hanno delle modalità di realizzazione operative delle attività e dei loro costi. Per questo, occorre evitare di individuare le unità decisionali a un livello troppo distante dall'operatività dei programmi di spesa (per esempio, i dirigenti apicali) o troppo lontane da una visione significativa degli obiettivi a cui contribuiscono (per esempio, i singoli uffici).

In altre parole, l'esercizio del bilancio a base zero richiede la partecipazione di livelli decisionali responsabili delle attività svolte e dei servizi erogati al fine di realizzare le politiche perseguite. Essi dovrebbero possedere una profonda conoscenza dell'intero "processo produttivo" e degli aspetti legati alla sua gestione nel corso dell'esercizio. Le attività svolte dalla unità decisionali dovrebbero essere tra loro omogenee e riconducibili a uno stesso obiettivo e su di esse, il livello decisionale individuato, dovrebbe poter incidere in misura significativa. Si presuppone, infine, che dispongano di informazioni circa l'efficacia delle attività realizzate rispetto agli obiettivi e che le loro decisioni assunte siano basate anche sulla considerazione di questi elementi.

Il bilancio a base zero fornisce un quadro all'interno del quale i gestori della spesa sono chiamati ad analizzare le loro attività in termini di obiettivi, a fornire una misurazione

*RELAZIONE SULLA SPERIMENTAZIONE DEL BILANCIO A BASE ZERO*

delle prestazioni effettive, formulare proposte circa eventuali alternative possibili e valutare il confronto tra i costi previsti e i benefici attesi<sup>6</sup>.

Sulla base delle informazioni disponibili, infatti, ciascuna unità decisionale predispone un "proposta decisionale" che contiene: una breve illustrazione delle richieste di risorse e delle loro motivazioni, comprese le informazioni necessarie ai livelli decisionali più alti per una valutazione degli effetti attesi in termini di conseguimento degli obiettivi; le attività proposte per realizzare gli stessi obiettivi; l'ammontare delle risorse finanziarie necessarie. La proposta decisionale dovrebbe inoltre contenere proposte alternative circa la medesima funzione, tramite la realizzazione di differenti attività o modalità di esecuzione, oppure di diversi livelli di una stessa attività e delle corrispondenti risorse per il suo finanziamento. Infine, oltre a una valutazione dei benefici quantitativi e qualitativi attesi dall'attuazione del proposta, andrebbero indicate le possibili conseguenze in caso di mancata realizzazione dell'attività e i criteri utilizzati per formulare la proposta finale indicata nel proposta decisionale.

Per ciascun obiettivo, un proposta decisionale è tipicamente strutturata in tre livelli differenziati di proposte:

1. la **proposta decisionale minima**, che indica il livello di finanziamento al di sotto del quale sarebbe impossibile assicurare lo svolgimento delle funzioni dell'unità organizzativa;
2. la **proposta decisionale di base (o mantenimento del livello attuale)**, che riporta le risorse necessarie per garantire l'erogazione del livello attuale di servizi e attività svolti;
3. la **proposta decisionale incrementale**, che indica l'incremento di risorse previsto per estendere il livello dei servizi ad un grado più elevato di quello attuale.

Esso può, inoltre, includere la proposta di combinazioni diverse di attività e interventi, tra loro alternativi, da svolgere per il raggiungimento degli obiettivi.

---

<sup>6</sup> Il processo di costruzione del bilancio a base zero non si prende carico di individuare se le unità decisionali di riferimento sono ciascuna indispensabile e se le attività e le operazioni svolte sono in accordo con gli obiettivi dell'amministrazione. I fattori rilevanti per l'organizzazione delle strutture sono considerati come già affrontati e soddisfacenti.



## RELAZIONE SULLA SPERIMENTAZIONE DEL BILANCIO A BASE ZERO

Questo processo tende, dunque, a favorire una riconsiderazione delle motivazioni sottostanti l'adozione della proposta piuttosto che alla mera quantificazione finanziaria, sia da parte dell'unità decisionale che formula le proposte, sia di chi è preposto alla loro successiva valutazione.

Una volta predisposti, i pacchetti decisionali vengono raccolti e classificati secondo un rango di priorità stabilito in ordine decrescente di beneficio o di importanza rispetto a ciascun obiettivo dell'amministrazione. Il processo di classificazione può essere svolto coinvolgendo l'unità decisionale che ha sviluppato le proposte in un confronto con i livelli decisionali più alti o da un comitato speciale che ha anche il compito di consolidare e coordinare le proposte tra unità di decisione. Se la struttura organizzativa prevede più livelli gerarchici, la stessa procedura di ordinamento delle proposte, in base alla loro posizione nella graduatoria, viene eseguita varie volte, fino a quando non si giunge a una classifica consolidata per l'intera amministrazione.

Per quanto vi siano alcuni elementi di valutazione discrezionali, è importante che i criteri utilizzati per ordinare le proposte decisionali, riferite a un medesimo obiettivo, siano preventivamente determinati sulla base di criteri oggettivi e definiti, per esempio, in relazione:

- al criterio del risparmio o del minore costo per beneficio;
- al criterio del voto (spesso impiegato quanto il processo decisionale è demandato a comitati);
- a un insieme di criteri multipli, che mira a valutare se l'attività proposta è prevista dalla legge, se è politicamente accettabile, se l'amministrazione dispone delle risorse umane e finanziarie necessarie per implementare l'attività.

È possibile attribuire un valore a ogni criterio e il risultato della ponderazione attribuita a ciascuna proposta decisionale formerà la base dell'ordinamento per la classificazione delle proposte.

Stabilita la graduatoria finale, tutti i pacchetti sono elencati in base alla loro posizione nella classifica. Una possibile modalità di selezione tra questi è che, stabilita l'entità delle risorse complessivamente disponibili, sia imposta una soglia finanziaria rispetto alla quale tutti i pacchetti che si collocano, in base al punteggio assegnato, sopra la linea sono finanziati, mentre vengono eliminati tutti i pacchetti di sotto di essa.

---

*RELAZIONE SULLA SPERIMENTAZIONE DEL BILANCIO A BASE ZERO*

---

Ogni proposta decisionale viene valutata da ciascun livello gerarchico dell'amministrazione e, in una struttura complessa, ciò comporta naturalmente ingenti oneri di tipo amministrativo e in termini di lavoro. Una riduzione di questi oneri è perseguibile attraverso l'introduzione di soglie di troncamento per ogni livello di consolidamento delle proposte. Così, al primo livello, fissata una prima soglia, vengono scartati tutti i pacchetti decisionali che si posizionano al di sotto di essa e riesaminate al livello superiore solo le rimanenti. All'ultimo stadio di selezione si determina quindi la combinazione delle proposte selezionate e, conseguentemente, l'allocazione delle risorse.

In generale, nella letteratura, a un sistema di bilancio a base zero sono associati i seguenti vantaggi:

1. favorisce, attraverso l'analisi annuale degli obiettivi, delle attività e la relativa giustificazione in termini di spese - considerate per il loro intero importo piuttosto che per la sola quota incrementale - una valutazione critica delle funzioni effettivamente svolte, l'individuazione di possibili duplicazioni o riallocazioni di attività e risorse e il superamento delle attività e dei servizi "obsoleti" rispetto alle priorità ;
2. induce, tramite il maggior coinvolgimento nel processo di bilancio dei livelli manageriali dell'amministrazione in una logica di tipo *bottom-up*, i responsabili di ciascuna unità decisionale a individuare con chiarezza i loro specifici obiettivi, a quantificare l'attività da svolgere e i servizi da rendere e a valutare l'efficacia di soluzioni alternative per il raggiungimento degli obiettivi considerati (per esempio, relativamente alla funzione di produzione adottata rispetto a una medesima attività, piuttosto che alla possibilità di ricorrere ad attività diverse per raggiungere il medesimo obiettivo);
3. richiede ai decisori di esplicitare le proprie priorità, attraverso l'ordinamento delle proposte ricevute;
4. richiede la costruzione di un quadro logico compiuto (su come le attività dovrebbero contribuire agli obiettivi e alle priorità) e una base conoscitiva dettagliata dei costi da sostenere per pacchetti decisionali. Ciò consente di disporre per l'amministrazione di uno schema chiaro e predefinito per il monitoraggio della spesa e delle attività, che consente di disporre delle informazioni necessarie a valutare eventuali interventi per rettificare le attività

## RELAZIONE SULLA SPERIMENTAZIONE DEL BILANCIO A BASE ZERO

nel corso dell'esercizio finanziario in relazione alla congruità della spesa, alle attività previste e ai risultati attesi;

5. favorisce la disponibilità di informazioni utili a individuare le attività meno prioritarie rispetto alle quali intervenire, rispetto al complesso di quelle svolte, qualora si ponesse l'esigenza di ridurre le spese in corso di esercizio, grazie al fatto che proposte contenute nei pacchetti decisionali sono già classificate per ordine di priorità.

Oltre alla notevole mole di lavoro per la raccolta e l'elaborazione delle informazioni rilevanti, uno processo di bilancio a base zero, nel contesto dell'intervento pubblico, pone tuttavia alcune problematiche<sup>7</sup>, tra cui:

1. la scarsa attenzione riservata alla valutazione degli obiettivi di lungo periodo, in favore di un maggiore dettaglio sulle relazioni immediate tra *input*, *output* e obiettivi. La programmazione a base zero si presta quindi meglio a orientare valutazioni di efficienza della spesa, che di sostenibilità o efficacia della stessa<sup>8</sup>. Inoltre, rimettendo in discussione ogni anno l'interezza del bilancio, non consente di fornire elementi di certezza per orientare le aspettative degli attori economici e non consente alle stesse amministrazioni di effettuare una programmazione di medio termine necessaria nel caso di attività o interventi che sono per loro natura pluriennali (come gli investimenti infrastrutturali));
2. la scarsa aderenza alle indicazioni prevalenti avanzate dagli organismi internazionali (come il Fondo Monetario Internazionale e l'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico) e le regole fiscali disposte nell'ambito del nuovo quadro di *governance* europea<sup>9</sup> che prediligono e suggeriscono l'adozione di sistemi di programmazione orientati al medio periodo;

<sup>7</sup> Cfr. anche Ahmad, 2007, Government Finance Officers Association – City of Calgary, 2011.

<sup>8</sup> Rif. James Ramsey e Merlin M. Hackbart, 1978.

<sup>9</sup> Al riguardo si veda in particolare la Direttiva 2011/858/UE del Consiglio dell'Unione Europea del 8 novembre 2011 relativa ai requisiti per i quadri di bilancio.

## RELAZIONE SULLA SPERIMENTAZIONE DEL BILANCIO A BASE ZERO

3. la formulazione di proposte tra loro del tutto indipendenti, anche con riferimento al rispetto dei vincoli aggregati di bilancio, con il rischio che il risultato finale possa risultare privo di organicità, essendo tali compatibilità verificate solo al momento della scelta tra tutte le proposte da finanziare;
4. risulta particolarmente complesso applicare il metodo a base zero per il bilancio nella sua interezza, in quanto " *non è pensabile, nel breve periodo, ridiscutere interamente parte delle spese iscritte in bilancio, come quelle, ad esempio, per stipendi e pensioni, tenuto conto del loro grado di rigidità*" o di tutela giuridico-amministrativa di cui godono<sup>10</sup>. Anche qualora percorribili, o parzialmente attuabili, operazioni di ristrutturazione (in particolare quelle che coinvolgono la ricollocazione del personale) e l'introduzione di innovazioni di processo, risultano operazioni spesso complesse che possono richiedere orizzonti temporali di più lungo periodo, che vanno oltre l'esercizio finanziario;
5. tale processo fornisce incentivi "perversi" rispetto alla possibilità che i responsabili delle unità decisionali possano proporre variazioni tali da modificare la struttura organizzativa con la soppressione di proprie attività o con la diversa attribuzione delle responsabilità loro assegnate o, ancora, il ricorso a soluzioni alternative che comportino la modifica delle proprie attività operative ed amministrative;
6. per molti ambiti della spesa, non è facile stabilire una relazione diretta tra le attività svolte e i risultati attesi, in termini di efficacia delle politiche. Anche qualora fossero disponibili valutazioni puntuali, la complessità delle interazioni non sempre consente una chiara attribuzione causale tra le singole attività svolte dai diversi responsabili della spesa. Ne deriva che non sempre i pacchetti decisionali potranno incorporare correttamente questi elementi;
7. l'intero processo necessita di un complesso di dati di natura economica, finanziaria e di informazioni qualitative e quantitative particolarmente ricco e ampio. Ciò comporta una notevole mole di lavoro per la raccolta e l'elaborazione di tali informazioni nonché rilevanti interventi per

<sup>10</sup> Cfr., in proposito, Da Empoli D., De Ioanna P., Vegas G., Il bilancio dello Stato, Il Sole 24 Ore, 2005.

## RELAZIONE SULLA SPERIMENTAZIONE DEL BILANCIO A BASE ZERO

l'adeguamento dei sistemi contabili, l'implementazione delle banche dati e la formazione, con la conseguenza di investimenti iniziali cospicui sia in termini di risorse finanziarie che di competenze e personale.

**b) Alcune applicazioni pratiche**

L'interesse per il bilancio a base zero deriva soprattutto dall'idea che il ricorso a questo modello riesca a segnalare con forza agli amministratori il fatto che le risorse assegnate in precedenza non sono inamovibili e che sia necessario, periodicamente, proporre innovazioni al processo produttivo per renderlo più efficiente.

La particolare laboriosità di questo processo decisionale ha reso tuttavia poco diffuso il ricorso a questo modello di bilancio nella sua integrale formulazione teorica. Ciò nonostante, alcune esperienze applicative hanno cercato di valorizzarne gli aspetti peculiari utilizzando schemi e modalità che cercano soprattutto di ridurre i costi amministrativi previsti nel modello delineato in letteratura.

Le principali varianti del bilancio a base zero si possono ricondurre a due gruppi:

- il bilancio per "capitoli a zero" che, date determinate attività (per esempio i capitoli del bilancio), fornisce una spiegazione dettagliata delle risorse richieste in base al livello di servizio fornito (e non in base al precedente livello di finanziamento) o, in altre parole, si concentra sulla ragionevolezza e possibile riduzione degli *input* in base all'*output* atteso;
- il bilancio per "livello di servizi erogati", in cui si enfatizza l'aspetto della scelta tra pacchetti decisionali alternativi in base al livello di servizio che si vuole raggiungere, con una maggiore attenzione alla determinazione degli *output* e alle relative misurazioni piuttosto che alle stime degli *input* corrispondenti.

Nel primo caso, le richieste di risorse (e le corrispondenti giustificazioni) vengono inviate al livello decisionale superiore (e infine all'autorità centrale di bilancio) che le analizza, utilizzando come strumento di valutazione le giustificazioni presentate dalle amministrazioni piuttosto che la spesa degli anni precedenti. Le richieste sono spesso accompagnate dall'indicazione di obiettivi perseguiti e dalla descrizione delle attività stabiliti dalle stesse amministrazioni, che sono poi valutati dalle autorità centrali del bilancio, confrontandosi eventualmente con le amministrazioni interessate, per

## RELAZIONE SULLA SPERIMENTAZIONE DEL BILANCIO A BASE ZERO

l'elaborazione del bilancio finale. La "justification au premier euro" del modello francese rientra in questa tipologia di approccio (cfr. Riquadro 1).

Più nello specifico, il bilancio per capitoli "giustificato al primo euro" presenta le seguenti caratteristiche:

1. Maggiore attenzione sui fattori della produzione e in particolare sulle spese previste in relazione alle attività svolte - i responsabili della spesa sono maggiormente sollecitati dalla necessità di giustificare le proprie spese anche attraverso discussioni approfondite tra le autorità centrali del bilancio e le amministrazioni. Oggetto della discussione diventa l'intero importo della spesa proposta e non sono soltanto le sue modifiche incremental;
2. Sono presenti vantaggi, che tuttavia rimangono ancorati alla sola valutazione della efficienza con cui sono impiegati i fattori della produzione previsti per lo svolgimento di una attività predeterminata, senza che questo comporti una revisione del processo di definizione degli obiettivi e delle attività da realizzare in capo a diverse unità decisionali.

Tale modello non consente comunque una valutazione comparata tra le diverse attività.

**Riquadro 1: La "justification au premier euro" in Francia**

*Il ciclo e gli strumenti della programmazione finanziaria e di bilancio in Francia coinvolge diversi attori istituzionali in base alla seguente tempistica:*

*Gennaio - Una riunione di Governo di inizio anno fissa la strategia di bilancio complessiva per l'anno successivo. Il Primo ministro invia a ciascun dicastero una "lettera di allineamento" (lettres de cadastre), al fine di determinare le linee orientative di bilancio.*

*Febbraio - Aprile - La Direzione del bilancio, organismo incardinato presso il Ministero dell'economia francese, esamina le singole richieste di stanziamento dei Dicasteri e redige una prima bozza di progetto complessivo di bilancio.*

*Aprile - Parallelamente alla discussione tra Dicasteri e Direzione del bilancio in relazione agli stanziamenti, sono svolti specifici lavori di valutazione*

## RELAZIONE SULLA SPERIMENTAZIONE DEL BILANCIO A BASE ZERO

delle performances nell'ambito delle missioni, per la preparazione dei singoli progetti annuali (PAP) e al fine di inviare al Parlamento l'elenco degli obiettivi e degli indicatori di performance.

Maggio - Il Primo ministro indirizza le lettere di plafond a ciascun Ministero, fissando il tetto massimo degli stanziamenti di ciascuna missione.

Giugno - Settembre - Ciascun Ministero competente, di concerto con la Direzione del bilancio, delibera la ripartizione degli stanziamenti tra i differenti programmi di una missione. Parallelamente, i responsabili di programma lavorano alla strategia di definizione degli obiettivi da conseguire. Dopo un'ultima fase di redazione dei documenti di bilancio per definire i progetti annuali di performances (PAP) e la giustificazione al primo euro (JPE), il progetto di bilancio viene esaminato dal Consiglio di Stato e successivamente discusso e adottato dal Consiglio dei ministri.

Entro il 1° martedì di ottobre - Apertura della sessione di bilancio con la con la presentazione del projet de loi de finances all'Assemblea nazionale e al Senato.

Questo approccio prevede annualmente una riconsiderazione negoziata degli stanziamenti operata dai soggetti responsabili dei programmi che fanno capo ai singoli Ministeri competenti, in base a specifiche priorità e alle esigenze finanziarie previste per l'anno seguente, riadattati poi ai vincoli di bilancio complessivi in una fase successiva. La giustificazione al primo euro contiene una dettagliata spiegazione degli stanziamenti richiesti in base a parametri economici (come ad esempio, impiego delle risorse, numero di utenti, volume di attività, ecc.) e finanziari (costi unitari, stipendi, ecc.). Nel contesto francese tale modello ha sostituito quello dei "services votés" (capitoli votati), nel quale le richieste di stanziamento erano riproposte pressoché automaticamente da un anno all'altro, secondo un criterio della "spesa storica". L'analisi giustificativa "al primo euro" può essere presentata sia a livello di programma, che di singola azione del bilancio.

Più nel dettaglio, il documento in cui viene riportata l'analisi è il progetto annuale di performance (PAP) che riporta, per ciascun programma di spesa, una descrizione delle principali linee strategiche, gli obiettivi associati al

## RELAZIONE SULLA SPERIMENTAZIONE DEL BILANCIO A BASE ZERO

programma di spesa e i relativi indicatori di risultato e dettaglia i corrispondenti stanziamenti. Esso contiene un'analitica descrizione che serve a "giustificare al primo euro" gli stanziamenti richiesti da ciascun Ministero e comprende, inoltre, un'analisi dei costi per la realizzazione del programma medesimo. In particolare la procedura della giustificazione al primo euro consiste nel presentare una dettagliata dimostrazione dei fabbisogni finanziari richiesti per l'attuazione di ciascun programma di spesa, sulla base di parametri economici (come ad esempio, l'impiego delle risorse, il numero di utenti, il volume di attività, ecc.) e finanziari (spese unitarie, salari e stipendi, ecc.).

Tra le informazioni più rilevanti fornite per giustificare gli stanziamenti di spesa associati al programma o all'azione vi sono, in primo luogo, quelle relative alle spese di personale. Tali spese sono dettagliate per qualifica e vengono fornite le previsioni di uscita e i nuovi ingressi. Inoltre, ove possibile, viene indicata la ripartizione del personale associato a ciascuna azione di spesa e ai livelli di servizi realizzati. Altre informazioni riguardano le spese di funzionamento (sia correnti che in conto capitale) e le spese per la realizzazione di interventi (anch'esse correnti e in conto capitale).

Per ciascuna di queste spese, sono fornite inoltre informazioni puntuali sul volume e sulle quantità di beni acquistati o impiegati, nonché, nei casi in cui ciò risulti possibile, sono dettagliate le spese unitarie dei fattori produttivi.

La giustificazione al primo euro degli stanziamenti può essere effettuata a livello di programma (unità di voto parlamentare) e a livello di azione (ulteriore livello di classificazione della finalità della spesa) in relazione alla eventuale presenza di spese trasversali alle diverse azioni. Alcune tipologie di spesa non sono comunque assoggettabili alla una giustificazione al primo euro. Tra queste figurano, per esempio, quelle per gli uffici di diretta collaborazione dei Ministeri (per le quali viene indicata solo la spesa del personale complessivamente addetto a tale servizio o quella relativa all'uso delle sedi), i fondi discrezionali e di riserva la cui destinazione non è nota nella fase di formazione del bilancio essendo ripartiti nel corso dell'esercizio finanziario sulla base delle esigenze, ecc. In questi casi, gli stanziamenti di



## RELAZIONE SULLA SPERIMENTAZIONE DEL BILANCIO A BASE ZERO

*bilancio sono definiti nel bilancio di previsione solo con riferimento al loro intero ammontare.”*

A differenza del primo modello, il bilancio per “livelli di servizi erogati” enfatizza maggiormente la parte degli obiettivi inserita nel proposta decisionale, nel quale si richiede di includere, oltre a misure di *performance*, anche una descrizione qualitativa degli effetti (positivi e negativi) attesi dell’implementazione della proposta. Ai fini di una valutazione, l’attenzione si focalizza in questo caso sulla combinazione di servizi e interventi che appaiono migliori per il raggiungimento degli obiettivi, piuttosto che sulle risorse necessarie per il loro finanziamento.

Questo secondo schema si distingue per i seguenti aspetti peculiari:

1. i pacchetti decisionali devono fornire proposte per differenti livelli di servizio erogati (tuttavia tale operazione potrebbe risultare di difficile attuazione, considerato che i decisori non sempre hanno una precisa conoscenza delle relazioni tra *input* e *output* associati ai servizi resi);
2. porta a una valutazione più consapevole nella definizione dei tagli del bilancio, facendo emergere quali sono le conseguenze della mancata approvazione di un proposta decisionale o di un suo dimensionamento a un particolare livello di attività;
3. i *manager* potrebbero non avere incentivi a fornire alternative per diversi livelli di servizio.

Dalla disamina proposta emerge con maggiore chiarezza la tipologia di risposte che un modello di programmazione a base zero può offrire. Innanzitutto, va notato che il processo non implica una riconsiderazione o individuazione di quali siano i bisogni e le priorità della collettività amministrata e, di conseguenza, non favorisce una riallocazione verso i programmi di spesa che meglio soddisfano le preferenze della collettività medesima. Per come è organizzato il processo, che non origina da indicazioni politiche, le priorità sono infatti già determinate nell’ambito dell’amministrazione e gli obiettivi e

” Per maggiore dettaglio, cfr. Ministère de l’Économie et des Finances - Direction du Budget, 2011 e 2012 e Ragioneria Generale dello Stato, 2008.

## RELAZIONE SULLA SPERIMENTAZIONE DEL BILANCIO A BASE ZERO

programmi di spesa che contribuiscono a tali priorità sono definiti dall'interno della stessa struttura amministrativa.

Il processo conduce piuttosto all'individuazione dei programmi di spesa che si intende finanziare e al corrispondente livello quali-quantitativo dei servizi che si intende fornire (in particolare nella versione "bilancio per livelli di servizi erogati"). Infine, favorisce la ricerca delle soluzioni più efficienti per l'erogazione dei servizi anche attraverso la comparazione tra i possibili *input* da impiegare nei processi produttivi, in particolare nella versione "bilancio giustificato al primo euro" (per una sintesi del confronto vedi Tavola 1).

Tavola 1. Confronto tra diverse modalità applicative del bilancio a base zero

	BBZ giustificato al primo euro	BBZ per livello di servizi erogati
<b>Caratteristiche</b>	<p>Dettagliata giustificazione di tutte le voci di spesa, con l'indicazione per ciascuna attività dei costi unitari e delle quantità.</p> <p>Minore attenzione sulle possibili attività alternative per raggiungere lo stesso obiettivo</p>	<p>Le unità decisionali sviluppano i pacchetti decisionali per consentire alle autorità di bilancio di scegliere tra diverse attività alternative e diversi livelli di servizio da erogare.</p> <p>Minore enfasi sui costi di tali attività</p>
<b>Vantaggi</b>	<p>Aiuta a riallocare la spesa tra le unità organizzative</p> <p>Evidenzia la spesa unitaria richiesta per unità di prodotto</p>	<p>I decisori possono proporre differenti livelli di servizio</p> <p>Richiede la predisposizione di proposte alternative</p> <p>Evidenzia le implicazioni della mancata approvazione delle proposte</p>
<b>Svantaggi</b>	<p>Non sono presentate alternative per considerare diversi livelli di servizio</p>	<p>Richiede numerose informazioni e dati sui livelli di performance della spesa.</p>

## CAPITOLO 2 - La simulazione relativa al Ministero degli affari esteri

La simulazione condotta in collaborazione con il Ministero degli affari esteri si colloca nell'ambito dell'approccio del bilancio per "capitoli a zero" o "giustificazione al primo euro". Questo prevede annualmente una riconsiderazione negoziata degli stanziamenti operata dai soggetti responsabili dei programmi che fanno capo ai singoli Ministeri competenti, in base a specifiche priorità e alle esigenze finanziarie previste per l'anno seguente, riadattati poi ai vincoli di bilancio complessivi. La "giustificazione al primo euro", in particolare, contiene una dettagliata spiegazione degli stanziamenti richiesti in base a parametri economici (come ad esempio, impiego delle risorse, numero di utenti, volume di attività, ecc.) e finanziari (costi unitari, stipendi, ecc.).

Tale schema è stato ritenuto preferibile a quello di un bilancio per "livello dei servizi erogati", ai fini della simulazione operata, soprattutto per le seguenti motivazioni:

- a) le funzioni istituzionali tipiche del Ministero degli affari esteri riguardano spesso prodotti difficilmente misurabili o per i quali, non sempre, si dispone di indicatori significativi;
- b) non è sempre agevole/possibile esplicitare la relazione che intercorre tra le attività svolte e gli obiettivi a cui esse contribuiscono. In molti casi, infatti, tali attività sono condotte in collaborazione con altre amministrazioni e risulta particolarmente complesso individuare, con un ragionevole grado di certezza, il contributo fornito dal Ministero degli affari esteri piuttosto che quello riferibile ad altri soggetti;
- c) tale approccio si avvicina di più alle modalità seguite nel nostro processo di bilancio e, pertanto, sarebbe potuta risultare più immediata la valutazione comparata degli elementi tipici di un processo di bilancio a base zero e quello attualmente adottato.

Le unità decisionali a cui è stato affidato il compito di compilare le proposte di bilancio e le ulteriori informazioni necessarie sono state individuate nei livelli attualmente

*RELAZIONE SULLA SPERIMENTAZIONE DEL BILANCIO A BASE ZERO*

esistenti di gestione amministrativa - i centri di responsabilità dell'amministrazione (CDR). Il fatto che i programmi di spesa siano univocamente associati a un unico centro di responsabilità nell'attuale struttura di bilancio<sup>12</sup> consente di ottenere un buon livello di approssimazione degli ambiti funzionali di analisi. Ciascun programma di spesa dovrebbe infatti rappresentare un insieme di finalità omogenee entro cui collocare le attività delle amministrazioni e consentire di soddisfare gli elementi previsti in un processo di bilancio a base zero.

I centri di responsabilità sono stati ritenuti il livello decisionale che meglio di altri risponde alle caratteristiche che nella letteratura e nelle esperienze analizzate sono associate alla indicazione del "giusto" livello, in particolare per i seguenti motivi:

- a) sono collocati a un livello intermedio dell'amministrazione;
- b) dispongono di un'approfondita conoscenza delle modalità di realizzazione operativa delle attività e dei loro costi;
- c) hanno un'approfondita conoscenza dell'intero "processo produttivo" delle attività svolte e degli aspetti legati alla loro gestione nel corso dell'esercizio.

Complessivamente le unità decisionali ammontano a un numero pari a 14 (pari al numero di CDR del Ministero a cui si aggiunge una unità decisionale considerata separatamente per le attività riferibili alla rete estera) e provvedono alla gestione e alla realizzazione delle attività riferibili a sei aree di priorità che caratterizzano il Ministero degli affari esteri. A queste sono associati, a loro volta, gli obiettivi (che risultano pari a 20, di cui uno ripartito tra le diverse priorità) perseguiti con tali attività e alcuni indicatori di risultato riconducibili ai prodotti e servizi resi.

Le cinque aree di priorità rispecchiano le grandi direttrici individuate nel Piano della Performance del Ministero per il triennio 2014-2016<sup>13</sup> sulla base delle Indicazioni della Direttiva annuale del Ministro, documento che costituisce la base per la programmazione

---

<sup>12</sup> Tranne che per il programma "Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza" che è condiviso tra il centro di responsabilità "Ispettorato generale del Ministero e degli uffici all'estero", il centro di responsabilità "Direzione generale per l'amministrazione, l'informatica e le comunicazioni" e il centro di responsabilità "Direzione generale per le risorse e l'innovazione".

<sup>13</sup> Per un maggiore dettaglio sui contenuti di ciascuna priorità, cfr. il Piano della Performance 2014-2016 ([http://www.esteri.it/mae/normative/Normativa\\_Online/PrincipaliDisposizioniMAE/2014/20140617\\_Piano\\_della\\_Performance\\_MAE\\_2014\\_2016.pdf](http://www.esteri.it/mae/normative/Normativa_Online/PrincipaliDisposizioniMAE/2014/20140617_Piano_della_Performance_MAE_2014_2016.pdf)).

---

*RELAZIONE SULLA SPERIMENTAZIONE DEL BILANCIO A BASE ZERO*

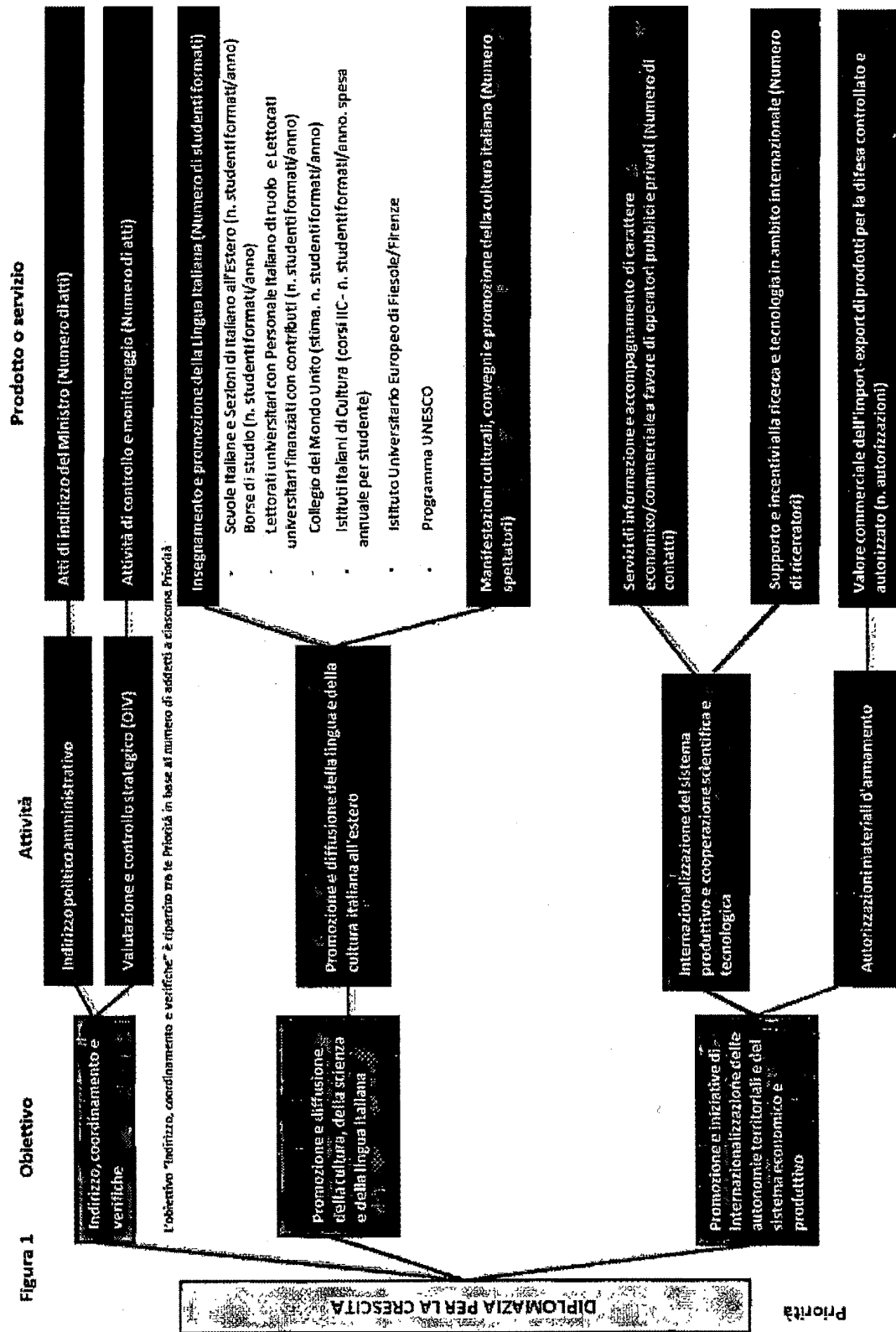
---

e la definizione degli obiettivi delle unità dirigenziali di primo livello e, in coerenza con le linee direttrici seguite nell'azione di governo. Le priorità sono:

- Diplomazia per la crescita;
- Europa;
- Sicurezza e diritti
- Mediterraneo;
- Riforma dell'azione amministrativa.

Una sintesi grafica delle aree di priorità, degli obiettivi che vi contribuiscono, delle attività e dei prodotti realizzati nell'ambito di ciascun obiettivo è illustrata nelle figure che seguono (Figure 1-6).

RELAZIONE SULLA SPERIMENTAZIONE DEL BILANCIO A BASE ZERO



RELAZIONE SULLA SPERIMENTAZIONE DEL BILANCIO A BASE ZERO

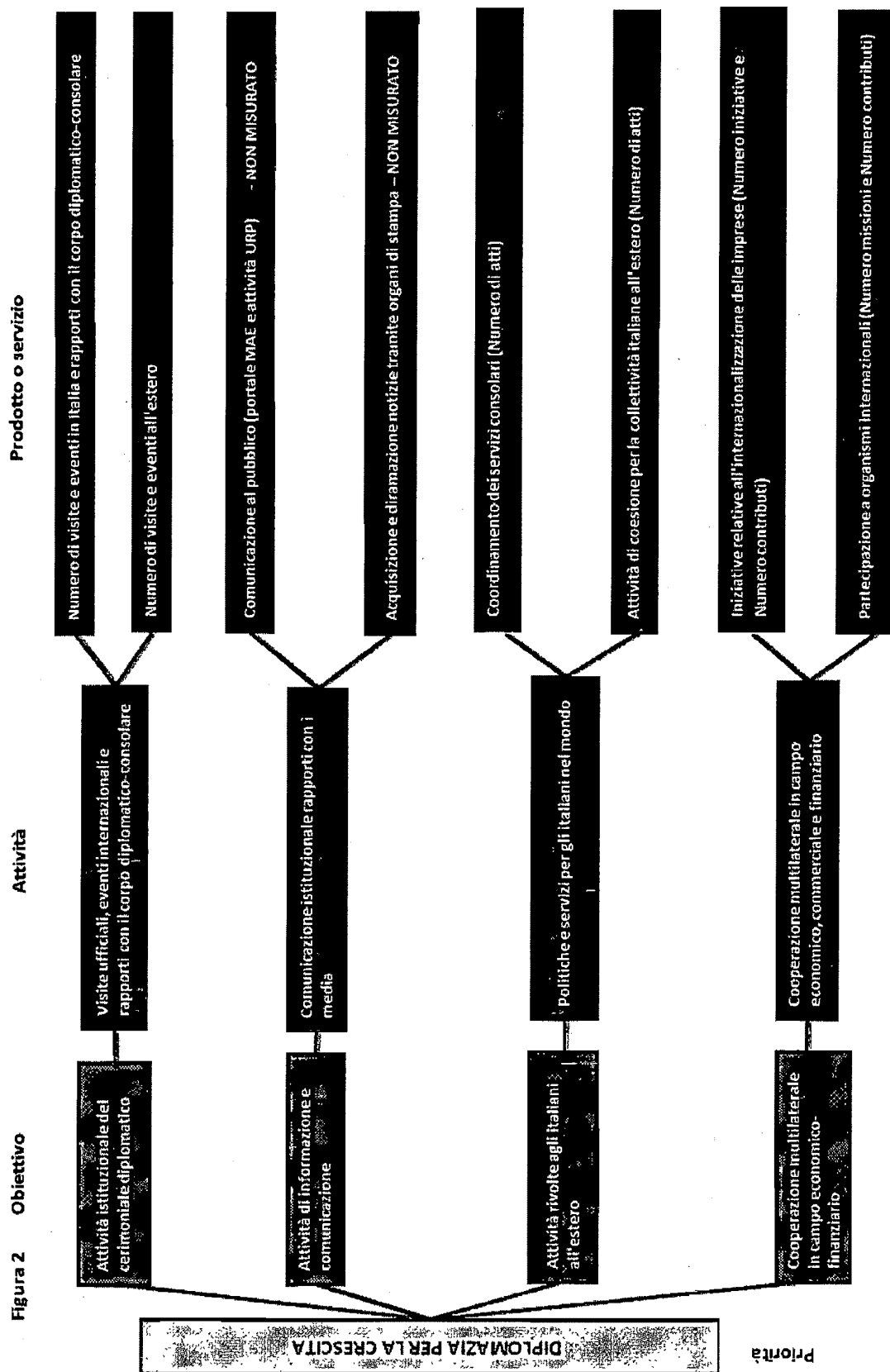
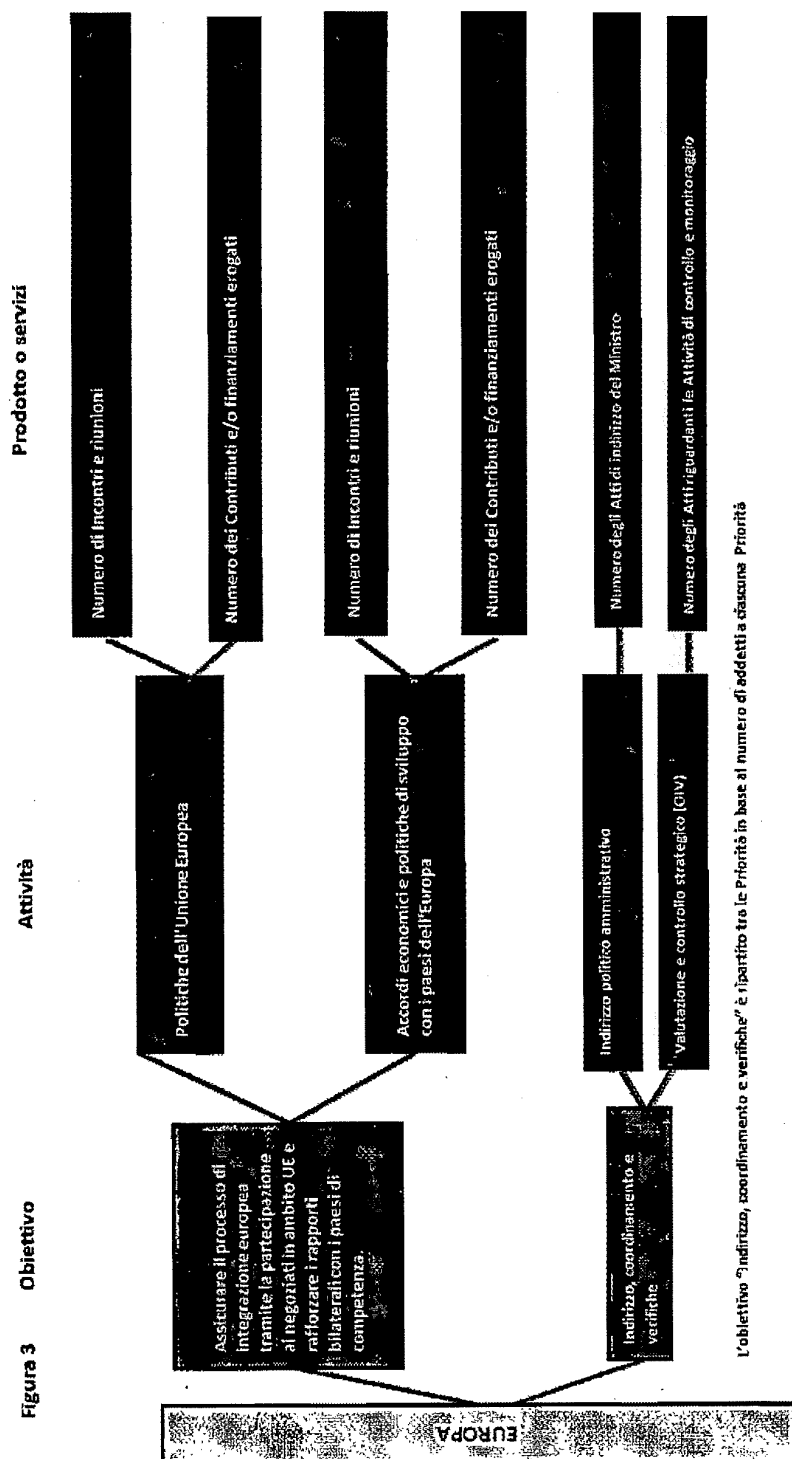


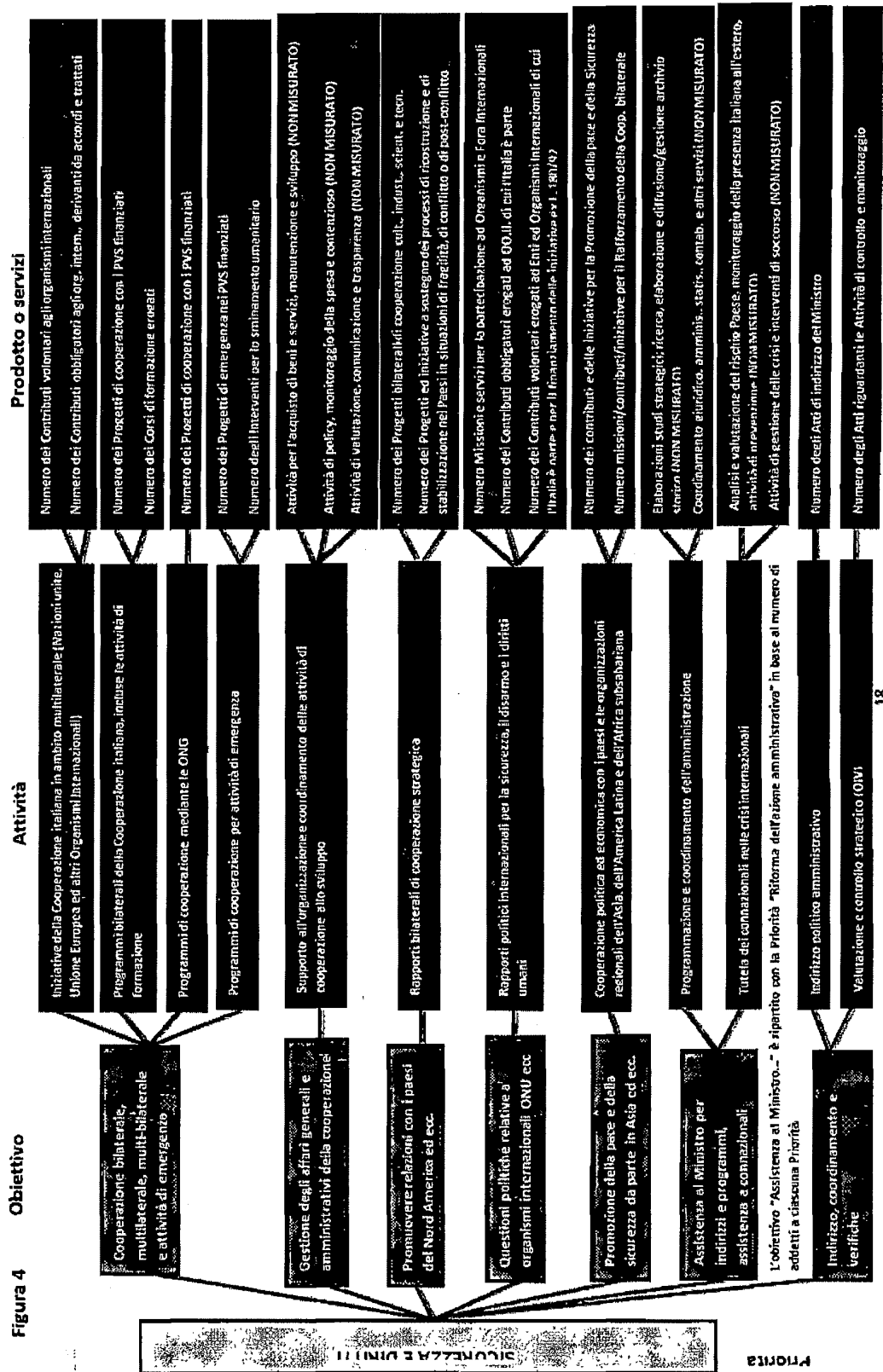
Figura 2

RELAZIONE SULLA SPERIMENTAZIONE DEL BILANCIO A BASE ZERO



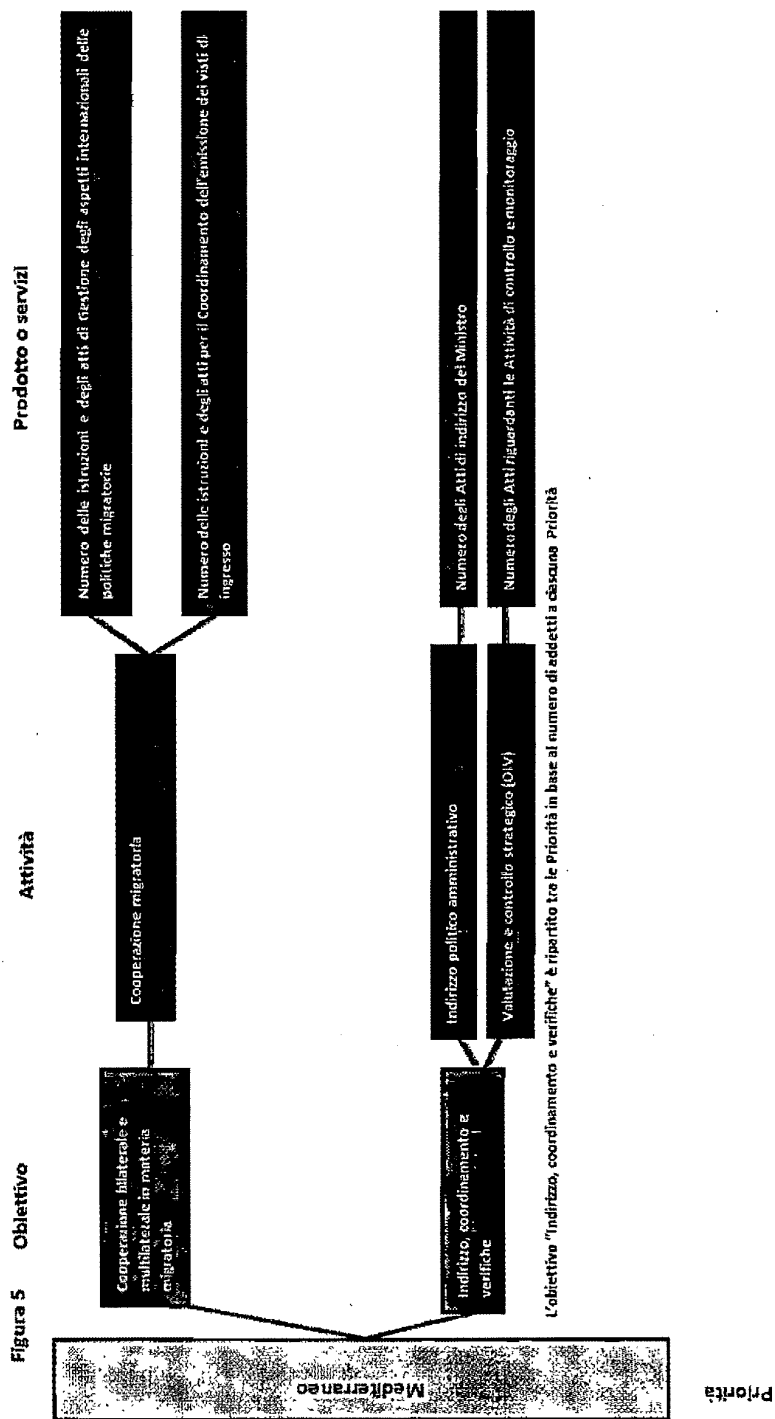


RELAZIONE SULLA SPERIMENTAZIONE DEL BILANCIO A BASE ZERO

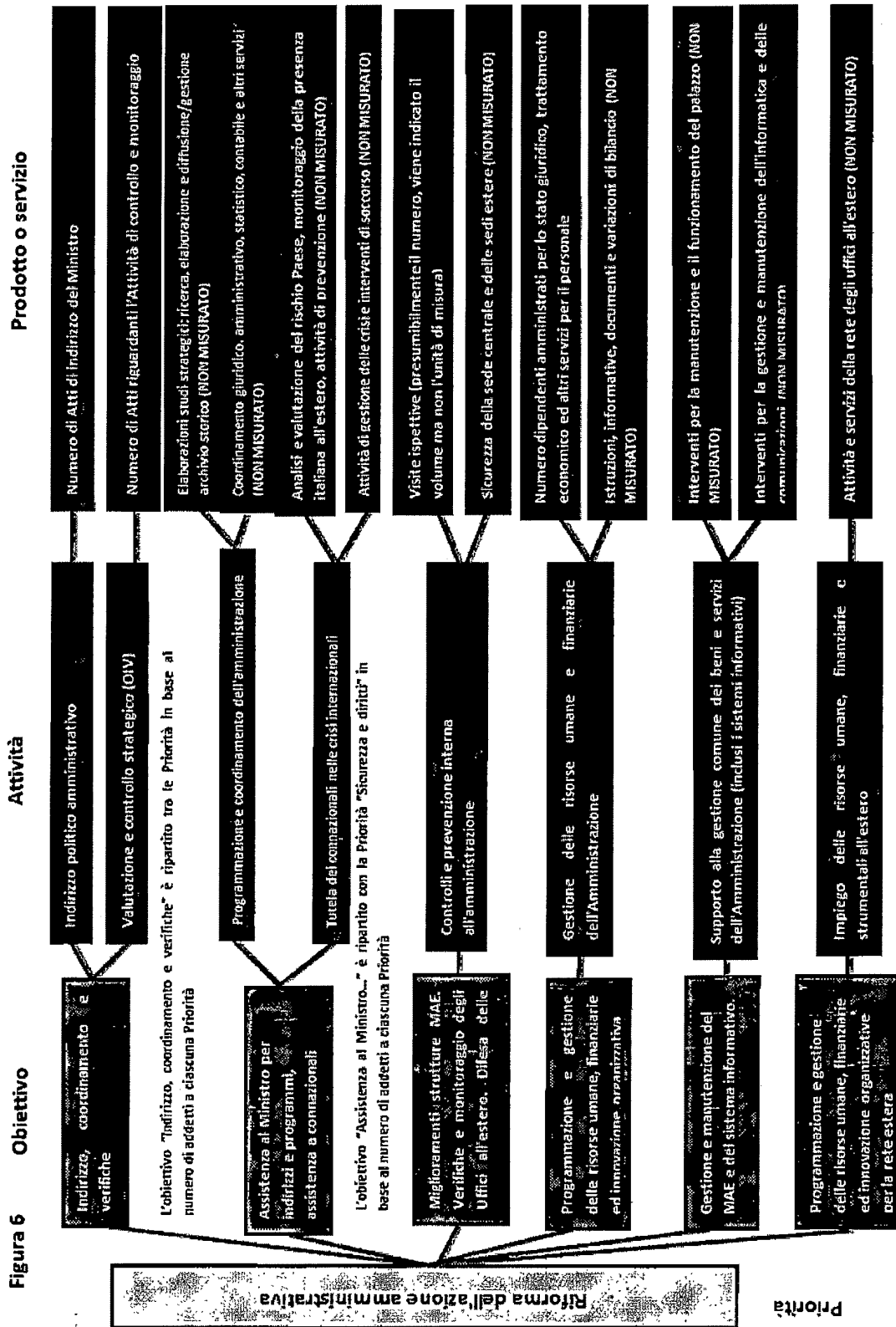


L'obiettivo "Indirizzo, coordinamento e verifiche" è ripartito tra le Priorità in base al numero di addetti a ciascuna Priorità

RELAZIONE SULLA SPERIMENTAZIONE DEL BILANCIO A BASE ZERO



RELAZIONE SULLA SPERIMENTAZIONE DEL BILANCIO A BASE ZERO

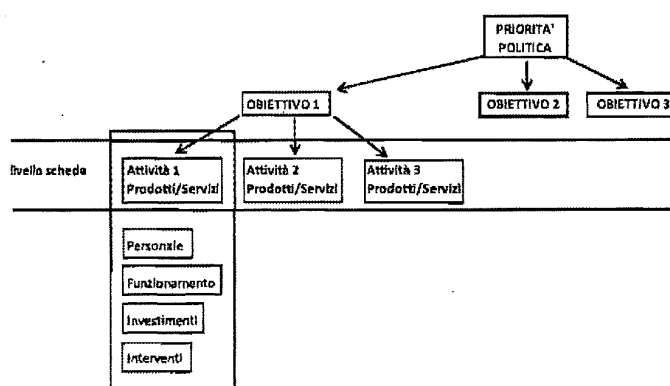


## RELAZIONE SULLA SPERIMENTAZIONE DEL BILANCIO A BASE ZERO

Con riferimento a ciascuna priorità sono state, quindi, predisposte delle schede standardizzate per ciascun obiettivo e per le attività sottostanti. Le schede individuano la proposta finanziaria complessiva associata a ciascun obiettivo/attività e la sua giustificazione, attraverso un'analisi dettagliata dei volumi di attività e dei prodotti o servizi che si intende realizzare e della spesa corrispondente.

La Figura 7 illustra lo schema di costruzione delle tabelle utilizzate per la raccolta dei dati utili alla formazione del bilancio a base zero.

Figura 7 - schema di costruzione delle tabelle utilizzate per la raccolta dei dati utili alla formazione del bilancio a base zero



L'approccio adottato mira a evidenziare la spesa per ciascuna unità di prodotto realizzato nell'ambito dell'attività e a illustrare, tramite il dettaglio sui volumi di risorse impiegate, il contributo dei diversi fattori della produzione. Ciò consente di rendere evidente la motivazione della richiesta di finanziamento e, al contempo, di indurre i centri di responsabilità a cercare la migliore alternativa per la realizzazione degli obiettivi attraverso la formulazione di proposte che presentino, a parità di prodotti, il minor costo.

A tal fine, per ciascun attività nelle schede è prevista l'indicazione:

- del ricorso o meno dei vari fattori impiegati per la realizzazione di ciascuna attività (personale, funzionamento ecc.);

## RELAZIONE SULLA SPERIMENTAZIONE DEL BILANCIO A BASE ZERO

- sul lato del prodotto, dei principali servizi erogati o conseguenti allo svolgimento dell'attività e i volumi che si intendono realizzare (cfr. Riquadro 2);
- sul lato delle risorse richieste, della composizione del personale per comparto e qualifica, dei fattori tipici collegati al funzionamento delle strutture (come le missioni all'interno/all'estero, acquisto di beni e servizi, i fitti, le utenze, la manutenzione ordinaria, i sistemi informativi, gli investimenti) e degli interventi dell'amministrazione realizzati attraverso la concessione di contributi e/o trasferimenti rivolti ad altri soggetti per specifiche finalità e attività che concorrano, direttamente o indirettamente, al raggiungimento degli obiettivi.

Un quadro dettagliato di ciascuna priorità e degli elementi nelle relative schede è illustrato nelle tavole riportate in Appendice. In sintesi, la proposta dell'amministrazione che rispecchia il generale mantenimento dei livelli di servizi attuali, è ripartita per singola priorità obiettivo come segue (Tavola 2):

## RELAZIONE SULLA SPERIMENTAZIONE DEL BILANCIO A BASE ZERO

Tavola 2 – Proposta per priorità e obiettivo

Priorità	Obiettivo	Proposta di richiesta finanziaria
DIPLOMAZIA PER LA CRESCITA	Indirizzo, coordinamento e verifiche	4.120.360
	Promozione e diffusione della cultura, della scienza e della lingua italiana	131.072.061
	Promozione e iniziative di internazionalizzazione delle autonomie territoriali e del sistema economico e produttivo	46.257.401
	Attività istituzionale del Cerimoniale diplomatico della Repubblica	9.273.571
	Attività di informazione e comunicazione relative alle attività del Ministro, delle DDGG e Servizi MAE e delle sedi all'estero	15.993.264
	Promozione, sviluppo e coordinamento delle attività rivolte agli italiani all'estero	23.420.118
	Cooperazione in campo economico-finanziario, promozione della governance economica globale e dell'inclusione finanziaria	35.819.617
<b>Totale priorità 1</b>		<b>265.956.392</b>
SICUREZZA E DIRITTI	Indirizzo, coordinamento e verifiche	3.964.875
	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	18.495.789
	Programmazione degli interventi di cooperazione bilaterale, multilaterale, multi-bilaterale e attività di emergenza	498.011.403
	Gestione degli affari generali e amministrativi della cooperazione	38.089.807
	Promuovere relazioni con i Paesi del Nord America, Fed. Russa, Europa Or. (extra UE), Caucaso, Centro Asia, Mediterraneo e Medio Oriente	13.730.733
	Trattare questioni politiche relative a organismi e fora internazionali quali ONU, UE, G8, NATO, OSCE, Consiglio d'Europa, GCTF e altri consessi	501.978.880
	Promozione della pace e della sicurezza da parte dell'Italia in Asia, America Latina e Africa subsahariana e rafforzamento della cooperazione bilaterale	15.888.751
<b>Totale priorità 2</b>		<b>1.090.160.238</b>
RIFORMA DELL'AZIONE AMMINISTRATIVA	Indirizzo, coordinamento e verifiche	4.913.335
	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	22.920.271
	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	7.580.488
	Programmazione e gestione delle risorse umane, finanziarie ed innovazione organizzativa	39.750.341
	Provvedere alla gestione e manutenzione del MAE e in particolare del suo sistema informativo, attraverso la razionalizzazione e la semplificazione dei processi amministrativi	20.257.875
	Programmazione e gestione delle risorse umane, finanziarie ed innovazione organizzativa	689.319.703
<b>Totale priorità 3</b>		<b>784.752.013</b>
EUROPA	Indirizzo, coordinamento e verifiche	1.477.111
	Assicurare il contributo dell'Italia al processo di integrazione europea tramite la partecipazione ai negoziati in ambito UE, anche in considerazione della Presidenza Italiana dell'UE; rafforzare i rapporti bilaterali con i Paesi di competenza	38.397.168
<b>Totale priorità 4</b>		<b>39.874.279</b>
MEDITERRANEO	Indirizzo, coordinamento e verifiche	326.519
	Assicurare il contributo dell'Italia al processo di integrazione europea tramite la partecipazione ai negoziati in ambito UE, anche in considerazione della Presidenza Italiana dell'UE; rafforzare i rapporti bilaterali con i Paesi di competenza	27.128.998
<b>Totale priorità 5</b>		<b>27.455.517</b>
<b>TOTALE</b>		<b>2.208.198.440</b>

Oltre a presentare il risultato complessivo della proposta finanziaria, è stato condotto un approfondimento per sperimentare l'intero processo di formulazione delle proposte di bilancio con riferimento a uno specifico obiettivo. La sperimentazione, a titolo

## RELAZIONE SULLA SPERIMENTAZIONE DEL BILANCIO A BASE ZERO

esemplificativo, ha interessato l'obiettivo "Promozione della lingua italiana" che, per la tipologia di prodotti e servizi resi e la disponibilità di indicatori già utilizzati dall'amministrazione, presenta più di altri le caratteristiche previste da un modello di bilancio a base zero.

**Riquadro 2. La misurazione dei prodotti e servizi erogati**

*Uno degli elementi qualificanti delle modalità di presentazione di bilanci a base zero, è la descrizione dei prodotti che si intende realizzare e dei volumi che si intende conseguire (output) con le risorse richieste (input). Il tema della misurazione del prodotto dell'attività pubblica è lungamente dibattuto in letteratura. Nonostante le difficoltà di fornire una adeguata misurazione e di pervenire a una chiara interpretazione della catena causale tra attività svolta e impatti sulla collettività, lo sviluppo di sistemi di misurazione della performance e dell'efficienza delle amministrazioni pubbliche si muove nell'idea che disporre di informazioni precise, sintetiche e quantitative su aspetti rilevanti dell'attività svolta dall'amministrazione, consente di ottimizzare l'organizzazione, di migliorare l'attuazione delle politiche e l'erogazione dei servizi pubblici. Al tempo stesso, rende più trasparente e comprensibile ai decisori (e alla collettività, in senso più ampio) l'intento delle scelte politiche e il loro risultato.*

*Le schede riportate in allegato, che illustrano la proposta di un bilancio a base zero per l'intero ministero, riportano in sintesi l'elenco dei prodotti collegati alle varie attività. In alcuni casi, la mancanza di questa indicazione risente dalle difficoltà di individuare di indicatori significativi per la misurazione del volume dei prodotti o dell'assenza di un quadro sistematico delle informazioni occorrenti.*

*Un approfondimento in questo senso è condotto in questo riquadro, nel quale si propone una descrizione più dettagliata dei prodotti associati a due obiettivi della priorità "Diplomazia per la crescita".*

*Obiettivo: Promozione e diffusione della lingua e della cultura italiana all'estero*

## RELAZIONE SULLA SPERIMENTAZIONE DEL BILANCIO A BASE ZERO

L'attività svolta per la promozione e diffusione della lingua e della cultura italiana all'estero si compone di numerosi interventi di varia natura, riconducibili a due tipologie principali di prodotti:

- l'insegnamento della lingua e cultura italiana, misurato in numero di allievi/anno beneficiari dell'insegnamento;

- le manifestazioni e gli eventi culturali, misurati in numero di spettatori che vi hanno partecipato.

Sul primo prodotto, si rimanda all'approfondimento del paragrafo 2.a. Per quanto attiene alle manifestazioni culturali si segnala l'ampia gamma di prodotti, tra loro differenti, che vengono realizzati: dai grandi eventi organizzati in più Paesi, di solito pluritematici e spesso associati a operazioni di promozione commerciale, alle manifestazioni organizzate direttamente sul territorio dagli Istituti Italiani di Cultura (IIC) nei vari settori della Letteratura, del Cinema, della Scienza, più quelli attinenti all'Arte, il Teatro, le Scienze Sociali. Partendo dal dato reale degli eventi e tenendo conto dell'afflusso medio del pubblico alle diverse tipologie di offerta culturale, che varia per paese per materia e tipo di organizzazione, si possono stimare 534.730 spettatori raggiunti in totale (senza tenere in conto né dei programmi radiofonici né del pubblico raggiunto da pubblicazioni, riviste o programmi televisivi, Tavola 3).

Tavola 3.

	Principale organizzatore	Area Tematica	N. di eventi (dati reali 2013 salvo d)	Media spettatori (stima)	N° Totale spettatori (stima)
a)	IIC	Letteratura	725	30	21.750
b)	IIC	Cinema	1.703	60	102.180
c)	IIC	Scienze	169	700	118.300
d)	IIC	Altri temi	150*	50*	7.500
e)	DGSP	Grandi eventi	285	1.000*	285.000
		<b>Totale</b>			<b>534.730</b>

\* Si tratta di valori stimati che, con riferimento alla media degli spettatori potrebbero risultare inferiori ai valori effettivi.

Obiettivo: Promozione e iniziative di internazionalizzazione delle autonomie territoriali e del sistema economico e produttivo



## RELAZIONE SULLA SPERIMENTAZIONE DEL BILANCIO A BASE ZERO

Le attività svolte per il raggiungimento di questo obiettivo sono l'internazionalizzazione del sistema produttivo e la cooperazione scientifica e tecnologica, e la regolamentazione del mercato dei materiali d'armamento.

Nell'ambito dell'attività "Internazionalizzazione del sistema produttivo e cooperazione scientifica e tecnologica in ambito internazionale" vengono realizzati due prodotti principali:

- servizi d'informazione per gli operatori economici valutabili in termini del numero di operatori economici raggiunti dal servizio all'anno
- supporto alla ricerca scientifica valutato in numero di ricercatori/anno inseriti in programmi o attività di ricerca.

Per quanto attiene al primo prodotto, l'attività svolta mira a facilitare le sinergie tra operatori economici pubblici e privati nella prospettiva di un incremento del volume degli scambi Italia/estero, nonché degli investimenti a fini occupazionali e di sviluppo. Le informazioni sono diffuse tramite la creazione di appositi siti internet, riunioni di coordinamento, l'organizzazione di missioni commerciali di operatori italiani all'estero e stranieri in Italia, nonché eventi di promozione commerciale in parte condotti con gli Istituti Italiani di Cultura. Per ogni tipologia d'intervento è fornita una quantificazione del totale degli operatori economici raggiunti al livello attuale del servizio (con riferimento all'anno 2013, Tavola 4).

Tavola 4.

Tipologia d'intervento	N° interventi	Media operatori raggiunti dagli interventi	Totale operatori raggiunti
a) Riunioni e tavoli di lavoro	67 (*)	30 (**)	2.010
b) Incontri di Vertice	58 (*)	10 (**)	580
c) Country-presentations o visite	33 (*)	120 (**)	3.690
d) Webinar	3 (*)	100(**)	300
e) Sito infomercati esteri			(*)180.000
f) Ex tender			(*)700.000
g) Newsletter Diplomazia economica			(*)5.000
h) Partecipanti a eventi misti culturali/commerciali			28.500 (stima)
i) Contributo all'EXPO 2015: 20 milioni di visitatori attesi			Non valutabile
<b>Totale generale (stima)</b>			<b>920.080</b>

(\*) dati reali 2013; (\*\*) stima campionaria

Fonte: I dati degli utilizzatori dei siti internet sono registrati e monitorati da società esterne; quelli relativi ai partecipanti a riunioni e missioni sono quantificati in base a medie campionarie. Non è stato possibile fornire allo

## RELAZIONE SULLA SPERIMENTAZIONE DEL BILANCIO A BASE ZERO

stadio attuale una quantificazione dell'apporto Ministero degli affari esteri all'organizzazione di EXPO/2015 (dove sono attesi 20 milioni di visitatori italiani e stranieri).

È particolarmente difficile stimare gli effetti del contributo alla ricerca scientifica. Il secondo prodotto, misurato termini di numero di ricercatori (uomo/anno) inseriti in progetti e/o attività cofinanziate, coadiuvate o promosse dall'amministrazione, è quindi approssimativo e parziale delle ricadute delle varie attività. Il prodotto riguarda prevalentemente interventi di finanziamento della mobilità dei ricercatori e di progetti scientifici detti di "grande rilevanza", oltre che i contributi italiani organismi internazionali vocati alla promozione della ricerca scientifica, in particolare nel settore spaziale (ESO), delle scienze della materia e della microbiologia.

Tavola 5.

Tipologia di intervento	N° ricercatori mese/anno	Ricercatori/anno
a) Mobilità ricercatori	178 mesi	18
b) Progetti di grande rilevanza	74 progetti x 13 ricercatori/anno	962
c) ESO		70
d) ICGEB		98 + 60 Dottorandi
e) ICRANET		50
f) TWAS		170 + 1000 circa nel mondo
g) IAP		100
<b>TOTALE</b> Esclusi ricercatori rete TWAS: 1.308 (dato ritenuto); Inclusi ricercatori rete TWAS: 2.308		

Fonte: Dati Ministero degli affari esteri.

Le attività di regolamentazione del mercato dei materiali d'armamento riguardano principalmente l'emissione di autorizzazioni all'importazione, esportazione e transito degli armamenti, secondo gli accordi internazionali vigenti. Il prodotto individuato per il suo contributo all'obiettivo di promozione del sistema economico e produttivo è il valore commerciale delle importazioni ed esportazioni autorizzate, pari a 4,9 miliardi di euro nel 2013 (movimentati tramite 1.936 autorizzazioni, inclusi i transiti; il valore di questi ultimi non è stato incluso nel dato commerciale).

## ***2.1 - Sviluppo di una proposta decisionale per l'obiettivo "Promozione della lingua italiana"***

I contenuti della proposta decisionale sono quelli descritti nel paragrafo 1 di questa Relazione, secondo i punti sotto riportati:

- Obiettivo
- Priorità
- Descrizione del contributo dell'obiettivo alla priorità
- Unità decisionale
- Descrizione delle attività e volume di prodotti/servizi associati alle attività
- Proposta: livello di attività e risorse richieste
- Conseguenze della mancata approvazione della proposta

La proposta corrisponde a una situazione di mantenimento del livello attuale dei servizi, considerato, in questo caso, anche il livello minimo possibile, come argomentato nel paragrafo dedicato alle conseguenze della sua mancata approvazione.

Sulla base delle informazioni fornite nella proposta di mantenimento del livello attuale, vengono, quindi, forniti alcuni elementi su possibili modalità alternative per svolgere le medesime attività, indicando per quale motivo l'unità decisionale ritiene che la proposta sia la più competitiva o efficiente. Seguendo questo approccio, viene in sostanza delegato al decisore di valutare se incrementare alcune delle attività per rafforzare l'obiettivo o raggiungere un migliore risultato. Lo schema riporta, infatti, diversi elementi per stimare le conseguenze finanziarie e l'impatto atteso dalla realizzazione di un volume maggiore dei vari prodotti (a parità di processo produttivo).

## ***2.2 - Obiettivo, unità decisionale e contributo dell'obiettivo alla priorità***

L'obiettivo "*Promozione e diffusione della cultura, della scienza e della lingua italiana*" mira a consolidare e rafforzare la diffusione della lingua e cultura italiana nel mondo quale fattore della promozione complessiva del sistema Paese, soprattutto nelle aree emergenti.

È perseguito dalla Direzione generale per il Sistema Paese, che ha contribuito in quanto unità decisionale a questa sperimentazione.

## RELAZIONE SULLA SPERIMENTAZIONE DEL BILANCIO A BASE ZERO

Tale obiettivo concorre alla priorità "Diplomazia per la crescita" tramite canali diretti e indiretti di contributo alla crescita economica del nostro Paese all'estero e di attrazione degli investimenti in Italia.

In via diretta, va considerato che le attività svolte dagli istituti italiani di cultura (IIC) e dalle Scuole italiane hanno un impatto occupazionale, che va al di là del personale impiegato a tale scopo dall'amministrazione. Queste attività generano infatti circa 1.500 posti di lavoro l'anno, ulteriori rispetto al personale di ruolo del Ministero degli affari esteri e del Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca, così articolati:

- 328 contrattisti in servizio negli Istituti Italiani di Cultura (IIC);
- 614 insegnanti nei corsi di lingua gestiti direttamente dagli IIC;
- 219 insegnanti nei corsi di lingua IIC gestiti tramite associazioni collegate;
- 147 lettori presso cattedre universitarie straniere beneficiarie di contributi del Ministero degli affari esteri;
- 100 contrattisti per supplenze.

L'impatto è notevole anche in termini di visibilità per l'Italia. La sola attività di insegnamento raggiunge circa mezzo milione di persone e si stima che il singolo studente possa raggiungere altre 15 persone (fino a 20 tramite i social network, come dimostrano alcune ricerche sociali<sup>14</sup>) per fare conoscere e valorizzare la lingua e cultura italiana. Per questo motivo l'insegnamento della lingua e, in generale, le attività collegate a questo obiettivo possono raggiungere una platea stimata nell'ordine di 10 milioni di persone.

Oltre a incrementare la numerosità di persone che possono comunicare in italiano e che apprezzano il patrimonio culturale, storico e artistico del nostro Paese, le attività connesse alla promozione della lingua e cultura italiana hanno notevoli benefici indiretti sulle opportunità economiche per i nostri connazionali all'estero e per l'attrazione di turisti e di imprese in Italia. I settori economici più interessati sono il turismo, la ristorazione, il settore alberghiero, i trasporti, dell'artigianato di alta gamma, ma anche il settore

<sup>14</sup> Tra i numerosi studi di riferimento sulla platea raggiungibile tramite canali di "word of mouth" (passaparola) si citano i seguenti: [https://www.academia.edu/5160745/The\\_relative\\_incidence\\_of\\_positive\\_and\\_negative\\_word\\_of\\_mouth\\_A\\_multi-category\\_study](https://www.academia.edu/5160745/The_relative_incidence_of_positive_and_negative_word_of_mouth_A_multi-category_study); [http://www.econbiz.de/archiv/1/2010/104613\\_negative\\_word\\_mouth.pdf](http://www.econbiz.de/archiv/1/2010/104613_negative_word_mouth.pdf); Chen, Y., Liu, F., Ho, L. & Lin, T. (2012). Development of Word-of-Mouth Elasticity Measures for Tourism Product Categories. *Psychology*, 3, 722-728. doi: 10.4236/psych.2012.39109.

## RELAZIONE SULLA SPERIMENTAZIONE DEL BILANCIO A BASE ZERO

culturale, dei musei, delle pinacoteche, università e dell'editoria. Inoltre intervengono nell'artigianato, anche nel segmento di alta gamma.

Il Ministero degli affari esteri, per le sue attività all'estero, possiede tre reti operative: la rete consolare per il settore anagrafico, lavoristico, fiscale e sociale; la rete culturale costituita dalle scuole italiane, dagli IIC, dagli addetti scientifici e dalle associazioni culturali; e la rete economica costituita dalle Camere di Commercio, Uffici ICE e dalle nostre Ambasciate. La rete culturale è di sostegno alla rete economica in quanto fornisce il contatto quotidiano con un bacino d'utenza dell'ordine di milioni di persone. In questo modo costituisce il retroterra delle attività commerciali, contribuendo all'internazionalizzazione del sistema paese.

Un ulteriore contributo deriva dall'insieme dei riflessi positivi connessi all'insediamento di attività produttive in Italia di soggetti esteri e dalle entrate derivanti dai servizi erogati direttamente dall'amministrazione (per esempio, i visti d'ingresso).

#### 2a. Descrizione delle attività e volume di prodotti/servizi associati alle attività

Al fine di promuovere la lingua e la cultura italiana, l'unità decisionale propone di finanziare diverse attività specifiche, tali da poter raggiungere studenti di tutti i livelli di istruzione scolastici e universitari in diversi paesi del mondo, nonché offrire a ragazzi e adulti di ogni età un'ampia gamma di corsi e altre attività di formazione.

I prodotti sono articolati in base ai diversi segmenti della domanda da raggiungere e delle diverse modalità di fornitura del servizio (come le scuole, i lettori, le borse di studio, ecc.). Essi sono, in taluni casi, finanziate interamente dall'amministrazione mentre, in altri, ricevono un contributo parziale.

Di seguito, sono brevemente illustrati i principali prodotti associati all'attività di insegnamento della lingua e cultura italiana, nonché la tipologia di risorse occorrenti.

##### a) Scuole Italiane all'Estero e Sezioni di Italiano all'Estero

La rete dell'insegnamento scolastico all'estero copre tutti i gradi: infanzia, primaria, secondaria di I e II grado) tramite 8 Scuole statali, 43 Scuole paritarie, 76 Sezioni Italiane presso Scuole straniere/Internazionali, nonché alcune scuole non parificate:

- istituti statali onnicomprensivi, con sedi ad Addis Abeba, Asmara, Atene, Barcellona, Istanbul, Madrid, Parigi e Zurigo;

## RELAZIONE SULLA SPERIMENTAZIONE DEL BILANCIO A BASE ZERO

- scuole italiane parificate, la maggior parte delle quali costituita da istituti onnicomprensivi, presenti nella UE, in Paesi Europei non UE, in Africa a sud del Sahara, Mediterraneo e Medio-Vicino Oriente, ma soprattutto nelle Americhe, data la forte presenza di Connazionali;
- sezioni bilingue presso gli Istituti di Istruzione primaria e secondaria di Stati esteri, per assicurare l'insegnamento curricolare dell'italiano come lingua straniera, nonché di alcune materie veicolate in italiano. Le sezioni - previste da intese bilaterali che consentono di conseguire diplomi validi per la prosecuzione degli studi in entrambi gli Stati firmatari - sono prevalentemente concentrate nei Paesi Europei (UE e non UE) e nelle Americhe. Particolarmente importanti quelle incardinate nei Licei Internazionali, nonché presso le "Scuole Europee" di Bruxelles, Lussemburgo, Francoforte, Monaco di Baviera e Varese;
- Scuole Italiane non parificate, beneficiarie di limitatissimi contributi solo in casi eccezionali e se non presenti altri canali di istruzione nella nostra lingua.

La rete delle istituzioni scolastiche italiane ha formato nel 2013 complessivamente, per tutti gli ordini e gradi scolastici, 29.029 allievi.

Questo servizio, a seconda della natura giuridica delle istituzioni scolastiche coinvolte, viene finanziato in parte con contributi (per le scuole parificate e non parificate), in parte con gli emolumenti all'estero per il personale di ruolo Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca che gravano direttamente su fondi Ministero degli affari esteri.

**b) Lettorati universitari**

A livello universitario, la lingua e cultura italiana sono attivamente promossi tramite la presenza di lettori presso i Dipartimenti e Cattedre di Italianistica all'estero. I lettori sono in parte docenti di ruolo del Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca (176 nel 2013), con emolumenti per il personale all'estero a carico del Ministero degli affari esteri e in parte personale assunti in loco, preferibilmente se provenienti dall'Italia, e per i quali le Cattedre (in 62 paesi nel 2013) ricevono finanziamenti a titolo di contributo dal Ministero degli affari esteri.

Vengono dati, inoltre: un sostegno finanziario per contribuire alle forniture di materiale didattico e multimediale alle biblioteche degli istituti italiani di cultura e delle cattedre universitarie; incentivi (contributi e premi) per la traduzione e divulgazione di

## RELAZIONE SULLA SPERIMENTAZIONE DEL BILANCIO A BASE ZERO

opere letterarie e scientifiche italiane all'estero; finanziamenti per attività promozionali, quali la partecipazione a saloni del libro, fiere e convegni.

Complessivamente, nel 2013, i corsi universitari con lettori di italiano hanno raggiunto 69.204 allievi nel caso dei lettori di ruolo e 26.752 nel caso di quelli locali.

**c) Borse di studio**

Il finanziamento di borse di studio è volto a sostenere ricercatori e studenti per studi o ricerche nell'ambito di lauree triennali/specialistiche, dottorati, master e perfezionamenti nel mondo intero. Progetti Speciali riguardano le Università di Bologna, Trieste, il Collegio d'Europa di Bruges, l'Accademia d'Arti e Mestieri dello Spettacolo, l'ASI, l'Organizzazione di Diritto Pubblico Europeo di Atene.

Sono state erogate nel 2013 4.300 mensilità di borse di studio a 853 ricercatori e studenti provenienti da più di 100 Paesi.

**d) Scambi giovanili**

Gli scambi giovanili coinvolgono giovani italiani e di altri paesi di età compresa tra i 14 e i 35 anni e mirano a sviluppare nelle nuove generazioni il rispetto, la comunicazione e la tolleranza attraverso la conoscenza reciproca delle diversità culturali.

L'attività degli scambi giovanili è sostenuta tramite un co-finanziamento (per un massimo del 70 per cento) di progetti presentati da Regioni, Enti Locali, Associazioni senza fini di lucro, Scuole e Atenei, spesso assieme a partner di Paesi stranieri, con i quali possono essere in vigore Accordi specifici o nei confronti dei quali si pone particolare attenzione nell'ambito della politica estera culturale italiana (come nel caso dei Paesi della Sponda Sud del Mediterraneo).

Vengono co-finanziati 25 programmi in media all'anno, con un numero di studenti di 11 circa a programma, per periodi di 8 giorni in media. Una stima omogenea in termini di numero di allievi/anno, tenendo conto del fatto che sono circa 2.200 giorni di formazione in totale l'anno, equivale a 73 mesi e pertanto a circa 7 anni (considerando l'anno scolastico corrispondente a 10 mesi di formazione effettiva).

**e) Istituti Italiani di Cultura (IIC)**

Gli Istituti Italiani di Cultura (nel 2013 pari a 89), che operano in sinergia con le Ambasciate, la rete consolare Ministero degli affari esteri e la rete commerciale Ministero degli affari esteri/Ministero dello sviluppo economico (Istituto per il commercio

*RELAZIONE SULLA SPERIMENTAZIONE DEL BILANCIO A BASE ZERO*

estero/Camere di Commercio/Addetti Commerciali), svolgono diverse attività di promozione della lingua e cultura italiana:

- i corsi di lingua extracurricolari dedicati prevalentemente agli adulti, che possono essere svolti sia direttamente sia attraverso Associazioni senza fini di lucro collegate agli IIC, per un totale di 70.673 iscritti nel 2013, prevalentemente in Europa (Paesi UE e non UE) e nelle Americhe.
- l'organizzazione di manifestazioni ed eventi rivolti al grande pubblico e ai media per la diffusione della nostra cultura e dell'immagine del Paese, in particolare esposizioni di arti figurative (pittura, scultura, architettura), spettacolo (musica, danza, cinema, teatro), conferenze (letteratura e scienze sociali);
- i servizi di informazione al pubblico, specie in campo turistico e in materia di formazione (anche a livello accademico), editoria, ricerca scientifica;
- i servizi di documentazione e la gestione di biblioteche, emeroteche, mediateche. Nel 2012 le biblioteche degli IIC disponevano di un patrimonio di 1.074.457 in opere inventariate e accessibili al pubblico, di cui 526.217 negli IIC Europei e 262.363 in quelli del continente americano, completati da emeroteche e mediateche. Nel 2013 il patrimonio complessivo era di 1.029.549 volumi.

Il Ministero degli affari esteri, contribuisce alla realizzazione dei prodotti illustrati da parte degli IIC attraverso contributi. Gli IIC si finanziano anche con entrate proprie legate, tra le altre, alle iscrizioni degli studenti (che rappresentano una voce importante delle fonti di finanziamento).

**f) Collegio del Mondo Unito di Duino**

Il Collegio del Mondo Unito dell'Adriatico di Duino fa parte del Movimento dei Collegi del Mondo Unito (UWC), scuole che si prefiggono di offrire un'esperienza educativa a studenti provenienti dalle realtà più diverse del pianeta. La scuola è frequentata da circa 200 studenti, di età compresa tra 16 e 19 anni, titolari di una borsa di studio completa, provenienti da più di 80 diversi paesi. Il Collegio offre un programma di studio biennale finalizzato al conseguimento del Baccellierato Internazionale, un esame equipollente alla maturità italiana, riconosciuto in più di 80 paesi del mondo. La scuola è stata fondata nel 1982, con il contributo della Regione Autonoma del Friuli-Venezia Giulia e del Ministero degli Affari Esteri, che sono ancora i due maggiori sostenitori del Collegio dal punto di vista finanziario. In base alla Convenzione in essere con il Collegio, un



## RELAZIONE SULLA SPERIMENTAZIONE DEL BILANCIO A BASE ZERO

contributo pari a circa il 25 per cento del bilancio totale (0,9 milioni di euro su 3,6 milione di euro circa) viene corrisposto dal Ministero degli affari esteri.

Poiché gli allievi sono circa 200 l'anno, in proporzione al contributo finanziario del Ministero, si stima che il prodotto attribuibile al Ministero stesso, in termini di numero di allievi, sia pari a 50.

**g) Istituto Universitario Europeo di Fiesole/Firenze**

L'Istituto Universitario Europeo (IUE) è un'istituzione accademica di eccellenza fondata nel 1972 dagli Stati membri della Comunità Europea. La missione principale dell'Istituto è di promuovere la ricerca e gli studi dottorali e post-dottorali nell'ambito delle scienze sociali offrendo una preparazione accademica di altissimo livello e opportunità per ricercatori, professori e *fellows*, oltrepassando discipline e confini geografici e linguistici.

L'Istituto forma oltre 600 ricercatori provenienti da più di 60 paesi.

Il Ministero degli affari esteri versa un contributo pari al 17,38 per cento del bilancio complessivo, come previsto dalla relativa Convenzione Internazionale. I prodotti dell'IUE sono molteplici (studi, ricerche, tutela e sviluppo del fondo archivistico dell'Unione Europea, collaborazioni scientifiche multidisciplinari, ecc.) ed è pertanto difficile collegare il contributo del Ministero a un solo prodotto. Applicando un criterio di proporzionalità al finanziamento erogato dal Ministero, il prodotto attribuibile allo stesso è stato stimato in termini di almeno 104 allievi l'anno (su 600 annui).

**h) Programma UNESCO**

L'UNESCO è l'organizzazione delle Nazioni Unite fondata per promuovere e consolidare la pace attraverso la cooperazione nei settori dell'Educazione, delle Scienze (naturali e sociali), della Cultura (con particolare riferimento alla Protezione e Promozione del Patrimonio Culturale e delle Identità Culturali) e della Comunicazione (intesa come libertà di stampa e sviluppo dei sistemi di informazione). Gli Stati membri dell'Organizzazione sono 195, ai quali si aggiungono 8 associati.

Considerato che si registra una sostanziale coincidenza tra le priorità italiane e gli scopi più importanti dell'Agenda UNESCO, l'Italia è tra i massimi promotori dell'organizzazione, come testimoniano l'entità dei suoi contributi finanziari, la qualità dei progetti finanziati e la presenza dell'Italia in diversi Comitati Intergovernativi. All'UNESCO viene corrisposto un contributo dell'ammontare stabilito nella relativa Convenzione pari a

## RELAZIONE SULLA SFERIMENTAZIONE DEL BILANCIO A BASE ZERO

circa 12 milioni di euro l'anno (4,25 per cento del bilancio complessivo), a cui si aggiungono altri contributi a programmi collegati (WWAP/World Water Program, Fondo per il patrimonio mondiale, ecc.).

Le attività UNESCO sono molto ampie e riguardano i settori dell'educazione, la ricerca, il sostegno ai programmi/Paese, la tutela del patrimonio, lo sviluppo e supporto alle legislazioni nazionali e molte altre<sup>15</sup>. È pertanto difficile fornire una misurazione significativa del prodotto realizzato con il contributo italiano del Ministero degli affari esteri.

**2b. Proposta: il mantenimento degli attuali livelli del servizio pubblico**

La proposta riguarda il mantenimento degli attuali livelli del servizio per le varie attività svolte e, in particolare, il mantenimento del numero di studenti, ricercatori e adulti formati del 2013. Tali livelli sono considerati il minimo necessario per poter soddisfare la domanda di insegnamento della lingua e cultura italiana e quella di promozione della cooperazione in campo educativo, scientifico e culturale.

Per quanto attiene l'insegnamento della lingua (più facilmente quantificabile e analizzabile), vi sono infatti diversi segnali di un aumento della domanda, dovuto una serie di concause:

- a) nelle scuole europee, i programmi comunitari prevedono il potenziamento delle competenze linguistiche, per cui alla prima lingua straniera (quasi ovunque l'inglese) si associano, da gradi di istruzione sempre più precoci, una o altre due lingue obbligatorie. La cui rosa è generalmente limitata a Francese, Spagnolo, Italiano e Tedesco, e, in alcune aree, vi è un crescente domanda per l'Arabo classico. Anche l'insegnamento dell'Italiano è qualificato e richiesto e nei Paesi confinanti e in quelli di lingua neolatina, ma anche slavofoni, si colloca al secondo posto;
- b) le famiglie italiane di vecchia immigrazione desiderano conservare i legami col nostro Paese; quelle di recentissimo espatrio (la cosiddetta "nuova immigrazione") di far proseguire ai figli minori lo studio della lingua italiana: si

<sup>15</sup> A titolo indicativo, uno dei programmi, l'EFA "Education for all", che dal 2002 ha permesso, in 12 anni, di scolarizzare, nei Paesi più poveri, 40 milioni di bambini (3.300.000 circa ogni anno) a livello di scuola elementare, con particolare attenzione per la componente femminile.

## RELAZIONE SULLA SPERIMENTAZIONE DEL BILANCIO A BASE ZERO

tratta di personale scientifico, professionisti, imprenditori, artigiani, maestranze, operai;

- c) l'apprendimento dell'italiano aumenta le possibilità occupazionali all'estero dei giovani di qualunque nazionalità, nei settori che maggiormente dialogano con l'Italia: trasporti, banche, commercio, turismo, *hôtellerie*, medicina, infermieristica, scienze di base, "mestieri della cultura" (lingue e letterature classiche, arte, lirica, musicologia, archeologia, restauro, biblioteconomia);
- d) esiste infine un non trascurabile segmento di domanda mosso da fini squisitamente culturali, con forti risvolti turistici.

In sintesi, il volume di prodotto che si propone di realizzare determina una richiesta complessiva di 131 milioni di euro, da utilizzare per personale, funzionamento e altri specifici interventi (Tavola 6).

**Tavola 6 – Attività dell'obiettivo Promozione e diffusione della lingua e cultura italiana**

Attività	Totale spesa	Spese di personale	Spese di funzionamento	Spese per interventi
Promozione e diffusione della lingua e della cultura italiana all'estero	131.072.061,23	si	si	si

Più in dettaglio, la richiesta finanziaria ammonta a circa 123,1 milioni di euro nel caso dell'insegnamento e di circa 8 milioni di euro nel caso delle manifestazioni ed eventi culturali, dettagliati per ciascun prodotto come segue (Tavola 7):

## RELAZIONE SULLA SPERIMENTAZIONE DEL BILANCIO A BASE ZERO

Tavola 7 – Prodotti e servizi della Promozione e diffusione della lingua e cultura italiana

prodotti e servizi	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media	Totale spesa
<b>Insegnamento e Promozione della Lingua italiana</b>				
Scuole Italiane e Sezioni di Italiano all'Estero	n. studenti formati/anno (spesa annuale per studente)	29.029,00	2.080,35	60.390.345,68
Lettorati universitari con Personale Italiano di ruolo e Lettorati universitari finanziati con contributi	n. studenti formati/anno (spesa oraria con stima di 30 ore annue per studente)	95.956,00	162,64	15.605.928,88
Borse di studio	n. studenti formati/anno (spesa annuale per studente)	860,00	7.959,71	6.845.353,12
Istituti Italiani di Cultura (corsi IIC)	n. studenti formati/anno (spesa annuale per studente)	70.673,00	216,86	15.325.860,37
Collegio del Mondo Unito (stima)	n. studenti formati/anno (stima studenti coperti da contributo MAE)	50,00	18.133,74	906.687,00
Istituto Universitario Europeo di Fiesole/Firenze (stima)	n. ricercatori/anno (stima ricercatori coperti con contributo MAE)	104,00	52.132,23	5.421.752,00
Programma UNESCO				18.606.952,86
<b>Manifestazioni culturali, convegni e promozione della cultura italiana</b>				
Manifestazioni culturali, convegni e promozione della cultura italiana	n. spettatori/anno	600.000,00	13,28	7.969.181,32
<b>TOTALE</b>				<b>131.072.061,23</b>

Il volume dei prodotti è stato calcolato in base a documenti e stime afferenti al 2013, tra cui l'Annuario Statistico Ministero degli affari esteri, la Relazione Annuale della Direzione Generale al Parlamento, gli elementi di competenza Ministero degli affari esteri per la Relazione Annuale della Corte dei Conti al Parlamento.

Nell'esaminare la proposta va tenuto in conto che i prodotti elencati non sono del tutto confrontabili sotto il profilo qualitativo. Per esempio, le scuole Italiane insegnano tutte le materie come sul territorio nazionale, gli IIC soltanto per alcune ore a settimana.

## RELAZIONE SULLA SPERIMENTAZIONE DEL BILANCIO A BASE ZERO

Inoltre, come discusso nel successivo paragrafo sulle conseguenze della mancata approvazione delle proposte, i prodotti indicati non sono interamente sostituibili con altri prodotti che sono realizzati da altri soggetti pubblici e privati, e pur apparendo simili in quanto misurati in base allo stesso criterio (per esempio, numero allievi/anno), sono caratterizzati da durate, segmenti di utenza e materia di insegnamento spesso diverse. Va anche evidenziato che il confronto tra le realizzazioni nell'ambito dello stesso prodotto è reso difficile poiché vengono realizzati in contesti geografici molto diversi, con implicazioni e esigenze dissimili. Il costo unitario indicato va pertanto considerato come una media delle varie esigenze dell'ambito geografico già coperto dalla rete del Ministero, ma potrebbe subire variazioni se inteso ad essere applicato ad altri paesi.

La quantificazione della risorse finanziarie richieste riguarda esclusivamente i costi sostenuti dall'unità decisionale. Va infatti ricordato che una serie di interventi proposti: per esempio, gli IIC, i lettori delle cattedre Straniere, Collegi si avvalgono anche di altre fonti di finanziamento, tra cui le rette degli allievi, contributi di Stati Esteri ecc., nonché di lavoro benevolo. Inoltre, non vengono considerati una serie di costi indiretti, che pure esistono e sono dovuti alle esternalità delle varie attività, come l'appoggio fornito da Ambasciate e Consolati in termini di logistica, facilitazioni nel reperimento delle sedi, attrezzature, personale, contatti e visibilità.

Più specificatamente, i costi unitari indicati per ciascun prodotto sono stati calcolati dividendo la quantità prodotta per la sommatoria della spesa di intervento, di personale, e di missioni e di altri beni e servizi di consumo (funzionamento).

La proposta dettaglia inoltre le tipologie di personale (in termini di qualifica) che saranno coinvolte nella realizzazione dei singoli prodotti. In particolare per il Personale in servizio al Ministero degli affari esteri, le spese sono stimate sulla base dei costi medi Italia/Estero. Per ogni prodotto, sono richieste risorse per coprire i soli costi del personale al Ministero degli affari esteri, mentre non viene tenuto in conto la spesa relative al personale dei consolati e delle ambasciate che indirettamente svolgono un ruolo nel sostenere la visibilità e la logistica delle varie iniziative (Tavola 8).

## RELAZIONE SULLA SPERIMENTAZIONE DEL BILANCIO A BASE ZERO

Tavola 8 – Spese per il personale per la Promozione e diffusione della lingua e cultura italiana

	personale	Anni persona	Retribuzioni lorde (annua media - lordo Stato)	Altre indennità (ISE, ecc.) importi medi annui	Altri spese di personale (importi medi annui)	Totale spesa
Scuole Italiane e Sezioni di Italiano all'Estero	Personale Amministrativo ruolo MAE	1	49.453,34			49.453
	Personale Diplomatico	1	212.227,86			212.228
	Contrattisti					0
	Comandati	48	44.654			2.143.380
	<b>totale</b>					<b>2.405.061,20</b>
Lettori universitari con Personale Italiano di ruolo MIUR + Lettorati universitari finanziati con contributi MAE*	Personale Amministrativo ruolo MAE	4	49.453,34			197.813
	Personale Diplomatico	2	212.227,86			424.456
	Contrattisti					0
	Comandati	11	44.653,75			491.191,25
	<b>totale</b>					<b>1.113.460,33</b>
Borse di studio	Personale Amministrativo ruolo MAE	9	49.453,34			445.080
	Personale Diplomatico	1	212.227,86			212.228
	Contrattisti					0
	Comandati	8	44.653,75			357.230
	<b>totale</b>					<b>1.014.537,92</b>
Istituti italiani di Cultura**	Personale Amministrativo ruolo MAE	22	49.453,34			1.087.973
	Personale Diplomatico	4	212.227,86			848.911
	Contrattisti					0
	Comandati	7	44.653,75			312.576
	<b>totale</b>					<b>2.249.461,17</b>
Programma UNESCO	Personale Amministrativo ruolo MAE	8	49.453,34			395.627
	Personale Diplomatico	2	212.227,86			424.456
	Contrattisti					0
	Comandati	1	44.653,75			44.654
	<b>totale</b>					<b>864.736,19</b>
Manifestazioni culturali, convegni e promozione della cultura italiana	Personale Amministrativo ruolo MAE	39,00	49.453,34			1.928.680,26
	Personale Diplomatico	9,00	212.227,86			1.910.050,74
	Contrattisti					0,00
	Comandati	0,00	44.653,75			0,00
	<b>totale</b>					<b>3.838.731,00</b>

## RELAZIONE SULLA SPERIMENTAZIONE DEL BILANCIO A BASE ZERO

Tavola 9 – Spese di funzionamento per la Promozione e diffusione della lingua e cultura italiana

prodotti o servizi	Totale spesa
Scuole Italiane e Sezioni di Italiano all'Estero	
Lettorati universitari con personale italiano di ruolo MIUR + Lettorati universitari finanziati con contributi MAE	170.028
Borse di studio	151.715
Istituti Italiani di Cultura	336.387
Collegio del Mondo Unito (stima)	
Istituto Universitario Europeo di Fiesole/Firenze (stima)	
Programma UNESCO	129.314
Manifestazioni culturali, convegni e promozione della cultura italiana	
<b>TOTALE</b>	<b>787.444</b>

Le spese generali di funzionamento, diverse da quelle di personale, sono state ripartite tra i prodotti a cui prevalentemente contribuiscono in proporzione ai rispettivi costi di personale, laddove l'attività è prevalentemente svolta presso gli uffici del Ministero degli affari esteri (Tavola 9 e, per le spese per interventi, Tavola 10).

## RELAZIONE SULLA SPERIMENTAZIONE DEL BILANCIO A BASE ZERO

Tavola 10 – Spese per interventi per la Promozione e diffusione della lingua e cultura italiana

prodotti o servizi	Totale spesa
Scuole Italiane e Sezioni di Italiano all'Estero	57.985.284
Lettorati universitari con personale italiano di ruolo MIUR + Lettorati universitari finanziati con contributi MAE	14.322.441
Borse di studio	5.679.100
Istituti Italiani di Cultura	12.740.012
Collegio del Mondo Unito (stima)	906.687
Istituto Universitario Europeo di Fiesole/Firenze (stima)	5.421.752
Programma UNESCO	17.602.903
Manifestazioni culturali, convegni e promozione della cultura italiana	4.130.450
<b>TOTALE</b>	<b>118.788.629</b>

## 2c. Conseguenze della mancata approvazione delle proposta

Eventuali interventi in termini di riduzione delle attività, dell'organico o delle dotazioni finanziari dell'obiettivo avrebbero degli effetti negativi strutturali sull'offerta dei servizi riguardanti la promozione della lingua italiana, tali da renderla insufficiente a coprire la domanda e con una serie di ripercussioni negative sul raggiungimento degli obiettivi.

Oltre alla progressiva riduzione del numero degli allievi e delle collegate attività di promozione commerciale-culturale, si andrebbe incontro a:

- perdita dell'indotto in termini di occupazione e dei benefici economici/Paese;
- ripercussioni di immagine, soprattutto nel caso di chiusura degli Istituti italiani di cultura;
- il sostenimento di costi netti nel breve periodo a seguito dell'eventuale chiusura di sedi, legate prevalentemente alla ricollocazione del personale e la dismissione degli immobili.



## RELAZIONE SULLA SPERIMENTAZIONE DEL BILANCIO A BASE ZERO

Inoltre, nel segmento dell'insegnamento curricolare, è necessario che l'offerta sia stabile e confermata per il lungo periodo, affinché possa soddisfare i requisiti richiesti dalla "domanda" del servizio. I Presidi e le famiglie degli allievi hanno, infatti, necessità di sapere con ampio anticipo se i corsi verranno o meno garantiti nell'anno successivo e sull'intero percorso di studi. Non sceglieranno la lingua italiana se la docenza non sarà impartita con continuità su più anni. Allo stato attuale le attività di promozione della lingua italiana hanno subito una forte riduzione del contingente di personale che è passato da 1.024 a 890 unità nel 2012, con ulteriori tagli attuati nel 2013. La legge 135/2012 ha fissato l'obiettivo delle 624 unità da raggiungere nell'anno scolastico 2015/2016. La diminuzione dell'organico ha riguardato in maggior misura il personale in servizio all'estero presso gli Istituti italiani di cultura, in ruolo Ministero degli affari esteri (in generale -14,57 per cento dall'anno 2009).

La proposta avanzata, in termini di tipologia di prodotti e delle attività che si intende svolgere, è inoltre efficiente rispetto a soluzioni alternative, in particolare per quanto riguarda l'insegnamento della lingua italiana. Vi sono infatti altri soggetti che svolgono corsi di italiano all'estero sia all'interno del Ministero degli affari esteri (ma finalizzati all'obiettivo di "Promozione, sviluppo e coordinamento delle attività rivolte agli italiani all'estero", nell'ambito delle attività di coesione per le collettività italiane all'estero), sia al di fuori, come le Camere di Commercio (in particolare per l'italiano specialistico a uso aziendale o commerciale) e le Società Dante Alighieri.

Nell'ambito del Ministero, al fine di fornire servizi per la coesione delle collettività italiane all'estero, vengono destinate risorse per la promozione di corsi di lingua e cultura italiana a favore di connazionali all'Estero, effettuati tramite "Enti Gestori", che coprono soprattutto il segmento della scuola elementare e materna presso Scuole Italiane e/o sezioni bilingue, prevalentemente con insegnanti madrelingua reclutati in loco e organizzano, altresì, corsi extracurricolari per giovani e adulti. Nel 2013 tali corsi hanno registrato 297.675 (tutti i livelli di insegnamento inclusi), 100.000 dei quali nella sola America Latina, e impiegato 3.325 docenti, grazie anche ai contributi del Ministero degli affari esteri dell'ordine di circa 12 milioni di euro.

Ulteriori iniziative per la promozione della lingua italiana sono realizzate dalle Camere di Commercio (grazie anche a una componente di finanziamenti erogati dal Ministero dello sviluppo economico) e dalla Società Dante Alighieri (che beneficia anch'essa di una serie di contributi pubblici, tra cui quello del Ministero degli affari esteri).

*RELAZIONE SULLA SPERIMENTAZIONE DEL BILANCIO A BASE ZERO*

Le Camere di commercio, in particolare, promuovono corsi di italiano specialistico a uso aziendale o commerciale, mentre, la Società Dante Alighieri realizza in diversi paesi iniziative per tutelare e diffondere la lingua e la cultura italiane nel mondo.

Va rilevato che, nonostante il loro contributo all'obiettivo generale di promozione della lingua e cultura italiana, poiché l'insegnamento all'estero non è lucrativo il settore privato non può svolgere un ruolo autonomo in questo settore. Per tali motivazioni esso non rappresenta un'alternativa alla fornitura pubblica di questo servizio, la cui fornitura non risulterebbe comunque possibile a costi inferiori a quelli sostenuti dal Ministero.

Inoltre, i prodotti realizzati con le scuole all'estero e gli istituti italiani di cultura sono qualitativamente diversi da quelli che assicurano gli enti gestori o il settore privato e, non sono tra loro sostituibili, poiché riguardano popolazioni target e tipologie di corsi.

Per quanto riguarda il segmento universitario, si evidenzia che negli ultimi anni l'organico di ruolo dei lettori italiani all'Estero ha subito una diminuzione, circa del 36,23 per cento rispetto all'anno 2004/2005, passando da 276 a 176 unità attuali (nell'ultimo triennio -28 per cento). In parte, questa riduzione è stata affrontata tramite i contributi alle cattedre di Italianistica grazie ai quali lettori madre-lingua sono stati reclutati in loco dalle Università (privilegiando i paesi strategici). Per questi elementi non si ritiene possibile ridurre i finanziamenti richiesti.

### CAPITOLO 3 - Esiti della sperimentazione e ulteriori considerazioni sulla applicabilità del bilancio a base zero nel contesto italiano

Una prima analisi condotta sulla base della letteratura di riferimento e delle esperienze empiriche evidenzia lo scarso utilizzo a livello internazionale di metodi di formazione delle previsioni di bilancio basate su modelli a base zero. Tra le motivazioni già illustrate in questa Relazione alcune appaiono particolarmente significative nel contesto italiano. Queste riguardano sia i particolari vincoli del contesto in cui l'Italia si trova a operare (e su cui appare più limitata la possibilità di intervenire), sia alcune rilevanti criticità il cui superamento richiede un intervento ingente su più fronti.

Tra i vincoli rientrano la poca attenzione per la programmazione di medio e lungo termine e per la sostenibilità ed efficacia della spesa. Ciò contrasta, inoltre, con la necessità di completare il percorso di risanamento dei conti pubblici e – aspetto non meno rilevante - con l'urgenza di migliorare la qualità della spesa e la capacità degli interventi di raggiungere gli obiettivi perseguiti.

La programmazione e realizzazione di interventi come quelli infrastrutturali richiedono maggiore certezza delle risorse su un arco pluriennale. Tale elemento è difficilmente conciliabile con una logica "a base zero", in cui ogni anno vengono riconsiderate interamente le dotazioni finanziarie dei programmi. In generale, la necessità di disporre di misurazioni annuali dei prodotti da commisurare alla spesa impiegata tende a penalizzare le spese che esplicano i propri risultati in tempi più lunghi, come quelle in conto capitale, già di modesta entità e in riduzione nel nostro paese negli ultimi anni.

Va anche considerato che un approccio "a base zero" prescinde dalla c.d. "legislazione vigente", che guida invece oggi la formulazione del bilancio nel contesto italiano e rappresenta il termine di paragone rispetto al quale viene valutata la previsione di eventuali nuovi o maggiori oneri, rispetto ai quali si dovrà provvedere a una corrispondente copertura finanziaria. Negli stessi termini, la legislazione vigente – che costituisce la fotografia dell'intera la legislazione di entrata e di spesa ciò che il Parlamento

*RELAZIONE SULLA SPERIMENTAZIONE DEL BILANCIO A BASE ZERO*

ha approvato con legge nel corso del tempo - costituisce la base di riferimento rispetto alla quale si svolgono i lavori e la discussione in ambito parlamentare e le attività di controllo della Corte di conti.

Tra le criticità, va considerata anche la scarsa flessibilità delle strutture organizzative e delle risorse impiegate per la realizzazione dei diversi prodotti e servizi pubblici. La revisione delle attività realizzate potrebbe infatti richiedere cambiamenti degli assetti organizzativi, fino anche alla soppressione degli uffici che si occupano delle attività considerate "obsolete" e alla conseguente necessità di riallocare il relativo personale. Tali riorganizzazioni non appaiono compatibili con il breve orizzonte temporale considerato: possono comportare nuove spese, nel breve termine, legate a processi di riconversione e formazione del personale; e necessitano di un indirizzo e coordinamento complessivo che non si esaurisce nelle proposte presentate dalle unità decisionali.

Infine, va richiamato il ritardo italiano nella misurazione dei prodotti dell'attività pubblica, in termini di volumi e di qualità, a cui contribuiscono sia aspetti culturali che aspetti relativi alla non sistematicità delle rilevazioni o delle basi informative delle amministrazioni interessate.

Con riferimento al processo di formazione del bilancio, l'onerosità delle informazioni da reperire ed elaborare per la formulazione delle proposte decisionali "a base zero", richiede che esso sia avviato con un rilevante anticipo rispetto alle tempistiche attualmente previste. Nel caso francese, ad esempio, il processo inizia a gennaio con la definizione della strategia di bilancio complessiva per l'anno successivo da parte del Governo. Entro il mese di aprile, la Direzione del bilancio (presso il Ministero dell'economia francese) esamina le singole richieste di stanziamento dei Dicasteri e redige una prima bozza di progetto di bilancio, che già contiene le proposte programmatiche. In Italia, invece, la strategia di bilancio complessiva viene definita con il Documento di economia e finanza entro aprile, mentre l'esame delle proposte delle amministrazioni avviene nel mese di settembre-ottobre, con la predisposizione del disegno di Legge di Bilancio e del disegno di Legge di Stabilità. Nel processo di riforma della normativa di contabilità avviata dalla legge di attuazione del principio del pareggio di bilancio (legge 243 del 2012) si prevede l'unificazione dei due documenti, con la possibilità di evidenziare le variazioni apportate alla base di riferimento, consentendo una valutazione più immediata dell'interezza delle poste in discussione piuttosto che la loro sola modifica al margine.

## RELAZIONE SULLA SPERIMENTAZIONE DEL BILANCIO A BASE ZERO

La sperimentazione, come già illustrato, ha consentito di analizzare gli aspetti di maggior rilievo nell'applicazione di un processo di bilancio a base zero con riferimento alle funzioni svolte dal Ministero degli affari esteri. In particolare, la sperimentazione ha interessato l'obiettivo "*Promozione della lingua italiana*" che, per la tipologia di prodotti e servizi resi e la disponibilità di indicatori già utilizzati dall'amministrazione, presenta più di altri le caratteristiche previste da un modello di bilancio a base zero.

Tra le diverse varianti del modello teorico, l'approccio utilizzato ricalca quello dell'esperienza francese della "giustificazione al primo euro". La scelta tiene conto delle difficoltà di disporre di indicatori significativi per prodotti che sono spesso difficilmente misurabili e di esplicitare la relazione che intercorre tra le attività svolte e gli obiettivi a cui esse contribuiscono (soprattutto nei casi in cui tali attività siano condotte in collaborazione con altre amministrazioni). Tale approccio si avvicina, inoltre, più di altri, alle modalità seguite nel nostro processo di bilancio, facilitando una valutazione comparata.

Una ulteriore difficoltà deriva dal fatto che le funzioni prevalenti affidate al Ministero degli affari esteri hanno obiettivi fortemente influenzati da fattori esogeni che sfuggono al controllo dell'amministrazione o limitano la sua possibilità di incidere significativamente. Si pensi, per esempio, all'impatto che eventi di crisi internazionale possono determinare su tutti gli obiettivi e alle attività connesse alle funzioni diplomatiche.

Va inoltre sottolineato il fatto che alcuni obiettivi richiamati dal Ministero concorrono a più di una priorità. Si tratta di obiettivi legati alle funzioni di supporto per la realizzazione delle attività del Ministero (come quelle di "*indirizzo, coordinamento e verifiche*"), oppure di obiettivi a cui sono riferite le medesime attività, svolte tuttavia in differenti aree geografiche (come l'obiettivo "*...rafforzare i rapporti bilaterali con i Paesi di competenza*", presente sia per l'Europa che per il Mediterraneo).

Vista la complessità di stabilire una relazione tra le attività svolte e prodotti e di individuare una misurazione significativa, non è sempre stato possibile individuare una quantificazione puntuale del volume del prodotto proposto a fronte delle risorse richieste, come nel caso del Programma Unesco.

In alcuni casi, il servizio reso dipende da contributi di altri soggetti che non rientrano direttamente nel controllo dell'unità decisionale. Con riferimento all'obiettivo "*Promozione della lingua italiana*" si evidenzia l'apporto consistente per alcune attività del personale di ruolo del Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca. Ciò richiede

## RELAZIONE SULLA SPERIMENTAZIONE DEL BILANCIO A BASE ZERO

forti meccanismi di coordinamento nella fase di definizione degli obiettivi e delle relative proposte tra le diverse amministrazioni coinvolte.

Il fatto che la richiesta delle risorse finanziarie riguardi solo le spese sostenute dall'unità decisionale, coerentemente con il modello di bilancio a base zero, richiede tuttavia che anche tutte le risorse che alimentano le attività relative siano nel pieno controllo della medesima unità. Si rischia altrimenti di non poter garantire la completa e corretta valutazione di tutti i fattori utilizzati, né la migliore e più efficiente gestione delle stesse risorse. Per alcune attività dell'intervento pubblico, la molteplicità dei soggetti coinvolti costituisce una realtà con cui confrontarsi nella valutazione della effettiva e piena applicabilità di un modello di bilancio a base zero.

Infine, va richiamato il fatto che la prevalenza delle attività svolte dal Ministero è predeterminata da leggi e da accordi internazionali che riducono la discrezionalità e la possibilità di incidere dei livelli manageriali in queste attività. Il riferimento è, ad esempio, alla missione di *Aiuto pubblico allo sviluppo* (Aps), rispetto alla quale il nostro Paese si è impegnato, nell'ambito del Consiglio europeo di Barcellona del 15 e 16 marzo 2002, a un progressivo aumento delle risorse dedicate alle iniziative di cooperazione. Per l'Italia l'obiettivo fissato è di un rapporto tra Aps e Pil pari allo 0,7 per cento; con l'obiettivo intermedio dello 0,33 per cento nel 2006.

Da quest'esperienza sono emersi elementi che potranno contribuire allo sviluppo di un dibattito più articolato e approfondito su alcune caratteristiche delle modalità di predisposizione di un bilancio a base zero che potrebbero essere valorizzate anche nel nostro contesto. In particolare, questo attiene all'attenzione posta sulla misurazione dei prodotti delle attività svolte e dei servizi erogati e alla richiesta, rivolta ai livelli manageriali delle amministrazioni, di fornire soluzioni alternative per la loro produzione, nonché di indicare quali attività e programmi di spesa essi ritengano prioritari rispetto ad altri.

In merito al primo aspetto, si potrebbe rafforzare il contenuto informativo delle note integrative allegate al bilancio dello Stato. Esse, secondo le disposizioni dell'articolo 21, comma 11 della legge 196 del 2009<sup>16</sup>, costituiscono la base per illustrare le priorità

<sup>16</sup> Le note integrative al bilancio di previsioni contengono due sezioni: "la prima sezione, concernente il piano degli obiettivi correlati a ciascun programma ed i relativi indicatori di risultato, riporta le informazioni relative al quadro di riferimento in cui l'amministrazione opera, illustra le priorità politiche, espone le attività e indica gli obiettivi riferiti a

## RELAZIONE SULLA SPERIMENTAZIONE DEL BILANCIO A BASE ZERO

politiche, le attività svolte dall'amministrazione e gli obiettivi riferiti a ciascun programma di spesa che le amministrazioni intendono conseguire in termini di livello dei servizi e di interventi. Nella configurazione attuale delle note integrative, la maggior parte degli obiettivi proposti dalle amministrazioni riguardano attività di indirizzo, coordinamento e/o programmazione, prevalentemente a carattere interno. Le informazioni fornite potrebbero essere maggiormente dirette alla misurazione del prodotto di tali attività e all'indicazione del contributo che esse forniscono alle finalità ultime delle politiche che le amministrazioni sono chiamate a realizzare.

Analogamente, la richiesta che le amministrazioni indichino soluzioni alternative per la produzione dei servizi e un ordine di priorità delle proposte avanzate, muove nella direzione di un processo permanente di analisi e revisione della spesa, più volte auspicata dal legislatore e oggetto di specifici interventi normativi.

ciascun programma di spesa, che le amministrazioni intendono conseguire in termini di livello dei servizi e di interventi, in coerenza con il programma generale dell'azione di Governo. A tal fine il documento indica le risorse destinate alla realizzazione dei predetti obiettivi e riporta gli indicatori di realizzazione ad essi riferiti, nonché i criteri e i parametri utilizzati per la loro quantificazione, evidenziando il collegamento tra i predetti indicatori e parametri e il sistema di indicatori e obiettivi adottati da ciascuna amministrazione per le valutazioni previste dalla legge 4 marzo 2009, n. 15, e dai successivi decreti attuativi. Con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri, adottato d'intesa con il Ministro dell'economia e delle finanze, sono individuati i criteri e le metodologie per la definizione degli indicatori di realizzazione contenuti nella nota integrativa; 2) la seconda sezione, relativa ai programmi e alle corrispondenti risorse finanziarie, illustra il contenuto di ciascun programma di spesa e i criteri di formulazione delle previsioni, con riguardo in particolare alle varie tipologie di spesa e ai relativi riferimenti legislativi, con indicazione dei corrispondenti stanziamenti del bilancio triennale;”.

RELAZIONE SULLA SPERIMENTAZIONE DEL BILANCIO A BASE ZERO

**Riferimenti bibliografici**

Ahmad, A. A. (2007), *Zero-Base Budgeting: Employees Perceptions and Attitudes in Brunei Public Sector Organizations*. JKAU: Econ. & Adm., Vol. 21 No. 1, pp: 3-14 (2007 A.D./1428 A.H.).

Chen, Y. , Liu, F. , Ho, L. & Lin, T. (2012). *Development of Word-of-Mouth Elasticity Measures for Tourism Product Categories*. Psychology, 3, 722-728. doi: 10.4236/psych.2012.39109.

Consiglio dell'Unione Europea (2011). Direttiva 2011/858/UE del 8 novembre 2011.

Da Empoli D., De Ioanna P. e Vegas G. (2005), *Il bilancio dello Stato*, Il Sole 24 Ore

East, R., Hammond, K. e Wright, M. (2007). The relative incidence of positive and negative word of mouth: A multi-category study. Intern. J. of Research in Marketing 24 (2007) 175 - 184

European Parliament – Directorate general for research (1996), *Zero base budgeting*, Working paper n. 4

Jones, R. e Pendlebury, M. (1988), *Public sector accounting*, Trans-Atlantic Pubns

Gieler, R., Lin C.F., Vallejo, V. e Young, J. (2013) *The Northwest Florida Water Management District's (NFWFMD) use of zero based budgeting (ZBB)*

Government Finance Officers Association – City of Calgary (2011), *Zero-Base Budgeting Modern Experiences and Current Perspectives*.

Hänninen, V. (2013), *Budgeting at a Crossroads – The Viability of Traditional Budgeting – A Case Study*. thesis on Master of Economics and Business Administration (M.Sc.) - Aalto University

Ministère de l'Économie et des Finances - Direction du Budget (2011). *Guide de la justification au premier euro des crédits*

Ministère de l'Économie et des Finances - Direction du Budget (2012). *Guide de la justification au premier euro des crédits du PLF 2013*



## RELAZIONE SULLA SPERIMENTAZIONE DEL BILANCIO A BASE ZERO

Ministero degli affari esteri (2014). Piano della Performance 2014-2016 ([http://www.esteri.it/mae/normative/Normativa\\_Online/PrincipaliDisposizioniMAE/2014/20140617\\_Piano\\_della\\_Performance\\_MAE\\_2014\\_2016.pdf](http://www.esteri.it/mae/normative/Normativa_Online/PrincipaliDisposizioniMAE/2014/20140617_Piano_della_Performance_MAE_2014_2016.pdf))

Ramsey, James e Merlin M. Hackbart (1978), *Innovations in State Budgeting*, Center for Public Affairs, College of Business Economics, University of Kentucky

Ragioneria Generale dello Stato (2008), *La LOLF - Loi Organique relative aux Lois de Finances*. Relazione a cura del SeSD.

Wildavsky, A. e Hammond, A. (1965-66), *Comprehensive vs incremental budgeting in the Department of agriculture*, *Administrative science Quarterly* (Vol. 10)

PAGINA BIANCA

**Appendice**  
**Tavole e schede del Ministero degli**  
**affari esteri**

PAGINA BIANCA

## Priorità 1: DIPLOMAZIA PER LA CRESCITA Riepilogo Obiettivi

**Priorità: DIPLOMAZIA PER LA CRESCITA**

**Obiettivo 1: Indirizzio, coordinamento e verifiche**

Descrizione Obiettivo: definire e realizzare iniziative politiche per il mantenimento della pace e della sicurezza nel mondo; assicurare, attraverso il monitoraggio del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni, la correttezza dei processi di

€ 4.120.360

**Proposta Obiettivo**

Tav. 1 Attività					
Attività	Totale spesa	Spese di personale	Spese di funzionamento	Spese di investimento	Spese per interventi
Indirizzio politico- amministrativo	€ 3.823.151	si	si	si	no
Valutazione e controllo strategico (OIV)	297.209	si	si	si	no

**Priorità: DIPLOMAZIA PER LA CRESCITA**

**Obiettivo 2: Promozione e diffusione della cultura, della scienza e della lingua italiana**

Descrizione Obiettivo: Si promuove l'insegnamento della lingua italiana all'estero e l'organizzazione di manifestazioni culturali, quale premessa e supporto agli interventi MAE in campo economico, politico e sociale. E' assicurata la partecipazione del nostro Paese alle

131.072.061

**Proposta Obiettivo**

Tav. 1 Attività					
Attività	Totale spesa	Spese di personale	Spese di funzionamento	Spese di investimento	Spese per interventi
Promozione e diffusione della lingua e della cultura italiana all'estero	131.072.061	si	si	si	si

**Priorità: DIPLOMAZIA PER LA CRESCITA**

**Descrizione Obiettivo:** Si promuove l'organizzazione di manifestazioni culturali, quale premessa e supporto agli interventi MAE in campo economico, politico e sociale. Viene favorita l'internazionalizzazione del sistema produttivo tramite attività di informazione, coordinamento e supporto agli operatori pubblici e privati, nell'ottica di un aumento degli scambi e delle conseguenti ricadute in termini occupazionali e di reddito. Si contribuisce al mantenimento della pace e alla prevenzione dei conflitti, tramite il controllo dei materiali d'armamento.

Proposta Obiettivo 46.257.401

Attività	Tav. I Attività				
	Totale spesa	Spese di personale	Spese di funzionamento	Spese di investimento	Spese per interventi
Internazionalizzazione del sistema produttivo e cooperazione scientifica e tecnologica in ambito internazionale	40.969.354	si	si	si	si
Autorizzazioni materiali d'armamento	5.288.047	si	si	si	si

**Priorità: DIPLOMAZIA PER LA CRESCITA**

**Descrizione Obiettivo:** Affari protocollari e di Cerimoniale della Repubblica attinenti alle relazioni internazionali, visite di Stato e ufficiali in Italia dei Capi di Stato e di Governo stranieri e visite di Stato e ufficiali all'estero del Capo dello Stato, rapporti con il Corpo diplomatico accreditato presso l'Italia.

Proposta Obiettivo 9.273.571

Attività	Tav. I Attività				
	Totale spesa	Spese di personale	Spese di funzionamento	Spese di investimento	Spese per interventi
Visite ufficiali, eventi internazionali e rapporti con il corpo diplomatico-consolare	9.273.571	si	si	si	Nb

**Priorità: DIPLOMAZIA PER LA CRESCITA**

Il Servizio Stampa provvede alla diffusione di dichiarazioni ufficiali, materiali, informazioni ed elaborazione dei relativi contenuti, d'intesa con le DDGG interessate; assiste il Capo Servizio, quale portavoce del Ministro; dirama le informazioni alle DDGG e Servizi MAE e agli uffici all'estero; cura: raccolta, elaborazione, diffusione e pubblicazione, anche con strumenti multimediali, di informazioni su questioni attinenti rapporti internazionali e loro diffusione; fornisce agli uffici all'estero contributi informativi all'attività di promozione dell'immagine del Paese; intrattiene contatti con giornalisti italiani ed esteri in Italia, che informa sulle attività del MAE e assiste nelle missioni al seguito del Ministro; cura accreditamento e attività dei giornalisti esteri in Italia; tratta questioni bilaterali e multilaterali sull'informazione; promuove con apposite iniziative, anche con tecnologie informatiche e multimediali, immagine del Ministero e cura relazioni con il pubblico.

**Obiettivo 5:** Attività di informazione e comunicazione relative alle attività del Ministro, delle DDGG e Servizi MAE e delle sedi all'estero

Proposta Obiettivo		15.993.264	
Tav. 1 Attività		Tav. 1 Attività	
Attività	Totale spesa	Spese di personale	Spese di funzionamento
Comunicazione istituzionale e rapporti con i media	15.993.264	si	si
			Spese per interventi
			si

**Obiettivo 6:** Promozione, sviluppo e coordinamento delle attività rivolte agli italiani all'estero

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

Proposta Obiettivo

Proposta Obiettivo		23.420.118	
Tav. 1 Attività		Tav. 1 Attività	
Attività	Totale spesa	Spese di personale	Spese di funzionamento
Politiche e servizi per gli italiani nel mondo	23.420.118	si	si
			Spese per interventi
			si

**Obiettivo 7:** Cooperazione in campo economico-finanziario, promozione della governance economica globale e dell'inclusione finanziaria

Descrizione Obiettivo: Sostegno e partecipazione alle Organizzazioni Internazionali e Regionali ed ai processi in campo economico e finanziario di competenza, assicurando - d'intesa con le Istituzioni tecniche Italiane pubbliche e private - una qualificata presenza di funzionari e/o di esperti alle riunioni dei diversi organi collegiali (Assemblee, Consigli, Comitati, Gruppi di Lavoro ecc.). Assunzione di iniziative che assicurino un ruolo di leadership all'Italia nella soluzione dei problemi globali (governance economica e finanziaria, sicurezza energetica, sostenibilità ambientale, tutela della proprietà intellettuale).

Proposta Obiettivo - euro:

Proposta Obiettivo - euro:		35.819.617	
Tav. 1 Attività		Tav. 1 Attività	
Attività	Totale spesa	Spese di personale	Spese di funzionamento
Cooperazione multilaterale in campo economico, commerciale e finanziario	35.819.617	si	si
			Spese per interventi
			si

**SCHEDE OBIETTIVO**

**Priorità: DIPLOMAZIA PER LA CRESCITA**

**Obiettivo 1 (attività 1): Indirizzo, coordinamento e verifiche**

Descrizione Obiettivo: definire e realizzare iniziative politiche per il mantenimento della pace e della sicurezza nel mondo; assicurare, attraverso il monitoraggio del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni, la correttezza dei processi di misurazione e valutazione della performance; proporre all'organo di indirizzo politico amministrativo, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi previsti dalla legge.

Indirizzo politico-amministrativo Proposta € 3.823.151

Attività	Totale spesa		Spese di personale		Spese di funzionamento		Spese di investimento		Spese per interventi	
	si	no	si	no	si	no	si	no	si	no
Indirizzo politico-amministrativo	3.823.151									
Tav. 1 Attività										

Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media (in euro)		Totale spesa
		si	no	
Atti	14	274.690		3.823.151
<b>TOTALE</b>				<b>3.823.151</b>

Attività	Anni persona	Retribuzioni lorda (annua media - lordo Stato)		Altre indennità (I.S.E., ecc.) importi medi annui		Altri spese di personale (importi medi annui)	Totale spesa
		si	no	si	no		
TAV. 3.1 Spese di personale personale							
Personale Amministrativo ruolo MAE	29,2	40.430		16.998			1.678.490
Personale Diplomatico	5,0	199.441					999.300
Contrattisti	5,3	37.400		14.439			274.170
Comandati	1,1	38.773		14.439			59.249
<b>TOTALE</b>	<b>40,6</b>						<b>3.011.208</b>



Tav. 4 Spese di funzionamento - (diverse da quelle di personale)			
Voci di spesa	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media
Missioni all'interno			
Missioni all'estero			
Beni di consumo			40.861
Acquisto di beni e servizi (consulenze, studi, ecc.)			554.325
<i>di cui:</i>			
<i>Fornitura del personale</i>			7.834
<i>Alloggi, locazioni e leasing</i>			36.833
<i>UtENZE e canoni</i>			100.818
<i>Manutenzione ordinaria (inclusi sistemi informativi)</i>			73.054
<i>Altro (prestazioni professionali, servizi ausiliari, assicurazioni)</i>			345.041
<i>Partecipazione a congressi e convegni</i>			159.500
<i>Mensa</i>			48.689
<b>TOTALE</b>			<b>643.875</b>

Tav. 5 Spese di investimento			
Voci di spesa	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media
Beni immateriali (opere dell'ingegno-software prodotto)			108.456
Beni mobili (inclusi sistemi informativi)			34.123
Manutenzione straordinaria (inclusi sistemi informativi)			25.489
<b>TOTALE</b>			<b>168.068</b>

Tav. 6 Spese per interventi (diverse da spese di personale, di funzionamento e di investimento)			
Intervento	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media (in euro)
<b>TOTALE</b>			<b>0</b>

**Priorità: DIPLOMAZIA PER LA CRESCITA**

**Obiettivo 1 (attività 2): Indirizzo, coordinamento e verifiche**

Descrizione Obiettivo: definire e realizzare iniziative politiche per il mantenimento della pace e della sicurezza nel mondo; assicurare, attraverso il monitoraggio del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni, la correttezza dei processi di misurazione e valutazione della performance; proporre all'organo di indirizzo politico amministrativo, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi previsti dalla legge.

Proposta € 297.209

Attività		Spese di personale		Spese di funzionamento		Spese di investimento		Spese per interventi	
Valutazione e controllo strategico (DIV)		si		si		si		no	
		297.209							

Tav. 2 - Prodotti/ Servizi

prodotti o servizi	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media (in euro)	Totale spesa
Attività di controllo e monitoraggio	Att	28	10.677	297.209
<b>TOTALE</b>				<b>297.209</b>

TAV. 3.1 Spese di personale

personale	Anni persona	Ripartizioni lorde (annua media - lordo Stato)		Altre intensità (ISE, ecc.) importi medi annui	Altri spese di personale (importi medi annui)	Totale spesa
		2,8	42.357			
Personale Amministrativo ruolo MAE	0,3	355.388				149.127
Personale Diplomatico						98.926
Contrattisti						
Comandati						
<b>TOTALE</b>	<b>3,1</b>				<b>D</b>	<b>248.053</b>

Voci di spesa		Tab. 4 Spese di funzionamento (diverse da quelle di personale)		Totale spesa	
	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media		
Missioni all'interno					
Missioni all'estero					
Beni di consumo					3.079
Acquisto di beni e servizi (consulenze, studi, ecc.)					29.747
di cui:					
Consulenze					
Studi					
Formazione del personale					590
Noleggi, locazioni e leasing					2.775
Utenze e canoni					7.596
Manutenzione ordinaria (inclusi sistemi informativi)					5.504
Altro (prestazioni professionali, servizi ausiliari, assicurazioni)					10.928
Partecipazione a congressi e convegni					2.354
Mensa					3.668
Altri costi					36.494
<b>TOTALE</b>					

Voci di spesa		Tab. 5 Spese di investimento		Totale spesa	
	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media		
Beni immateriali (opere dell'ingegno-software prodotto)					8.171
Beni mobili (inclusi sistemi informativi)					2.571
Manutenzione straordinaria (inclusi sistemi informativi)					1.920
Altro					
<b>TOTALE</b>					12.662

Intervento		Tab. 6 Spese per interventi (diverse da spese di personale, di funzionamento e di investimento)		Totale spesa	
	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media (in euro)		
<b>TOTALE</b>					0

**Priorità: DIPLOMAZIA PER LA  
CRESCITA**

**Obiettivo 2: Promozione e diffusione  
della cultura, della scienza e della  
lingua italiana**

Descrizione Obiettivo: Si promuove l'insegnamento della lingua italiana all'estero e l'organizzazione di manifestazioni culturali, quale premessa e supporto agli interventi MAE in campo economico, politico e sociale. E' assicurata la partecipazione del nostro Paese alle OO.II. a vocazione culturale. Sono sostenuti e co-finanziati programmi internazionali di ricerca scientifica applicata e di base. E' incoraggiata la mobilità dei ricercatori.

Proposta		131.072.061			
Tav. 1 Attività					
Attività	Totale spesa	Spese di personale	Spese di funzionamento	Spese di investimento	Spese per interventi
Promozione e diffusione della lingua e della cultura italiana all'estero	131.072.061	si	si	si	si
Tav. 2 - Prodotti/ Servizi					
prodotti o servizi	Unità di misura	Spesa unitaria media (in euro)		Totale spesa	
Insegnamento e Promozione della Lingua italiana	n. studenti formati/anno	197.000	625	123.102.880	
Manifestazioni culturali, convegni e promozione della cultura italiana	n. spettatori/anno	600.000	13	7.969.181	
<b>TOTALE</b>				<b>131.072.061</b>	
TAV. 3.1 Spesa di personale					
personale	Anni persona	Retribuzioni lorde (annua media - lordo Stato)	Altre indennità (ISE, ecc.) importi medi annui	Altri spese di personale (importi medi annui)	Totale spesa
Personale Amministrativo ruolo MAE	83	49.400	5.716		4.574.628
Personale Diplomatico	19	212.200			4.031.800
Contrattisti					
Comandati	75	49.400			3.705.000
<b>TOTALE</b>	<b>177</b>				<b>12.311.428</b>

Tav. 4 Spese di funzionamento - (diverse da quelle di personale)				
Voci di spesa	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media	Totale spesa
Missioni all'interno	n. missioni	30	233	7.000
Missioni all'estero	n. missioni	20	1.346	26.920
Beni di consumo				118.135
Acquisto di beni e servizi Prodotto 1	n. studenti formati	197.000	12	2.384.951
Acquisto di beni e servizi Prodotto 2	n. spettatori	600.000	3	2.092.121
Spese di funzionamento Prodotto 1*	n. studenti formati	197.000	338	66.510.633
* Nella categoria "Spese di funzionamento" sono stati considerate le spese di personale in servizio presso le istituzioni scolastiche all'estero, oneri inclusi.				
Acquisto di beni e servizi				1.270.351
di cui:				
Altro (prestazioni professionali, servizi ausiliari, assicurazioni)				439.006
Formazione del personale				33.375
Noleggi, locazioni e leasing				88.888
Utenze e canoni				306.419
Manutenzione ordinaria (inclusi sistemi informativi)				241.586
partecipazione a congressi e convegni				25.000
Mensa				136.078
Altri costi				185.128
<b>TOTALE</b>				<b>72.595.250</b>

Tav. 5 Spese di investimento				
Voci di spesa	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media	Totale spesa
Beni immateriali (opere dell'ingegno-software prodotto)				295.556
Beni mobili (inclusi sistemi informativi)				92.990
Manutenzione straordinaria (inclusi sistemi informativi)				93.507
<b>TOTALE</b>				<b>482.053</b>

Tav. 6 Spese per interventi (diverse da spese di personale, di funzionamento e di investimento)				
Intervento	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media (in euro)	Totale spesa
Spese per prodotto 1: contributi o varie istituzioni per la promozione della lingua italiana	n. studenti formati	197.000	211	41.483.330
Spese per prodotto 2: quota parte finanziamenti che gli IIC destinano per le manifestazioni culturali	n. spettatori	600.000	7	4.200.000
<b>TOTALE</b>				<b>45.683.330</b>

**Priorità: DIPLOMAZIA PER LA  
CRESCITA**

**Obiettivo 3 (attività 1): Promozione e  
iniziative di internazionalizzazione  
delle autonomie territoriali e del  
sistema economico e produttivo**

Descrizione Obiettivo: Si promuove l'organizzazione di manifestazioni culturali, quale premessa e supporto agli interventi MAE in campo economico, politico e sociale. Viene favorita l'internazionalizzazione del sistema produttivo tramite attività di informazione, coordinamento e supporto agli operatori pubblici e privati, nell'ottica di un aumento degli scambi e delle conseguenti ricadute in termini occupazionali e di reddito. Si contribuisce al mantenimento della pace e alla prevenzione dei conflitti, tramite il controllo dei materiali d'armamento.

	Proposta
	40.969.354

Tab. 1 Attività					
Attività	Totale spesa	Spese di personale	Spese di funzionamento	Spese di investimento	Spese per interventi
internazionalizzazione del sistema produttivo e cooperazione scientifica e tecnologica in ambito internazionale	40.969.354	si	si	si	si

Tab. 2 - Prodotti/ Servizi				
prodotti o servizi	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media (in euro)	Totale spesa
Prodotto 1: servizi di informazione e accompagnamento di carattere economico/commerciale a favore di operatori pubblici e privati	n. di contatti	920.000	3,87	3.560.237
Prodotto 2: supporto e incentivi alla ricerca e tecnologia in ambito internazionale	n. di ricercatori	1.308	28.600,24	37.409.117
<b>TOTALE</b>				<b>40.969.354</b>

TAV. 3.1 Spese di personale					
personale	Anni persona	Retribuzioni lorde (annua media - lordo Stato)	Altre indennità (ISE, ecc.) importi medi annui	Altri spese di personale (importi medi annui)	Totale spesa
Personale Amministrativo ruolo MAE	43	49.400	5.716		2.369.988
Personale Diplomatico	11	212.200			2.334.200
Contrattisti					
Comandati	5	49.400			247.000
<b>TOTALE</b>	<b>59</b>				<b>4.951.188</b>

Tav. 4 Spese di funzionamento - (diverse da quelle di personale).				
Voci di spesa	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media	Totale spesa
Missioni all'interno	n. missioni	30	233	7.000
Missioni all'estero	n. missioni	20	1.346	26.920
Beni di consumo				39.378
Acquisto di beni e servizi				941.290
di cui:				
Prodotto 1 in contratti		920.000	1	526.174
Formazione del personale				11.175
Altro (prestazioni professionali, servizi ausiliari, assicurazioni)				146.335
Noleggi, locazioni e leasing				129.629
Utenze e canoni				102.140
Manutenzione ordinaria (inclusi sistemi informativi)				80.529
Mensa				45.359
Altri costi				61.709
<b>TOTALE</b>				<b>1.076.298</b>

Tav. 5 Spese di investimento				
Voci di spesa	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media	Totale spesa
Beni immateriali (opere dell'ingegno-software prodotto)				98.519
Beni mobili (inclusi sistemi informativi)				30.997
Manutenzione straordinaria (inclusi sistemi informativi)				31.169
<b>TOTALE</b>				<b>160.684</b>

Tav. 6 Spese per interventi (diverse da spese di personale, di funzionamento e di investimento)			
Intervento	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media (in euro)
Spese di interventi per prodotto 2: contributi a vari organismi internazionali per il supporto e l'incentivo alla ricerca scientifica e tecnologica	n. ricercatori	1.308	26.591
<b>TOTALE</b>			<b>34.781.183</b>

**Priorità: DIPLOMAZIA PER LA CRESCITA**

**Obiettivo 3 (attività 2): Promozione e iniziative di internazionalizzazione delle autonomie territoriali e del sistema economico e produttivo**

Descrizione Obiettivo: Si promuove l'organizzazione di manifestazioni culturali, quale premessa e supporto agli interventi MAE in campo economico, politico e sociale. Viene favorita l'internazionalizzazione del sistema produttivo tramite attività di informazione, coordinamento e supporto agli operatori pubblici e privati, nell'ottica di un aumento degli scambi e delle conseguenti ricadute in termini occupazionali e di reddito. Si contribuisce al mantenimento della pace e alla prevenzione dei conflitti, tramite il controllo dei materiali d'armamento.

	Proposta	5.288.047
--	----------	-----------

Tav. 1 Attività			
Attività	Totale spesa	Spese di personale	Spese di investimento
Autoizzazioni materiali d'armamento	5.288.047	si	si

Tav. 2 - Prodotti/ Servizi			
prodotti o servizi	Unità di misura	Volumi in Meuro	Spesa unitaria media
	n. autorizzazioni	Volume medio di import/export mobilizzato da 1 autorizzazione (espresso in euro)	Costo unitario medio per autorizzare 2,5 meuro di import/export
Valore commerciale dell'import-export di prodotti per la difesa controllato e autorizzato	2.000	2.500.000	2.644
<b>TOTALE</b>			<b>5.288.047</b>



**TAV. 3.1 Spese di personale**

personale	Anni persona	Retribuzioni lorde (annua media - lordo Stato)	Altre indennità (ISE, ecc.) importi medi annui	Altri spese di personale (importi medi annui)	Totale spesa
Personale Amministrativo ruolo MAE	4	49.500	5.716		220.864
Personale Diplomatico	4	212.200			848.800
Contrattisti					
Comandati	53	62.800			3.328.400
<b>TOTALE</b>	<b>61</b>				<b>4.398.064</b>

**TAV. 3.2 Personale**

personale	N. unità Personale al 31/12/2013	Uscite di personale previste	Entrate di personale previste	N. unità personale al 31/12/2014
Personale amministrativo ruolo MAE				
Personale Diplomatico				
Contrattisti				
Comandati				
<b>TOTALE</b>				

**TAV. 3.3 Personale**

Uscite di personale previste	Pensionamenti	Altro
Personale amministrativo ruolo MAE		
Personale Diplomatico		
Contrattisti		
Comandati		
<b>TOTALE</b>		

Entrate di personale previste	Primo impiego	Mobilità Interna
Personale amministrativo ruolo MAE		
Personale Diplomatico		
Contrattisti		
Comandati		
<b>TOTALE</b>		

Tab. 4 Spese di funzionamento - (diverse da quelle di personale)				
Voci di spesa	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media	Totale spesa
Missioni all'interno	n. missioni	100	481	48.100
Beni di consumo				40.713
Missioni all'estero	n. missioni	30	1100	33.000
Acquisto di beni e servizi :				449.188
di cui:				
approvvigionamento di beni connessi all'attività		4	5000	20.000
Formazione del personale				11.502
Altro (prestazioni professionali, servizi ausiliari, assicurazioni)				151.296
Noleggi, locazioni e leasing				30.634
UtENZE e canoni				105.602
Manutenzione ordinaria (inclusi sistemi informatici)				83.258
Mensa				46.897
Altri costi				63.801
<b>TOTALE</b>				<b>634.803</b>
Tab. 5 Spese di investimento				
Voci di spesa	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media	Totale spesa
Beni immateriali (opere dell'ingegno-software prodotto)				101.858
Beni mobili (inclusi sistemi informatici)				32.048
Manutenzione straordinaria (inclusi sistemi informatici)				32.226
<b>TOTALE</b>				<b>166.131</b>
Tab. 6 Spese per interventi (diverse da spese di personale, di funzionamento e di investimento)				
Intervento	Unità di misura	Volumi in meuro	Spesa unitaria media (in euro)	Totale spesa
Spese di interventi per prodotti: contributo al Segretariato per il controllo delle esportazioni di armi convenzionali e prodotti a tecnologia dual use	1 meuro	4.967,16	17,93	89.048
<b>TOTALE</b>				<b>89.048</b>

**Priorità: DIPLOMAZIA PER LA CRESCITA**

**Obiettivo 4: Attività istituzionale del Cerimoniale diplomatico della Repubblica**

Descrizione Obiettivo: Affari protocolлари e di Cerimoniale della Repubblica attinenti alla relazioni internazionali, visite di Stato e ufficiali in Italia dei Capi di Stato e di Governo stranieri e visite di Stato e ufficiali all'estero del Capo dello Stato, rapporti con il Corpo diplomatico accreditato presso l'Italia.

	Proposta
	9.273.571

Attività	Tav. 1 Attività		Spese per interventi	
	Totale spesa	Spese di personale	Spese di funzionamento	Spese di investimento
Visite ufficiali, eventi internazionali e rapporti con il corpo diplomatico-consolare	9.273.571	\$1	\$1	No

prodotti o servizi	Tav. 2 - Prodotti/ Servizi		Spesa unitaria media	
	Unità di misura	Volumi	(in euro)	Totale spesa
VISITE E EVENTI IN ITALIA E RAPPORTI CON IL CORPO DIPLOMATICO-CONSOLARE	Numero visite	351	21.929	7.697.064
VISITE E EVENTI ALL'ESTERO	Numero visite	68	23.184	1.576.507
<b>TOTALE</b>				<b>9.273.571</b>

personale	TAV. 3.1 Spese di personale		Altre indennità		Totale spesa
	Anni persona	Retribuzioni lordo (annua media - lordo Stato)	(ISE, ecc.) importi medi annui	(importi medi annui)	
Personale Amministrativo ruolo MAE	61	42.093	5.715		2.916.349
Personale Diplomatico	13	208.185			2.706.405
Contrattisti					
Comandati					
<b>TOTALE</b>	<b>74</b>				<b>5.622.754</b>

Tav. 4 Spese di funzionamento - (diverse da quelle di personale)				
Voci di spesa	Unità di misura	Valori	Spesa unitaria media	Totale spesa
Missioni all'interno	Numero membri delegazioni	36	333	12.000
Missioni all'estero	Numero membri delegazioni	125	1.288	161.000
Beni di consumo				421.640
Acquisto di beni e servizi (consulenze, studi, ecc.)				2.586.252
<i>di cui:</i>				
manutenzione ordinaria Villa Madama				850.000
servizi ausiliari (pulizie e sorveglianza Villa Madama, cortesie aeroportuali, etc)				385.000
spese di ospitalità e rappresentanza				350.000
noleggii mezzi di trasporto				140.000
Formazione del personale				19.717
Noleggii, locazioni e leasing				69.170
Utenze e canoni				206.593
Manutenzione ordinaria (inclusi sistemi informativi)				149.199
Altro (prestazioni professionali, servizi ausiliari, assicurazioni)				312.385
Partecipazione a congressi e convegni				25.000
Mensa				79.187
ALTRI COSTI				100.879
<b>TOTALE</b>				<b>3.281.771</b>

Tav. 5 Spese di investimento			
Voci di spesa	Unità di misura	Valori	Spesa unitaria media
Beni immateriali (opere dell'ingegno-software prodotto)			242.266
Beni mobili (inclusi sistemi informativi)			76.224
Manutenzione straordinaria (inclusi sistemi informativi)			50.557
<b>TOTALE</b>			<b>369.047</b>

Tav. 6 Spese per interventi (diverse da spese di personale, di funzionamento e di investimento)			
Intervento	Unità di misura	Valori	Spesa unitaria media (in euro)
<b>TOTALE</b>			<b>0</b>

**Priorità: DIPLOMAZIA PER LA  
CRESCITA**

**Obiettivo 5: Attività di informazione e  
comunicazione relative alle attività  
del Ministro, delle DDGG e Servizi  
MAE e delle sedi all'estero**

Il Servizio Stampa provvede alla diffusione di dichiarazioni ufficiali, materiali, informazioni ed elaborazioni dei relativi contenuti, d'intesa con le DDGG interessate; assiste il Capo Servizio, quale portavoce del Ministro; dirama le informazioni alle DDGG e Servizi MAE e agli uffici all'estero; cura: raccolta, elaborazione, diffusione e pubblicazione, anche con strumenti multimediali, di informazioni su questioni attinenti rapporti internazionali e loro diffusione; fornisce agli uffici all'estero contributi informativi all'attività di promozione dell'immagine del Paese; intrattiene contatti con giornalisti italiani ed esteri in Italia, che informa sulle attività del MAE e assiste nelle missioni al seguito del Ministro; cura accreditamento e attività dei giornalisti esteri in Italia; tratta questioni bilaterali e multilaterali sull'informazione; promuove con apposite iniziative, anche con tecnologie informatiche e multimediali, immagine del Ministero e cura relazioni con il pubblico.

<b>Proposta</b>	15.993.264
-----------------	------------

Attività	Totale spesa		Spese di personale		Spese di funzionamento		Spese di investimento		Spese per interventi	
			si	si	si	si	si	si	si	si
Comunicazione istituzionale e rapporti con i media	15.993.264									
<b>Tav. 2 - Prodotti/ Servizi</b>										
prodotti o servizi	Unità di misura		Volumi		Spesa unitaria media (in euro)					
Comunicazione al pubblico (portale MAE e attività URP)										3.678.451
Acquisizione e diramazione notizie tramite organi di stampa										12.314.813
<b>TOTALE</b>										<b>15.993.264</b>

**TAV. 3.1 Spese di personale**

personale	Anni persona	Retribuzioni forde (annua media - lordo Stato)	Altre indennità (ISE, ecc.) importi medi annui	Altri spese di personale (importi medi annui)	Totale spesa
Personale Amministrativo ruolo MAE	51	40.749	5.716		2.369.704
Personale Diplomatico	10	156.748			1.567.476
Contrattisti					
Comandati	61	197.486	5.716		3.937.180
<b>TOTALE</b>					

**Tav. 4 Spese di funzionamento (diverse da quella di personale)**

Voci di spesa	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media	Totale spesa
Missioni all'interno				
Missioni all'estero	viaggi all'estero	30	1.200	36.000
Beni di consumo (giornali e riviste)	contratto/abbonamento	6	13.303	79.817
Acquisto di beni e servizi (consulenze, studi, ecc.)				1.586.091
<i>di cui:</i>				
Formazione del personale				11.792
Altri canoni (banche giuridiche, abbonamento SKY, rassegna stampa)	contratti	5	22.250	111.250
organizzazione manifestazioni e convegni	convegni e contratti	4	50.000	200.000
Prestazioni specialistiche non consulenziali (traduzioni)	contratti	3	38.333	115.000
Prestazioni specialistiche non consulenziali (assistenza tecnico-informativa)	contratti	4	87.500	350.000
Prestazioni specialistiche non consulenziali (altre)	contratti	4	30.000	120.000
Noleggi, locazioni e leasing				35.081
UtENZE e canoni				164.854
Manutenzione ordinaria (inclusi sistemi informativi)				124.992
Altro (prestazioni professionali, servizi ausiliari, assicurazioni)				239.224
Partecipazione a congressi e convegni				7.000
Mensa				46.897
Altri costi				83.384
				1.785.292

Tav. 5 Spese di Investimento			
Voci di spesa	Unità di misura	Volumi	Totale spesa
Beni immateriali (opere dell'ingegno-software prodotto)			171.011
Beni mobili (inclusi sistemi informativi)			53.805
Manutenzione straordinaria (inclusi sistemi informativi)			45.975
<b>TOTALE</b>			<b>270.792</b>

Tav. 6 Spese per interventi (diverse da spese di personale, di funzionamento e di investimento)			
Intervento	Unità di misura	Volumi	Totale spesa
convenzioni con agenzie giornalistiche italiane con attività da e per l'estero	convenzione	10	10.000.000
<b>TOTALE</b>			<b>10.000.000</b>

### Priorità: DIPLOMAZIA PER LA CRESCITA

### Obiettivo 6: Promozione, sviluppo e coordinamento delle attività rivolte agli italiani all'estero

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

Proposta	euro	23.420.118
----------	------	------------

Tav. I Attività			
Attività	Totale spesa	Spese di personale	Spese di investimento
Politiche e servizi per gli italiani nel mondo	23.420.118	Si	Si

Tav. 2 - Prodotti/ Servizi			
prodotti o servizi	Unità di misura	Volumi	Totale spesa
Coordinamento dei servizi consolari	Istruzioni e atti	48.778	4.064.327
Attività di coesione per le collettività italiane all'estero	Istruzioni e atti	17.633	19.355.791
<b>TOTALE</b>			<b>23.420.118</b>

TAV. 3.1 Spese di personale						
personale	Anni persona	Retribuzioni lorde (annua media - lordo Stato)	Altre indennità (ISE, ecc.) importi medi annui	Altri spese di personale (importi medi annui)	Totale spesa	
Personale Amministrativo ruolo MAE	56	41.663	5.716		2.653.224	
Personale Diplomatico	12	172.464			2.069.568	
Contrattisti						
Comandati/Distaccati	10	63.225			632.250	
<b>TOTALE</b>	<b>78</b>				<b>5.355.042</b>	

Tav. 4 Spese di funzionamento - (diverse da quelle di personale)						
Voci di spesa	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media	Totale spesa		
Missioni all'interno	missione	5	200	1.000		
Missioni all'estero	missione	15	1.569	23.540		
	Convegni, iniziative per la promozione del MEI nel mondo e spese per servizi a favore della collettività italiana all'estero	20	11.428	228.553		
Beni di consumo				797.652		
Acquisto di beni e servizi (consulenze, studi, ecc.)						
	di cui:					
	Formazione del personale				15.016	
	Alloggi, locazioni e leasing				63.095	
	Utenze e canoni				999.379	
	Manutenzione ordinaria (inclusi sistemi informativi)				154.965	
	Altra (prestazioni professionali, servizi ausiliari, assicurazioni)				291.230	
	Partecipazione a congressi e convegni				14.000	
	Mensa				59.967	
Altri costi					105.602	
<b>TOTALE</b>					<b>1.156.347</b>	



**Tav. 5 Spese di investimento**

Voci di spesa	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media	Totale spesa
Beni immateriali (opere dell'ingegno-software prodotto)				203.788
Beni mobili (inclusi sistemi informativi)				64.118
Manutenzione straordinaria (inclusi sistemi informativi)				58.170
<b>TOTALE</b>				<b>326.076</b>

**Tav. 6 Spese per interventi (diverse da spese di personale, di funzionamento e di investimento)**

Intervento	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media (in euro)	Totale spesa
<i>Contributi ai Comites</i>	N. Comites	124	12.708	1.575.751
<i>Contributi agli Enti e Associazioni</i>	N. Enti e Associazioni	40	13.678	547.137
<i>Contributi per le riunioni degli Intercomites</i>	N. Riunioni Intercomites	24	3.629	87.091
<i>Iniziative culturali e abbonamenti</i>	Iniziative culturali e abbonamenti	1.018	413	420.000
<i>Spese in Italia per l'organizzazione delle Elezioni europee presso le Sedi dell'Unione europea</i>	N. Sezioni elettorali	754	312	235.000
<i>Spese di funzionamento del CGIE</i>	N. Riunioni	12	84.806	1.017.674
<i>Corsi di lingua e cultura italiano all'estero</i>	N. Alunni	296.521	40,47	12.000.000
<i>Formazione docenti enti gestori e corsi di insegnamento on line</i>	N. Alunni	296.521	1,69	500.000
<i>Spese di gestione del servizio museale</i>	Spesa mensile	12	16.667	200.000
<b>TOTALE</b>				<b>16.582.653</b>

NORW

PERSONALE: Per la promozione delle attività rivolte agli italiani all'estero si calcola di dover disporre di 8 persone della Carriera Diplomatica, 56 dalle Aree Amministrative e 7 dei

MISSIONI: Si tratta di missioni finalizzate ad assicurare la partecipazione dei delegati italiani alle riunioni indette dagli Organismi dell'Unione Europea in particolare in materia di

**Priorità: DIPLOMAZIA PER LA CRESCITA**

**Obiettivo 7: Cooperazione in campo economico-finanziario, promozione della governance economica globale e dell'inclusione finanziaria**

Descrizione Obiettivo: Sostegno e partecipazione alle Organizzazioni Internazionali e Regionali ed ai processi in campo economico e finanziario di competenza, assicurando - d'intesa con le Istituzioni tecniche italiane pubbliche e private - una qualificata presenza di funzionari e/o di esperti alle riunioni dei diversi organi collegati (Assemblee, Consigli, Comitati, Gruppi di Lavoro ecc.). Assunzione di iniziative che assicurino un ruolo di leadership all'Italia nella soluzione dei problemi globali (governance economica e finanziaria, sicurezza energetica, sostenibilità ambientale, tutela della proprietà intellettuale).

Proposta euro	<b>35.819.617</b>
---------------	-------------------

Tab. I Attività					
Attività	Totale spesa	Spese di personale	Spese di funzionamento	Spese di investimento	Spese per interventi
Cooperazione multilaterale in campo economico, commerciale e finanziario	<b>35.819.617</b>	si	si	si	si

Tab. 2 - Prodotti/ Servizi					Spesa unitaria media (in euro)		Totale spesa	
prodotti o servizi	Unità di misura	Volumi						
Prodotto 1 - Partecipazione a Organismi Internazionali	missioni/contributi		182	173.194	31.521.263			
Prodotto 2 - Iniziative relative all'internazionalizzazione delle imprese	Iniziative/contributi		22	195.360	4.298.354			
<b>TOTALE</b>			<b>204</b>	<b>368.554</b>	<b>35.819.617</b>			

Tab. 3.1 Spese di personale						
personale	Anni persona	Retribuzioni lordo (annua media - lordo Stato)		Altre indennità (ISE, ecc.) importi medi annui		Totale spesa
		58	42.096	23	5.716	
Personale Amministrativo ruolo MAE						2.773.124,00
Personale Diplomatico						4.721.619,00
Contrattisti						
Comandati						
<b>TOTALE</b>	<b>81</b>					<b>7.494.743,00</b>

**Tav. 4 Spese di funzionamento - (diverse da quelle di personale)**

Voci di spesa	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media	Totale spesa
Missioni all'interno	missioni	14	257	3.598
Missioni all'estero	missioni	150	1.914	287.100
Beni di consumo				78.014
Acquisto di beni e servizi (consulenze, studi, ecc.)	iniziative	18	59.486	1.070.749
<i>di cui:</i>				
Formazione del personale				15.550
Organizzazione conferenze e incontri istituzionali				241.000
Noleggi, locazioni e leasing				62.091
Utenze e canoni				203.166
Manutenzione ordinaria (inclusi sistemi informativi)				157.304
Altro (prestazioni professionali, servizi ausiliari, assicurazioni)				291.865
Partecipazione a congressi e convegni				37.500
Mensa				62.273
Altri costi				108.793
<b>TOTALE</b>				<b>1.548.254</b>

**Tav. 5 Spese di investimento**

Voci di spesa	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media	Totale spesa
Beni immateriali (opere dell'ingegno-software prodotto)				201.356
Beni mobili (inclusi sistemi informativi)				63.352
Manutenzione straordinaria (inclusi sistemi informativi)				59.735
<b>TOTALE</b>				<b>324.444</b>

**Tav. 6 Spese per interventi (diverse da spese di personale, di funzionamento e di investimento)**

Intervento	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media (in euro)	Totale spesa
Contributi Obbligatori o Organizzazioni Internazionali	contributi	13	1.923.077	25.000.000,00
Contributo Obbligatorio IRENA	contributi	1	852.176	852.176,40
Contributi Volontari	contributi	8	75.000	600.000,00
<b>TOTALE</b>				<b>26.452.176</b>

**NOTA 1 - PERSONALE.** Si richiede un numero di unità di personale che consenta di far fronte in modo adeguato ai numerosi incontri e alle missioni previsti per il

**NOTA 2 - MISSIONI.** Al fine di assicurare una idonea partecipazione italiana alle riunioni nell'ambito delle numerose (circa 50) Organizzazioni Internazionali di competenza della

## Priorità 2: SICUREZZA E DIRITTI Riepilogo Obiettivi

Descrizione Obiettivo: definire e realizzare iniziative politiche per il mantenimento della pace e della sicurezza nel mondo; assicurare, attraverso il monitoraggio del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni, la correttezza dei processi di misurazione e valutazione della performance; proporre all'organo di indirizzo politico amministrativo, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi previsti dalla legge.

Obiettivo 1: Indirizo, coordinamento e verifiche

Proposta Obiettivo											
Tav. 1 Attività											
Attività		Totale spesa		Spese di personale		Spese di funzionamento		Spese di investimento		Spese per interventi	
Indirizzo politico- amministrativo		€ 3.678.883		si		si		si		no	
Valutazione e controllo strategico (OIV)		285.994		si		si		si		no	
Proposta Obiettivo										€ 3.964.875	

Obiettivo 2: 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

Descrizione Obiettivo: La Segreteria Generale garantisce l'assistenza al Ministro nell'elaborazione degli indirizzi e dei programmi del Ministro degli Affari Esteri assicurando a tal fine il coordinamento sotto diversi aspetti, l'unità di indirizzo, la tempestività e la continuità dell'azione degli uffici dell'Amministrazione in Italia e all'Estero

Proposta Obiettivo											
Tav. 1 Attività											
Attività		Totale spesa		Spese di personale		Spese di funzionamento		Spese di investimento		Spese per interventi	
Programmazione e coordinamento dell'amministrazione		7.979.011		si		si		si		si	
Tutela dei connazionali nelle crisi internazionali		10.516.778		si		si		si		no	
Proposta Obiettivo										18.495.789	

**Obiettivo 3: Programmazione degli interventi di cooperazione bilaterale, multilaterale, multi-bilaterale e attività di emergenza**  
**Proposta Obiettivo**

Descrizione Obiettivo: La Direzione Generale si impegnerà a realizzare, per ciascun anno del triennio, documenti strategici di programmazione degli interventi di cooperazione allo sviluppo. In particolare, saranno aggiornate annualmente le Linee Guida Triennali della Cooperazione, documento programmatico di riferimento per le attività della cooperazione italiana. Tale programmazione degli

498.011.403

Tab. 1 Attività					
Attività	Totale spesa	Spese di personale	Spese di funzionamento	Spese di investimento	Spese per interventi
Iniziativa della Cooperazione italiana in ambito multilaterale (Nazioni Unite, Unione Europea ed altri Organismi Internazionali)	253.808.796	SI	SI	SI	SI
Programmi bilaterali della Cooperazione italiana, incluse le attività di formazione	125.116.149	SI	SI	SI	SI
Programmi di Cooperazione mediante ONG	92.499.601	SI	SI	SI	SI
Programmi di cooperazione per attività di emergenza	26.586.857	SI	SI	SI	SI

**Obiettivo 4: Gestione degli affari generali e amministrativi della cooperazione**

Descrizione Obiettivo: La Direzione Generale opererà in conformità ai principi della contabilità di Stato, in nome di una gestione delle risorse pubbliche il più possibile trasparente ed efficace, nel rispetto dei vincoli di bilancio. A tal fine, essa predisporrà per ogni anno del triennio il proprio bilancio previsionale, in conformità a quanto disposto dal Ministero dell'Economia e delle Finanze nonché nel rispetto degli obiettivi fissati a livello politico per la Cooperazione italiana.

38.089.807

Tab. 1 Attività					
Attività	Totale spesa	Spese di personale	Spese di funzionamento	Spese di investimento	Spese per interventi
Supporto all'organizzazione e coordinamento delle attività di cooperazione allo sviluppo	38.089.807	SI	SI	SI	SI

**Obiettivo 5: Promuovere relazioni con i Paesi del Nord America, Fed. Russa, Europa Dr. (extra UE), Caucaso, Centro Asia, Mediterraneo e Medio Oriente**

**Proposta Obiettivo**

13.730.733

Tab. 1 Attività					
Attività	Totale spesa	Spese di personale	Spese di funzionamento	Spese di investimento	Spese per interventi
Rapporti bilaterali di cooperazione strategica	13.730.733	SI	SI	SI	SI

**Obiettivo 6:** Trattare questioni politiche relative a organismi e fora internazionali quali ONU, UE, G8, NATO, OSCE, Consiglio d'Europa, GCTF e altri consessi

**Proposta Obiettivo**

501.978.880

Tav. 1 Attività					
Attività	Totale spesa	Spese di personale	Spese di funzionamento	Spese di investimento	Spese per interventi
Rapporti politici internazionali per la sicurezza, il disarmo e i diritti umani	501.978.880	si	si	si	si

**Descrizione Obiettivo:** Assicurare la partecipazione dell'Italia ad iniziative volte al mantenimento della pace e della sicurezza, alla promozione della democrazia e dei diritti umani o l'attuazione di iniziative umanitarie in Asia, America Latina ed Africa subsahariana, attraverso forniture di beni e servizi o l'erogazione di contributi ad organizzazioni internazionali od enti pubblici e privati italiani ed esteri. Rafforzare la cooperazione bilaterale con i Paesi dell'Asia, dell'America Latina e dell'Africa subsahariana in campo politico, economico, culturale e sociale

**Proposta Obiettivo:**

15.888.751

Tav. 1 Attività					
Attività	Totale spesa	Spese di personale	Spese di funzionamento	Spese di investimento	Spese per interventi
Cooperazione politica ed economica con i paesi e le organizzazioni regionali dell'Asia, dell'America Latina e dell'Africa subsahariana	15.888.751	si	si	si	si

**SCHEDE**

**Priorità: SICUREZZA E DIRITTI**

**Obiettivo 1 (attività 1): Indirizzo, coordinamento e verifiche**

Descrizione Obiettivo: definire e realizzare iniziative politiche per il mantenimento della pace e della sicurezza nel mondo; assicurare, attraverso il monitoraggio del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni, la correttezza dei processi di misurazione e valutazione della performance; proporre all'organo di indirizzo politico amministrativo, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi previsti dalla legge.

	Proposta
	€ 3.678.881

Attività	Tav. 1 Attività		Spese per interventi	
	Totale spesa	Spese di personale	Spese di funzionamento	Spese di investimento
Indirizzo politico- amministrativo	3.678.881	si	si	no

prodotti o servizi	Tav. 2 - Prodotti/ Servizi		Spesa unitaria media	
	Unità di misura	Volumi	(in euro)	Totale spesa
Atti di indirizzo del Ministro	Atti	13	274.690	3.678.881
<b>TOTALE</b>				<b>3.678.881</b>

personale	TAV. 3.1 Spese di personale			TAV. 3.2 Spese di personale	
	Anni persona	Retribuzioni lorde (annua media - lordo Stato)	Altre indennità (SE, ecc.) importi medi annui	Altri spese di personale (importi medi annui)	Totale spesa
Personale Amministrativo ruolo MAE	28,1	40.430	16.998		1.615.151
Personale Diplomatico	4,8	199.441			961.591
Contrattisti	5,1	37.400	14.439		263.823
Comandati	1,1	38.773	14.439		57.013
<b>TOTALE</b>	<b>39,1</b>				<b>2.897.578</b>

Tav. 4 Spese di funzionamento - (diverse da quelle di personale)			
Voci di spesa	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media
Missioni all'interno			
Missioni all'estero			39.319
Beni di consumo			
Acquisto di beni e servizi (consulenze, studi, ecc.)			533.406
<i>di cui:</i>			
Formazione del personale			7.538
Noleggi, locazioni e leasing			35.443
Utenze e canoni			97.073
Manutenzione ordinaria (inclusi sistemi informativi)			70.297
Altra (prestazioni professionali, servizi ausiliari, assicurazioni)			139.568
Partecipazione a congressi e convegni			453.481
Mensa			30.066
Altri costi			46.852
<b>TOTALE</b>			<b>619.577</b>
Tav. 5 Spese di investimento			
Voci di spesa	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media
Beni immateriali (opere dell'ingegno-software prodotto)			104.363
Beni mobili (inclusi sistemi informativi)			32.836
Manutenzione straordinaria (inclusi sistemi informativi)			24.527
<b>TOTALE</b>			<b>161.726</b>
Tav. 6 Spese per Interventi (diverse da spese di personale, di funzionamento e di investimento)			
Intervento	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media (in euro)
<b>TOTALE</b>			<b>0</b>



**Priorità: SICUREZZA E DIRITTI**

**Obiettivo 1 (attività 2): Indirizzo, coordinamento e verifiche**

Descrizione Obiettivo: definire e realizzare iniziative politiche per il mantenimento della pace e della sicurezza nel mondo; assicurare, attraverso il monitoraggio del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni, la correttezza dei processi di misurazione e valutazione della performance; proporre all'organo di indirizzo politico amministrativo, la valutazione annuale dei dirigenti

Proposta € 285.994

Tab. 1 Attività					
Attività	Totale spesa	Spese di personale	Spese di funzionamento	Spese di investimento	Spese per interventi
Valutazione e controllo strategico (OIV)	285.994	si	si	si	no

Tab. 2 - Prodotti/ Servizi				
prodotti o servizi	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media (in euro)	Totale spesa
Attività di controllo e monitoraggio	Atti	27	10.677	285.994
<b>TOTALE</b>				<b>285.994</b>

TAV. 3.1 Spese di personale						
personale	Anni persona	Retribuzioni lordo (annua media - lordo Stato)		Altre indennità (ISE, ecc.) importi medi annui	Altri spese di personale (importi medi annui)	Totale spesa
		Stato	Stato			
Personale Amministrativo ruolo MAE	2,7	42.357	11.216			143.499
Personale Diplomatico	0,3	355.388				95.193
Contrattisti						
Comandati						
<b>TOTALE</b>	<b>2,9</b>				<b>0</b>	<b>238.692</b>

Tav. 4. Spese di funzionamento - (diverse da quelle di personale)			
Voci di spesa	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media
Missioni all'interno			
Missioni all'estero			2.962
Beni di consumo			
Acquisto di beni e servizi (consulenze, studi, ecc.)			28.625
<i>di cui:</i>			
Consulenze			
Studi			
Formazione del personale			568
Noleggi, locazioni e leasing			2.670
Utenze e canoni			7.309
Manutenzione ordinaria (inclusi sistemi informativi)			5.296
Altra (prestazioni professionali, servizi ausiliari, assicurazioni)			10.515
Partecipazione a congressi e convegni			2.265
Mensa			3.530
<b>TOTALE</b>			<b>35.117</b>

Tav. 5. Spese di investimento			
Voci di spesa	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media
Beni immateriali (opere dell'ingegno-software prodotto)			7.863
Beni mobili (inclusi sistemi informativi)			2.474
Manutenzione straordinaria (inclusi sistemi informativi)			1.848
Altro			
<b>TOTALE</b>			<b>12.185</b>

Tav. 6. Spese per interventi (diverse da spese di personale, di funzionamento e di investimento)			
Intervento	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media (in euro)
<b>TOTALE</b>			<b>0</b>

**Priorità: SICUREZZA E DIRITTI**

**Obiettivo 2 (attività 1): 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**

Descrizione Obiettivo: La Segreteria Generale garantisce l'assistenza al Ministro nell'elaborazione degli indirizzi e dei programmi del Ministro degli Affari Esteri assicurando a tal fine il coordinamento sotto diversi aspetti, l'unità di indirizzo, la tempestività e la continuità dell'azione degli uffici dell'Amministrazione in Italia e all'Estero

		Proposta		7.979.011	
Tav. 1 Attività					
Attività	Totale spesa	Spese di personale	Spese di funzionamento	Spese di investimento	Spese per interventi
Programmazione e coordinamento dell'amministrazione	7.979.011	si	si	si	si
Tav. 2 - Prodotti/ Servizi					
prodotti o servizi	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media (in euro)	Totale spesa	
Elaborazioni studi strategici; ricerca, elaborazione e diffusione/gestione archivio storico					3.211.552
Coordinamento giuridico, amministrativo, statistico, contabile e di sicurezza					4.767.459
<b>TOTALE</b>					<b>7.979.011</b>
TAV. 3.1 Spese di personale					
personale	Anni persona	Retribuzioni lorde (annua media - lordo Stato)	Altre indennità (ISE, ecc.) importi medi annui	Totale spesa	
Personale Amministrativo ruolo MAE	53	41.191	5.716		2.471.849
Personale Diplomatico	14	182.099			2.521.002
Contrattisti					
Comandati					
<b>TOTALE</b>	<b>67</b>				<b>4.992.851</b>

Tav. 4 Spese di funzionamento - (diverse da quelle di personale)			
Voci di spesa	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media
		Totale spesa	
Missioni all'interno			
Missioni all'estero			93.125
Beni di consumo			
Acquisto di beni e servizi (consulenze, studi, ecc.)			1.092.867
di cui:			
Servizi di editing grafico per le pubblicazioni dell'ufficio			1.786
Servizio di depolverizzazione, trattamento antimuffa, restauro volumi, acquisto testi e abbonamenti			133.975
Formazione del personale			15.001
Noleggi, locazioni e leasing			72.044
Utenze e canoni			239.343
Manutenzione ordinaria (inclusi sistemi informativi)			192.303
Altra (prestazioni professionali, servizi ausiliari, assicurazioni)			320.275
Partecipazione a congressi e convegni			58.056
Mensa			60.084
Altri costi			137.128
<b>TOTALE</b>			<b>1.323.120</b>

Tav. 5 Spese di investimento			
Voci di spesa	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media
		Totale spesa	
Beni immateriali (opere dell'ingegno-software prodotto)			193.646
Beni mobili (inclusi sistemi informativi)			60.927
Manutenzione straordinaria (inclusi sistemi informativi)			79.207
<b>TOTALE</b>			<b>333.780</b>

Tav. 6 Spese per interventi (diverse da spese di personale, di funzionamento e di investimento)			
Intervento	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media (in euro)
		Totale spesa	
Per Camera e Senato (Protocollo d'intesa 25.11.2009)			111.646
Società Dante Alighieri (L. 411/1985)			267.951
UNIDROIT			56.493
Contributi enti internazionali (L. 948/1982)			893.170
<b>TOTALE</b>			<b>1.329.260</b>

CONTINUA NOTA

NOTA: Le unità di personale richieste si riferiscono anche alle accresciute esigenze di coordinamento in connessione con l'attività internazionale degli altri Ministeri (vedi Direttiva PCM del 24/4/2014), nonché alle funzioni di applicazione della disciplina della trasparenza e al ruolo di supervisione relativamente alle problematiche di sicurezza del personale e degli Uffici all'estero.

Per quanto concerne il Servizio per gli affari giuridici, del contenzioso diplomatico e dei trattati, le unità di personale aggiuntive rispetto a quelle attualmente in servizio, le indicazioni nel dettaglio sono le seguenti:

- Vicario Uff. I, Uff. II e Uff. III (3 Segr. Leg.): necessità di assicurare la copertura e la continuità del lavoro svolto, tenendo conto dei crescenti impegni di ciascun Ufficio;
- Terza Area Uff. I (3 unità): necessità di garantire il coordinamento con le Amministrazioni tecniche per assicurare il funzionamento dell'Ufficio, in particolare per quanto concerne l'assistenza agli Agenti del Governo presso le Corti di Strasburgo (Cedu) e Lussemburgo (Cgue);
- Terza Area Uff. II (1 unità): tenendo conto dell'aumento del lavoro, per quanto riguarda la predisposizione della difesa dell'Amministrazione nei casi di fronte ai giudici nazionali e per la consulenza sui contenziosi della rete estera presso le giurisdizioni locali, necessità di garantire il funzionamento dell'Ufficio;
- Terza Area Uff. III (1 unità): necessità di garantire il funzionamento dell'Ufficio (dotato attualmente di una sola unità), per quanto concerne il servizio di pareri, in costante aumento;
- Seconda Area Segreteria (2 unità): necessità di sopperire alle carenze di personale (attualmente, una sola unità assicura la copertura del servizio, in fascia mattutina), anche per quanto riguarda la copertura oraria della fascia pomeridiana, al momento sguarnita;
- Seconda Area Uff. I, Uff. II e Uff. III (3 unità): sostegno al funzionamento degli Uffici per le attività di archivio, il funzionamento e l'informatizzazione delle banche dati UE e Cedu, nonché il programma Atrio.

**Priorità: SICUREZZA E DIRITTI**

**Obiettivo 2 (attività 2): 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**

Descrizione Obiettivo: La Segreteria Generale garantisce l'assistenza al Ministro nell'elaborazione degli indirizzi e dei programmi del Ministro degli Affari Esteri assicurando a tal fine il coordinamento sotto diversi aspetti, l'unità di indirizzo, la tempestività e la continuità dell'azione degli uffici dell'Amministrazione in Italia e all'Estero

Proposta		10.516.778			
Tav. 1. Attività					
Attività	Totale spesa	Spese di personale	Spese di funzionamento	Spese di investimento	Spese per interventi
Tutela dei connazionali nelle crisi internazionali	10.516.778	si	si	si	no
Tav. 2 - Prodotti/ Servizi					
prodotti o servizi	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media (in euro)	Totale spesa	
Analisi e valutazione del rischio Paese, monitoraggio della presenza italiana all'estero, attività di prevenzione				7.361.745	
Attività di gestione delle crisi e interventi di soccorso				3.155.033	
<b>TOTALE</b>				<b>10.516.778</b>	
TAV. 3.1 Spese di personale					
personale	Anni persona	Retribuzioni lordo (annua media - lordo Stato)	Altre indennità (ISE, ecc.) importi medi annui	Altri spese di personale (importi medi annui)	Totale spesa
Personale Amministrativo ruolo MAE	8,5	42.080	21.053		535.688
Personale Diplomatico	2,2	180.102			402.155
Contrattisti					
Comandati					
<b>TOTALE</b>	<b>10,7</b>				<b>937.843</b>

Tav. 4 Spese di funzionamento - (diverse da quelle di personale)			
Voci di spesa	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media
Missioni all'interno			Totale spesa
Missioni all'estero (Carabinieri-Reggimento Toscana a scorta e protezione dei Capi Missione)		54 e 17 (in base ai gradi)	82.100 e 115.200
Beni di consumo			459.356
Acquisto di beni e servizi (consulenze, studi, ecc.)			2.624.174
<i>di cui:</i>			
<i>Mezzi di trasporto per evacuazioni</i>			
Sorveglianza e custodia (sedi particolarmente a rischio)			424.255
Servizi per trasferte all'estero (biglietti aerei per Missioni Carabinieri)			602.890
Equipaggiamento e materiale tecnico specialistico			223.292
Formazione del personale			401.926
Noleggi, locazioni e leasing			2.057
Utenze e canoni			9.880
Manutenzione ordinaria (inclusi sistemi informativi)			32.824
Altro (prestazioni professionali, servizi ausiliari, mezzi blindati, assicurazioni)			26.373
Partecipazione a congressi e convegni			892.436
<i>Mensa</i>			
Altri costi			8.240
<b>TOTALE</b>			<b>9.533.159</b>

Tav. 5 Spese di investimento			
Voci di spesa	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media
Intervento			Totale spesa
Beni immateriali (opere dell'ingegno-software prodotto)			26.557
Beni mobili (inclusi sistemi informativi)			8.356
Manutenzione straordinaria (inclusi sistemi informativi)			10.863
<b>TOTALE</b>			<b>45.776</b>
<i>Tav. 6 Spese per interventi (diverse da spese di personale, di funzionamento e di investimento)</i>			
Intervento			Spesa unitaria media (in euro)
<b>TOTALE</b>			<b>0</b>

NOTA: Nella determinazione degli AAP, si è tenuto conto del personale, anche appartenente al Corpo dei Carabinieri, necessario per la gestione delle situazioni di crisi e degli interventi. La quantificazione delle missioni tiene anche conto dell'invio dei Carabinieri del Corpo Toscana all'estero per la scorta e la protezione dei Capi Missione.

**Priorità: SICUREZZA E DIRITTI**

**Obiettivo 3 (attività 1):**

**Programmazione degli interventi di cooperazione bilaterale, multilaterale, multi-bilaterale e attività di emergenza**

Descrizione Obiettivo: La Direzione Generale si impegnerà a realizzare, per ciascun anno del triennio, documenti strategici di programmazione degli interventi di cooperazione allo sviluppo. In particolare, saranno aggiornate annualmente le Linee Guida Triennali della Cooperazione, documento programmatico di riferimento per le attività della cooperazione italiana. Tale programmazione degli interventi (bilaterali, multilaterali e multi-bilaterali) risponderà alle priorità politiche indicate dai Ministri competenti

Proposta	253.808.796
----------	-------------

Tab. 1 - Attività					
Attività	Totale spesa	Spese di personale	Spese di funzionamento	Spese di investimento	Spese per interventi
Iniziativa della Cooperazione italiana in ambito multilaterale (Nazioni Unite, Unione Europea ed altri Organismi Internazionali)	253.808.796	SI	SI	SI	SI

Tab. 2 - Prodotti/ Servizi			
prodotti o servizi	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media (in euro)
CONTRIBUTI VOLONTARI AGLI ORGANISMI INTERNAZIONALI		80	2.237.325
CONTRIBUTI OBBLIGATORI AGLI ORGANISMI INTERNAZIONALI, DERIVANTI DA ACCORDI E TRATTATI		32	2.338.214
<b>TOTALE</b>			<b>253.808.796</b>

TAV. 3.1 Spese di personale					
personale	Anni persona	Retribuzioni lordo (annua media - lordo Stato)		Altre indennità (ISE, ecc.) importi medi annui	Totale spesa
Personale Amministrativo ruolo MAE	57	43.548		5.716	2.808.048
Personale Diplomatico	24	221.698			5.320.752
Contrattisti: ESPERTI DI COOPERAZIONE	28	82.141			2.299.948
Comandati	53	43.548			2.308.044
<b>TOTALE</b>	<b>162</b>				<b>12.736.792</b>



Tav. 4 Spese di funzionamento (diverse da quelle di personale)				
Voci di spesa	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media	Totale spesa
Beni di consumo				27.784
Acquisto di beni e servizi (consulenze, studi, ecc.)				682.449
<i>di cui:</i>				
Altro (prestazioni professionali, servizi ausiliari, assicurazioni)				194.403
Formazione del personale				30.312
Noleggi, locazioni e leasing				59.765
Utenze e canoni				167.290
Manutenzione ordinaria (inclusi sistemi informativi)				106.132
Mensa				124.546
Altri costi				104.708
<b>TOTALE</b>				<b>814.940</b>

Tav. 5 Spese di investimento				
Voci di spesa	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media	Totale spesa
Beni immateriali (opere dell'ingegno-software prodotto)				214.721
Beni mobili (inclusi sistemi informativi)				3.948
Manutenzione straordinaria (inclusi sistemi informativi)				38.396
<b>TOTALE</b>				<b>257.064</b>

Tav. 6 Spese per interventi (diverse da spese di personale, di funzionamento e di investimento)				
Intervento	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media (in euro)	Totale spesa
CONTRIBUTI VOLONTARI AGLI ORGANISMI INTERNAZIONALI		80	2.125.000,00	170.000.000
CONTRIBUTI OBBLIGATORI AGLI ORGANISMI INTERNAZIONALI		32	2.187.500,00	70.000.000
<b>TOTALE</b>				<b>240.000.000</b>

**Priorità: SICUREZZA E DIRITTI****Obiettivo 3 (attività 2):**

**Programmazione degli interventi di cooperazione bilaterale, multilaterale, multi-bilaterale e attività di emergenza**

Descrizione Obiettivo: La Direzione Generale si impegnerà a realizzare, per ciascun anno del triennio, documenti strategici di programmazione degli interventi di cooperazione allo sviluppo. In particolare, saranno aggiornate annualmente le Linee Guida Triennali della Cooperazione, documento programmatico di riferimento per le attività della cooperazione italiana. Tale programmazione degli interventi (bilaterali, multilaterali e multi-bilaterali) risponderà alle priorità politiche indicate dai Ministri competenti

Proposta		125.116.149			
Tav. 1 Attività					
Attività	Totale spesa	Spese di personale	Spese di funzionamento	Spese di investimento	Spese per interventi
Programmi bilaterali della Cooperazione italiana, incluse le attività di formazione	125.116.149	SI	SI	SI	SI
Tav. 2 - Prodotti/ Servizi					
prodotti o servizi	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media (in euro)	Totale spesa	
PROGETTI DI COOPERAZIONE CON I PVS FINANZIATI		500	231.640	115.820.049	
CORSI DI FORMAZIONE EROGATI		25	371.845	9.296.130	
<b>TOTALE</b>				<b>125.116.149</b>	
TAV. 3.1 Spese di personale					
personale	Anni persona	Retribuzioni lordo (annua media - lordo Stato)	Altre indennità (ISE, ecc.) importi medi annui	Altri spese di personale (importi medi annui)	Totale spesa
Personale Amministrativo ruolo MAE	38	43.847,00	5.716	1.883.394	
Personale Diplomatico	14	227.737,00		3.188.318	
Contrattisti: ESPERTI DI COOPERAZIONE	19	82.141,00		1.560.679	
Comandati	30	43.847,00		1.315.410	
<b>TOTALE</b>	<b>101</b>			<b>7.947.801</b>	

Tav. 4 Spese di funzionamento - (diverse da quelle di personale)			
Voci di spesa	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media
			Totale spesa
Beni di consumo			17.322
Acquisto di beni e servizi (consulenze, studi, ecc.)			425.477
<i>di cui:</i>			
Altro (prestazioni professionali, servizi ausiliari, assicurazioni)			121.202
Formazione del personale			18.898
Noleggi, locazioni e leasing			37.261
Noleggi, locazioni e leasing			104.298
Utenze e canoni			66.169
Manutenzione ordinaria (inclusi sistemi informativi)			77.649
Mensa			65.281
Altri costi			
<b>TOTALE</b>			<b>508.079</b>
Tav. 5 Spese di investimento			
Voci di spesa	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media
			Totale spesa
Beni immateriali (opere dell'ingegno-software prodotto)			133.869
Beni mobili (inclusi sistemi informativi)			2.461
Manutenzione straordinaria (inclusi sistemi informativi)			23.938
<b>TOTALE</b>			<b>160.269</b>
Tav. 6 Spese per interventi (diverse da spese di personale, di funzionamento e di investimento)			
Intervento	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media (in euro)
			Totale spesa
PROGETTI DI COOPERAZIONE CON I PVS FINANZIATI		500	220.000
CORSI DI FORMAZIONE EROGATI		25	260.000
<b>TOTALE</b>			<b>116.500.000</b>

**Priorità: SICUREZZA E DIRITTI**

**Obiettivo 3 (attività 3):**

**Programmazione degli interventi di cooperazione bilaterale, multilaterale, multi-bilaterale e attività di emergenza**

Descrizione Obiettivo: La Direzione Generale si impegnerà a realizzare, per ciascun anno del triennio, documenti strategici di programmazione degli interventi di cooperazione allo sviluppo. In particolare, saranno aggiornate annualmente le Linee Guida Triennali della Cooperazione, documento programmatico di riferimento per le attività della cooperazione italiana. Tale programmazione degli interventi (bilaterali, multilaterali e multi-bilaterali) risponderà alle priorità politiche indicate dai Ministri competenti

		Proposta		92.499.601	
Tav. 1 Attività					
Attività	Totale spesa	Spese di personale	Spese di funzionamento	Spese di investimento	Spese per interventi
Programmi di Cooperazione mediante ONG	92.499.601	SI	SI	SI	SI
Tav. 2 - Prodotti/ Servizi					
prodotti o servizi	Unità di misura	Volumi		Spesa unitaria media (in euro)	
PROGETTI DI COOPERAZIONE CON I PV5 FINANZIATI			500	184.999	92.499.601
<b>TOTALE</b>					<b>92.499.601</b>
TAV. 3.1 Spese di personale					
personale	Anni persona	Retribuzioni lordi (annua media - lordo Stato)	Altre indennità (ISE, ecc.) importi medi annui	Altri spese di personale (importi medi annui)	
Personale Amministrativo ruolo MAE	41	44.500	5.716	2.058.856	
Personale Diplomatico	9	226.724		2.040.516	
Contrattisti: ESPERTI DI COOPERAZIONE	15	82.141		1.232.115	
Comandati	34	44.500		1.513.000	
<b>TOTALE</b>	<b>99</b>	<b>397.865</b>	<b>5.716</b>	<b>6.844.487</b>	<b>0</b>

Tav. 4 Spese di funzionamento - (diverse da quelle di personale)			
Voci di spesa	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media
			Totale spesa
Beni di consumo			16.979
Acquisto di beni e servizi (consulenze, studi, ecc.)			417.052
<i>di cui:</i>			
Altra (prestazioni professionali, servizi ausiliari, assicurazioni)			118.802
Formazione del personale			18.524
Noleggi, locazioni e leasing			36.523
UtENZE e canoni			102.233
Manutenzione ordinaria (inclusi sistemi informativi)			64.859
Mensa			76.112
Altri costi			63.988
<b>TOTALE</b>			<b>498.019</b>

Tav. 5 Spese di investimento			
Voci di spesa	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media
			Totale spesa
Beni immateriali (opere dell'ingegno-software prodotto)			131.218
Beni mobili (inclusi sistemi informativi)			2.413
Manutenzione straordinaria (inclusi sistemi informativi)			23.464
<b>TOTALE</b>			<b>157.095</b>

Tav. 6 Spese per interventi (diverse da spese di personale, di funzionamento e di investimento)			
Intervento	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media (in euro)
			Totale spesa
PROGETTI DI COOPERAZIONE ALLO SVILUPPO REALIZZATI TRAMITE ONG		500	170.000,00
<b>TOTALE</b>			<b>85.000.000</b>

**Priorità: SICUREZZA E DIRITTI**

**Obiettivo 3 (attività 4):**

**Programmazione degli interventi di cooperazione bilaterale, multilaterale, multi-bilaterale e attività di emergenza**

Descrizione Obiettivo: La Direzione Generale si impegnerà a realizzare, per ciascun anno del triennio, documenti strategici di programmazione degli interventi di cooperazione allo sviluppo. In particolare, saranno aggiornate annualmente le Lines Guida Triennali della Cooperazione, documento programmatico di riferimento per le attività della cooperazione italiana. Tale programmazione degli interventi (bilaterali, multilaterali e multi-bilaterali) risponderà alle priorità politiche indicate dai Ministri competenti

	Proposta
	<b>26.586.857</b>

Attività	Totale spesa		Spese di personale		Spese di funzionamento		Spese di investimento		Spese per interventi	
		26.586.857	SI		SI		SI		SI	
Programmi di cooperazione per attività di emergenza										

prodotti o servizi	Unità di misura		Spesa unitaria media (in euro)		Totale spesa	
		Volumi				
PROGETTI DI EMERGENZA NEI PVS FINANZIATI		40	548.553		21.942.133	
INTERVENTI PER LO SMIANAMENTO UMANITARIO		20	232.236		4.644.724	
<b>TOTALE</b>					<b>26.586.857</b>	

personale	TAV. 2 - Prodotti/ Servizi		TAV. 3.1 Spese di personale		Totale spesa	
	Anni persona	Retribuzioni lordo (annua media - lordo Stato)	Altre indennità (fISE, ecc.) importi medi annui	Altri spese di personale (importi medi annui)		
Personale Amministrativo ruolo MAE	24	44.630	5.716		1.208.304	
Personale Diplomatico	7	226.724			1.587.068	
Contrattisti ESPERTI DI COOPERAZIONE	16	82.141			1.314.256	
Comandati	13	44.630			560.190	
<b>TOTALE</b>	<b>60</b>				<b>4.689.818</b>	

Tav. 4 Spese di funzionamento - (diverse da quelle di personale)			
Voci di spesa	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media
Beni di consumo			10.290
Acquisto di beni e servizi (consulenze, studi, ecc.)			252.759
<i>di cui:</i>			
Altro (prestazioni professionali, servizi ausiliari, assicurazioni)			72.001
Formazione del personale			11.227
Moleggi, locazioni e leasing			22.135
Utenze e canoni			61.959
Manutenzione ordinaria (inclusi sistemi informativi)			39.308
Mensa			46.128
Altri costi			38.781
<b>TOTALE</b>			<b>301.830</b>

Tav. 5 Spese di investimento			
Voci di spesa	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media
Beni immateriali (opere dell'ingegno-software prodotto)			79.526
Beni mobili (inclusi sistemi informativi)			1.462
Manutenzione straordinaria (inclusi sistemi informativi)			14.221
<b>TOTALE</b>			<b>95.209</b>

Tav. 6 Spese per interventi (diverse da spese di personale, di funzionamento e di investimento)			
Intervento	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media (in euro)
NUMERO DI PROGETTI DI EMERGENZA NEI PVS FINANZIATI		40	462.500,00
NUMERO DI INTERVENTI PER LO SMINAMENTO UMANITARIO		20	150.000,00
<b>TOTALE</b>			<b>21.500.000</b>

**Priorità: SICUREZZA E DIRITTI****Obiettivo 4: Gestione degli affari generali e amministrativi della cooperazione**

Descrizione Obiettivo: La Direzione Generale opererà in conformità ai principi della contabilità di Stato, in nome di una gestione delle risorse pubbliche il più possibile trasparente ed efficace, nel rispetto dei vincoli di bilancio. A tal fine, essa predisporrà per ogni anno del triennio il proprio bilancio previsionale, in conformità a quanto disposto dal Ministero dell'Economia e delle Finanze nonché nel rispetto degli obiettivi fissati a livello politico per la Cooperazione italiana.

		Proposta		38.089.807	
<b>Tav. 1 Attività</b>					
Attività	Totale spesa	Spese di personale	Spese di funzionamento	Spese di investimento	Spese per interventi
Supporto all'organizzazione e coordinamento delle attività di cooperazione allo sviluppo	38.089.807	SI	SI	SI	SI

<b>Tav. 2 - Prodotti/ Servizi</b>			
prodotti o servizi	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media (in euro)
ATTIVITA' PER L'ACQUISTO DI BENI E SERVIZI, MANUTENZIONE E SVILUPPO DEL SISTEMA INFORMATICO			13.750.420
ATTIVITA' DI POLICY, MONITORAGGIO DELLA SPESA E CONTENZIOSO			10.588.966
ATTIVITA' DI VALUTAZIONE, COMUNICAZIONE E TRASPARENZA			13.750.420
<b>TOTALE</b>			<b>38.089.807</b>

<b>TAV. 3.1 Spese di personale</b>						
personale	Anni persona	Retribuzioni lorde (annua media - lordo Stato)		Altre indennità (ISE, ecc.) importi medi annui	Altri spese di personale (importi medi annui)	Totale spesa
		82	12			
Personale Amministrativo ruolo MAE	82	43.260	13.244			4.633.361
Personale Diplomatico	12	184.465				2.213.580
Contrattisti: ESPERTI DI COOPERAZIONE	6	82.141				492.846
Comandati	50	43.260				2.163.000
<b>TOTALE</b>	<b>150</b>					<b>9.502.787</b>



Tab. 4 Spese di funzionamento - (diverse da quelle di personale)				Totale spesa	
Voci di spesa	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media		
Missioni all'interno	MISSIONI	70	1.957	137.000	
Missioni all'estero	MISSIONI	375	4.000	1.500.000	
Beni di consumo				1.275.726	
Acquisto di beni e servizi (consulenze, studi, ecc.)				16.551.726	
	di cui:				
	Consulenze			53.174	
	Studi			506.736	
	Promozione			600.000	
	Altro (prestazioni professionali, servizi ausiliari, assicurazioni)			9.230.446	
	Formazione del personale			28.067	
	Noleggi, locazioni e leasing			855.338	
	Utenze e canoni			2.045.328	
	Manutenzione ordinaria (inclusi sistemi informativi)			3.127.317	
	Mensio			115.320	
	Formazione del personale			96.951	
Altri costi				19.561.403	
<b>TOTALE</b>					

Tab. 5 Spese di investimento				Totale spesa	
Voci di spesa	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media		
Beni mobili (inclusi sistemi informativi)				2.532.720	
Mezzi di trasporto				20.000	
Manutenzioni straordinarie immobili				92.302	
Sicurezza delle sedi				150.000	
Impianti e attrezzature				558.828	
Beni immateriali (opere dell'ingegno-software prodotto)				198.816	
Manutenzione straordinaria (inclusi sistemi informativi) e altro				1.772.952	
<b>TOTALE</b>				5.325.617	
Tab. 6 Spese per interventi (diverse da spese di personale, di funzionamento e di investimento)				Totale spesa	
Intervento	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media (in euro)		
CONTENZIOSO				700.000	
FUNZIONAMENTO E PERSONALE ISTITUTO AGRONOMOICO PER L'OLTREMARE				3.000.000	
<b>TOTALE</b>				3.700.000	

**Priorità: SICUREZZA E DIRITTI**

**Obiettivo 5: Promuovere relazioni con i Paesi del Nord America, Fed. Russa, Europa Or. (extra UE), Caucaso, Centro Asia, Mediterraneo e Medio Oriente**

		Proposta		13.730.733	
Attività		Tav. 1 Attività		Spese per interventi	
Rapporti bilaterali di cooperazione strategica		Totale spesa	Spese di personale	Spese di funzionamento	Spese di investimento
		13.730.733	si	si	si
prodotti o servizi		Unità di misura		Spesa unitaria media (in euro)	
Progetti bilaterali di cooperazione culturale, industriale, scientifica e tecnologica		progetti		Totale spesa	
Progetti ed iniziative a sostegno dei processi di ricostruzione e di stabilizzazione nei Paesi in situazioni di fragilità, di conflitto o di post-conflitto		progetti		Totale spesa	
TOTALE				13.730.733	
		TAV. 3.1 Spese di personale			
personale		Retribuzioni lorde (annua media - lordo Stato)		Altre indennità (ISE, ecc.) importi medi annui	
Personale Amministrativo ruolo MAE		Anni persona	45	42.065	5.716
Personale Diplomatico			30	175.619	
Contrattisti					
Comandati			75		
TOTALE					7.418.698

**Tav. 4 Spese di funzionamento (diverse da quelle di personale)**

Voci di spesa	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media	Totale spesa
Missioni all'interno				
Missioni all'estero				71.547
Beni di consumo				
Acquisto di beni e servizi (consulenze, studi, ecc.)				733.864
<i>di cui:</i>				
Formazione del personale				14.442
Noleggi, locazioni e leasing				59.927
Utenze e canoni				185.484
Manutenzione ordinaria (inclusi sistemi informativi)				142.310
Altro (prestazioni professionali, servizi ausiliari, assicurazioni)				274.041
Mensa				57.660
Altri costi				96.116
<b>TOTALE</b>				<b>901.527</b>

**Tav. 5 Spese di investimento**

Voci di spesa	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media	Totale spesa
Beni immateriali (opere dell'ingegno-software prodotto)				196.663
Beni mobili (inclusi sistemi informativi)				61.876
Manutenzione straordinaria (inclusi sistemi informativi)				52.285
<b>TOTALE</b>				<b>310.824</b>

**Tav. 6 Spese per interventi (diverse da spese di personale, di funzionamento e di investimento)**

Intervento	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media (in euro)	Totale spesa
Iniziative in attuazione dell'Accordo italo-israeliano di cooperazione industriale, scientifica e tecnologica	iniziative	20	138.734	2.774.685
Contributo connesso all'Accordo per gli scambi culturali tra l'Italia e gli Stati Uniti (Commissione Fulbright)	contributi	1	700.000	700.000
Contributo all'Unione per il Mediterraneo	contributi	1	125.000	125.000
Interventi a sostegno della sicurezza e stabilizzazione in Siria, Iraq, Libia, Yemen ed in altre aree del Mediterraneo e del Medio Oriente	interventi	10	150.000	1.500.000
<b>TOTALE</b>				<b>5.099.685</b>

**Priorità: SICUREZZA E DIRITTI**  
**Obiettivo 6: Trattare questioni politiche relative a organismi e fora internazionali quali ONU, UE, G8, NATO, OSCE, Consiglio d'Europa, GCTF e altri consessi**

		Proposta		501.978.880	
Tab. 1 Attività					
Attività	Totale spesa	Spese di personale	Spese di funzionamento	Spese di investimento	Spese per interventi
Rapporti politici internazionali per la sicurezza, il disarmo e i diritti umani	501.978.880	si	si	si	si

prodotti o servizi		Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media (in euro)	Totale spesa
Missioni e servizi per la partecipazione ad Organismi e Fora Internazionali	n. missioni e servizi		269	10.823	2.911.478
Contributi obbligatori erogati ad OO.II. di cui l'Italia è parte	n. contributi		21	22.569.927	473.968.458
Contributi volontari erogati ad Enti ed Organismi Internazionali di cui l'Italia è parte e per il finanziamento delle iniziative ex L. 180/92	n contributi		72	348.596	25.098.944
<b>TOTALE</b>					<b>501.378.880</b>

TAV. 3.1 Spese di personale						
personale	Anni persona	Retribuzioni lorde (annua media - lordo Stato)		Altre indennità (ISE, ecc.) importi medi annui	Altri spese di personale (importi medi annui)	Totale spesa
		45	30			
Personale Amministrativo ruolo MAE		45	42.065	5.716		2.150.150
Personale Diplomatico		30	175.619			5.268.568
Contrattisti						
Comandati						
<b>TOTALE</b>	<b>75</b>					<b>7.418.698</b>

Tav. 4 Spese di funzionamento (diverse da quelle di personale)				
Voci di spesa	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media	Totale spesa
Missioni all'interno	n. missioni	65	800	52.000
Missioni all'estero	n. missioni	200	1.690	338.000
Beni di consumo				71.547
Acquisto di beni e servizi (consulenze, studi, ecc.), di cui:				
Consulenze	numero incarichi	4	1.8750	1.010.864
Altro (prestazioni professionali, servizi ausiliari, assicurazioni)				75.000
Formazione del personale				349.041
Noleggi, locazioni e leasing				14.442
Utenze e canoni				59.927
Manutenzione ordinaria (inclusi sistemi informativi)				185.484
partecipazione a congressi e convegni				142.310
Mensa				127.000
Altri costi				57.660
<b>TOTALE</b>				<b>1.568.527</b>

Tav. 5 Spese di investimento				
Voci di spesa	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media	Totale spesa
Beni immateriali (opere dell'ingegno-software prodotto)				196.663
Beni mobili (inclusi sistemi informativi)				61.876
Manutenzione straordinaria (inclusi sistemi informativi)				52.285
<b>TOTALE</b>				<b>310.824</b>

Tav. 6 Spese per interventi (diverse da spese di personale, di funzionamento e di investimento)				
Intervento	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media (in euro)	Totale spesa
Contributi obbligatori ad organismi internazionali	n. contributi	21	22.380.411	469.988.634
Contributi volontari ad organismi internazionali	n. contributi	12	1.799.350	21.592.197
Contributi ex L. 180	n. contributi	50	22.000	1.100.000
<b>TOTALE</b>				<b>492.680.831</b>

**Priorità: SICUREZZA E DIRITTI**

**Obiettivo 7: Promozione della pace e della sicurezza da parte dell'Italia in Asia, America Latina e Africa subsahariana e rafforzamento della cooperazione bilaterale**

Descrizione Obiettivo: Assicurare la partecipazione dell'Italia ad iniziative volte al mantenimento della pace e della sicurezza, alla promozione della democrazia e dei diritti umani o l'attuazione di iniziative umanitarie in Asia, America Latina ed Africa subsahariana, attraverso forniture di beni e servizi o l'erogazione di contributi ad organizzazioni internazionali od enti pubblici e privati italiani ed esteri. Rafforzare la cooperazione bilaterale con i Paesi dell'Asia, dell'America Latina e dell'Africa subsahariana in campo politico, economico, culturale e sociale

	<b>Proposta euro</b>
	<b>15.888.751</b>

Tav. 1 Attività	
Attività	Totale spesa
Cooperazione politica ed economica con i paesi e le organizzazioni regionali dell'Asia, dell'America Latina e dell'Africa subsahariana	15.888.751

prodotti o servizi	Unità di misura	Volumi		Spesa unitaria media (in euro)	Totale spesa
		contributi/iniziativa	missioni/contributi/iniziativa		
Prodotto 1-Promozione della Pace e della Sicurezza		20		476.663	9.533.250
Prodotto 2-Rafforzamento della Cooperazione bilaterale			67	94.858	6.355.500
<b>TOTALE</b>					<b>15.888.751</b>

TAV. 3.1 Spese di personale personale		Retribuzioni lorde (annua media - lordo Stato)		Altre indennità (ISE, ecc.) importi medi annui		Altri spese di personale (importi medi annui)		Totale spesa	
	Anni persona								
Personale Amministrativo ruolo MAE	28	43.589		5.716				1.380.535	
Personale Diplomatico	24	197.819						4.747.656	
Contrattisti									
Comandati									
<b>TOTALE</b>	<b>52</b>							<b>6.128.191</b>	

**Tav. 4 Spese di funzionamento - (diverse da quelle di personale)**

Voci di spesa	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media	Totale spesa
Missioni all'interno	missioni	24	257	6.168
Missioni all'estero	missioni	34	1.914	65.076
Beni di consumo				50.083
Acquisto di beni e servizi (consulenze, studi, ecc.)				546.105
<i>di cui:</i>				
Consulenze				
Studi				
Formazione del personale				9.984
Noleggi, locazioni e leasing				39.861
Utenze e canoni				130.427
Manutenzione ordinaria (inclusi sistemi informativi)				100.985
Altro (prestazioni professionali, servizi ausiliari, assicurazioni)				187.370
Partecipazione a congressi e convegni				37.500
Mensa				39.978
Altri costi				69.842
<b>TOTALE</b>				<b>737.274</b>

**Tav. 5: Spese di investimento**

Voci di spesa	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media	Totale spesa
Beni immateriali (opere dell'ingegno-software prodotto)				129.266
Beni mobili (inclusi sistemi informativi)				40.671
Manutenzione straordinaria (inclusi sistemi informativi)				38.349
<b>TOTALE</b>				<b>208.285</b>

**Tav. 6 Spese per interventi (diverse da spese di personale, di funzionamento e di investimento)**

Intervento	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media (in euro)	Totale spesa
Contributo all'ILLA	contributi	1	2.915.000,00	2.915.000,00
Contributi nell'ambito della Legge 180/1992 (compresi fondi Decreto Missioni)	contributi	12	484.583,33	5.815.000,00
Iniziative e incontri nell'ambito della Legge 180/1992	iniziative/incontri	16	5.312,50	85.000,00
<b>TOTALE</b>				<b>8.815.000,00</b>

NOTA 1. - PERSONALE. Si richiede un numero di unità di personale che renda possibile gestire in modo adeguato le relazioni bilaterali, da un punto di vista politico, economico

NOTA 2. - MISSIONI. Sono state previste n. 58 missioni, per una durata media di 2 giorni, con lo scopo di assicurare, in linea con gli Obiettivi strategici e strutturali della

NOTA 3. - LEGGE 180/1992 E DECRETO MISSIONI. Si è richiesto l'importo di € 900.000,00 a valere sui fondi destinati all'applicazione della Legge 180/1992, al fine di sostenere

### Priorità 3: RIFORMA DELL'AZIONE Riepilogo Obiettivi

Descrizione Obiettivo: definire e realizzare iniziative politiche per il mantenimento della pace e della sicurezza nel mondo; assicurare, attraverso il monitoraggio del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni, la correttezza dei processi di misurazione e valutazione della performance; proporre all'organo di indirizzo politico amministrativo, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi previsti dalla legge.

Obiettivo 1: Indirizzo, coordinamento e verifiche

Proposta Obiettivo		€ 4.913.335			
Tab. 1 Attività					
Attività	Totale spesa	Spese di personale	Spese di funzionamento	Spese di investimento	Spese per interventi
Indirizzo politico- amministrativo	€ 4.558.927	si	si	si	no
Valutazione e controllo strategico (OIV)	354.408	si	si	si	no

Obiettivo 2: 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

Descrizione Obiettivo: La Segreteria Generale garantisce l'assistenza al Ministro nell'elaborazione degli indirizzi e dei programmi del Ministro degli Affari Esteri assicurando a tal fine il coordinamento sotto diversi aspetti, l'unità di indirizzo, la tempestività e la continuità dell'azione degli uffici dell'Amministrazione in Italia e all'Estero

Proposta Obiettivo		22.920.271			
Tab. 1 Attività					
Attività	Totale spesa	Spese di personale	Spese di funzionamento	Spese di investimento	Spese per interventi
Programmazione e coordinamento dell'amministrazione	9.887.715	si	si	si	si
Tutela dei connazionali nelle crisi internazionali	13.032.556	si	si	si	no



**Obiettivo 3:** 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

**Descrizione Obiettivo:** Le ispezioni mirano a verificare la correttezza formale e sostanziale delle attività delle Sedi, la qualità dell'azione di promozione del Sistema Italia e l'ottimizzazione della spesa. L'affinamento dei parametri di sicurezza degli Uffici all'estero è anche perseguito attraverso missioni del personale dell'Arma dei Carabinieri, realizzate sulla base della valutazione della minaccia e del rischio dei singoli Paesi. All'ispettorato è demandato anche il servizio di sorveglianza della sede centrale, che viene svolta da militari dell'Arma in comando, e la gestione degli accessi.

Proposta Obiettivo 7.590.488

Attività	Tab. 1 Attività				
	Totale spesa	Spese di personale	Spese di funzionamento	Spese di investimento	Spese per interventi
Controlli e prevenzione interna all'amministrazione	7.590.488	si	si	si	no

**NOTA:**

per la sua compilazione si è ipotizzato:

- 1) di poter conseguire l'obiettivo del CDR mediante l'utilizzo di proprie risorse umane e finanziarie (al momento, sia per le missioni all'estero sia, e soprattutto, per la sorveglianza della Farnesina, si utilizza invece personale di altre amministrazioni e/o di altri CDR).  
Pertanto si è dovuto aumentare il contingente di personale proprio di misura corrispondente a quello che attualmente viene preso in prestito dagli altri CDR;
- 2) di poter ispezionare ogni sede estera con cadenza quinquennale (al momento più che decennale);
- 3) che ogni delegazione ispettiva sia composta da 5 persone;
- 4) che ogni ispezione abbia la durata di 3 giorni; (la frequenza quinquennale delle missioni porterebbe quindi ad inviare all'estero - ogni anno - 5 persone per 3 di giorni per 50 missioni)
- 5) che le missioni di sicurezza siano effettuate da 90 militi dell'Arma e che abbiano una durata media di 60 giorni ciascuna 5.400 gg/pp)

Descrizione Obiettivo: Programmazione e gestione delle risorse umane. Organizzazione degli Uffici centrali e di quelli all'estero. Reclutamento, gestione, movimenti del personale. Determinazione del trattamento economico all'estero e delle provvidenze a favore del personale. Elaborazione di proposte di provvedimenti legislativi e regolamentari concernenti il personale. Contenzioso del personale e procedimenti disciplinari. Relazioni sindacali e contrattazione collettiva e integrativa. Promozione della presenza di personale italiano presso le Organizzazioni internazionali. Formazione e perfezionamento professionale del personale del MAE, attraverso l'Istituto Diplomatico. Ottimizzazione dell'efficienza dell'utilizzo delle risorse finanziarie.

Obiettivo 4: Programmazione e gestione delle risorse umane, finanziarie ed innovazione organizzativa

<b>Proposta Obiettivo</b>					
39.750.341					
<b>Tav. 1 Attività</b>					
Attività		Spese di personale		Spese per interventi	
Totale spesa		Spese di funzionamento		Spese di investimento	
Gestione delle risorse umane e finanziarie dell'Amministrazione	39.750.341	si	si	si	no

Obiettivo 5: Provvedere alla gestione e manutenzione del MAE e in particolare del suo sistema informativo, attraverso la razionalizzazione e la semplificazione dei processi amministrativi

Descrizione Obiettivo: Proseguire nell'azione di digitalizzazione e semplificazione dei processi volti da un lato a migliorare l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa attraverso l'utilizzo della Posta Elettronica anche Certificata e della Firma Digitale, al fine di conseguire, in particolare, una sensibile riduzione del volume di documenti scambiati tra gli Uffici interessati; dall'altro contenere gli infortuni sul lavoro negli uffici in Italia, anche aumentando gli interventi per l'implementazione della sicurezza sui luoghi di lavoro di cui al D. LGS 81.

<b>Proposta Obiettivo</b>					
20.257.875					
<b>Tav. 1 Attività</b>					
Attività		Spese di personale		Spese per interventi	
Totale spesa		Spese di funzionamento		Spese di investimento	
Supporto alla gestione comune dei beni e servizi dell'Amministrazione (inclusi i sistemi informativi)	20.257.875	si	si	si	no

Obiettivo 6: Programmazione e gestione delle risorse umane, finanziarie ed innovazione organizzativa

Descrizione Obiettivo: Rete estera

<b>Proposta Obiettivo</b>					
euro 689.319.703					
<b>Tav. 1 Attività</b>					
Attività		Spese di personale		Spese per interventi	
Totale spesa		Spese di funzionamento		Spese di investimento	
Impiego delle risorse umane, finanziarie e strumentali all'estero	689.319.703	si	si	si	no

**SCHEDE OBIETTIVO**

**Priorità: RIFORMA DELL'AZIONE AMMINISTRATIVA**

**Obiettivo 1 (attività 1): Indirizzo, coordinamento e verifiche**

Descrizione Obiettivo: definire e realizzare iniziative politiche per il mantenimento della pace e della sicurezza nel mondo; assicurare, attraverso il monitoraggio del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni, la correttezza dei processi di misurazione e valutazione della performance; proporre all'organo di indirizzo politico amministrativo, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi previsti dalla legge.

		Proposta		€ 4.558.927	
<b>Tav. 1 Attività</b>					
<b>Attività</b>	<b>Totale spesa</b>	<b>Spese di personale</b>	<b>Spese di funzionamento</b>	<b>Spese di investimento</b>	<b>Spese per interventi</b>
Indirizzo politico-amministrativo	4.558.927	SI	SI	SI	NO
<b>Tav. 2 - Prodotti/ Servizi</b>					
<b>prodotti o servizi</b>	<b>Unità di misura</b>	<b> Volumi</b>	<b>Spesa unitaria media (in euro)</b>	<b>Totale spesa</b>	
Atti di Indirizzo del Ministro	Atti	17	274.690	4.558.927	
<b>TOTALE</b>				<b>4.558.927</b>	

**TAV. 3.1 Spese di personale**

personale	Anni persona	Retribuzioni lordo (annua media - lordo Stato)	Altre indennità (I.S.E., ecc.) importi medi annui	Altri spese di personale (importi medi annui)	Totale spesa
Personale Amministrativo ruolo MAE	34,9	40.430	16.998		2.001.520
Personale Diplomatico	6,0	199.441			1.191.618
Contrattisti	6,3	37.409	14.439		326.934
Comandati	1,3	38.773	14.439		70.651
<b>TOTALE</b>	<b>48,5</b>				<b>3.590.724</b>

**Tav. 4 Spese di funzionamento - (diverse da quelle di personale)**

Voci di spesa	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media	Totale spesa
Missioni all'interno				
Missioni all'estero				48.724
Beni di consumo				
Acquisto di beni e servizi (consulenze, studi, ecc.)				661.006
<i>di cui:</i>				
Formazione del personale				9.342
Notteggi, locazioni e leasing				43.921
Utenze e canoni				120.220
Manutenzione ordinaria (inclusi sistemi informativi)				87.114
Altro (prestazioni professionali, servizi ausiliari, assicurazioni)				172.955
Partecipazione a congressi e convegni				190.197
Mensa				37.258
Altri costi				58.060
<b>TOTALE</b>				<b>767.790</b>

**Tav. 5 Spese di investimento**

Voci di spesa	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media	Totale spesa
Beni immateriali (opere dell'ingegno-software prodotto)				129.329
Beni mobili (inclusi sistemi informativi)				40.690
Manutenzione straordinaria (inclusi sistemi informativi)				30.394
<b>TOTALE</b>				<b>200.413</b>

Tav. 6 Spese per interventi (diverse da spese di personale, di funzionamento e di investimento)			
Intervento	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media (in euro)
			Totale spesa
<b>TOTALE</b>			<b>0</b>

**Priorità: RIFORMA DELL'AZIONE AMMINISTRATIVA**

**Obiettivo 1 (attività 2): Indirizzamento e verifiche**

Descrizione Obiettivo: definire e realizzare iniziative politiche per il mantenimento della pace e della sicurezza nel mondo; assicurare, attraverso il monitoraggio del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni, la correttezza dei processi di misurazione e valutazione della performance; proporre all'organo di indirizzo politico amministrativo, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi previsti dalla legge.

	Proposta	€ 354.408
--	----------	-----------

Tav. 1 Attività			
Attività	Totale spesa	Spese di personale	Spese di funzionamento
Valutazione e controllo strategico (OIV)	354.408	si	si
			Spese per interventi
			no

Tav. 2 - Prodotti/ Servizi			
prodotti o servizi	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media (in euro)
Attività di controllo e monitoraggio	Atti	33	10.677
<b>TOTALE</b>			<b>354.408</b>

TAV. 3.1 Spese di personale			
personale	Anni persona	Retribuzioni lorde (annua media - lordo Stato)	Altre indennità (ISE, ecc.) importi medi annui
Personale Amministrativo ruolo MAE	3,3	42.357	11.216
Personale Diplomatico	0,3	355.388	
Contrattisti			
Comandati			
<b>TOTALE</b>	<b>3,7</b>		
			Totale spesa
			177.826
			117.965
			0
			<b>295.791</b>

Tav. 4 Spese di funzionamento - (diverse da quelle di personale)			
Voci di spesa	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media
Missioni all'interno			
Missioni all'estero			3.671
Beni di consumo			35.472
Acquisto di beni e servizi (consulenze, studi, ecc.)			
<i>di cui:</i>			
Consulenze			
Studi			
Formazione del personale			704
Noleggi, locazioni e leasing			3.309
Utenze e canoni			9.058
Manutenzione ordinaria (inclusi sistemi informativi)			6.569
Altra (prestazioni professionali, servizi ausiliari, assicurazioni)			13.031
Partecipazione a congressi e convegni			2.807
Mensa			4.374
Altri costi			
<b>TOTALE</b>			<b>43.517</b>

Tav. 5 Spese di investimento			
Voci di spesa	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media
Beni immateriali (opere dell'ingegno-software prodotto)			9.744
Beni mobili (inclusi sistemi informativi)			3.056
Manutenzione straordinaria (inclusi sistemi informativi)			2.290
Altro			
<b>TOTALE</b>			<b>15.100</b>

Tav. 6 Spese per interventi (diverse da spese di personale, di funzionamento e di investimento)			
Intervento	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media (in euro)
<b>TOTALE</b>			<b>0</b>

**Priorità: RIFORMA DELL'AZIONE AMMINISTRATIVA**

**Obiettivo 2 (attività 1): 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**

Descrizione Obiettivo: La Segreteria Generale garantisce l'assistenza al Ministro nell'elaborazione degli indirizzi e dei programmi del Ministro degli Affari Esteri assicurando a tal fine il coordinamento sotto diversi aspetti, l'unità di indirizzo, la tempestività e la continuità dell'azione degli uffici dell'Amministrazione in Italia e all'Estero

Proposta	9.887.715
----------	-----------

Tav. 1 Attività	
Attività	Totale spesa
Programmazione e coordinamento dell'amministrazione	9.887.715

Tav. 2 - Prodotti/ Servizi		Tav. 3	
prodotti o servizi	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media (in euro)
Elaborazioni studi strategici; ricerca, elaborazione e diffusione/gestione archivio storico			3.979.805
Coordinamento giuridico, amministrativo, statistico, contabile e di sicurezza			5.907.910
<b>TOTALE</b>			<b>9.887.715</b>

TAV. 3.1 Spese di personale		TAV. 3.2 Spese di personale		TAV. 3.3 Spese di personale	
personale	Anni persona	Retribuzioni lordo (annua media - lordo Stato)	Altre indennità (ISE, ecc.) importi medi annui	Altri spese di personale (importi medi annui)	Totale spesa
Personale Amministrativo ruolo MAE	65	41.191	5.716		3.063.153
Personale Diplomatico	17	182.099			3.124.065
Contrattisti					
Comandati					
<b>TOTALE</b>	<b>82</b>				<b>6.187.218</b>

**Tav. 4 Spese di funzionamento - (diverse da quelle di personale) \***

Voci di spesa	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media	Totale spesa
Missioni all'estero				
Beni di consumo				115.402
Acquisto di beni e servizi (consulenze, studi, ecc.)				1.354.298
<i>di cui:</i>				
Servizi di editing grafico per le pubblicazioni dell'ufficio				2.214
Servizio di depolverizzazione, trattamento antiumidità, restauro volumi, acquisto testi e abbonamenti				166.025
Formazione del personale				18.590
Noleggi, locazioni e leasing				89.279
Utenze e canoni				296.596
Manutenzione ordinaria (inclusi sistemi informativi)				238.305
Altra (prestazioni professionali, servizi ausiliari, assicurazioni)				396.888
Partecipazione a congressi e convegni				71.944
Mensa				74.457
Altri costi				169.932
<b>TOTALE</b>				<b>1.639.632</b>

**Tav. 5 Spese di investimento**

Voci di spesa	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media	Totale spesa
Beni immateriali (opere dell'ingegno-software prodotto)				239.969
Beni mobili (inclusi sistemi informativi)				75.501
Manutenzione straordinaria (inclusi sistemi informativi)				98.155
<b>TOTALE</b>				<b>413.625</b>

**Tav. 6 Spese per interventi (diverse da spese di personale, di funzionamento e di investimento)**

Intervento	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media (in euro)	Totale spesa
Per Camera e Senato (Protocollo d'intesa 25.11.2009)				138.354
Società Dante Alighieri (L. 411/1985)				332.049
UNIDROIT				70.007
Contributi enti internazionali (L. 948/1982)				1.106.830
<b>TOTALE</b>				<b>1.647.240</b>

CONTINUA NOTA



NOTA: Le unità di personale richieste si riferiscono anche alle accresciute esigenze di coordinamento in connessione con l'attività internazionale degli altri Ministeri (vedi Direttiva PCM del 24/4/2014), nonché alle funzioni di applicazione della disciplina della trasparenza e al ruolo di supervisione relativamente alle problematiche di sicurezza del personale e degli Uffici all'estero.

Per quanto concerne il Servizio per gli affari giuridici, del contenzioso diplomatico e dei trattati, le unità di personale aggiuntive rispetto a quelle attualmente in servizio, le indicazioni nel dettaglio sono le seguenti:

- Vicario Uff. I, Uff. II e Uff. III (3 Segr. Leg.): necessità di assicurare la copertura e la continuità del lavoro svolto, tenendo conto dei crescenti impegni di ciascun Ufficio;
- Terza Area Uff. I (3 unità): necessità di garantire il coordinamento con le Amministrazioni tecniche per assicurare il funzionamento dell'Ufficio, in particolare per quanto concerne l'assistenza agli Agenti del Governo presso le Corti di Strasburgo (Cedu) e Lussemburgo (Cgue);
- Terza Area Uff. II (1 unità): tenendo conto dell'aumento del lavoro, per quanto riguarda la predisposizione della difesa dell'Amministrazione nei casi di fronte ai giudici nazionali e per la consulenza sui contenziosi della rete estera presso le giurisdizioni locali, necessità di garantire il funzionamento dell'Ufficio;
- Terza Area Uff. III (1 unità): necessità di garantire il funzionamento dell'Ufficio (dotato attualmente di una sola unità), per quanto concerne il servizio di pareri, in costante aumento;
- Seconda Area Segreteria (2 unità): necessità di sopperire alle carenze di personale (attualmente, una sola unità assicura la copertura del servizio, in fascia mattutina), anche per quanto riguarda la copertura oraria della fascia pomeridiana, al momento sguarnita;
- Seconda Area Uff. I, Uff. II e Uff. III (3 unità): sostegno al funzionamento degli Uffici per le attività di archivio, il funzionamento e l'informatizzazione delle banche dati UE e Cedu, nonché il programma Atrio.

**Priorità: RIFORMA DELL'AZIONE AMMINISTRATIVA**

**Obiettivo 2 (attività 1): 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**

Descrizione Obiettivo: La Segreteria Generale garantisce l'assistenza al Ministro nell'elaborazione degli indirizzi e dei programmi del Ministro degli Affari Esteri assicurando a tal fine il coordinamento sotto diversi aspetti, l'unità di indirizzo, la tempestività e la continuità dell'azione degli uffici dell'Amministrazione in Italia e all'Estero

	Proposta
	13.032.556

Tav. 1 Attività					
Attività	Totale spesa	Spese di personale	Spese di funzionamento	Spese di investimento	Spese per interventi
Tutela dei connazionali nelle crisi internazionali	13.032.556	si	si	si	no

Tav. 2 - Prodotti/ Servizi			
prodotti o servizi	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media (in euro)
Analisi e valutazione del rischio Paese, monitoraggio della presenza italiana all'estero, attività di prevenzione			9.122.789
Attività di gestione delle crisi e interventi di soccorso			3.909.767
<b>TOTALE</b>			<b>13.032.556</b>

TAV. 3.1 Spese di personale						
personale	Anni persona	Retribuzioni lorde		Altre indennità (ISE, ecc.) importi medi annui	Altri spese di personale (importi medi annui)	Totale spesa
		(annua media - lordo Stato)	(ISE, ecc.) importi medi annui			
Personale Amministrativo ruolo MAE	10,5	42.080	21.053			663.834
Personale Diplomatico	2,8	180.102				498.356
Contrattisti						
Comandati						
<b>TOTALE</b>	<b>13,3</b>					<b>1.162.190</b>



**Priorità: RIFORMA DELL'AZIONE AMMINISTRATIVA**

**Obiettivo 3: 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**

**Descrizione Obiettivo:** Le ispezioni mirano a verificare la correttezza formale e sostanziale delle attività delle Sedi, la qualità dell'azione di promozione del Sistema Italia e l'ottimizzazione della spesa. L'affinamento dei parametri di sicurezza degli Uffici all'estero è anche perseguito attraverso missioni del personale dell'Arma dei Carabinieri, realizzate sulla base della valutazione della minaccia e del rischio dei singoli Paesi. All'ispettorato è demandato anche il servizio di sorveglianza della sede centrale, che viene svolto da militari dell'Arma in comando, e la gestione degli accessi.

	<b>Proposta</b>
	<b>7.590.488</b>

Tav. 1 Attività					
Attività	Totale spesa	Spese di personale	Spese di funzionamento	Spese di investimento	Spese per interventi
Controlli e prevenzione interna all'amministrazione	7.590.488	si	si	si	no

Tav. 2 - Prodotti/ Servizi				
prodotti o servizi	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media (in euro)	Totale spesa
Visite ispettive		50	32.748	1.637.420
Sicurezza della sede centrale e delle sedi estere				5.953.067
<b>TOTALE</b>				<b>7.590.488</b>

TAV. 3.1 Spese di personale					
personale	Anni persona	Retribuzioni lorde (annua media - lordo Stato)	Altre indennità (ISE, ecc.) importi medi annui	Altri spese di personale (importi medi annui)	Totale spesa
Personale Amministrativo ruolo MAE	38	49.960	5.716		2.115.688
Personale Diplomatico	10	250.660			2.506.600
Contrattisti					0
Comandati (Carabinieri nucleo sorveglianza)					0
<b>TOTALE</b>	<b>48</b>				<b>4.622.288</b>

Tav. 4 Spese di funzionamento - (diverse da quelle di personale)				
Voci di spesa	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media	Totale spesa
Visite ispettive	gg/persona	750	400	300.000
Missioni di sicurezza	gg/persona	5.400	180	972.000
Beni di consumo				95.845
Acquisto di beni e servizi (consulenze, studi, ecc.)				1.008.500
di cui:				
Formazione del personale				24.505
Noleggi, locazioni e leasing				94.232
UtENZE e canoni				238.864
Manutenzione ordinaria (inclusi sistemi informativi)				167.290
Altro (prestazioni professionali, servizi ausiliari, assicurazioni)				381.358
Partecipazione a congressi e convegni				
Mensa				102.251
Altri costi				112.658
<b>TOTALE</b>				<b>2.489.003</b>

Tav. 5 Spese di investimento				
Voci di spesa	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media	Totale spesa
Beni immateriali (opere dell'ingegno-software prodotto)				327.772
Beni mobili (inclusi sistemi informativi)				98.241
Manutenzione straordinaria (inclusi sistemi informativi)				53.184
<b>TOTALE</b>				<b>479.197</b>

Tav. 6 Spese per interventi (diverse da spese di personale, di funzionamento e di investimento)				
Intervento	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media (in euro)	Totale spesa
				0
<b>TOTALE</b>				<b>0</b>

**Priorità: RIFORMA DELL'AZIONE AMMINISTRATIVA**

**Obiettivo 4: Programmazione e gestione delle risorse umane, finanziarie ed innovazione organizzativa**

Descrizione Obiettivo: Programmazione e gestione delle risorse umane. Organizzazione degli Uffici centrali e di quelli all'estero. Reclutamento, gestione, movimenti del personale. Determinazione del trattamento economico all'estero e delle provvidenze a favore del personale. Elaborazione di proposte di provvedimenti legislativi e regolamentari concernenti il personale. Contenzioso del personale e procedimenti disciplinari. Relazioni sindacali e contrattazione collettiva e integrativa. Promozione della presenza di personale italiano presso le Organizzazioni Internazionali. Formazione e perfezionamento professionale del personale del MAE, attraverso l'Istituto Diplomatico. Ottimizzazione dell'efficienza dell'utilizzo delle risorse finanziarie.

	Proposta	39.750.341
--	----------	------------

Tav. 1 Attività					
Attività	Totale spesa	Spese di personale	Spese di funzionamento	Spese di investimento	Spese per interventi
Gestione delle risorse umane e finanziarie dell'Amministrazione	39.750.341	sì	sì	sì	no

Tav. 2 - Prodotti/ Servizi			
prodotti o servizi	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media (in euro)
Numero dipendenti amministrati per lo stato giuridico, trattamento economico ed altri servizi per il personale			35.775.307
Istruzioni, informative, documenti e variazioni di bilancio			3.975.034
<b>TOTALE</b>			<b>39.750.341</b>

TAV. 3.1 Spese di personale					
personale	Anni persona	Retribuzioni lorde (annua media - lordo Stato)		Altre indennità (ISE, ecc.) importi medi annui	Totale spesa
		260	91		
Personale Amministrativo ruolo MAE	260	46.701		5.716	13.628.413
Personale Diplomatico	91	112.640			10.250.222
Contrattisti					
Comandati OUT	67	151.355			10.140.812
<b>TOTALE</b>	<b>418</b>	<b>310.696</b>		<b>5.716</b>	<b>34.019.446</b>

Tav. 4 Spese di funzionamento - (diverse da quelle di personale)			
Voci di spesa	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media
Missioni all'interno (ISDI)	Missioni		40.000
Missioni all'estero (ISDI)	Missioni		110.000
Beni di consumo			308.770
Acquisto di beni e servizi (consulenze, studi, ecc.)			3.305.708
<i>di cui:</i>			
Spese rappresentanza (SDI)			500
Acquisti per manutenzione (SDI)			15.000
Buoni pasto (SDI)			23.000
Altra (prestazioni professionali, servizi ausiliari, assicurazioni)			1.251.429
Formazione del personale			67.852
Noleggi, locazioni e leasing			295.859
Utenze e canoni			788.473
Manutenzione ordinaria (inclusi sistemi informativi)			589.746
partecipazione a congressi e convegni			4.000
Mensa			269.850
Provvidenze in favore del personale in servizio e cessato		25	2000
Spese per effettuazioni concorsi (nel 2014 solo concorso diplob)		1	44000
Altri costi			383.584
<b>TOTALE</b>			<b>4.242.062</b>

Tav. 5 Spese di investimento			
Voci di spesa	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media
Beni immateriali (opere dell'ingegno-software prodotto)			983.315
Beni mobili (inclusi sistemi informativi)			309.379
Manutenzione straordinaria (inclusi sistemi informativi)			196.139
<b>TOTALE</b>			<b>1.488.833</b>

Tav. 6 Spese per interventi (diverse da spese di personale, di funzionamento e di investimento)			
Intervento	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media (in euro)
<b>TOTALE</b>			<b>0</b>

**Priorità: RIFORMA DELL'AZIONE AMMINISTRATIVA**

**Obiettivo 5: Provvedere alla gestione e manutenzione del MAE e in particolare del suo sistema informativo, attraverso la razionalizzazione e la semplificazione dei processi amministrativi**

Descrizione Obiettivo: Proseguire nell'azione di digitalizzazione e semplificazione dei processi volti da un lato a migliorare l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa attraverso l'utilizzo della Posta Elettronica anche Certificata e della Firma Digitale, al fine di conseguire, in particolare, una sensibile riduzione del volume di documenti scambiati tra gli Uffici interessati; dall'altro contenere gli infortuni sul lavoro negli uffici in Italia, anche aumentando gli interventi per l'implementazione della sicurezza sui luoghi di lavoro di cui al D. LGS 81.

	Proposta
	20.257.875

Tav. 1 Attività					
Attività	Totale spesa	Spese di personale	Spese di funzionamento	Spese di investimento	Spese per interventi
Supporto alla gestione comune dei beni e servizi dell'Amministrazione (inclusi i sistemi informativi)	20.257.875	si	si	si	no

Tav. 2 - Prodotti/ Servizi			
prodotti o servizi	Unità di misura	Spesa unitaria media (in euro)	Totale spesa
Interventi per la manutenzione e il funzionamento del Palazzo			3.994.853
Interventi per la gestione e manutenzione dell'informatica e delle comunicazioni			16.263.022
<b>TOTALE</b>			<b>20.257.875</b>

TAV. 3.1 Spese di personale					
personale	Anni persona	Retribuzioni lorde		Altre indennità	
		(annua media - lordo Stato)	Stato)	(ISE, ecc.) importi medi annui	Altri spese di personale (importi medi annui)
Personale Amministrativo ruolo MAE	216	51.554	5.716		12.370.223
Personale Diplomatico (Contrattisti)	3	231.074			693.223
Comandati	14	47.508			665.112
<b>TOTALE</b>	<b>233</b>				<b>13.728.558</b>



Tav. 4 Spese di funzionamento - (diverse da quelle di personale)				
Voci di spesa	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media	Totale spesa
Missioni all'interno	n. missioni	40,00	236	9.450
Missioni all'estero				
Beni di consumo				416.128
Acquisto di beni e servizi (consulenze, studi, ecc.)				3.932.640
<i>di cui:</i>				
<i>Formazione del personale</i>				
Altro (prestazioni professionali, servizi ausiliari, assicurazioni)				49.244
Noleggi, locazioni e leasing				1.485.009
Utenze e canoni				283.420
Manutenzione ordinaria (inclusi sistemi informativi)				1.082.356
partecipazione a congressi e convegni				848.479
Mensa				5.000
Altri costi				179.131
<b>TOTALE</b>				<b>4.923.189</b>

Tav. 5 Spese di investimento				
Voci di spesa	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media	Totale spesa
Beni immateriali (opere dell'ingegno-software prodotto)				966.214
Beni mobili (inclusi sistemi informativi)				298.654
Manutenzione straordinaria (inclusi sistemi informativi)				341.261
<b>TOTALE</b>				<b>1.606.128</b>

Tav. 6 Spese per interventi (diverse da spese di personale, di funzionamento e di investimento)				
Intervento	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media (in euro)	Totale spesa
<b>TOTALE</b>				<b>0</b>

**Priorità: RIFORMA DELL'AZIONE AMMINISTRATIVA**

RETE ESTERA

**Obiettivo 6: Programmazione e gestione delle risorse umane, finanziarie ed innovazione organizzativa per la rete estera**

Descrizione Obiettivo: Rete estera

Proposta		euro 689.319.703				
Attività	Totale spesa	Spese di personale	Spese di funzionamento	Spese di investimento	Spese per interventi	
		si	si	si	no	
Impiego delle risorse umane, finanziarie e strumentali all'estero	689.319.703					
<b>Tav. 2 - Prodotti/ Servizi</b>						
prodotti o servizi	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media (in euro)	Totale spesa		
Attività e servizi della rete degli uffici all'estero				689.319.703		
<b>TOTALE</b>				<b>689.319.703</b>		
<b>TAV. 3.1 Spese di personale</b>						
personale	Anni persona	Retribuzioni forde (annua media - lordo Stato)		Altre indennità (ISE, ecc.) importi medi annui	Altri spese di personale (importi medi annui)	Totale spesa
		24.879	88.107			
Personale Amministrativo ruolo MAE	2.091			112.591		287.450.272
Personale Diplomatico	497			259.060		172.541.988
Contrattisti	2.446					112.308.090
Comandati	222					10.427.562
<b>TOTALE</b>						<b>582.727.911</b>

Tab. 4 Spese di funzionamento - (diverse da quelle di personale)

Voci di spesa	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media	Totale spesa
Missioni all'interno				
Missioni all'estero (1391 p.g. 2)	Missioni	125	1.021	127.625
Missioni tecniche all'estero (a rimborso spese) (Cap. 1245-1)	Missioni	30	4.900	147.000
Missioni in aree di crisi all'estero ( con diaria) (Cap. 1245-1)	Missioni	75	16.000	1.200.000
Spese di ufficio e rappresentanza Uffici Consolari di 2° categoria (Cap. 1284)	Ufficio Consolare onorario	390	3.900	1.521.000
Pagamento contributo al personale per spese di trasporto (Cap. 1276-9)	n. contributi	1.100	9.500	10.450.000
Trasporto seime dipendenti (Cap. 1286)	n.	2	10.000	20.000
Pagamento viaggio di servizio (Cap. 1292-2)	n. viaggi	400	800	320.000
Pagamenti titoli di viaggio per trasferimento (Cap. 1292-3)	n. titoli di viaggio	3.450	800	2.760.000
Rimborso viaggio di congedo (Cap. 1292-4)	n. viaggi	1.250	825	1.031.250
Finanziamento spese di funzionamento DDS (Cap. 1292-10)	n. dds	1	600.000	600.000
Rimborso 85% del premio di polizza sanitaria del personale in servizio all'estero (cap. 1271-1)	rimborso	300	1.682	504.681
Polizze infortuni personale in servizio e missione nei paesi a rischio (cap. 1271-2)	premi annuali	2	100.000	200.000
Spese istituzionali e di funzionamento per le rappresentanze diplomatiche ed uffici consolari (cap. 1613)				79.170.899
Beni di consumo				
Acquisto di beni e servizi (consulenze, studi, ecc.)				
di cui:				
Consulenze				
Studi				
Formazione del personale				
Immobilii (fitti)				
UtENZE				
Manutenzione ordinaria sistemi informativi				
Altro				
<b>TOTALE</b>				<b>98.052.455</b>

Tav. 5 Spese di investimento				
Voci di spesa	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media	Totale spesa
Sviluppo sistemi informativi				
Mezzi di trasporto				
Manutenzioni straordinarie immobili				
Sicurezza delle sedi				
Impianti e attrezzature				
<b>TOTALE</b>				<b>8.639.337</b>

Tav. 6 Spese per interventi (diverse da spese di personale, di funzionamento e di investimento)				
Intervento	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media (in euro)	Totale spesa
<b>TOTALE</b>				<b>0</b>

**Priorità 4: EUROPA**  
**Riepilogo Obiettivi**

Descrizione Obiettivo: definire e realizzare iniziative politiche per il mantenimento della pace e della sicurezza nel mondo; assicurare, attraverso il monitoraggio del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni, la correttezza dei processi di misurazione e valutazione della performance; proporre all'organo di indirizzo politico amministrativo, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi previsti dalla legge.

**Obiettivo 1: Indirizzo, coordinamento e verifiche**

Proposta Obiettivo		€ 1.477.111				
Tav. 1 Attività						
Attività		Totale spesa	Spese di personale	Spese di funzionamento	Spese di investimento	Spese per interventi
Indirizzo politico- amministrativo		€ 1.370.564	si	si	si	no
Valutazione e controllo strategico (OIV)		106.547	si	si	si	no

Descrizione Obiettivo: Assicurare l'efficace contributo dell'Italia al processo di integrazione europea tramite una partecipazione attiva e responsabile ai processi negoziali in ambito UE, nonché attraverso gli opportuni contatti a livello bilaterale. Contribuire all'approfondimento delle politiche europee nei vari settori, sostenendo gli sforzi delle Presidenze di turno a tal fine. Contribuire al rafforzamento del ruolo dell'UE nel contesto internazionale, anche attraverso un convinto sostegno all'implementazione e al processo di revisione del Servizio Europeo di Azione Esterna. Rafforzare i rapporti bilaterali coi Paesi di competenza, anche nella prospettiva dei processi negoziali comunitari, attraverso iniziative di diplomazia bilaterale, come l'attuazione degli Accordi in vigore; finanziamento degli organismi internazionali di competenza; partecipazione italiana ad iniziative di cooperazione economica finanziaria e culturale; promozione di iniziative a favore della minoranza italiana in Croazia e Slovenia

**Obiettivo 2: Assicurare il contributo dell'Italia al processo di integrazione europea tramite la partecipazione ai negoziati in ambito UE, anche in considerazione della Presidenza Italiana dell'UE; rafforzare i rapporti bilaterali con i Paesi di competenza**

Proposta Obiettivo		38.397.168				
Tav.1 Attività						
Attività		Totale spesa	Spese di personale	Spese di funzionamento	Spese di investimento	Spese per interventi
Politiche dell'Unione Europea		13.782.133	si	si	si	si
Accordi economici e politiche di sviluppo con i Paesi dell'Europa		24.615.035	si	si	si	si

**SCHEDE OBIETTIVO**

**Priorità: EUROPA**

**Obiettivo 1 (attività 1): Indirizzo, coordinamento e verifiche**

Descrizione Obiettivo: definire e realizzare iniziative politiche per il mantenimento della pace e della sicurezza nel mondo; assicurare, attraverso il monitoraggio del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni, la correttezza dei processi di misurazione e valutazione della performance; proporre all'organo di indirizzo politico amministrativo, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi previsti dalla legge.

Proposta **€ 1.370.564**

Attività		Spese di personale		Spese di funzionamento		Spese di investimento		Spese per interventi	
Indirizzo politico- amministrativo		1.370.564							
		si	no	si	no	si	no	si	no
Totale spesa		1.370.564							

Unità di misura		Volumi		Spesa unitaria media (in euro)		Totale spesa	
Atti di indirizzo del Ministro		5		274.690		1.370.564	
TOTALE						1.370.564	

personale		Anni persona		Retribuzioni lorde (annua media - lordo Stato)		Altre indennità (ISE, ecc.) importi medi annui		Altri spese di personale (importi medi annui)		Totale spesa	
personale Amministrativo ruolo MAE		10,5		40.430		16.998				601.723	
Personale Diplomatico		1,8		199.441						358.240	
Contrattisti		1,9		37.400		14.439				98.287	
Comandati		0,4		38.773		14.439				21.240	
TOTALE		14,6								1.079.490	

Tav. 4 Spese di funzionamento - (diverse da quelle di personale)			
Voci di spesa	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media
Missioni all'interno			Totale spesa
Missioni all'estero			
Beni di consumo			14.648
Acquisto di beni e servizi (consulenze, studi, ecc.)			198.720
di cui:			
Formazione del personale			2.808
Noleggi, locazioni e leasing			13.204
Utenze e canoni			36.142
Manutenzione ordinaria (inclusi sistemi informativi)			26.189
Altro (prestazioni professionali, servizi ausiliari, assicurazioni)			51.996
Partecipazione a congressi e convegni			57.180
Mensa			11.201
Altri costi			17.455
<b>TOTALE</b>			<b>230.823</b>

Tav. 5 Spese di investimento			
Voci di spesa	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media
Beni immateriali (opere dell'ingegno-software prodotto)			38.881
Beni mobili (inclusi sistemi informativi)			12.233
Manutenzione straordinaria (inclusi sistemi informativi)			9.137
<b>TOTALE</b>			<b>60.251</b>

Tav. 6 Spese per interventi (diverse da spese di personale, di funzionamento e di investimento)			
Intervento	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media (in euro)
<b>TOTALE</b>			<b>0</b>

**Priorità: EUROPA**

**Obiettivo 1 (attività 2): Indirizzo, coordinamento e verifiche**

Descrizione Obiettivo: definire e realizzare iniziative politiche per il mantenimento della pace e della sicurezza nel mondo; assicurare, attraverso il monitoraggio del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni, la correttezza dei processi di misurazione e valutazione della performance; proporre all'organo di indirizzo politico amministrativo, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi previsti dalla legge.

		Proposta		€ 106.547	
<b>Attività</b>					
Totale spesa		Spese di personale		Spese di funzionamento	
106.547		si		si	
Valutazione e controllo strategico (DIV)				Spese di investimento	
				no	

Tav. 2 - Prodotti/ Servizi		Spesa unitaria media (in euro)		Totale spesa	
prodotti o servizi	Unità di misura	Volumi			
Attività di controllo e monitoraggio	Atti	10	10.677		106.547
<b>TOTALE</b>					<b>106.547</b>

TAV. 3.1 Spese di personale					
personale	Anni persona	Retribuzioni lorde (annua media - lordo Stato)		Altre indennità (ISE, ecc.) importi medi annui	
		Altri spese di personale (importi medi annui)	Totale spesa		
Personale Amministrativo ruolo MAE	1,0	42.357		11.216	53.460
Personale Diplomatico	0,1	355.388			35.454
Contrattisti					
Comandati					
<b>TOTALE</b>	<b>1,1</b>				<b>88.925</b>



Voci di spesa		Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media	Totale spesa
Tav. 4 Spese di funzionamento - (diverse da quelle di personale)					
Missioni all'interno					
Missioni all'estero					1.104
Beni di consumo					
Acquisto di beni e servizi (consulenze, studi, ecc.)					10.564
di cui:					
Consulenze					
Studi					212
Formazione del personale					995
Noleggi, locazioni e leasing					2.723
UtENZE e canoni					1.973
Manutenzione ordinaria (inclusi sistemi informativi)					3.917
Altro (prestazioni professionali, servizi ausiliari, assicurazioni)					
Partecipazione a congressi e convegni					
Mensa					844
Altri costi					1.315
<b>TOTALE</b>					<b>13.083</b>

Voci di spesa		Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media	Totale spesa
Tav. 5 Spese di investimento					
Beni immateriali (opere dell'ingegno-software prodotto)					2.929
Beni mobili (inclusi sistemi informativi)					972
Manutenzione straordinaria (inclusi sistemi informativi)					688
Altro					
<b>TOTALE</b>					<b>4.539</b>

Intervento		Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media (in euro)	Totale spesa
Tav. 6 Spese per interventi (diverse da spese di personale, di funzionamento e di investimento)					
<b>TOTALE</b>					<b>0</b>

**Priorità: EUROPA**

**Obiettivo 2 (attività 1):** Assicurare il contributo dell'Italia al processo di integrazione europea tramite la partecipazione attiva e responsabile ai processi negoziali in ambito UE, nonché attraverso gli opportuni contatti a livello bilaterale. Contribuire all'approfondimento delle politiche europee nei vari settori, sostenendo gli sforzi delle Presidenze di turno a tal fine. Contribuire al rafforzamento del ruolo dell'UE nel contesto internazionale, anche attraverso un convinto sostegno all'implementazione e al processo di revisione del Servizio Europeo di Azione Esterna. Rafforzare i rapporti bilaterali coi Paesi di competenza, anche nella prospettiva dei processi negoziali comunitari, attraverso iniziative di diplomazia bilaterale, come l'attuazione degli Accordi in vigore, finanziamento degli organismi internazionali di competenza; partecipazione italiana ad iniziative di cooperazione economica finanziaria e culturale; promozione di iniziative a favore della minoranza italiana in Croazia e Slovenia

**Obiettivo 2 (attività 1):** Assicurare il contributo dell'Italia al processo di integrazione europea tramite la partecipazione ai negoziati in ambito UE, anche in considerazione della Presidenza Italiana dell'UE; rafforzare i rapporti bilaterali con i Paesi di competenza

Proposta € 13.782.133

Attività	Spese di personale		Spese di funzionamento		Spese di investimento		Spese per interventi
	si	si	si	si	si	si	
Politiche dell'Unione Europea	13.782.133						

Tav. 1 Attività

Prodotti o servizi	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media (in euro)	Totale spesa	
				si	si
Incontri e riunioni		210	45.940	9.647.493	
Contributi e/o finanziamenti erogati		6	689.107	4.134.640	
<b>TOTALE</b>				<b>13.782.133</b>	

Tav. 2 - Prodotti/ Servizi

personale	Unità	Retribuzioni lorde (annua media - lordo Stato)		Altre indennità (ISE, ecc.) importi medi annui	Altri spese di personale (importi medi annui)	Totale spesa
		69	37			
Personale Amministrativo ruolo MAE		36.297	5.716			2.898.897
Personale Diplomatico		137.037				5.070.362
Contrattisti						
Comandati						
<b>TOTALE</b>	<b>106</b>					<b>7.969.259</b>

TAV. 3.1 Spese di personale

Tav. 4 Spese di funzionamento - (diverse da quelle di personale)				
Voci di spesa	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media	Totale spesa
Missioni all'interno		175	343	60.000
Missioni all'estero		75	1333	100.000
Beni di consumo				61.249
Acquisto di beni e servizi (consulenze, studi, ecc.)				1.069.789
<i>di cui:</i>				
Formazione del personale				20.018
Noleggi, locazioni e leasing				56.879
Utenze e canoni				156.216
Manutenzione ordinaria (inclusi sistemi informativi)				118.164
Altro (prestazioni professionali, servizi ausiliari, assicurazioni)				242.019
partecipazione o congressi e convegni				395.000
Mensa				81.493
Altri costi				88.560
<b>TOTALE</b>				<b>1.379.598</b>

Tav. 5 Spese di investimento				
Voci di spesa	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media	Totale spesa
Beni immateriali (opere dell'ingegno-software prodotto)				184.452
Beni mobili (inclusi sistemi informativi)				58.034
Manutenzione straordinaria (inclusi sistemi informativi)				40.790
<b>TOTALE</b>				<b>283.276</b>

Tav. 6 Spese per interventi (diverse da spese di personale, di funzionamento e di investimento)				
Intervento	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media (in euro)	Totale spesa
Contributo erogato per il Sistema Schengen				1.000.000
Costi interpretariato a carico dell'Italia				2.500.000
Contributo alla Maison d'Italie				250.000
Contributo a Villa Vigani				400.000
<b>TOTALE</b>				<b>4.150.000</b>

**Priorità: EUROPA**

**Obiettivo 2 (attività 2): Assicurare il contributo dell'Italia al processo di integrazione europea tramite la partecipazione ai negoziati in ambito UE, anche in considerazione della Presidenza italiana dell'UE; rafforzare i rapporti bilaterali con i Paesi di competenza**

Descrizione Obiettivo: Assicurare l'efficace contributo dell'Italia al processo di integrazione europea tramite una partecipazione attiva e responsabile ai processi negoziali in ambito UE, nonché attraverso gli opportuni contatti a livello bilaterale. Contribuire all'approfondimento delle politiche europee nei vari settori, sostenendo gli sforzi delle Presidenze di turno a tal fine. Contribuire al rafforzamento del ruolo dell'UE nel contesto internazionale, anche attraverso un convinto sostegno all'implementazione e al processo di revisione del Servizio Europeo di Azione Esterna. Rafforzare i rapporti bilaterali coi Paesi di competenza, anche nella prospettiva dei processi negoziali comunitari, attraverso iniziative di diplomazia bilaterale, come l'attuazione degli Accordi in vigore; finanziamento degli organismi internazionali di competenza; partecipazione italiana ad iniziative di cooperazione economica finanziaria e culturale; promozione di iniziative a favore della minoranza italiana in Croazia e Slovenia

Proposta	24.615.035
----------	------------

Attività	Totale spesa	Spese di personale	Spese di funzionamento	Spese di investimento	Spese per interventi
Accordi economici e politiche di sviluppo con i Paesi dell'Europa	24.615.035	si	si	si	si

Tav. 2 - Prodotti/ Servizi

prodotti o servizi	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media (in euro)	Totale spesa
Incontri e riunioni		90	82.050	7.384.511
Contributi e/o finanziamenti erogati		16	1.076.908	17.230.525
<b>TOTALE</b>				<b>24.615.035</b>

TAV. 3.1 Spese di personale

personale	Unità	Retribuzioni lordo (annua media - lordo Stato)	Altre indennità (ISE, ecc.) Importi medi annui	Altri spese di personale (importi medi annui)	Totale spesa
Personale Amministrativo ruolo MAE	47	31.305	5.716		1.739.987
Personale Diplomatico	37	152.686			5.649.372
Contrattisti					
Comandati					
<b>TOTALE</b>	<b>84</b>				<b>7.389.359</b>

**Tav. 4 Spese di funzionamento - (diverse da quelle di personale)**

Voci di spesa	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media	Totale spesa
Missioni all'interno		175	343	60.000
Missioni all'estero		75	1333	100.000
Beni di consumo				48.537
Acquisto di beni e servizi (consulenze, studi, ecc.)				534.738
<i>di cui:</i>				
Formazione del personale				15.864
Noleggi, locazioni e leasing				45.074
Utenze e canoni				123.794
Manutenzione ordinaria (inclusi sistemi informativi)				93.640
Altro (prestazioni professionali, servizi ausiliari, assicurazioni)				191.789
Mensa				64.579
Altri costi				70.179
<b>TOTALE</b>				<b>813.454</b>

**Tav. 5: Spese di investimento**

Voci di spesa	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media	Totale spesa
Beni immateriali (opere dell'ingegno-software prodotto)				146.170
Beni mobili (inclusi sistemi informativi)				45.989
Manutenzione straordinaria (inclusi sistemi informativi)				32.374
<b>TOTALE</b>				<b>224.483</b>

**Tav. 6 Spese per interventi (diverse da spese di personale, di funzionamento e di investimento)**

Intervento	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media (in euro)	Totale spesa
Contributi a Segretariato INCE e Trust Fund BERS		3		3.500.000
Contributo a IAI		1		300.000
Spese derivanti da accordi internazionali		1		50.000
Spese derivanti da accordi internazionali		3		41.000
Contributi a minoranze italiane in Slovenia e Croazia		1		5.000.000
Contributo a UPT		1		2.000.000
Contributo a favore esuli italiani Slovenia e Croazia		1		4.296.739
Spese ai sensi della legge 180/92		5		800.000
Contributi ai sensi della legge 180/92				200.000
<b>TOTALE</b>				<b>16.187.739</b>

**Priorità 5: MEDITERRANEO**  
**Riepilogo Obiettivi**

Descrizione Obiettivo: definire e realizzare iniziative politiche per il mantenimento della pace e della sicurezza nel mondo; assicurare, attraverso il monitoraggio del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni, la correttezza dei processi di misurazione e valutazione della performance; proporre all'organo di indirizzo politico amministrativo, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi previsti dalla legge.

Obiettivo 1: Indirizzio, coordinamento e verifiche

Proposta Obiettivo						
€ 326.519						
Tab. 1 Attività						
Attività	Totale spesa	Spese di personale	Spese di funzionamento	Spese di investimento	Spese per interventi	
Indirizzio politico- amministrativo	€ 302.967	si	si	si	no	no
Valutazione e controllo strategico (OIV)	23.552	si	si	si	no	no

Obiettivo 2: Cooperazione bilaterale e multilaterale in materia migratoria

Descrizione Obiettivo: Favorire una sempre più efficiente trattazione delle questioni riguardanti immigrazione e visti di ingresso in Italia

Proposta Obiettivo						
27.128.998						
Tab. 1 Attività						
Attività	Totale spesa	Spese di personale	Spese di funzionamento	Spese di investimento	Spese per interventi	
Cooperazione migratoria	27.128.998	si	si	si	si	si

**SCHEDE OBIETTIVO**

**Priorità: MEDITERRANEO**

**Obiettivo 1 (attività 1): Indirizzo, coordinamento e verifiche**

Descrizione Obiettivo: definire e realizzare iniziative politiche per il mantenimento della pace e della sicurezza nel mondo; assicurare, attraverso il monitoraggio del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni, la correttezza dei processi di misurazione e valutazione della performance; proporre all'organo di indirizzo politico amministrativo, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi previsti dalla legge.

		Proposta		€ 302.967	
Attività					
Indirizzo politico- amministrativo					
Totale spesa	302.967	Spese di personale	si	Spese di funzionamento	si
				Spese di investimento	si
					no
Totale spesa per interventi					
Indirizzo politico- amministrativo					
TAV. 2 - Prodotti/ Servizi					
prodotti o servizi					
Unità di misura					
Spesa unitaria media (in euro)					
Totale spesa					
Atti di indirizzo del Ministro		1,1		274.690	302.967
TOTALE					302.967
TAV. 3.1 Spese di personale					
personale					
Retribuzioni lorde (annua media - lordo Stato)					
Altre indennità (ISE, ecc.) importi medi annui					
Altri spese di personale (importi medi annui)					
Totale spesa					
Personale Amministrativo ruolo MAE	2,3	40.430		15.998	133.012
Personale Diplomatico	0,4	199.441			79.190
Contrattisti	0,4	37.400		14.439	21.727
Comandati	0,1	38.773		14.439	4.695
TOTALE	3,2				238.624

Tav. 4 Spese di funzionamento - (diverse da quelle di personale)			
Voci di spesa	Unità di misura	Spesa unitaria media	Totale spesa
Missioni all'interno			
Missioni all'estero			3.238
Beni di consumo			
Acquisto di beni e servizi (consulenze, studi, ecc.)			43.928
<i>di cui:</i>			
Formazione del personale			621
Noleggi, locazioni e leasing			2.919
Utenze e canoni			7.989
Manutenzione ordinaria (inclusi sistemi informativi)			5.789
Altro (prestazioni professionali, servizi ausiliari, assicurazioni)			11.494
Partecipazione a congressi e convegni			12.640
Mensa			2.476
Altri costi			3.858
<b>TOTALE</b>			<b>51.024</b>

Tav. 5 Spese di investimento			
Voci di spesa	Unità di misura	Spesa unitaria media	Totale spesa
Beni immateriali (opere dell'ingegno-software prodotto)			8.595
Beni mobili (inclusi sistemi informativi)			2.704
Manutenzione straordinaria (inclusi sistemi informativi)			2.020
<b>TOTALE</b>			<b>13.319</b>

Tav. 6 Spese per interventi (diverse da spese di personale, di funzionamento e di investimento)			
Intervento	Unità di misura	Spesa unitaria media (in euro)	Totale spesa
<b>TOTALE</b>			<b>0</b>



**Priorità: MEDITERRANEO**

**Obiettivo 1 (attività 2): Indirizzo, coordinamento e verifiche**

Descrizione Obiettivo: definire e realizzare iniziative politiche per il mantenimento della pace e della sicurezza nel mondo; assicurare, attraverso il monitoraggio del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni, la correttezza dei processi di misurazione e valutazione della performance; proporre all'organo di indirizzo politico amministrativo, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi previsti dalla legge.

	<b>Proposta</b>
	<b>€ 23.552</b>

Attività	Totale spesa		Spese di personale		Spese di funzionamento		Spese di investimento		Spese per interventi	
	23.552		si	no	si	no	si	no	si	no
Valutazione e controllo strategico (OIV)										

Tav. 2 - Prodotti/ Servizi			
prodotti o servizi	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media (in euro)
Attività di controllo e monitoraggio	Atti	2,2	10.677
<b>TOTALE</b>			<b>23.552</b>

TAV. 3.1 Spese di personale					
personale	Anni persona	Retribuzioni lorde (annua media - lordo Stato)		Altre indennità (ISE, ecc.) importi medi annui	
		personale	Altri spese di personale (importi medi annui)	Totale spesa	
Personale Amministrativo ruolo MAE	0,22	42.357	11.216		11.818
Personale Diplomatico	0,02	355.388			7.839
Contrattisti					
Comandati					
<b>TOTALE</b>	<b>0,24</b>				<b>19.657</b>

Tav. 4 Spese di funzionamento - (diverse da quelle di personale)			
Voci di spesa	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media
Missioni all'interno			
Missioni all'estero			244
Beni di consumo			2.357
Acquisto di beni e servizi (consulenze, studi, ecc.)			
di cui:			
Consulenze			
Studi			47
Formazione del personale			220
Noleggi, locazioni e leasing			602
Utenze e canoni			436
Manutenzione ordinaria (inclusi sistemi informativi)			865
Altro (prestazioni professionali, servizi ausiliari, assicurazioni)			187
Partecipazione a congressi e convegni			291
Mensa			2.892
Altri costi			
<b>TOTALE</b>			

Tav. 5 Spese di investimento			
Voci di spesa	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media
Beni immateriali (opere dell'ingegno-software prodotto)			647
Beni mobili (inclusi sistemi informativi)			204
Manutenzione straordinaria (inclusi sistemi informativi)			152
Altro			
<b>TOTALE</b>			1.003

Tav. 6 Spese per interventi (diverse da spese di personale, di funzionamento e di investimento)			
Intervento	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media (in euro)
<b>TOTALE</b>			0

**Priorità: MEDITERRANEO****Obiettivo 2: Cooperazione bilaterale e multilaterale in materia migratoria**

Descrizione Obiettivo: Favorire una sempre più efficiente trattazione delle questioni riguardanti immigrazione e visti di ingresso in Italia

Proposta	27.128.998	euro
----------	------------	------

Tav. 1 Attività		Spese per interventi	
Attività	Totale spesa	Spese di funzionamento	Spese di investimento
Cooperazione migratoria	27.128.998	51	51

Tav. 2 - Prodotti/ Servizi			Totale spesa	
prodotti o servizi	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media (in euro)	Totale spesa
Gestione degli aspetti internazionali delle politiche migratorie		1.738	14.649	25.455.139
Coordinamento dell'emissione dei visti d'ingresso		2.236	749	1.673.859
<b>TOTALE</b>				<b>27.128.998</b>

TAV. 3.1 Spese di personale		Altre indennità (ISE, ecc.) importi medi annui		Totale spesa	
personale	Anni persona	Retribuzioni lorde (annua media - lordo Stato)	Altre indennità (ISE, ecc.) importi medi annui	Altre spese di personale (importi medi annui)	Totale spesa
Personale Amministrativo ruolo MAE	33	41.580	5.716		1.560.768
Personale Diplomatico	8	201.454			1.611.632
Contrattisti					
Comandati/Distaccati	1	52.753			52.753
<b>TOTALE</b>	<b>42</b>				<b>3.225.153</b>

Tab. 4 Spese di funzionamento - (diverse da quelle di personale)			
Voci di spesa	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media
Missioni all'interno	missione	1	200
Missioni all'estero	missione	15	1.289
Beni di consumo			41.651
Acquisto di beni e servizi (consulenze, studi, ecc.)			421.966
di cui:			
Formazione del personale			8.086
Noleggi, locazioni e leasing			31.974
Utenze e canoni			107.358
Manutenzione ordinaria (inclusi sistemi informativi)			83.442
Altra (prestazioni professionali, servizi ausiliari, assicurazioni)			156.816
Partecipazione a congressi e convegni			32.290
Mensa			56.864
Altri costi			540.021
<b>TOTALE</b>			
Tab. 5 Spese di investimento			
Voci di spesa	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media
Beni immateriali (opere dell'ingegno-software prodotto)			109.732
Beni mobili (inclusi sistemi informativi)			34.525
Manutenzione straordinaria (inclusi sistemi informativi)			31.322
<b>TOTALE</b>			175.579
Tab. 6 Spese per interventi (diverse da spese di personale, di funzionamento e di investimento)			
Intervento	Unità di misura	Volumi	Spesa unitaria media (in euro)
Erogazione del Contributo al C/CF-OIL	Contributo annuo	1	7.850.000
Erogazione del Contributo all'OIL	Contributo annuo	1	13.681.418
Erogazione del Contributo all'OIM	Contributo annuo	1	1.656.827
<b>TOTALE</b>			23.188.245

NOTE

PERSONALE: Per la cooperazione bilaterale e multilaterale in materia migratoria si calcola di dover disporre di 8 persone della Carriera Diplomatica, 33 dalle Aree Amministrative e un facente parte dell'Arma dei Carabinieri da destinare alla Direzione, alla Segreteria, agli Uffici VI e VII sia per la gestione degli aspetti internazionali delle politiche migratorie (rapporti con le Organizzazioni internazionali e le altre Amministrazioni competenti) sia per il coordinamento dell'emissione dei visti di ingresso da parte della Rete diplomatico-consolare e rapporti con le Istituzioni Comunitarie e le altre Amministrazioni dello Stato.

MISSIONI: Si tratta di missioni finalizzate ad assicurare la partecipazione dei delegati italiani alle riunioni indette dagli Organismi dell'Unione Europea in materia migratoria in particolare per quelle del gruppo visti, ai negoziati bilaterali in materia di visti, alle iniziative bilaterali e multilaterali in ambito migratorio, come pure le missioni in vista di un piano di potenziamento delle sezioni visti in Cina in relazione alla preparazione dell'Expo 2015.

