



RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

2015

A cura della Segreteria Generale – Unità di Coordinamento



Sommario

1. PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE	2
2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI STAKEHOLDER ESTERNI	3
2.1. Il contesto esterno di riferimento	3
2.2. L'Amministrazione.....	5
2.3. I risultati raggiunti.....	9
2.4. Le criticità e le opportunità	13
3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI	15
3.1 Albero della performance.....	15
3.2 Obiettivi strategici e strutturali	15
3.2. Obiettivi e piani operativi.....	54
3.3. Obiettivi individuali.....	56
4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ	58
5. PARI OPPORTUNITÀ	65
6. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	68
6.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità	68
6.2. Punti di forza e di debolezza del ciclo della performance.	69
7. ELENCO DEGLI ALLEGATI	71



1. Presentazione della Relazione

Con la presente relazione si traccia il bilancio del quinto ciclo di applicazione del D. Lgs. n. 150/2009 al Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale per quanto concerne il “sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale” nelle sue varie articolazioni.

Essa si compone di cinque sezioni, così come previsto dalla delibera n. 5/2012 della CiVIT, ancora vigente: la prima sezione è rivolta essenzialmente ai cittadini e agli altri stakeholder esterni, ai quali vengono presentati il contesto esterno di riferimento, uno sguardo di insieme sull’Amministrazione, i risultati raggiunti e le criticità riscontrate. La seconda è dedicata alla performance organizzativa (risultanza dei controlli strategico e gestionale) ed individuale (valutazioni dei dipendenti del MAECI), nonché alla attuazione del “Programma triennale per la trasparenza e l’integrità”. La terza illustra i dati di carattere economico-finanziario desunti dal ciclo di bilancio. La quarta sezione si sofferma sull’attività svolta in materia di pari opportunità, mentre la quinta descrive il processo di redazione e adozione della relazione.

Anche nel 2015 la Farnesina ha affrontato l’esercizio con il massimo impegno, sia a livello centrale che nelle sue articolazioni periferiche, nella convinzione che un sempre più accurato sistema di misurazione della performance, che valorizzi le eccellenze e il merito e alimenti la cultura della trasparenza e dell’integrità, non può che rafforzare la capacità del Ministero di adempiere alla sua missione istituzionale. Al tempo stesso, il MAECI ha accolto positivamente l’aggiornamento del sistema di misurazione e valutazione della performance introdotto dalla più recente normativa (l’articolo 19, comma 10, del decreto-legge 24 giugno 2014, n. 90, convertito, con modificazioni, dalla legge 11 agosto 2014, n. 114) e si predispone a recepire le innovazioni che verranno indicate dal Dipartimento della Funzione Pubblica, cui è stato affidato il coordinamento dell’intera materia.

Valutare una attività apparentemente “immateriale” come la politica estera non è agevole. Nel corso degli anni il Ministero ha progressivamente affinato obiettivi, indicatori e target del proprio piano della performance per riuscire ad esprimere in maniera sempre più accurata il contributo di ogni dipendente ai risultati raggiunti. Come illustrato nelle pagine che seguono, nel 2015 l’Amministrazione degli Esteri ha compiuto uno sforzo significativo di diversificazione dei giudizi e delle premialità. Tale sfida è stata condotta in un contesto reso particolarmente difficile dalla specificità della struttura (una amministrazione centrale e una rete periferica di quasi 300 uffici in tutti i Continenti), dalla complessità della situazione internazionale e dalla continua diminuzione delle risorse umane.

Roma, 30 giugno 2016.



2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli altri stakeholder esterni

2.1. Il contesto esterno di riferimento

Nel 2015 la Farnesina ha svolto la sua azione in un contesto internazionale particolarmente difficile. La crisi migratoria e le diverse sensibilità sulla politica economica hanno messo a dura prova il modello europeo, confrontato anche con il perdurare della crisi ucraina. La minaccia terroristica dell'ISIS è giunta sul suolo europeo. Gli scenari di crisi in Nord Africa e Medio Oriente, malgrado gli sforzi della comunità internazionale - e malgrado l'impegno italiano in particolare a sostegno dell'affermazione di un governo unitario in Libia, hanno mostrato deboli segnali di miglioramento. La firma dell'accordo nucleare iraniano, l'apertura di Cuba e l'avvio di un timido processo di pace in Siria sono stati tra i pochi segnali positivi in un quadro d'insieme fortemente critico.

Tra le principali minacce si possono menzionare il terrorismo nella sua nuova dimensione "statuale" (Daesh), la criminalità organizzata transnazionale, i flussi migratori di massa, i rischi di proliferazione nucleare, il cybercrime, la lotta al cambiamento climatico e le crisi del sistema finanziario internazionale. A questi fattori si sommano ulteriori sfide quali la scarsità di materie prime e le potenzialità destabilizzanti legate al problema della scarsità e dei prezzi delle risorse idriche e alimentari. Molte di queste criticità non sono nuove, nuova è però la dimensione e il potenziale che vanno assumendo in relazione all'intreccio fra progresso tecnologico, dinamiche socio-politiche e mutamento degli assetti economici globali.

Forse anche in conseguenza di tale situazione internazionale, che si ripercuote direttamente sulla sicurezza e il benessere dei cittadini, l'attenzione in Italia per i temi di politica estera è cresciuta così come è cresciuta la "domanda" di Farnesina. I tradizionali ancoraggi della nostra politica estera, la UE e l'alleanza atlantica, non appaiono più sufficienti ad assicurare la protezione dei nostri interessi fondamentali. Viene giustamente invocata una politica estera dell'Italia più autonoma, più orientata alla difesa degli interessi nazionali e più efficace. Tutto ciò accanto alla altrettanto importante funzione del Ministero quale fornitore di servizi a istituzioni, cittadini e imprese. Sono stati emessi oltre 2 milioni di visti e quasi 300.000 passaporti, servendo un'utenza di quasi 5 milioni di cittadini italiani residenti all'estero. Nel complesso i servizi erogati hanno prodotto introiti per le casse dello Stato per oltre 155 milioni di euro.

L'interesse per le attività della Farnesina ha trovato conferma nel settore della comunicazione. Nel 2015 il sito istituzionale ha ricevuto 6.021.841 accessi e 18.673.940 visualizzazioni. L'Ufficio relazioni con il pubblico ha dato riscontro a oltre 558 persone che si sono recate presso il MAECI, 7.772 richieste per telefono e 14.658 richieste pervenute



via mail. L'Amministrazione ha incoraggiato l'attivazione da parte degli uffici all'estero di profili facebook e twitter, fornendo apposite linee guida per assicurare standardizzazione grafica e omogeneità di contenuti. Il sito istituzionale è anche in lingua inglese e araba, mentre i siti degli uffici all'estero sono tutti anche in lingua locale.

Per quanto riguarda i vincoli di finanza pubblica, il Ministero ha continuato a perdere risorse finanziarie e umane in conseguenza delle misure di risanamento in essere. Al netto dei contributi ad Enti e Organizzazioni internazionali e dei fondi destinati per legge all'Aiuto Pubblico allo Sviluppo, il bilancio della Farnesina nel 2015 è ammontato a circa 871 milioni di Euro, di cui solo 183 milioni costituiscono risorse effettivamente rimodulabili, cui possono essere riferiti margini di flessibilità gestionale. Il personale di ruolo è diminuito del 24 per cento nell'ultimo decennio, in misura particolarmente significativa per il personale delle aree funzionali, che registra anche una età media elevata (51 anni).

Proprio le risorse umane costituiscono peraltro il valore aggiunto del Ministero degli Esteri, le cui funzioni all'estero non possono che essere svolte da personale di ruolo e a contratto adeguatamente formato e qualificato nonché accreditato presso le autorità locali. A differenza di altri Ministeri la Farnesina ha dei limiti oggettivi alla terzizzazione e esternalizzazione.

Anche dopo la soppressione nel 2014 dell'Istituto Diplomatico ed il trasferimento delle competenze alla Scuola Nazionale dell'Amministrazione, il Ministero ha continuato a fare dell'aggiornamento professionale uno degli assi portanti della politica di valorizzazione del proprio personale. Nel 2015 i partecipanti alle attività di aggiornamento professionale sono stati oltre 2.800 per un totale di 73.500 ore formazione/uomo erogate. Un forte sviluppo ha avuto in particolare il settore dell'online learning, attraverso il quale sono state erogate oltre 13.000 ore di formazione/uomo, che hanno consentito un migliore aggiornamento del personale in servizio all'estero.

La tutela delle risorse umane in servizio all'estero ha costituito un altro importante fronte di attività dell'Amministrazione. Si ricorda che nel 2015 la nostra sede del Cairo è stata oggetto di un attacco terroristico, mentre un razzo è caduto a pochi metri dalla nostra Ambasciata a Kabul, fortunatamente in entrambi i casi senza vittime.

Il contesto economico internazionale ha visto una accentuata competizione tra i diversi sistemi-paese. Nella competizione globale non basta promuovere settorialmente un determinato prodotto o una determinata operazione economica. Occorre valorizzare il sistema Paese nel suo complesso e mantenere elevato il valore del "brand" Italia, valorizzando anche il nostro straordinario patrimonio linguistico e culturale. La rete degli uffici all'estero della Farnesina costituisce sotto questo punto di vista un patrimonio strategico. Le rappresentanze sono infatti il terminale di tutte le amministrazioni dello



stato, così come delle realtà territoriali italiane e degli enti pubblici, nonché punto di riferimento essenziale per cittadini e imprese. La presenza istituzionale all'estero (ICE, ENIT, esperti di varie amministrazioni, camere di commercio locali, grandi imprese, Confindustria, Cassa depositi e Prestiti) trova il suo momento di sintesi e di raccordo nel Capo della Missione diplomatica. L'integrazione logistica di tutte le presenze istituzionali in seno all'Ambasciata è sempre più diffusa (vi sono già 35 uffici ICE inseriti nelle Ambasciate) per ragioni di risparmio, immagine e funzionalità. L'azione della Farnesina e dei suoi uffici all'estero è stata determinante nel contribuire al successo di Expo Milano 2015.

Di fronte a queste sfide, La Farnesina ha confermato anche nel 2015 la sua forte vocazione all'innovazione e al cambiamento. L'anno concluso è stato caratterizzato dall'attuazione di importanti riforme: nascita dell'Agenzia per la cooperazione allo sviluppo, indennità di servizio all'estero; spese di promozione dell'Italia, contabilità degli Istituti di Cultura, valutazione dei risultati.

In questo quadro, pur a fronte di risorse decrescenti, il MAECI ha deciso di mantenere sostanzialmente immutati gli obiettivi strategici e di gestione che si era prefissato, chiedendo un costante sforzo di accresciuta produttività al suo personale. Sono stati perseguiti con impegno e determinazione tutti gli obiettivi indicati nella direttiva per l'azione amministrativa del MAECI, promuovendo pace e stabilità nelle aree di nostro più immediato interesse, sostenendo la presenza economica dei nostri imprenditori nei mercati internazionali, prestando assistenza a centinaia di migliaia di connazionali nel mondo di vecchia e nuova emigrazione. I risultati raggiunti appaiono ancora più apprezzabili in un contesto internazionale così incerto e in situazioni ambientali spesso molto difficili, quali quelle presenti in sedi come Kabul, Baghdad, Mogadiscio, Il Cairo, Islamabad, Caracas e in Africa sub-sahariana.

2.2. L'Amministrazione

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

In base all'adozione del DPR 95/2010, la struttura centrale del Ministero consta di otto Direzioni generali, in linea con la visione di una Pubblica Amministrazione più snella ed efficiente, vicina ai cittadini ed alle imprese. Le Direzioni Generali sono divise per macro-aree tematiche coincidenti con le grandi priorità della nostra politica estera: affari politici e sicurezza, mondializzazione e questioni globali, promozione del sistema Paese, Unione Europea, italiani all'estero e politiche migratorie, cooperazione allo sviluppo; cui si aggiungono le Direzioni Generali incaricate di attuare le priorità del Governo in materia di riforma dell'azione amministrativa e razionalizzazione delle risorse.



Al vertice della struttura amministrativa è collocato il Segretario Generale, che sovrintende all'azione dell'Amministrazione e ne assicura la continuità delle funzioni, coordinandone gli uffici e le attività.

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

- rapporti politici, economici, sociali e culturali con l'estero;
- rappresentanza e tutela degli interessi italiani in sede internazionale;
- programmazione e indirizzo dell'azione italiana in materia di cooperazione allo sviluppo (essendo l'attuazione degli interventi di cooperazione ora demandata alla Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo istituita con legge n. 125 del 2014);
- cura dei processi negoziali riguardanti l'Unione Europea;
- rappresentanza della posizione italiana nell'ambito della politica estera e di sicurezza comune dell'Unione Europea;
- rapporti con le collettività italiane all'estero e tutela dei cittadini italiani all'estero;
- questioni sociali e migratorie in relazione a enti e organizzazioni internazionali.

Queste ampie competenze possono essere ricondotte in sei grandi direttrici fondamentali:

- Sicurezza e diritti;
- Mediterraneo e flussi migratori;
- Europa;
- Sfide globali;
- Diplomazia per la crescita;
- Riforma dell'azione amministrativa e razionalizzazione delle risorse.

L'Amministrazione in "cifre"

L'Amministrazione centrale (Dati al 31 dicembre 2015)	
Direzioni Generali e Servizi	13
Strutture dirigenziali di II livello (Unità, Uffici, altre)	103



La rete estera (Dati al 31 dicembre 2015)	
Ambasciate	123
Rappresentanze Permanenti presso Organizzazioni Internazionali	8
Delegazione Diplomatica Speciale	1 (Taipei)
Uffici Consolari	80
Uffici Consolari onorari	541 , di cui 401 operativi (ossia con titolare nell'esercizio delle funzioni)
Istituti Italiani di Cultura	83
Istituzioni scolastiche	148
Lettori di ruolo	166

Unità di Personale (Dati al 31 dicembre 2015)	
Diplomatici (917) e Dirigenti (49)	966
Personale delle Aree Funzionali	2.927
Personale a contratto degli uffici all'estero (2.542 presso Ambasciate, Consolati e Istituti Italiani di Cultura + 82 unità presso le UTL)	2.616

Analisi caratteri qualitativi/quantitativi del personale (Dati al 31 dicembre 2015)	
Età media del personale (anni)	51,03 anni
Età media dei dirigenti	44,77 anni
Tasso di crescita unità di personale negli anni	- 3,71 %
% di dipendenti in possesso di laurea	53,31 %
% di dirigenti in possesso di laurea	100 %
Turnover del personale	4,46 % (nel 2015 sono state assunte 7 unità di personale, mentre sono cessati dai ruoli 157 dipendenti)



Ore di formazione (media per dipendente)	11,28, calcolato come segue: totale ore di formazione erogate: 73.537/totale personale di ruolo e non di ruolo: 6.520 (non è stato conteggiato il personale di altre amministrazioni)
Tasso di assenze (escluse ferie)	5,15%
Tasso di dimissioni premature	44,58 %
Tasso di richieste di trasferimento	0 %
Tasso di infortuni	0,20%

Analisi di genere (Dati al 31 dicembre 2015)	
% di dirigenti donne	21,53 %
% di donne sul totale del personale	46,40 %
Età media del personale femminile	Dirigente - 41 anni Non dirigente - 53 anni
% di personale femminile laureato sul totale del personale femminile	46,93 %

Dal 23 novembre al 7 dicembre, tutto il personale a qualsiasi titolo in servizio presso la sede centrale e gli Uffici all'estero del MAECI ha potuto partecipare su base volontaria a un **questionario sul benessere organizzativo**, diffuso a cura dell'Organismo Indipendente di Valutazione.

Hanno risposto **876 lavoratori, 460 donne e 416 uomini, 385 in Italia, 491 all'estero** (corrispondente al 12% del personale MAECI). Il numero dei partecipanti è fortemente diminuito rispetto alla precedente rilevazione, con una flessione pari al 31,3%. Ciò potrebbe non essere dovuto esclusivamente al periodo di più breve somministrazione, ma anche a una certa disaffezione dei dipendenti rispetto a un esercizio percepito come ripetitivo e non particolarmente utile. Il campione si presenta comunque equilibrato dal punto di vista della rappresentanza di genere e della dislocazione del servizio fra Italia ed estero.

L'immagine complessiva del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale è positiva. L'amministrazione ne emerge infatti rispettosa delle diversità, aliena alle discriminazioni e con un'incidenza molto ridotta di ostacoli al lavoro e alla carriera dovuti all'appartenenza a qualsiasi gruppo identificabile. Nella percezione dei



lavoratori, fenomeni come il mobbing non sono assenti, ma il loro livello è contenuto, così come il senso di malessere che ne deriva.

Una valutazione d'insieme dei risultati del questionario non può prescindere da una comparazione dei dati riferiti al 2014. Se è vero che i valori medi si attestano su quelli già emersi dalla precedente indagine, si ripropongono alcune criticità già oggetto di segnalazione, in particolare in relazione a: dialogo tra dirigenti e collaboratori, prospettive di sviluppo professionale legato al merito, condivisione degli obiettivi, sicurezza sui luoghi di lavoro, soprattutto all'estero.

Si conferma anche quest'anno, seppur leggermente in calo, l'alto livello di apprezzamento del senso di appartenenza e dell'immagine dell'istituzione. Le diverse valutazioni fatte dai partecipanti al questionario sull'uno o altro aspetto, con eventuali accenti critici, non impediscono comunque agli stessi di ribadire l'orgoglio di appartenere all'amministrazione, l'impressione che la stessa abbia un ruolo importante per il proprio ambito familiare e amicale, tra gli utenti e nella società in generale.

2.3. I risultati raggiunti

Nel 2015, l'Amministrazione degli Esteri ha operato per il pieno raggiungimento degli obiettivi indicati nel piano della performance 2015-2017. Nel paragrafo 3.2 vengono illustrati gli obiettivi raggiunti per ogni centro di responsabilità nella **dimensione "organizzativa"**. Tra questi si segnalano in particolare:

➤ Sicurezza e diritti

- Sicurezza e diritti umani sono dimensioni che il nostro Paese non ha mai ritenuto in contrasto tra loro ma al contrario complementari. Solo il rafforzamento dei secondi può garantire davvero la stabilità della prima. Ciò era ben presente all'inizio dell'anno nella programmazione strategica della Farnesina ed è risultato via via confermato con il passare dei mesi, quando varie emergenze si sono presentate drammaticamente all'attenzione generale.
- La dimensione della tutela e promozione dei diritti umani è passata attraverso il protagonismo della Farnesina e della rete estera nella promozione di campagne su dossier quali pena di morte, mutilazioni genitali femminili, diritti dei fanciulli e delle donne, ivi incluso il tema del matrimonio forzato o tra minori, libertà di religione e credo.
- Sull'altro versante, si è intensificata la nostra azione per il rafforzamento della pace, della sicurezza, della solidarietà e della cooperazione allo sviluppo, nel rispetto dei principi della Carta delle Nazioni Unite e dei valori fondanti dell'Unione Europea.



- Particolare attenzione è stata prestata a iniziative diplomatiche e umanitarie nei teatri di crisi, a cominciare da quelli che si affacciano sul Mediterraneo. Per questo l'Italia ha organizzato iniziative quali la conferenza MED – Mediterranean Dialogues o la Riunione ministeriale sulla Libia ospitata a Roma nel dicembre, che ha dato nuovo slancio al dialogo politico intra-libico.
- Sono stati seguiti anche i temi di maggiore interesse strategico per l'Italia, tra cui la riforma del Consiglio di Sicurezza delle Nazioni Unite, il Processo di Pace in Medio Oriente e l'accordo sul nucleare iraniano.

➤ **Mediterraneo e flussi migratori**

- Le priorità politiche sull'Europa e sulla sicurezza e diritti già toccavano il Mediterraneo, in forza della posizione italiana al centro del bacino, della sua vocazione di ponte culturale e geopolitico tra nord dell'Africa, Medio Oriente ed Europa e delle responsabilità che l'Italia sente di avere nella regione.
- Pertanto, una priorità politica ad hoc riguardava proprio quest'area di importanza vitale per la prosperità e la sicurezza del Paese, anche sotto il profilo dei flussi migratori.
- La diplomazia italiana ha così proseguito, nel corso del 2015, una serie di azioni volte a orientare la proiezione e le politiche dell'Unione Europea nell'area mediterranea e a definire una strategia europea in relazione al fenomeno migratorio.

➤ **Europa**

- La vocazione europea dell'Italia, Paese fondatore della Comunità e da sempre tra le maggiori economie dell'Unione ma anche tra i membri più dinamici e attivi in seno alle Istituzioni europee, si è rispecchiata nella cura dei seguiti del Semestre di Presidenza dell'UE del 2014.
- Si sono confermate le direttrici della politica europea dell'Italia quali il rafforzamento della costruzione europea, una maggiore integrazione tra Stati membri e Istituzioni e un rinnovato ruolo dell'Europa nella crescita economica e nella promozione dell'equità e della solidarietà.
- I flussi migratori, hanno continuato a rappresentare un tema spinoso all'interno dell'UE, rispetto al quale l'Italia ha sempre cercato di far emergere la necessità di adottare una strategia condivisa.
- L'Italia non poteva poi non farsi portatrice di una visione europea che guardasse da un lato al legame transatlantico e dall'altro alle relazioni con i Paesi della sponda sud del Mediterraneo.



➤ **Sfide globali**

- Individuate dal 2015 come una priorità politica autonoma, le "sfide globali" occupano un interesse centrale della Farnesina, impegnata su numerosi fronti, sia sul piano multilaterale che bilaterale, per garantire una più efficace governance economica mondiale, rilanciare un nuovo programma di azione sullo sviluppo sostenibile, assicurare gli approvvigionamenti energetici al nostro Paese e sostenere la lotta contro i cambiamenti climatici.
- In questo quadro, il MAECI ha, tra l'altro, contribuito all'elaborazione della nuova Agenda 2030 sullo sviluppo sostenibile sottoscritta a New York nel settembre scorso, ha lavorato per il successo della Conferenza sul Clima di Parigi (COP21) svoltasi a dicembre e, sul piano finanziario, ha promosso un'azione efficace nell'ambito della copresidenza italiana del Counter ISIL Finance Group CIFG, nel quadro della Coalizione Internazionale contro Daesh.
- Il coordinamento internazionale risulta decisivo per trattare di questi temi, risultando strategica la partecipazione dell'Italia ai fora G7/G20, per i quali la Farnesina ha curato con successo il coordinamento interministeriale per la definizione della posizione italiana sui principali dossier, anche in vista della Presidenza italiana 2017.

➤ **Diplomazia per la crescita.**

- Il Ministero ha confermato il suo ruolo centrale, nell'ambito del Governo e della Pubblica Amministrazione, nella regia e nel coordinamento di tutte le azioni legate al processo di crescita dell'economia nazionale e indirizzate alla promozione della stessa all'estero.
- Vertici, riunioni ai più alti livelli, tavoli interministeriali e con il coinvolgimento di imprese, istituzioni, enti, e ancora missioni ed eventi hanno avuto l'obiettivo di dare unità e coerenza alle attività di promozione all'estero, alla ricerca di opportunità, investimenti, apertura dei mercati ed internazionalizzazione delle nostre imprese.
- La consapevolezza che l'Italia abbia una carta straordinaria da giocare, che è la valorizzazione della creatività e delle eccellenze imprenditoriali da un lato e dell'immenso patrimonio culturale e paesaggistico dall'altro, ha improntato tutte le azioni volte a favorire il raggiungimento di questa priorità politica.
- Tela di fondo e al contempo traguardo sempre presente in tali azioni è stata Expo Milano 2015, per la quale la Farnesina ha svolto un ruolo propulsivo e di coordinamento contribuendo a gestire le delegazioni istituzionale straniere (205), spesso accompagnate da missioni imprenditoriali, e favorendo circa 1000 incontri B2B.



- Il Paese non potrà crescere senza migliori servizi ai cittadini, alle imprese, agli stranieri. Si è dunque prestata grande attenzione ai servizi consolari, anche grazie ai processi di digitalizzazione in atto, e alla promozione della lingua e della cultura italiana

➤ **Riforma dell'azione amministrativa**

- Il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale non dimentica di essere anche una parte fondamentale dell'Amministrazione dello Stato. Accanto alle linee guida che il vertice politico ha dettato per l'azione di proiezione internazionale della Farnesina, se ne aggiunge una relativa all'azione amministrativa.
- Si è proseguito così nell'azione volta a dare concreta attuazione ai principi della responsabilità manageriale, decentramento decisionale, valorizzazione delle professionalità, innovazione tecnologica e procedurale, semplificazione procedimentale, misurazione e valutazione del merito individuale.
- Sono state portate a termine importanti riforme: la riforma della cooperazione allo sviluppo derivante dalla Legge 125/2014 e la conseguente nascita dell'Agenzia della Cooperazione allo Sviluppo; la riforma del trattamento economico all'estero e dell'indennità di rappresentanza; la riforma della contabilità degli Istituti di Cultura; la riforma del sistema di certificazione dei risultati dei funzionari diplomatici.
- Tra gli obiettivi raggiunti, spicca anche il rafforzamento dell'equilibrio di genere nell'attribuzione di incarichi dirigenziali e di particolare responsabilità.

Quanto alla **dimensione "individuale"**, i risultati complessivi delle valutazioni dei dipendenti del MAECI hanno evidenziato che il sistema di misurazione e valutazione della performance, introdotto nel 2011 in attuazione del d.lgs. n. 150/2009, è ormai ben avviato, avendo i valutatori ormai fatto proprie le procedure, la tempistica e le modalità di effettuazione delle valutazioni individuali.

Così come nei 4 anni precedenti, le schede di valutazione 2015 per dirigenti, dipendenti appartenenti alle aree funzionali e personale a contratto a legge italiana in servizio nelle Sedi estere sono state integralmente compilate attraverso evidenze informatiche di gestione facile ed intuitiva. Il processo di valutazione si è svolto nei tempi previsti, con 4611 valutazioni di prima istanza e 126 di seconda istanza (pari al 2,73%, a riprova di una diffusa "accettazione" dei giudizi), da parte di 492 valutatori di prima istanza e 69 di seconda.

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



L'esercizio, inoltre, si è confermato un importante strumento di gestione del personale, specie grazie al colloquio individuale coi dipendenti, che ha carattere obbligatorio sia per le valutazioni di prima istanza che per quelle di seconda istanza e costituisce un fondamentale momento di confronto fra dirigenti e collaboratori.

2.4. Le criticità e le opportunità

Il sistema di misurazione e valutazione della performance "individuale" del personale del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale si applica ai dirigenti ed al personale delle aree funzionali nonché al personale a contratto a legge italiana. Per il personale appartenente alla carriera diplomatica vige un distinto sistema di valutazione, disciplinato non dal d. lgs 150/2009 bensì dagli artt. 106 e ss. del DPR 5 gennaio 1967, n. 18 e successive modifiche, recante "Ordinamento dell'Amministrazione degli Affari Esteri".

L'Amministrazione ha comunque proseguito il percorso di armonizzazione dei due sistemi di valutazione già avviato con il DM 22 dicembre 2010, n. 2533 recante "Modalità di valutazione dei risultati conseguiti dai funzionari diplomatici, ai fini dell'attribuzione della componente del trattamento economico metropolitano correlata ai risultati", che aveva imposto un più stretto collegamento fra gli obiettivi attribuiti al personale diplomatico e gli obiettivi strategici e di gestione individuati all'interno del Piano della Performance. Il più recente **DM del 15 settembre 2015 n. 1769**, adottato in sostituzione del precedente, ha portato le fasce di merito da tre a cinque, per incentivare maggiormente la graduazione delle valutazioni e, in linea con il D. Lgs. 150/2009, ha aggiunto, quale ulteriore criterio concorrente nella determinazione del risultato attribuito al singolo dirigente, la valutazione della sua capacità di diversificare i giudizi assegnati ai propri collaboratori. La nuova regolamentazione prevede in particolare che il raggiungimento degli obiettivi dei funzionari diplomatici possa essere inquadrabile in cinque livelli: eccellente (100% del trattamento economico di risultato), ottimale (90%), adeguato (80%), soddisfacente ma non del tutto adeguato (60%), insoddisfacente (non si corrisponde alcun trattamento economico di risultato).

La circolare n. 12 del 27 dicembre 2010, recante "Schede di valutazione annuale dei segretari di legazione e dei consiglieri di legazione" aveva peraltro già introdotto, fra i criteri per l'attribuzione del massimo giudizio positivo, quello della "rilevanza dei risultati raggiunti in ordine agli obiettivi strategici che siano stati individuati dal vertice politico-amministrativo", correlando fortemente la valutazione al conseguimento degli obiettivi individuati all'interno del Piano della Performance.

Nell'attuazione del ciclo della performance non sono state riscontrate particolari criticità, anche se l'applicazione di talune disposizioni ha sollevato difficoltà in conseguenza



della presenza di un'articolata rete di uffici all'estero, connesse da una parte alla complessità di incorporare nella performance "individuale" del personale in servizio all'estero la performance "organizzativa" dell'ufficio di appartenenza, dall'altra alla necessità di prevedere momenti di formazione sul sistema di valutazione per il personale in servizio all'estero.

L'organizzazione di apposite sessioni formative sul ciclo della performance per il personale in servizio all'estero ha scontato alcune difficoltà dovute alla carenza di risorse per la formazione e per i viaggi di servizio. A fronte di tale situazione, l'Amministrazione ha comunque incrementato le possibilità di formazione a distanza. È stato predisposto a tal fine un modulo sulla valutazione della performance, all'interno di un corso online sulla gestione delle Risorse Umane destinato ai Capi Ufficio all'estero. Sono stati inoltre inseriti specifici moduli multidisciplinari nei percorsi formativi (anche in quelli pre-posting) previsti per le tutte le categorie di personale, in particolare uno specifico modulo sul Controllo strategico e il controllo di gestione. È disponibile un'apposita pagina web sulla Intranet dedicata al ciclo della performance, con relativa documentazione e una sezione contenente le risposte ai quesiti più frequenti.

Merita infine segnalare le riserve manifestate da talune sigle sindacali nei confronti del sistema, in particolare per quanto riguarda l'impossibilità di avvalersi del riconoscimento degli incentivi economici ad esso collegati dal D.Lgs. 150/2009, stante il mancato stanziamento delle apposite risorse previste dall'art. 45, comma 3 bis del D. Lgs-165/2001.

In relazione alle valutazioni individuali del personale, infine, si è registrata anche nel 2015 un appiattimento verso l'alto delle valutazioni espresse.

Per quanto riguarda i funzionari della carriera diplomatica, a seguito dell'emanazione del citato D.M. 15 settembre 2015 n. 1769, si è registrata una più accentuata diversificazione, rispetto agli anni precedenti, dei giudizi finalizzati alla corresponsione della indennità di risultato: al 53,4% dei funzionari è stato riconosciuto il raggiungimento degli obiettivi al massimo livello; al 36,4% è stato riconosciuto il raggiungimento degli obiettivi a livello ottimale; al 10,2% agli altri livelli previsti.



3. Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti

3.1 Albero della performance

Mandato Istituzionale

Il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale esercita le funzioni ed i compiti spettanti allo Stato in materia di rapporti politici, economici, sociali e culturali con l'estero; in materia di promozione del "Sistema Italia"; in materia di tutela e promozione delle comunità italiane residenti all'estero; in materia di cooperazione allo sviluppo.

Area Strategica 1 Sicurezza e diritti

- *Outcome* Sostenere le iniziative diplomatiche e umanitarie per la stabilizzazione dei teatri di crisi, dal Medio Oriente al Nord Africa all'Est Europa. Proseguire l'impegno su dossier di interesse strategico quali la riforma del Consiglio di Sicurezza dell'ONU, il Processo di Pace in Medio Oriente, la questione nucleare iraniana e i negoziati sul disarmo. Favorire l'integrazione degli strumenti europei nell'ambito di un'Alleanza Atlantica rinnovata. Promuovere i diritti umani in particolare i diritti dei bambini e delle donne, la libertà di religione e credo nonché la lotta alla pena di morte e alle mutilazioni genitali femminili

Area Strategica 2

Mediterraneo e flussi migratori

- *Outcome* Quale area di importanza vitale per la prosperità e la sicurezza del Paese, anche sotto il profilo dei flussi migratori, dovrà essere compiuto ogni sforzo per orientare la proiezione e le politiche dell'Unione Europea nell'area, mettendo a fuoco il nesso tra migrazioni, crisi e sviluppo, mentre i rapporti bilaterali e multilaterali con i Paesi della sponda sud dovranno essere opportunamente modulati.

Area Strategica 3

Europa

- *Outcome* Assicurare continuità alle priorità del Semestre italiano di Presidenza UE, mantenendo l'impegno per un'Europa più integrata, solidale e orientata alla crescita. Speciale attenzione dovrà essere dedicata alle politiche dei flussi migratori, all'allargamento e al ruolo globale dell'Unione Europea

Area Strategica 4 Sfide globali

- *Outcome* Sostenere lo sviluppo di un'efficace governance mondiale sui temi dei cambiamenti climatici (anche in vista della COP di Parigi 2015), dell'accesso ai mercati, della proprietà intellettuale e della sicurezza degli approvvigionamenti energetici, operando negli organismi multilaterali in favore della libertà degli scambi e della tutela degli investimenti. Particolare attenzione dovrà essere dedicata alla preparazione del Vertice ONU del 2015 in occasione dei 70 anni dell'Organizzazione e del 60mo anniversario dell'adesione dell'Italia.

Area Strategica 5

Diplomazia per la crescita

- *Outcome* Favorire la crescita dell'economia nazionale, ricercando e cogliendo nei mercati globali nuove opportunità per il Sistema Paese, contribuendo ad attrarre investimenti in Italia e a promuovere gli interessi delle nostre imprese. Oltre al sostegno ad Expo Milano 2015, valorizzare le nostre eccellenze scientifiche e il nostro patrimonio culturale e la promozione della lingua italiana.

Area Strategica 6

Riforma dell'azione amministrativa e razionalizzazione delle risorse

- *Outcome* Proseguire il processo di riforma e di riduzione della spesa, con l'affermazione di principi improntati a responsabilità manageriale, decentramento decisionale, valorizzazione delle professionalità, con particolare riferimento alla parità di genere, innovazione tecnologica e procedurale, misurazione e valutazione del merito individuale, razionalizzazione del patrimonio e delle risorse a disposizione. Particolare attenzione andrà riservata all'attuazione della riforma della cooperazione, alla trasparenza e all'attività per la prevenzione della corruzione.



3.2 Obiettivi strategici e strutturali

Nel 2015 i Centri di Responsabilità del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale hanno pianificato obiettivi strategici e obiettivi strutturali, oggetto di accurato monitoraggio da parte degli stessi Centri di Responsabilità, della Segreteria Generale e dell'Organismo Indipendente di Valutazione. L'analisi dei dati inseriti nel programma informatico utilizzato per il monitoraggio degli obiettivi ha evidenziato la realizzazione degli stessi in sostanziale conformità con le priorità politiche dell'Amministrazione. Si rimanda agli allegati **1A e 1B** per le informazioni di maggiore dettaglio.

CDR 1 – GABINETTO DEL MINISTRO

Obiettivo strutturale

6 - Definire e realizzare iniziative politiche per il mantenimento della pace e della sicurezza nel mondo.

Risultati conseguiti per il 2015

Ai sensi del Regolamento di organizzazione degli Uffici di diretta collaborazione, di cui al Decreto del Presidente della Repubblica 24 maggio 2001, n. 233 e successive modifiche ed integrazioni, gli Uffici di diretta collaborazione svolgono le funzioni di supporto dell'organo di direzione politica e di raccordo tra questo e l'amministrazione. Nell'ambito di tali funzioni istituzionali, caratterizzanti tutti gli uffici di diretta collaborazione dei Ministri, il CdR 1 del MAECI si è proposto, nello specifico, di assolvere le funzioni attribuite dalla normativa vigente supportando il Ministro nel delineare e realizzare iniziative politiche dirette al mantenimento della pace e della sicurezza nel mondo. Si è cercato di incardinare tale obiettivo, nonostante i tagli finanziari, nelle finalità perseguite complessivamente dall'Amministrazione degli affari esteri, nei confronti della quale il CdR 1 esercita le funzioni di raccordo con le indicazioni del vertice politico, secondo le vigenti disposizioni di legge.

Risorse finanziarie per gli obiettivi: Per il raggiungimento degli obiettivi, su uno stanziamento definitivo di € 12.804.553, la spesa totale sostenuta a consuntivo è stata di € 9.412.147,41, compresi i residui accertati di nuova formazione e al netto delle somme destinate al pagamento di debiti pregressi, ivi inclusi residui perenti reiscritti in bilancio.

CDR 2 - SEGRETERIA GENERALE

Priorità politica

Diplomazia per la crescita.

Obiettivo strategico



89 - Rafforzare il dialogo strategico e operativo con le altre Amministrazioni centrali dello Stato.

Priorità politica

Riforma dell'azione amministrativa e razionalizzazione delle risorse.

Obiettivo strategico

127 - Ampliare la trasparenza sulle attività del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale per avvicinare cittadini e istituzioni alle azioni di politica estera.

Obiettivo strutturale

87 - Assistere Ministro in elaborazione indirizzi e programmi; assicurare coerenza generale e coordinamento attività MAECI; assistenza connazionali in emergenza e rischio; consulenza in diritto interno e internazionale; cura documentazione storico-diplomatica Farnesina.

Risultati conseguiti per il 2015

Nel 2015 la Farnesina ha svolto la sua azione in un contesto internazionale particolarmente difficile. Gli scenari di crisi in Nord Africa e Medio Oriente, malgrado gli sforzi della comunità internazionale - e malgrado l'impegno italiano a sostegno di un governo unitario in Libia, si sono ulteriormente aggravati. La crisi migratoria e le divisioni sulla politica economica hanno inoltre messo a dura prova il modello europeo. Tra i segnali positivi si richiama la firma dell'accordo nucleare iraniano, l'apertura di Cuba e l'inversione di tendenza nell'economia mondiale rispetto alla crisi degli ultimi anni.

In questo quadro, la Farnesina ha perseguito gli obiettivi indicati nella direttiva per l'azione amministrativa del MAECI, promuovendo pace e stabilità nelle aree di nostro più immediato interesse, anche tramite il lancio e l'organizzazione di iniziative quali la Conferenza internazionale ospitata a Roma sulla Libia nel dicembre 2015 o la Conferenza Rome Med – Mediterranean Dialogues; sostenendo la presenza economica dei nostri imprenditori nei mercati internazionali, grazie anche al supporto offerto dalla Farnesina alle attività internazionali legate ad EXPO Milano; prestando assistenza a centinaia di migliaia di connazionali nel mondo di vecchia e nuova emigrazione. Nel corso dell'anno il MAECI ha inoltre portato a termine o avviato rilevanti mutamenti organizzativi e funzionali: riforma della cooperazione allo sviluppo derivante dalla Legge 125/2014 e conseguente nascita dell'Agenzia della Cooperazione allo Sviluppo; riforma del trattamento economico all'estero e dell'indennità di rappresentanza; riforma della contabilità degli Istituti di Cultura; riforma del sistema di certificazione dei risultati dei funzionari diplomatici.

La Segreteria Generale, oltre a garantire la sua funzione di coordinamento complessivo dell'Amministrazione, volta ad assicurare unità di indirizzo, tempestività e continuità del lavoro degli Uffici in Italia e all'Estero, ha portato a termine con successo -



attraverso le articolazioni dirigenziali di cui si compone - gli obiettivi prefissati sia strategici/strutturali che di gestione.

Per quanto riguarda l'obiettivo strategico volto a **rafforzare il dialogo strategico e operativo con le altre Amministrazioni centrali dello Stato**, la Segreteria Generale ha promosso 46 riunioni interministeriali in preparazione dei principali impegni di natura internazionale dei Ministri, Vice Ministri e Sottosegretari del Governo, soprattutto nei settori della promozione del Sistema Paese e della Sicurezza nazionale. Tali attività hanno permesso di orientare l'azione internazionale dei vari membri di Governo in maniera coerente con gli indirizzi di politica estera e consolidare la centralità della Farnesina nell'azione internazionale del Paese. La Segreteria Generale ha inoltre organizzato la XI Conferenza degli Ambasciatori (27-28 luglio 2015), dal titolo "Diplomazia per l'Italia", che ha visto la partecipazione del Presidente della Repubblica e del Presidente del Consiglio, oltre che di numerosi esponenti di Governo. La Segreteria Generale ha anche promosso numerose riunioni dei "Tavoli" di coordinamento in essere con altre Amministrazioni, enti o imprese, presieduti in molti casi dal Segretario Generale. Si segnalano: il Tavolo Esteri – Difesa, il Tavolo info valutativo MAECI-Presidenza del Consiglio; il Gruppo di lavoro consultivo per la promozione della cultura e della lingua italiana all'estero; la Conferenza Banca d'Italia – MAECI; la riunione annuale MAECI – Guardia di Finanza; gli incontri di vertice con grandi aziende e associazioni di categoria. Nell'ambito di EXPO Milano 2015, infine, la Segreteria Generale ha coordinato con tutte le amministrazioni dello Stato l'esercizio volto a garantire presenze istituzionali e di Governo ad ognuna delle 119 "giornate nazionali" organizzate dai Paesi espositori.

Per quanto riguarda l'obiettivo strategico relativo all'**attuazione del Programma triennale per la trasparenza**, la Segreteria Generale ha curato il continuo aggiornamento e miglioramento della sezione "**Amministrazione trasparente**", in conformità con le pertinenti delibere ANAC, coordinando anche la pubblicazione dei dati sui siti degli uffici diplomatico-consolari all'estero. A tal fine sono stati individuati referenti per la trasparenza in ogni sede estera. La sezione del sito centrale è stata inoltre arricchita da un ulteriore sottosezione denominata "bilancio trasparente", allo scopo di rendere visibile la destinazione che viene data alle risorse finanziarie che provengono dal contribuente e descrivere i servizi e le attività che con esse sono realizzati. Sul piano delle innovazioni, è stato introdotto un nuovo applicativo per la pubblicazione automatica dei dati sui contratti pubblici anche in formato aperto. Nel corso del 2015 la sezione "Amministrazione trasparente" ha ricevuto 54.756 accessi e 389.530 visualizzazioni, che testimoniano una particolare sensibilità dell'utenza rispetto alla trasparenza della Farnesina. Come previsto dal Programma Triennale, la Segreteria Generale ha attivato degli appositi moduli formativi in materia di trasparenza destinati ai dipendenti.



Il MAECI ha altresì promosso due rassegne dell'iniziativa **“Farnesina Porte Aperte”**, inserite nell'ambito della “giornata della trasparenza”. Il primo appuntamento (22-29 maggio) ha avuto come filo conduttore la celebrazione del centenario dell'ingresso dell'Italia nella Prima Guerra Mondiale. La seconda rassegna (dal 16 al 22 dicembre), intitolata **“L'Italia e la sfida della pace 1945-2015”**, è ruotata attorno alle celebrazioni del sessantesimo anniversario dell'ingresso dell'Italia nell'Organizzazione delle Nazioni Unite. Complessivamente i due eventi hanno ospitato oltre 3700 persone, che hanno potuto meglio conoscere le attività della Farnesina e avvicinarsi ai temi e ai dati della politica estera italiana. La Farnesina ha pubblicato inoltre l'Annuario Statistico del MAECI per il 2015, sia in italiano che in lingua inglese.

In merito all'obiettivo strutturale di **assistere il Ministro nell'elaborazione di indirizzi e programmi e assicurare coerenza generale e coordinamento alle attività del MAECI**, la Segreteria Generale ha processato 9.334 comunicazioni (“appunti”), sia di natura informativa che propositiva/operativa, originate dai centri di responsabilità del MAECI e dirette al vertice politico del Ministero (Ministro, Vice Ministri e Sottosegretari), alla Presidenza del Consiglio e alla Presidenza della Repubblica. Tali attività hanno richiesto una attenta verifica della coerenza delle proposte con gli indirizzi di politica estera e con le diverse iniziative poste in essere dai vari comparti dell'Amministrazione. La Segreteria Generale ha inoltre promosso 310 riunioni di coordinamento su questioni amministrative, gestionali e politiche che coinvolgono differenti articolazioni della Farnesina. Tali riunioni, di taglio operativo, hanno contribuito a garantire la coerenza e l'unitarietà dell'azione del Ministero.

Nel quadro delle funzioni definite all'art. 2 del DPR 19 maggio 2010 n. 95, come specificate all'art. 3 del DM 11 ottobre 2010, n.2060, il Segretario Generale – assistito dal Vice Segretario Generale, cui spettano le funzioni vicarie – ha assicurato il coordinamento delle attività delle Direzioni Generali e dei Servizi del Ministero, sulla base della circolare n. 10 del 9 dicembre 2010, avvalendosi delle Unità istituite nell'ambito della Segreteria Generale e in particolare dell'Unità di Coordinamento. In questo ambito, il Segretario Generale ha anche istruito e presieduto le riunioni settimanali del Consiglio di Amministrazione del Ministero, che esprime valutazioni sugli indirizzi strategici e sull'azione complessiva del Ministero, oltre a svolgere le altre funzioni previste dall'art. 7 del DPR 19 maggio 2010, n. 95. Attraverso tale complesso di attività il Segretario Generale ha coadiuvato il Ministro nella definizione dei programmi di politica estera.

La Segreteria Generale ha infine proseguito il coordinamento delle attività connesse all'adeguamento della struttura ministeriale alla nuova normativa sulla cooperazione allo sviluppo (L. 125/2014), in particolare per quanto riguarda le modifiche al DPR 95/2010, attualmente in corso di approvazione, e al DM 2060/2010, nonché emanando la nuova



circolare organizzativa della Direzione Generale per la Cooperazione allo Sviluppo. Infine, la Segreteria Generale ha coordinato gli incontri e la corrispondenza con la Corte dei Conti nell'ambito delle attività di referto al Parlamento sul rendiconto generale dello Stato. La Segreteria Generale ha anche confermato la sua **azione propulsiva in termini di innovazione**, curando il premio "Buone prassi, la Farnesina che innova", volto a premiare i progetti più meritevoli promossi dai dipendenti a beneficio di cittadini, imprese e uffici dell'Amministrazione.

Per quanto riguarda l'**assistenza ai connazionali in contesti di emergenza e rischio**, anche nel 2015 l'Unità di Crisi della Segreteria Generale ha effettuato con successo numerosi interventi, confermandosi una struttura di assoluta eccellenza del Paese, a fronte dell'aggravato contesto internazionale delle situazioni di crisi e della sua accentuata fluidità.

L'Unità di Analisi, Programmazione e Documentazione storico-diplomatica ha assicurato lo svolgimento di ricerche, **elaborazione di analisi e studi di previsione su temi strategici di politica estera**. L'elaborazione di studi ed analisi e la diffusione di quelli realizzati attraverso contributi finanziari agli enti è stata oggetto di una revisione mirata nel corso del 2015 per cercare di rispondere al meglio alle esigenze di approfondimento degli uffici e delle sedi estere. L'Unità ha inoltre assicurato la segreteria del Comitato di Riflessione e Indirizzo Strategico, istituito dal Ministro nella prima metà del 2015, promuovendone i lavori.

Il Servizio Affari Giuridici, dal canto suo, ha proseguito il suo ruolo di **consulenza specialistica in materia di diritto internazionale** a beneficio di tutte le amministrazioni dello Stato, in particolare per la stipula di accordi internazionali, e a sostegno degli Agenti del Governo italiano per la tutela dei diritti del Paese davanti alle Corti internazionali (si ricorda a titolo di esempio l'Arbitrato connesso con la vicenda dei fucilieri di marina e l'azione svolta con successo a Strasburgo per ridurre il volume del contenzioso presso la Corte Europea dei Diritti dell'Uomo). Il Servizio ha altresì analizzato tematiche di diritto interno inerenti alle attività del Ministero, ivi inclusa la trattazione del contenzioso dell'Amministrazione (escludendo i ricorsi relativi al personale di ruolo), fornendo puntuale sostegno agli Uffici ministeriali.

Per quanto riguarda infine gli obiettivi di gestione, tutte le strutture dirigenziali di livello non generale che compongono il CDR 2 (Segreteria Generale) hanno conseguito i risultati prefissati nell'ambito del Piano della performance 2015: Unità di Coordinamento, Unità di Analisi, Programmazione e Documentazione storico-diplomatica, Unità di Crisi, Organo Centrale di Sicurezza, Ufficio di Statistica e i tre uffici in cui si articola il Servizio Affari Giuridici, del Contenzioso diplomatico e dei trattati.



Risorse finanziarie per gli obiettivi: Per il raggiungimento degli obiettivi, su uno stanziamento definitivo di € 22.705.239, la spesa totale sostenuta a consuntivo è stata di € 15.019.207,30, compresi i residui accertati di nuova formazione e al netto delle somme destinate al pagamento di debiti pregressi, ivi inclusi residui perenti reiscritti in bilancio.

CDR 3 - CERIMONIALE DIPLOMATICO DELLA REPUBBLICA

Obiettivo strutturale

15 - Attività istituzionale del Cerimoniale Diplomatico della Repubblica

Risultati conseguiti per il 2015

Questo CDR ha perseguito l'obiettivo di **razionalizzare e snellire i sistemi operativi dei singoli Uffici per migliorare la qualità dei servizi offerti**, ottimizzando l'utilizzo delle risorse umane ed economizzando sugli altri costi di produzione, e per realizzare con efficacia ed efficienza gli obiettivi inerenti l'attività istituzionale.

Alla fine del 2015 l'Ufficio I ha concluso con il supporto dei tecnici informatici il lavoro di reingegnerizzazione della base dati delle autovetture afferenti le Rappresentanze, gli Organismi Internazionali ed il relativo personale, in modo da automatizzare i controlli sull'inserimento delle autovetture da parte del personale del Cerimoniale, di permettere efficaci e realistiche ricerche sulle auto con targa speciale in circolazione, di permettere controlli sull'effettiva restituzione delle targhe e di migliorare in generale la gestione del parco autovetture.

Nel corso del 2015 l'Ufficio II del Cerimoniale ha partecipato, per quanto di sua competenza, al rinnovo, di concerto con il Ministero del Lavoro, della Disciplina per il personale a contratto della Ambasciate in Italia, dialogando anche con le rappresentanze sindacali dei lavoratori e fornendo le opportune informazioni alle Rappresentanze diplomatiche qui accreditate. Il Programma Cerionline è stato aggiornato con la lista di tutti i contenziosi che coinvolgono le Rappresentanze accreditate e ogni sviluppo in materia viene prontamente riportato nel database. Le Sedi diplomatiche sono oggi tutte regolarmente connesse tramite il Programma Cerionline e dialogano costantemente con l'Ufficio senza particolari difficoltà.

Per quanto riguarda la gestione delle cortesie aeroportuali di competenza dell'Ufficio III del Cerimoniale, una prima valutazione della riforma del regime di concessione - approvata nel 2014 ed operativa dal primo gennaio 2015 - ha rivelato risultati estremamente soddisfacenti, tanto sul piano finanziario che dal punto di vista gestionale. Grazie alle innovazioni normative introdotte con tale riforma - che ha rivisto in senso restrittivo la concessione delle cortesie aeroportuali - e agli accordi intervenuti nella primavera del 2015 con l'ENAC, cui spetta la gestione del Cerimoniale di Stato a Fiumicino, si è riusciti ad azzerare del tutto il contributo finanziario che fino al 2014 l'Amministrazione



era tenuta ed erogare all'Ente citato. Inoltre, grazie all'aggiornamento del programma informatico Cerionline, che dal 2015 collega il Cerimoniale Diplomatico della Repubblica e le Rappresentanze diplomatiche accreditate in Italia con tutti i principali scali nazionali, la gestione delle richieste di cortesie aeroportuali da parte dell'Ufficio III è divenuta ancora più efficiente e veloce, con evidenti risparmi in termini di risorse umane e tempi di trattazione delle pratiche tanto per la Farnesina quanto per il Corpo Diplomatico qui presente.

È stato inoltre impostato, sul piano progettuale, dall'Ufficio III il programma informatico che, una volta operativo entro il 2017, consentirà di monitorare lo stato di avanzamento dell'organizzazione delle visite bilaterali in Italia di personalità e delegazioni straniere ospiti del Presidente della Repubblica, del Presidente del Consiglio dei Ministri e del Ministro degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale.

Risorse finanziarie per l'obiettivo: Per il raggiungimento dell'obiettivo, su uno stanziamento definitivo di € 7.568.780, la spesa totale sostenuta a consuntivo è stata di € 6.080.533,64, compresi i residui accertati di nuova formazione e al netto delle somme destinate al pagamento di debiti pregressi, ivi inclusi residui perenti reiscritti in bilancio.

CDR 4 - ISPettorato Generale del Ministero e degli Uffici all'Estero

Obiettivo strutturale

12 - Migliorare efficienza/efficacia delle strutture MAECI, promuovendo legalità e trasparenza. Assicurare un flusso di verifiche degli Uffici all'estero per ottimizzare la spesa. Affinare i parametri per la difesa delle Sedi e la sicurezza del personale.

Risultati conseguiti per il 2015

L'Ispettorato Generale ha proseguito la sua **azione di vigilanza**, con particolare riferimento alle ispezioni e missioni di sicurezza. Le 60 **ispezioni** realizzate hanno consentito di verificare la correttezza formale e sostanziale delle attività delle Sedi, avuto particolare riguardo per l'efficienza e la razionalizzazione della spesa da un lato, e l'efficacia dell'attività promozionale dall'altro. Una rilevante attenzione è stata riservata alla **sicurezza delle Sedi all'estero**. In questo contesto l'Ispettorato Generale ha altresì curato la realizzazione di 71 missioni di militari dell'Arma dei Carabinieri, sulla base di una valutazione della minaccia e del rischio dei singoli Paesi.

Risorse finanziarie per l'obiettivo: Per il raggiungimento dell'obiettivo, su uno stanziamento definitivo di € 3.834.615, la spesa totale sostenuta a consuntivo è stata di € 3.065.727,29, compresi i residui accertati di nuova formazione e al netto delle somme destinate al pagamento di debiti pregressi, ivi inclusi residui perenti reiscritti in bilancio.

CDR 5 - DIREZIONE GENERALE PER LE RISORSE E L'INNOVAZIONE (DGRI)



Priorità politica

Riforma dell'azione amministrativa e razionalizzazione delle risorse.

Obiettivo strategico

39 - Continuazione delle politiche propulsive delle pari opportunità

Obiettivi strutturali

95 - Programmazione e gestione delle risorse umane

96 - Programmazione e gestione delle risorse finanziarie ed innovazione organizzativa

97 - Programmazione e gestione delle risorse umane

98 - Programmazione e coerenza della gestione delle risorse finanziarie ed innovazione organizzativa

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

Risultati conseguiti per il 2015

Il MAECI aveva presentato le proprie proposte per il bilancio triennale 2015-2017 secondo le indicazioni fornite dalla Circ. MEF n. 16/2014, nonché tenendo conto delle disposizioni introdotte dal decreto legge 6 luglio 2012 n. 95, convertito con modificazioni nella Legge 7 agosto 2012, n. 135 (c.d. "spending review"), i cui effetti hanno influito sull'ammontare del bilancio di previsione anche per il suddetto triennio. L'ininterrotta erosione delle risorse a disposizione del Dicastero, per il funzionamento della propria rete di Uffici all'estero, nonché le specifiche norme in materia di "spending review", hanno determinato il proseguimento della riorganizzazione della rete diplomatico – consolare, finalizzata a configurare un nuovo assetto della presenza italiana sullo scenario globale.

Dopo un'intensa attività di razionalizzazione, operata in conformità ai dettami normativi e ai principi di contenimento della spesa - che ha portato complessivamente alla soppressione di ben 63 strutture all'estero dal 2007 ad oggi – il MAECI nel 2015 ha proceduto nella direzione di un **riorientamento della rete diplomatico-consolare**, sempre più efficiente ed efficace, oltre che finanziariamente sostenibile. Parallelamente, il MAECI ha proseguito nell'opera di razionalizzazione della nostra presenza consolare in Paesi europei, ammodernando l'erogazione dei servizi consolari attraverso la centralizzazione in strutture più grandi (cd. "Consolati hub"), in grado di generare virtuose economie di scala e di incrementare il tasso di efficienza e sviluppando l'accesso a distanza per alcuni servizi. Tale dinamismo ha consentito, tra l'altro, di affrontare con successo gli impegni, in termini di incremento delle richieste di visti e di assistenza a delegazioni straniere, correlati all'Esposizione universale – EXPO 2015 - svoltasi a Milano dal 1° maggio al 31 ottobre 2015, assicurando, l'adesione di oltre 140 tra Paesi e Organizzazioni Internazionali.

Nell'ambito del piano di **spending review**, avviato per il passato esercizio, l'Amministrazione è, inoltre, riuscita a veicolare nella L. Stabilità n.190 del 2014, dandovi



attuazione nel 2015, la **riforma del trattamento economico del personale di ruolo e dei docenti in servizio all'estero**, come misura concreta di perseguimento dell'obiettivo di riduzione del 3% del proprio bilancio. Il nuovo sistema di determinazione delle indennità di servizio all'estero (ISE), prevista dalla legge di stabilità 190/2014, art. 1, comma 319 e basato su principi di trasparenza e leggibilità, ha trovato piena applicazione a partire dal 1° luglio 2015, determinando un maggiore gettito fiscale e contributivo che – a regime - ammonterà a 32,3 milioni di euro su base annua (di cui 26,8 milioni di euro relativamente al personale MAECI e 5,5 milioni relativamente al comparto scuola).

La dotazione del solo piano gestionale 1 del capitolo 1276, per il 2015, inizialmente pari a circa 280 milioni di Euro, è stata profondamente ridimensionata nel corso dell'anno, attestandosi alla fine a circa 268 milioni di Euro, per effetto di rimodulazioni compensative tra i diversi piani gestionali del capitolo, mano a mano che l'erogazione dei pagamenti ha consentito di affinare le stime di spesa. Alla fine dell'esercizio finanziario 2015, per la prima volta, i fondi disponibili sui diversi piani gestionali del capitolo 1276 sono stati interamente utilizzati. Tuttavia, considerando che la tipologia delle spese che incidono su tale capitolo è tale da rendere impossibile una programmazione di dettaglio, sarebbe necessario poter sempre contare su una quota di riserva che metta al riparo da possibili fluttuazioni della spesa.

La contrazione delle risorse ha, inoltre, indotto, già da tempo, l'Amministrazione a ricorrere in modo crescente all'affidamento di determinate e circoscritte mansioni a **personale a contratto reclutato localmente**. L'impiego di tale personale, le cui retribuzioni sono parametrare alle condizioni dei mercati del lavoro locali (ex art. 157 DPR 18/67), ha consentito - a parità di mansioni - un significativo risparmio rispetto all'invio all'estero di personale di ruolo dall'Italia. A tal fine, il contingente dei dipendenti a contratto è stato opportunamente potenziato dall'Amministrazione, sfruttando le nuove possibilità assunzionali previste dalla recente normativa (art. 16bis, co.2, D.L. 24 aprile 2014 n. 66). Il rafforzamento degli organici con personale a contratto è stato operato nel 2015 secondo criteri di priorità, con 298 prove di assunzione, nel rispetto delle differenti responsabilità che gravano sulle diverse categorie di personale (ruolo e contratto). Merita, tuttavia, di essere sottolineato che, tenuto conto dell'esiguità del personale di ruolo all'estero, ulteriori riduzioni del medesimo, per effetto del perdurante blocco del turn-over, non potranno trovare adeguata compensazione con un ulteriore incremento del personale a contratto, sia perché tale categoria è, comunque, ormai vicina al limite di contingente massimo impiegabile, sia perché talune funzioni consolari non sono delegabili, per la loro rilevanza, a personale diverso da quello di ruolo.

Va, ancora, evidenziato come la DGRI, nel proseguire l'opera di razionalizzazione delle Rappresentanze all'estero sulla base di precise priorità, a fronte degli interventi di



chiusura di alcune Sedi e nell'ottica di mantenere la massima efficienza ed efficacia possibili, ha compensato le riduzioni dando **impulso alla rete consolare onoraria**, dedicando un'attenzione particolare agli Uffici onorari operanti in Paesi di secondario accreditamento, nei quali il posto consolare onorario rappresenta l'unica presenza istituzionale del nostro Paese. Rispetto al 2014, il numero degli Uffici onorari è, quindi, aumentato, confermando un trend finalizzato a mantenere, nelle circoscrizioni interessate da chiusure di Uffici di prima categoria, una presenza in grado di fungere da trait d'union tra nuclei molto spesso consistenti di connazionali e gli Uffici di carriera sovraordinati.

In considerazione delle criticità legate alla situazione generale delle risorse umane (dotazioni organiche in forte diminuzione) e finanziarie disponibili, è stata assicurata la massima funzionalità sia all'estero ma anche al Ministero, con particolare riferimento ai servizi sociali (mensa, ristorazione, baby-parking, asilo nido), nel tentativo di **conciliare il lavoro e le aspirazioni professionali con i compiti genitoriali e di cura familiare**.

Il Ministero, e questo CdR hanno proseguito l'implementazione dei processi di **innovazione e di ricerca di nuovi modelli gestionali per ottenere gli obiettivi della riduzione dei costi di funzionamento dell'apparato, di incremento di efficienza**, di semplificazione normativa e amministrativa, nonché l'adeguamento tecnologico, aspetto quest'ultimo imprescindibile per ogni Amministrazione che intenda operare in modo tempestivo ed efficace nel quadro globale.

Infine, per quanto riguarda l'Obiettivo strategico 39 - **Attuazione di una politica propulsiva delle Pari Opportunità**, l'attenzione ai temi di genere è stata, anche nel 2015, al centro di un percorso di continuo impegno dell'Amministrazione e, in particolare, di questa Direzione, per far sì che la parità di genere sia un principio acquisito non solo sul piano normativo, ma anche sul piano concreto, con una politica mirata a favorire lo sviluppo di carriera delle donne. In tale ambito merita di essere segnalata l'alta partecipazione alla giornata di presentazione della ricerca "Women in Diplomacy: perceived and experienced burdens in a male dominated organisation", a testimonianza della considerazione riservata dall'Amministrazione alla tematica delle pari opportunità. A conclusione dell'incontro, il Direttore Generale per le risorse e l'innovazione, nel citare i tagli alle posizioni dirigenziali subiti dal Ministero in questi anni (circa -20%) e la chiusura di 35 posizioni all'estero, ha, al contempo, evidenziato la frequente assegnazione di Sedi estere di grande responsabilità alle colleghe, annunciando di aver chiesto e ottenuto dall'On Ministro lo specifico compito di **rafforzare la componente femminile in posizioni di responsabilità anche al Ministero**. Sono, inoltre, proseguite le azioni di sostegno del CDR volte ad assicurare, nell'ambito del luogo di lavoro, non solo parità e pari opportunità di genere, ma anche il rafforzamento della tutela dei lavoratori e delle lavoratrici, garantendo l'assenza di qualunque forma di violenza morale o psicologica e di discriminazione.



Risorse finanziarie per gli obiettivi: Per il raggiungimento degli obiettivi, su uno stanziamento definitivo di € 586.715.391, la spesa totale sostenuta a consuntivo è stata di € 562.271.965,60, compresi i residui accertati di nuova formazione e al netto delle somme destinate al pagamento di debiti pregressi, ivi inclusi residui perenti reiscritti in bilancio.

CDR 6 - DIREZIONE GENERALE PER L'AMMINISTRAZIONE, L'INFORMATICA E LE COMUNICAZIONI (DGAI)

Priorità politica

Riforma dell'azione amministrativa e razionalizzazione delle risorse.

Obiettivi strategici

28 - Aumentare l'efficienza della rete diplomatico-consolare.

29 - Aumentare la sicurezza dei luoghi di lavoro presso gli uffici della rete diplomatico-consolare.

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

Obiettivi strutturali

37 - Provvedere alla gestione e manutenzione della rete estera del MAECI.

34 - Provvedere alla gestione e manutenzione del MAECI, ed in particolare del suo sistema informativo, attraverso la razionalizzazione e la semplificazione dei processi amministrativi.

Risultati conseguiti per il 2015

Aumentare l'efficienza della rete diplomatico-consolare: con riferimento a tale obiettivo è stata realizzata una percentuale di riduzione dei canoni locativi di natura residenziale pari al 20,56% rispetto al 2010. Il target prefissato era di una riduzione del 1,5%, quindi l'obiettivo è stato pienamente raggiunto.

Aumentare la sicurezza dei luoghi di lavoro presso gli uffici della rete diplomatico-consolare: in relazione a tale obiettivo, nel corso del 2015 le sedi estere hanno beneficiato di risorse per la sicurezza dei luoghi di lavoro nella misura del 41,31% in più rispetto all'esercizio 2011. Il risultato è stato conseguito a seguito di un'attività di sensibilizzazione e di monitoraggio avviati dalla DGAI (Ufficio III). Il target inizialmente prefissato è stato ampiamente superato oltre le aspettative e l'obiettivo conseguentemente raggiunto.

Favorire la modernizzazione dei servizi forniti dalla rete all'estero nell'ambito del processo di digitalizzazione in atto: con riferimento a tale obiettivo sono state avviate una serie di attività tra loro sinergiche, che si riassumono: 1) Estensione del portale Web SECOLI alle sedi estere. Valore atteso 15% - target raggiunto 15%. 2) Estensione della contabilità informatizzata agli Istituti Italiani di Cultura sul modello del portale SIBI. Valore atteso 33% - target raggiunto 33%. 3) Rinnovo presso le sedi estere delle postazioni della rete di comunicazioni riservata Telsy Coreu. Valore atteso 20% - target raggiunto 20%. 4)



Estensione @doc alla Rete diplomatico consolare e implementazione della piattaforma. L'obiettivo è stato ridimensionato a causa di insufficienza di fondi finanziari. Come misura sostitutiva è stato avviato uno studio di fattibilità per una piattaforma tecnologica più evoluta, mediante l'istituto del "riuso" previsto dal CAD. Al termine dell'esercizio 2015 sono stati pertanto raggiunti i target prefissati per tutti gli obiettivi, con una revisione di quello relativo al progetto "@doc rete".

Provvedere alla gestione e manutenzione della rete estera del MAECI: in relazione a tale obiettivo, nel corso dell'esercizio 2015 si è provveduto alla gestione e manutenzione della rete estera mediante l'autonomia gestionale e finanziaria degli Uffici all'estero e i relativi finanziamenti, con particolare riferimento al controllo dei conti consuntivi annuali inviati dalle Sedi sulla piattaforma SIBI e alle attività di supporto alle sedi estere nel reperimento di risorse proprie. Le attività previste sono state svolte e i target prefissati sono stati ampiamente raggiunti. Per quanto riguarda l'attività di controllo sul portale SIBI dei conti consuntivi annuali rispetto ai consuntivi pervenuti il valore atteso era 88% mentre a fine anno si è raggiunto un target del 98%. In merito alla percentuale di risorse proprie delle sedi estere, rispetto allo stanziamento di parte corrente, il valore atteso era 3,50% mentre il target raggiunto è stato del 9,2%.

Provvedere alla gestione e manutenzione del MAECI, ed in particolare del suo sistema informativo, attraverso la razionalizzazione e la semplificazione dei processi amministrativi: per il raggiungimento dell'obiettivo è stato previsto, in particolare, lo svolgimento delle seguenti attività: 1) implementazione dell'efficienza della spesa attraverso la riduzione della spesa per l'acquisto di carta. Valore atteso: maggiore del 5% - target raggiunto 12,5%. 2) Implementazione della sicurezza dei luoghi di lavoro attraverso l'espletamento delle visite mediche programmate ai sensi del D.Lgs. 81/2008. Valore atteso: 90% - target raggiunto 100%. 3) Informatizzazione delle procedure attraverso il completamento dell'attivazione delle caselle di posta certificata presso la sede centrale e la rete estera. Valore atteso: 99% - target raggiunto 99%. 4) Assicurare il funzionamento dell'infrastruttura informatica del MAECI e la continuità operativa nel corso dell'intero anno, fatte salve le cause non direttamente imputabili. Valore atteso: 99% - target raggiunto 99%. 5) Digitalizzazione delle comunicazioni attraverso la predisposizione della piattaforma @doc alla preparazione dei pacchetti di versamento archivistico in conformità al DPCM del 3 dicembre 2013. Valore atteso: 50% - target raggiunto 50%. A fine 2015, tutte le attività previste sono state svolte e i target prefissati sono stati ampiamente raggiunti.

Risorse finanziarie per gli obiettivi: Per il raggiungimento degli obiettivi, su uno stanziamento definitivo di € 151.699.504, la spesa totale sostenuta a consuntivo è stata di € 143.331.870,98, compresi i residui accertati di nuova formazione e al netto delle somme destinate al pagamento di debiti pregressi, ivi inclusi residui perenti reiscritti in bilancio.



CDR 7 - SERVIZIO PER LA STAMPA E LA COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE

Obiettivo strutturale

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

Risultati conseguiti per il 2015

Nell'ambito delle attività di informazione e comunicazione relative al Ministro, delle DDGG e Servizi del MAECI e delle Sedi all'estero svolte nel 2015, rivestono particolare rilievo:

- la cura dei rapporti con la Presidenza del Consiglio, Dipartimento per l'Editoria, e con le principali Agenzie di stampa (Ansa, AdnKronos, AskaNews, Servizi Italiani.net, MF Dow Jones, Il Velino, AGI, 9Colonne) al fine di definire le **Convenzioni che forniscono servizi giornalistici da e per l'estero**. Tali Convenzioni rispondono alle esigenze informative della politica estera italiana e alla necessità di dare una complessiva proiezione internazionale al Paese: è infatti necessario che il MAECI possa usufruire quotidianamente di servizi giornalistici e, allo stesso tempo, che questi ultimi assolvano la funzione di valorizzare le iniziative adottate dalla politica estera italiana. I servizi giornalistici forniti dalle agenzie di stampa sono focalizzati sulle aree tematiche e geografiche prioritarie; il costante aggiornamento degli Uffici della Farnesina sulle notizie di attualità internazionale assicurano, da un lato, la diffusione dei necessari strumenti di informazione italiani e stranieri (al Servizio Stampa, agli Uffici di diretta collaborazione dell'On. Ministro, ai Sottosegretari ed ai Centri di Responsabilità del Ministero) e dotano, dall'altro, gli Uffici di diretta collaborazione del Ministro e i competenti Uffici del Ministero di basilari strumenti di documentazione funzionali allo svolgimento delle loro attività di istituto.
- La gestione delle risorse finanziarie relative ai servizi per le rilevazioni audiovisive e di rassegna stampa telematica e il monitoraggio delle agenzie di stampa.
- La gestione del **sito Internet del Ministero**, per cui si è provveduto a rinnovare i contratti relativi all'aggiornamento dei contenuti e alle traduzioni nelle lingue straniere in cui il sito viene presentato al pubblico (Inglese e Arabo), quelli relativi alla realizzazione dei contenuti editoriali multimediali e quelli relativi alle attività di gestione e sviluppo dell'infrastruttura informatica del portale e di supporto tecnico all'attività redazionale e di gestione dei contenuti dei siti delle Ambasciate (cd. minisiti).
- L'attività dell'**Ufficio Relazioni con il Pubblico**, che ha svolto i suoi compiti istituzionali gestendo 39.052 contatti (14.658 email in entrata e 16.064 in uscita, 7.772 telefonate e 558 visite).



Risorse finanziarie per l'obiettivo: Per il raggiungimento dell'obiettivo, su uno stanziamento definitivo di € 4.643.687, la spesa totale sostenuta a consuntivo è stata di € 4.325.033,32, compresi i residui accertati di nuova formazione e al netto delle somme destinate al pagamento di debiti pregressi, ivi inclusi residui perenti reiscritti in bilancio.

CDR 9 - DIREZIONE GENERALE PER LA COOPERAZIONE ALLO SVILUPPO (DGCS)

Priorità politica

Diplomazia per la crescita.

Obiettivo strategico

45 - Ottenere una più elevata qualità dell'aiuto allo sviluppo italiano nella cornice degli Obiettivi di sviluppo del millennio e alla luce del quarto Foro di Alto livello di Busan nel 2011.

Obiettivi strutturali

102 - Gestione degli affari generali e amministrativi della cooperazione.

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

Risultati conseguiti per il 2015

Ottenere una più elevata qualità dell'aiuto allo sviluppo italiano nella cornice degli obiettivi di sviluppo del millennio e alla luce del quarto Foro di Alto livello di Busan nel 2011. Nella gestione delle sue attività di cooperazione, la DGCS ha continuato a vigilare, anche nel corso del 2015, affinché fossero mantenuti standard di qualità dell'aiuto il più elevati possibile, adoperandosi per mettere in atto le direttive e per seguire le indicazioni fornite in materia dai più importanti organismi internazionali del settore, a cominciare dall'OCSE/DAC. Quali esempi dell'impegno della Direzione Generale verso un costante miglioramento della qualità degli interventi, si possono citare - tra le altre cose - lo sforzo di **concentrazione delle risorse** in un numero limitato di Paesi prioritari (in ottemperanza al principio di concentrazione, ed in linea con le raccomandazioni OCSE-DAC, la DGCS ha confermato anche nel 2015 la loro riduzione a 20) e, all'interno di essi, l'identificazione di un ristretto numero di settori di intervento (entrambe misure tese a rafforzare l'impatto delle iniziative di cooperazione realizzate), il sempre maggior impegno in favore della trasparenza dei dati (la Banca Dati online "Open AID" contiene tutte le informazioni di dettaglio sulle iniziative realizzate, aggiornate al novembre 2015), la rigorosa applicazione di un apposito "marker efficacia" a tutte le nuove proposte di finanziamento deliberate dal Comitato Direzionale della Cooperazione italiana, nonché l'adozione di una serie di linee guida settoriali che guidano e rendono coerente l'attività della cooperazione italiana nei singoli ambiti di intervento.



Nello specifico, l'attività della DGCS si è concentrata prima sull'attività di programmazione, e poi sulla realizzazione delle iniziative bilaterali, multilaterali e multi-bilaterali programmate per l'anno, in linea con le linee strategiche di intervento individuate nel Documento triennale di programmazione ed indirizzo per il triennio 2015-2017, approvato definitivamente dal Consiglio dei Ministri in data 29 luglio 2015.

Gestione degli affari generali e amministrativi della cooperazione. Nel corso del primo semestre del 2015, la DGCS ha provveduto alla predisposizione di tutti gli atti amministrativi e contabili necessari a consentire il regolare svolgimento delle attività progettuali e finanziarie tese alla realizzazione degli interventi di cooperazione allo sviluppo. È stato predisposto il decreto di attribuzione delle risorse a firma del Direttore Generale, che ha permesso la corretta imputazione dei capitoli di spesa ai diversi uffici della DGCS e la definizione dell'ordinaria amministrazione. È stato altresì predisposto il bilancio annuale dei fondi di cooperazione, derivante dalla ripartizione in capitoli e piani gestionali delle risorse stanziata a valere sul bilancio ordinario, sul Fondo per l'attuazione delle politiche comunitarie e sul Decreto Missioni internazionali.

Durante il 2015, la Direzione Generale ha promosso numerosi incontri informali tra gli uffici interessati, per verificare costantemente l'andamento della spesa nelle varie aree e nei differenti settori di intervento, predisponendo numerosi prospetti riepilogativi della situazione del bilancio, ed in particolare 27 report sulla "situazione di spesa", in cui è stata riportata lo stato finanziario di ciascun capitolo e piano gestionale di competenza della Direzione Generale, sia per quel che riguarda la competenza che con riferimento alla cassa, con approfondimenti specifici relativamente alle risorse stanziata tramite il Decreto Missioni e quelle stanziata a valere sul Fondo per l'attuazione delle politiche comunitarie.

La DGCS ha prestato la consueta attenzione al corretto utilizzo delle risorse a disposizione, curando la tempestiva ed accurata predisposizione dei necessari decreti di impegno e dei relativi mandati di pagamento: tale attenzione è risultata nell'impegno di circa il 92% delle risorse stanziata in favore della DGCS (percentuale che salirebbe ulteriormente se non si considerassero le risorse stanziata dal Decreto Missioni ultimo trimestre 2015, resesi disponibili soltanto il 31 dicembre 2015, e/o se non si considerassero le risorse non impegnate sui capitoli obbligatori, che ovviamente prescindono dalle capacità di gestione della Direzione e quindi non sono significative da questo punto di vista).

Infine, la DGCS ha continuato a dedicare grande attenzione agli aspetti di **comunicazione pubblica** delle proprie attività, non soltanto attraverso una serie di pubblicazioni sui social media (facebook e twitter) e sul proprio sito internet (completamente rinnovato nell'aprile 2015 e tenuto costantemente aggiornato), ma anche attraverso la consueta pubblicazione mensile del bollettino "La Cooperazione informa" e



mediante il continuo miglioramento della piattaforma online Openaid, aggiornata nel novembre 2015, e che ora rappresenta compiutamente tutte le informazioni relative agli interventi sul terreno realizzati dai vari soggetti del sistema di cooperazione italiano (i dati contabili sono stati aggiornati nella stessa occasione al dicembre 2014, ultimi dati certificati dall'OCSE-DAC). Percentuale di raggiungimento: 100%.

Programmazione degli interventi di cooperazione bilaterale, multilaterale e multi-bilaterale. L'attività di programmazione della DGCS nel 2015 si è concentrata inizialmente su due aspetti:

- da un lato, la predisposizione del “tabellone di programmazione Paese”, nel quale sono state illustrate nel dettaglio le risorse messe a disposizione delle singole aree geografiche e dei singoli Paesi per l'anno finanziario 2015, a valere sui vari canali di intervento (il Tabellone di programmazione Paese è stato approvato formalmente dal Comitato Direzionale della Cooperazione allo Sviluppo in data 24 marzo 2015); in relazione a tale esercizio di programmazione, la Direzione Generale ha inoltre proceduto - in collaborazione con tutti i soggetti di cooperazione attivi nelle singole realtà locali - alla elaborazione di una “Scheda Stream” per ognuno dei Paesi prioritari individuati, nella quale sono state indicate le attività di cooperazione programmate per il triennio, suddivise tra i vari canali e i differenti settori di intervento.
- dall'altro lato, la Direzione ha predisposto - con il coinvolgimento di tutti i maggiori soggetti di cooperazione italiani - il Documento Triennale di programmazione e di indirizzo 2015-2017 previsto dall'art. 12 della L.125, nel quale sono state delineate le linee strategiche generali che caratterizzeranno per il triennio in parola le attività di cooperazione allo sviluppo di tutto il sistema di cooperazione italiano. Alla fine del complesso iter descritto dalla normativa (che prevede, dopo la prima approvazione da parte del Comitato Interministeriale per la Cooperazione allo Sviluppo, l'acquisizione dei pareri delle Commissioni parlamentari competenti, della Conferenza Unificata Stato-Regioni e del Consiglio Nazionale per la Cooperazione allo Sviluppo), il Documento è stato adottato dal Consiglio dei Ministri il 29 luglio 2015.

Oltre a tali due esercizi di carattere più generale, si segnala altresì che la DGCS ha predisposto, a seguito di un complesso ed articolato lavoro preparatorio, le due delibere con le quali è stata autorizzata la pubblicazione dei due bandi per il finanziamento delle iniziative (sia ordinarie che “Infoeas”) da realizzare tramite le ONG italiane. Tali delibere sono state approvate dal Comitato Direzionale nella seduta del 29 maggio 2015.

La DGCS ha inoltre continuato anche nel 2015 a partecipare attivamente al dibattito internazionale in tema di cooperazione allo sviluppo, partecipando alle numerose **riunioni**



a livello UE, OCSE ed ONU nelle quali sono state discusse le principali innovazioni da apportare al sistema internazionale dello sviluppo. In particolare, oltre ai consueti appuntamenti in ambito UE e OCSE, la DGCS ha contribuito allo sviluppo del dibattito internazionale che ha preceduto e seguito i due più importanti appuntamenti internazionali del 2015: **la Conferenza di Addis Abeba sul finanziamento dello Sviluppo (luglio 2015) ed il Vertice sullo Sviluppo sostenibile del settembre 2015 a New York.**

Nella seconda parte dell'anno, la Direzione Generale ha quindi gestito la **delicata fase di transizione verso il nuovo sistema di cooperazione previsto dalla L.125** (con l'avvio delle attività dell'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo, avvenuta il 1° gennaio 2016) ed ha avviato l'esercizio di programmazione puntuale degli interventi da realizzare nelle varie realtà geografiche e nei vari settori nel triennio 2016-2018.

Risorse finanziarie per gli obiettivi: Per il raggiungimento degli obiettivi, su uno stanziamento definitivo di € 891.708.168, la spesa totale sostenuta a consuntivo è stata di € 816.134.607,02, compresi i residui accertati di nuova formazione e al netto delle somme destinate al pagamento di debiti pregressi, ivi inclusi residui perenti reiscritti in bilancio.

CDR 10 - DIREZIONE GENERALE PER LA PROMOZIONE DEL SISTEMA PAESE (DGSP)

Priorità politica

Diplomazia per la crescita.

Obiettivi strategici

146 - EXPO 2015 – Coordinamento iniziative di internazionalizzazione.

147 - Anno dell'Italia nell'America Latina – AIAL.

Obiettivi strutturali

142 - Coadiuvare e coordinare gli operatori economici pubblici e privati nei processi di internazionalizzazione.

143 - Favorire e incentivare la ricerca in campo scientifico e tecnologico in ambito internazionale.

144 - Favorire e incentivare l'insegnamento e la diffusione della lingua italiana nelle scuole e nelle Università all'estero.

145 - Favorire e incentivare la diffusione della cultura italiana e della ricerca archeologica.

Risultati conseguiti per il 2015

Nell'ambito delle proprie attività per il 2015 la Direzione Generale aveva programmato una serie di iniziative corrispondenti ai suoi obiettivi strutturali e strategici nell'ambito della Missione "Diplomazia per la crescita". Se ne sintetizzano i risultati.

Le principali iniziative realizzate per la promozione del "Sistema Paese" sono state:

- Per la crescita economica e internazionalizzazione dell'impresa italiana:



- **la diffusione di informazioni commerciali agli operatori italiani e stranieri per mezzo delle piattaforme InfoMercatiEsteri** (notizie e inquadramenti su 125 Paesi, 5 in più rispetto al 2014, e su 11 macrosettori con 470.880 accessi e 1.277.045 visualizzazioni di pagina) **ed ExTender** (2.558.523 accessi annui e la validazione di 8.406 informative, di cui 533 anticipazioni di gare Early Warning), nonché tramite pubblicazioni specializzate, tra cui 11 newsletter "Diplomazia Economica Italiana" in collaborazione con Milano Finanza Dow Jones e 558 twitter della Diplomazia economica;
 - l'assistenza diretta, a livello centrale, nelle operazioni Italia/estero a gruppi industriali e contribuito all'organizzazione di 10 **incontri di vertice**, che si sono tenuti con Bracco, Edison, Eni, Finmeccanica, Ge Oil & Gas/Nuovo Pignone, Gruppo Rina e gruppo Trevi;
 - il coordinamento in seno alla "**Cabina di Regia per l'Italia Internazionale**" per l'assunzione delle linee guida e di indirizzo strategico in materia di promozione e internazionalizzazione di imprese;
 - la collaborazione con l'Ambasciata d'Italia ad Abu Dhabi i contatti che hanno portato alla firma di un importante Protocollo d'Intesa di collaborazione tecnica tra Accredia (Ente unico nazionale di accreditamento designato dal Governo italiano) ed ESMA (Autorità degli Emirati Arabi Uniti per la normazione e la metrologia);
 - la collaborazione con ICE Agenzia, Uni-Italia, e Unioncamere Confindustria, la formazione in Italia di giovani provenienti da 10 Paesi Focus con il programma "Invest Your Talent in Italy";
 - il collegamento fra le manifestazioni culturali e scientifiche e quelle di promozione commerciale.
- Nel campo della **scienza e della tecnologia**:
 - l'assegnazione dei contributi obbligatori a Organismi Internazionali;
 - l'assegnazione di contributi a progetti inseriti nei Protocolli esecutivi di collaborazione scientifica e tecnologica bilaterali in vigore secondo due tipologie di intervento: c.d. progetti di "Grande rilevanza" e progetti di scambio tra team di ricercatori;
 - il completamento dei negoziati per la conclusione dei Protocolli bilaterali di cooperazione scientifico-tecnologica con l'Algeria (27 maggio), la Serbia (16 novembre) e la Polonia (il 21 dicembre);
 - l'organizzazione del secondo Tavolo tecnico interministeriale per la cooperazione S&T con la Cina;



- la gestione della piattaforma web RISE T - Rete informativa scienza e tecnologia per la diffusione;
- la gestione dello spazio web Innovitalia all'interno del portale nazionale della ricerca ResearchItaly del MIUR;
- la partecipazione alla XIII edizione del Festival della Scienza, tenutasi a Genova dal 22 ottobre al 1° novembre;
- il riorientamento della **rete degli Addetti Scientifici**, finalizzato a consentire un potenziamento della presenza italiana nei Paesi con maggiore propensione all'innovazione, e che offrono nuove opportunità di crescita e prospettive di sviluppo economico per le nostre imprese, tra i quali la Cina. In questo contesto si colloca la selezione, nel 2015, di sei nuovi Addetti Scientifici, rispettivamente a Washington, Shanghai, Chongqing, Il Cairo, Ginevra (Rappresentanza permanente presso le Organizzazioni Internazionali) e Nuova Delhi.
- Per la **diffusione della lingua e della cultura italiana all'estero**, la crescente **integrazione fra le politiche di sviluppo economico e la promozione culturale, linguistica e scientifica** ha determinato l'istituzione, con decreto del Ministro degli Affari Esteri, del **Gruppo di Lavoro consultivo per la promozione della lingua e della cultura italiana**, con la partecipazione anche del MIBACT e del MIUR, creato per colmare la soppressione della "Commissione Nazionale" prevista dalla legge 401/90. Fra le principali azioni si evidenziano:
 - l'invio presso le università straniere richiedenti di laureati specializzati dell'insegnamento dell'italiano a stranieri nell'ambito del Progetto Laureati per l'Italiano, lanciato in forma sperimentale nel giugno 2015, in collaborazione con le università dell'Associazione CLIQ;
 - l'erogazione di corsi di aggiornamento e formazione on-line ai docenti stranieri di lingua italiana ;
 - l'ampliamento dell'Albo degli ex-studenti di italiano;
 - la progettazione esecutiva del Portale della Lingua Italiana nel mondo finalizzato a raccogliere tutte le informazioni utili per gli stranieri che decidono di intraprendere o approfondire lo studio della nostra lingua;
 - l'erogazione di contributi per la creazione e il sostegno delle Cattedre di Italiano presso le Università straniere;
 - la fornitura di materiale librario, didattico e multimediale alle biblioteche degli IIC e alle Università straniere;
 - l'assegnazione di contributi per la traduzione e divulgazione di opere letterarie e scientifiche Italiane all'estero, nonché per la produzione, il doppiaggio e la sotto-titolatura di cortometraggi e lungometraggi e di serie televisive;



- l'organizzazione della XV Settimana della lingua Italiana nel Mondo (19-24 ottobre 2015), avente per tema "Italiano della musica, musica dell'Italiano" (circa 1.365 eventi organizzati in 84 Paesi da parte degli Istituti Italiani di Cultura e della rete diplomatico-consolare);
 - la concessione di borse di studio per 3113 mensilità a ricercatori e studenti stranieri, tra cui Italiani residenti all'Estero, nonché la gestione delle procedure per l'assegnazione di borse a studenti italiani offerte da Stati esteri e OO.II., tra cui la Commissione Fulbright per gli Scambi Culturali Italia/USA;
 - la realizzazione di Progetti Speciali con le Università di Bologna, Trieste, il Collegio Europeo di Parma, l'Accademia d'Arti e Mestieri dello Spettacolo Teatro alla Scala, l'Agenzia Spaziale Italiana (ASI), nonché del programma "Invest Your Talent in Italy (IYTI)";
 - l'erogazione di contributi a Istituti di formazione accademica post-lauream (Istituto Universitario Europeo di Firenze, il Collegio d'Europa di Bruges e Natolin e l'Organizzazione di Diritto Pubblico Europeo di Atene) per le spese di borsisti e ricercatori italiani ammessi ai loro programmi;
 - coordinamento e co-finanziamento di progetti presentati da Enti pubblici e privati nonché da Associazioni onlus, al fine di incoraggiare gli scambi giovanili;
 - l'organizzazione della Conferenza dei Direttori degli Istituti Italiani di Cultura (24-26 giugno), che ha consentito di fornire alla rete degli IIC un quadro aggiornato della politica culturale, linguistica e scientifica italiana attraverso l'interazione con i principali attori pubblici e privati;
 - il miglioramento dei metodi di lavoro, grazie al nuovo Sistema Informativo Gestionale degli Istituti Italiani di Cultura, che consente la gestione di tutte le fasi del bilancio per via telematica grazie all'introduzione del S.I.G. (Sistema Informativo Gestionale degli IIC);
 - la circuitazione della mostra "Capolavori della Collezione Farnesina" a Zagabria e Sarajevo;
 - la tournée "Jazz in Africa" in collaborazione con la Fondazione Musica per Roma (Addis Abeba, Maputo, Nairobi, Città del Capo e Harare);
 - la partecipazione al progetto espositivo "Penelope, un segno di pace", a Teheran, prima esposizione congiunta della Penelope di Persepolis e delle sue tre copie di epoca romana provenienti dai Musei Vaticani e Capitolini;
 - la promozione della Collezione Farnesina in concomitanza con la manifestazione Farnesina Porte Aperte.
- **Per l'Anno dell'America Latina la DGSP:**



- ha incentrato la propria azione per migliorare l'efficacia e l'efficienza dell'azione degli Istituti di Cultura coordinando le iniziative da svolgere nella riunione d'area dei Direttori degli IIC tenutasi a Lima. Inaugurato a gennaio 2015 terminerà nell'estate del 2016 in concomitanza dei Giochi Olimpici di Rio de Janeiro. Sono state realizzate oltre 470 iniziative da parte delle Ambasciate, dei Consolati e degli Istituti italiani di Cultura presenti nell'Area latino-americana. In particolare: 115 convegni e conferenze; 103 eventi musicali; 86 esposizioni; 109 spettacoli di teatro, danza e cinema; 20 partecipazioni a festival e fiere di settore; 32 visite istituzionali dall'Italia verso i Paesi della regione e viceversa, e 8 accordi bilaterali sottoscritti. Arte, design, PMI e distretti industriali, cooperazione scientifica e tecnologica e formazione hanno rappresentato i molteplici aspetti di quest'azione di promozione e di scambio che si prefigge di lasciare un'eredità di rapporti e di progetti tra il nostro Paese e l'Area latino-americana, la lista degli eventi è disponibile sul sito appositamente creato.
- Nel corso dell'**Esposizione Universale di Milano la DGSP** :
 - ha svolto un ruolo propulsivo e di coordinamento promuovendo l'internazionalizzazione delle imprese e contribuendo a gestire le **delegazioni istituzionale straniere (205) di cui 32 guidate da Capi di Stato o di Governo**, spesso accompagnate da missioni imprenditoriali **favorire circa 1000 incontri B2B**.
 - ha promosso all'estero una serie di iniziative nell'ambito del programma "**Expo e Territori**", volto a favorire la coesione territoriale e a valorizzare, in particolare, 25 progetti realizzati da 19 Regioni e dalla Provincia autonoma di Trento, in particolare si è coordinata con Ambasciate e Consolati per l'organizzazione di 20 specifici eventi di promozione culturale, turistica e di produzioni legate al territorio, di concerto con gli Enti territoriali che hanno voluto associarsi. Il costo complessivo è stato di 400 mila euro, dei quali 300 mila finanziati dal Programma predisposto dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri (a valere sul Fondo Sviluppo e Coesione) e 100 mila attribuiti a carico del MAECI.
 - in collaborazione con il MiPAAF, il MiSE, Agenzia ICE, Confindustria, Camera di Commercio di Milano, Padiglione Italia, la DGSP ha realizzato il programma "**Expo delle Imprese**", al fine di favorire la creazione di collaborazioni tra operatori economici italiani e stranieri, sfruttando la "vetrina" offerta da Expo Milano 2015, in particolare attraverso la valorizzazione delle eccellenze italiane nel settore agro-alimentare. In tale contesto sono state create alcune



piattaforme informatiche per gli incontri B2B (14.500 secondo i dati di Promos) e per le altre iniziative rivolte alle imprese.

- con il MiBACT, e le Regioni Puglia, Campania, Calabria e Sicilia, si è coordinata l'**iniziativa "Signa Maris"**, per la valorizzazione di specifici itinerari turistici connessi all'attività nautica diportistica e alla contestuale sensibilizzazione dei territori interessati, riguardanti i Poli e gli attrattori culturali, naturali e ambientali delle cosiddette "Regioni Convergenza" del Programma Operativo Interregionale (POIn) 2007-2013.

Risorse finanziarie per gli obiettivi: Per il raggiungimento degli obiettivi, su uno stanziamento definitivo di € 151.602.580, la spesa totale sostenuta a consuntivo è stata di € 141.045.678,02, compresi i residui accertati di nuova formazione e al netto delle somme destinate al pagamento di debiti pregressi, ivi inclusi residui perenti reiscritti in bilancio.

CDR 11 DIREZIONE GENERALE PER GLI ITALIANI ALL'ESTERO E LE POLITICHE MIGRATORIE (DGIT)

Priorità politica

Diplomazia per la crescita.

Obiettivo strategico

7 - Valorizzazione dei servizi consolari

Obiettivi strutturali

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

85 - Cooperazione bilaterale e multilaterale in materia migratoria.

86 - Trasferimento risorse a Organizzazioni Internazionali.

Risultati conseguiti per il 2015

Nell'ambito dell'attività strategica programmata di valorizzazione dei servizi consolari, la Direzione Generale ha lavorato all'ottimizzazione e messa a regime dell'intera dotazione di strumenti di lavoro informatici, gestionali e organizzativi, per migliorare il grado di soddisfazione dell'utenza e **ridurre i tempi di erogazione dei servizi, in particolare nel rilascio di passaporti e visti per affari**. In materia di passaporti a favore di cittadini residenti all'estero, la DGIT ha perseguito l'obiettivo di progressivo aumento della percentuale di passaporti rilasciati dalle principali sedi entro 20 giorni dalla richiesta, consolidando gli strumenti operativi adottati nei precedenti anni, dedicando attenzione all'interpretazione normativa da parte delle Sedi e fornendo loro istruzioni ed assistenza. La Direzione Generale ha inoltre portato a termine la redazione della circolare unica sul rilascio dei documenti di viaggio che è stata concepita come una guida pratica per gli operatori delle Rappresentanze diplomatiche e consolari e delle Questure. Per le questioni connesse all'interpretazione normativa, è risultata particolarmente utile anche l'attività di



coordinamento svolta con gli Uffici del Ministero dell'Interno e dell'Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato per risolvere questioni tecnico operative rilevanti per l'emissione dei passaporti da parte delle Sedi all'estero. L'attività di monitoraggio dei tempi di rilascio dei passaporti presso le Rappresentanze diplomatico-consolari, svolta attraverso l'utilizzo di un applicativo (SIFC), ha evidenziato il raggiungimento dell'obiettivo e dunque le nostre principali sedi riescono a mantenere una trattazione delle pratiche con tempi ridotti, in linea con l'obiettivo perseguito. In materia di visti per affari, è stata data disposizione alle Sedi di predisporre sportelli prioritari dedicati (anche presso le agenzie di outsourcing) ai richiedenti visti per affari. Inoltre, si è incoraggiato l'uso di "liste bianche" di imprese, da redigere in collaborazione con gli Uffici ICE e le Camere di commercio eventualmente presenti in loco. E' stata altresì fornita una specifica assistenza alle Sedi che rilasciano il maggior numero di visti per affari, al fine di ottimizzare le procedure organizzative tenendo conto delle particolarità locali. Sono state altresì inviate istruzioni per un più ampio ricorso alla **concessione di visti pluriennali a ingresso multiplo, per agevolare la mobilità degli operatori economico-commerciali verso l'Italia (nel 2015 l'Italia è stato il paese Schengen con il maggior numero di visti multipli emessi)**. Per l'intero periodo si è provveduto ad un attento monitoraggio dei tempi di rilascio tramite l'applicativo online appositamente predisposto e l'analisi dei dati indica che, pur sulla base di notevoli sforzi organizzativi e di impiego di risorse, la Direzione Generale ha perseguito il progressivo aumento della percentuale di visti fino all'obiettivo di rilasciare almeno l'85% dei visti per affari entro 8 giorni dalla domanda. Il numero totale di visti d'affari emesso nel 2015 da tutta la rete diplomatico-consolare è stato di 52.199, in leggero aumento (+0,6%) rispetto all'anno precedente.

Per quanto attiene agli obiettivi istituzionali, la DGIT ha realizzato la propria attività a favore degli Italiani all'estero attraverso la promozione, il coordinamento e l'indirizzo delle politiche ad essi rivolte e nelle proposte legislative avanzate in materia, nell'assistenza e tutela ai connazionali con varie tipologie di intervento poste in essere dalla rete degli Uffici diplomatici e consolari.

La Direzione Generale ha assicurato il rispetto degli adempimenti di legge per la preparazione, l'organizzazione e la **gestione delle elezioni per il rinnovo dei Com.It.Es**, organi di rappresentanza degli Italiani all'estero: con istruzioni e pareri forniti alle Sedi all'estero, per la gestione dell'evento elettorale; con la creazione di un apposito Portale dedicato ("Elezioni Com.It.Es") come ulteriore canale informativo e strumento di assistenza immediata per le Sedi. Ha quindi curato la delicata fase del loro insediamento con 15 Com.It.Es di nuova istituzione, fornendo supporto logistico e informativo per permetterne l'avvio delle attività. Per garantirne il funzionamento ha completato le istruttorie di analisi dei bilanci preventivi e consuntivi pervenuti e ha erogato i finanziamenti ordinari. La



Direzione Generale ha curato i **rapporti con il Consiglio Generale per gli Italiani all'Estero** in carica, in particolare in occasione del Comitato di Presidenza svoltosi a Roma il 24-25 marzo 2015 ed ha seguito anche la delicata fase delle operazioni connesse al voto per il rinnovo del Consiglio degli Italiani all'Estero (C.G.I.E.): sia per i 43 membri territoriali eletti in rappresentanza delle comunità italiane all'estero dalle Assemblee Paese (che si sono svolte in 17 Paesi il 26 e 27 settembre 2015) sia per i membri di nomina governativa. Le attività di assistenza e tutela a favore delle collettività sono state realizzate anche attraverso l'erogazione di contributi in favore dei connazionali in stato di bisogno, sia direttamente, sia indirettamente, attraverso Enti e Associazioni che operano nelle circoscrizioni consolari. La Direzione Generale ha proseguito e concluso le operazioni di aggiornamento della mappatura delle Associazioni italiane esistenti nel mondo, ha mantenuto i rapporti con i Parlamentari di origine italiana eletti all'estero, nonché con le Consulte regionali per l'emigrazione.

La Direzione Generale ha sostenuto l'azione complessiva di **promozione e diffusione della lingua e della cultura italiana curando e seguendo l'organizzazione di circa 17.400 corsi per un totale di circa 317.000 studenti residenti in tutto il mondo**. A tal fine sono stati esaminati i bilanci preventivi 2015 ed i bilanci consuntivi dell'esercizio finanziario 2014 presentati dagli Enti beneficiari del contributo MAECI e si è provveduto alla ripartizione dei fondi disponibili sul pertinente capitolo di bilancio. Nell'assegnazione dei contributi si è tenuto conto anche del taglio del contingente dei docenti ministeriali determinato dalla "spending review" e della razionalizzazione operata sugli Enti percettori. Gli Enti operanti nei paesi europei hanno considerevolmente aumentato il numero dei corsi, prendendo in carica quelli lasciati dai docenti di ruolo rientrati in sede metropolitana. Per quanto riguarda le attività culturali, educative, ricreative e informative, nell'anno 2015 è venuto meno l'onere per gli abbonamenti ai notiziari delle agenzie specializzate per i servizi stampa dedicati agli italiani all'estero, poiché le relative spese sono state sostenute dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri, a valere su fondi stanziati ad hoc nel bilancio della Presidenza medesima. Pertanto, tutte le relative risorse finanziarie sono state destinate alla realizzazione di iniziative da attuare all'estero, nei diversi ambiti di potenziale interesse per i connazionali (musica, teatro, ricerche e studi, pubblicazioni), riservando prioritaria attenzione alle proposte e richieste presentate dagli stessi uffici diplomatici e consolari. In una prospettiva di innovazione, si è ritenuto particolarmente opportuno dare sostegno a progetti che prevedessero la possibilità di diffusione e fruizione multimediale, tramite la rete internet ed i più diffusi social network e tutte le iniziative hanno ricevuto positivi feedback dagli uffici all'estero interessati.

La Direzione Generale ha seguito le **questioni relative a stato civile, cittadinanza, documenti di viaggio, pensionistiche e di navigazione** svolgendo la consueta attività di



supporto giuridico e tecnico alle Sedi all'estero. **In materia di passaporti** ha continuato a promuovere il ricorso al **c.d. funzionario itinerante** per agevolare il rilascio del predetto documento di viaggio a favore di connazionali residenti in circoscrizioni territorialmente estese. A seguito dei contatti intercorsi con il Garante per la tutela dei dati personali, e considerato l'esito positivo della sperimentazione effettuata in Gran Bretagna e in Spagna si è provveduto ad estendere la possibilità di captare le impronte digitali per il rilascio dei passaporti ai Consoli onorari individuati (in un numero di 28) dagli uffici consolari di I categoria opportunamente dotati di apposita postazione mobile uguale a quella utilizzata dal c.d. funzionario itinerante. Tali misure perseguono l'obiettivo di agevolare l'erogazione del servizio consolare a favore di connazionali residenti in circoscrizioni territorialmente estese. Sempre in materia di passaporti, la Direzione Generale ha portato a termine la redazione della circolare unica sul rilascio dei documenti di viaggio. Concepita come una guida pratica per gli operatori delle Rappresentanze diplomatiche e consolari e delle Questure, la predetta circolare è il frutto di un complesso lavoro di razionalizzazione e aggiornamento delle istruzioni ministeriali in materia di passaporti e Emergency Travel Document (ETD). L'iniziativa, nell'ottica della semplificazione amministrativa, ha l'obiettivo di rendere più agevole e immediata la trattazione delle questioni connesse al rilascio dei passaporti e degli altri documenti di viaggio. In materia di cittadinanza e stato civile sono proseguite le attività istituzionali: di risposta ai quesiti posti dalle Sedi all'estero al fine di agevolare la conclusione delle pratiche connesse nel rispetto dei termini previsti dalla normativa vigente in materia di procedimento amministrativo; di gestione in stretto contatto con il Ministero dell'Interno della procedura di presentazione online delle istanze di cittadinanza per matrimonio e servizio reso all'estero implementata dal predetto Dicastero (Portale ALI) garantendo il supporto tecnico e normativo alla Rete diplomatico consolare al fine di assicurare la corretta attuazione delle istruzioni concordate con il Ministero dell'Interno e l'uniformità delle procedure presso le singole Sedi nel rispetto dei principi di imparzialità e trasparenza dell'azione amministrativa. In materia di navigazione, sono proseguite le attività di dialogo con le Amministrazioni interessate con l'obiettivo di fornire alle Sedi utili strumenti di supporto nell'esercizio dei compiti spettanti quali autorità marittima all'estero e di aggiornamento degli strumenti di formazione e operativi messi a disposizione della Rete diplomatico-consolare."

La DGIT ha proseguito nell'**attività di assistenza ai connazionali in situazione di difficoltà all'estero**: detenuti, minori contesi, persone scomparse. Tale attività si è tradotta in istruzioni alle Sedi per la migliore gestione dei singoli casi; in contatti diretti, sia telefonici o per iscritto, che di persona, attraverso riunioni con i familiari e i legali dei connazionali per fornire loro informazioni; nonché in azioni di raccordo e collaborazione con le altre Istituzioni di volta in volta interessate (Ministeri, servizi sociali, forze di polizia



ecc.). Nel settore dei **minori contesi**, oltre a supportare le Sedi nella loro attività di assistenza, ha proseguito la sua opera di diffusione degli strumenti giuridici nazionali, internazionali ed europei applicabili in materia, illustrando, a beneficio di tutti coloro i quali sono chiamati a intervenire nelle singole situazioni, il ruolo che la Farnesina può svolgere nel sostenere i diritti dei minori italiani coinvolti nelle vicende di sottrazione. In questo ambito, la Direzione Generale ha continuato a organizzare le periodiche riunioni della 'Task Force Minori Contesi', cui partecipano i rappresentanti di Interpol e dei Ministeri dell'Interno e della Giustizia (Autorità Centrale per la Convenzione dell'Aja 1980). Si segnala, inoltre, l'attività di consulenza svolta a favore delle Sedi all'estero nell'esercizio delle loro funzioni notarili con l'obiettivo di consentire una migliore erogazione del servizio. In questo ambito si attira altresì l'attenzione sull'attività di divulgazione del volume "Le funzioni notarili e di volontaria giurisdizione dei Consolati italiani", realizzato in collaborazione con il Notariato.

In materia di schedari consolari è proseguita l'attività di monitoraggio della bonifica dei dati effettuata dalle Sedi a fini di allineamento con l'AIRE, mediante l'invio di istruzioni e il monitoraggio delle risposte da parte delle Sedi. Sono inoltre state fornite istruzioni alle Sedi su casi specifici e risposte a quesiti dei cittadini ed agli organi di stampa in materia di anagrafe/AIRE, operando in raccordo con il Ministero dell'Interno, anche mediante apposite riunioni interministeriali. Riunioni e contatti con il Ministero dell'Interno hanno avuto luogo anche per la realizzazione dell'elenco aggiornato dei cittadini italiani residenti all'estero finalizzato alla predisposizione delle liste elettorali, prescritto dalla legge 459/2001. Al 31 dicembre 2015, il tasso di allineamento tra schedari consolari e anagrafi comunali ha raggiunto il 93,98% (dal 93,71% del 31 dicembre 2014), a circa un punto percentuale dal "livello frizionale" del 95%.

In materia di **politiche migratorie**, in particolare per i visti la Direzione Generale ha contribuito allo sviluppo della normativa nazionale e dell'Unione Europea, in raccordo con le altre Amministrazioni italiane interessate e partecipando ai Gruppi di lavoro e ai Comitati competenti presso le Istituzioni dell'UE. Ha effettuato un'**intensa attività di coordinamento degli Uffici della rete diplomatico-consolare abilitati al rilascio dei visti e di assistenza per l'organizzazione del servizio**, anche in considerazione del definitivo avvio del Visa Information System (VIS). Ha curato la difesa dell'Amministrazione nei contenziosi relativi ai dinieghi dei visti d'ingresso, assicurando il tempestivo invio delle relazioni difensive all'Avvocatura Generale dello Stato in vista della costituzione in giudizio. Ha implementato tre iniziative che hanno contribuito a migliorare la gestione del servizio e di conseguenza ridurre i tempi di emissione dei visti presso le Sedi: il progetto sul "diniego elettronico", ovvero la possibilità di apporre dinieghi di visti in formato elettronico, diminuendo i tempi di emissione e i rischi di errori; **un nuovo portale internet per**



informazioni sui requisiti e le modalità per ottenere i visti d'ingresso per l'Italia; la nuova versione del software per la gestione dei ricorsi giurisdizionali, che ha razionalizzato i processi di monitoraggio e controllo dei ricorsi ricevuti e trattati.

La Direzione Generale ha continuato a seguire, d'intesa con le competenti Amministrazioni dello Stato le **questioni giuridiche ed amministrative concernenti gli stranieri in Italia e l'applicazione delle intese bilaterali in ambito migratorio**, contribuendo inoltre al negoziato che ha portato alla firma degli accordi di riammissione con Moldova (già in vigore) e Macedonia. Con riferimento alle tematiche d'asilo, ha lavorato in stretto contatto con la Commissione nazionale per l'Asilo, anche attraverso il rappresentante MAECI presente nella Commissione. **Dal punto di vista delle politiche migratorie sono stati curati i seguiti del "Processo di Khartoum", nuova iniziativa di dialogo in materia migratoria con i Paesi del Corno d'Africa**, lanciato a Roma nel novembre 2014 durante il semestre italiano di Presidenza UE; in particolare, è stata assicurata la partecipazione allo Steering Committee ed al Senior Officials Meeting a Londra il 23-24 novembre 2015. Per quanto riguarda il settore multilaterale, la Direzione Generale si è occupata delle questioni sociali e migratorie in relazione all'attività di enti e organizzazioni internazionali attive sui temi migratori (OIL, CIFOIL, OIM, UNHCR). In materia di **adozioni internazionali**, ha continuato a lavorare attivamente, d'intesa con la Commissione per le adozioni internazionali, sulla vicenda del blocco delle adozioni di minori della Repubblica Democratica del Congo.

Ha proseguito la fattiva collaborazione con gli Organismi Internazionali che si occupano di questioni migratorie e sociali (Organizzazione Internazionale del Lavoro, Organizzazione Internazionale per le Migrazioni e Centro Internazionale di Formazione dell'OIL di Torino) anche attraverso il finanziamento delle loro attività istituzionali.

Risorse finanziarie per gli obiettivi: Per il raggiungimento degli obiettivi, su uno stanziamento definitivo di € 45.373.124, la spesa totale sostenuta a consuntivo è stata di € 44.284.913,97, compresi i residui accertati di nuova formazione e al netto delle somme destinate al pagamento di debiti pregressi, ivi inclusi residui perenti reiscritti in bilancio.

CDR 12 DIREZIONE GENERALE PER GLI AFFARI POLITICI E DI SICUREZZA (DGAP)

Priorità politica

Sicurezza e diritti.

Obiettivi strategici

72 - Conseguimento di un seggio in CdS ONU nel biennio 2017-18.

73 - Contribuire alla stabilizzazione dell'Afghanistan e della regione.



122 - Contribuire attivamente al processo di sviluppo e rafforzamento della Politica di Sicurezza e Difesa UE (PSDC), alla luce delle decisioni che sono state prese dal Consiglio Europeo di dicembre 2013.

128 - Assicurare sostegno ai processi di stabilizzazione dei teatri di crisi nonché di transizione democratica in Medio Oriente ed in Nord Africa.

129 - Rafforzare la tutela e la promozione dei diritti umani, in particolare su dossiers quali pena di morte, mutilazioni genitali femminili, diritti dei bambini e delle donne, libertà di religione e di credo.

Obiettivi strutturali

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

94 - Promuovere relazioni con i Paesi del Nord America, Europa Or. (extra UE), Caucaso, Centro Asia, Mediterraneo e MO, nonché modulare i rapporti con la Federazione Russa in funzione dell'evoluzione di scenari di crisi nell'area.

Risultati conseguiti per il 2015

Nel corso dell'anno 2015, l'attività della Direzione Generale per gli Affari Politici e di Sicurezza (DGAP) si è incentrata sulle principali questioni politiche e di sicurezza internazionali, tra cui quelle relative alla Politica estera e di sicurezza comune e alla Politica di sicurezza e difesa dell'Unione Europea, all'Alleanza Atlantica, alla sicurezza marittima, all'Organizzazione per la Sicurezza e la Cooperazione in Europa, al Consiglio d'Europa, al disarmo, al controllo degli armamenti e alla non proliferazione. La Direzione Generale ha inoltre seguito le questioni politiche e di sicurezza attinenti il sistema delle Nazioni Unite e, in raccordo con le altre Direzioni Generali interessate, le tematiche relative alla tutela dei diritti umani. La DGAP si è inoltre occupata della cooperazione internazionale per il contrasto alle minacce globali, con particolare riguardo a terrorismo, criminalità organizzata transnazionale, narcotraffico e cyber security. La DGAP ha inoltre assicurato un costante dialogo col Ministero della Difesa sui vari temi di interesse comune, con particolare riferimento alla partecipazione italiana alle missioni internazionali delle Forze armate e di polizia.

La DGAP si è adoperata al fine di favorire l'elezione dell'Italia quale **membro non permanente del Consiglio di Sicurezza ONU per il biennio 2017-18** in vista delle votazioni avranno luogo il 28 giugno 2016. Il conseguimento di un seggio in CdS si inserisce nel quadro del tradizionale impegno italiano a favore del multilateralismo. L'Italia è il primo Paese contributore di "caschi blu" tra i partner europei e G7 e tra i dieci maggiori contributori finanziari al bilancio ordinario e alle missioni di pace delle Nazioni Unite; è tra i maggiori protagonisti sulla scena internazionale nel campo della tutela dei diritti umani e delle libertà fondamentali, rimanendo in prima linea per l'impegno politico profuso nel



trovare soluzioni durevoli nelle aree di crisi. La DGAP ha altresì garantito un sostanziale contributo a sostegno dell'**elezione del Dott. Filippo Grandi ad Alto Commissario delle Nazioni Unite per i Rifugiati**, avvenuta a novembre, coordinando l'attività delle Sedi all'estero e i contatti a livello politico. Sempre con riferimento alle Nazioni Unite, la DGAP si è impegnata anche sul dossier della riforma del Consiglio di Sicurezza, tenuto conto del ruolo di "Focal Point" che l'Italia esercita in seno al Gruppo "Uniting for Consensus". In tale quadro, la DGAP ha organizzato alla Farnesina, il 21-22 maggio 2015, una riunione internazionale dedicata alla riforma del Consiglio di Sicurezza, cui hanno partecipato 44 Paesi. In ambito ONU, la DGAP ha contribuito al Report presentato a giugno dal gruppo di esperti guidato dall'ex Presidente di Timor Est e Premio Nobel per la Pace José Ramos Horta, al quale il Segretario Generale dell'ONU ha affidato il processo di Revisione delle Operazioni di Pace. La Direzione ha inoltre partecipato alla redazione del global study sull'attuazione della Risoluzione CdS 1325 (2000) su "Donne, pace e sicurezza", pubblicato ad ottobre su incarico del Segretario Generale dell'ONU, in ottemperanza alla Risoluzione CdS 2122/2013.

La Direzione Generale, oltre a seguire nei differenti contesti internazionali (G7, Conferenza del Disarmo, AIEA, OSCE, ONU, OPAC, UE, NATO, PSI, GICNT), le questioni relative al **disarmo, al controllo degli armamenti ed alla non proliferazione**, ha, in particolare partecipato attivamente alla Conferenza di Riesame del Trattato di Non Proliferazione, alla Prima Conferenza di Riesame della Convenzione di Oslo sulle Munizioni a Grappolo, alle Riunioni Plenarie della International Partnership for Nuclear Disarmament Verification. Presso la Direzione Generale ha continuato ad operare l'Unità Tecnico Operativa per l'attuazione della Convenzione di Parigi sulla proibizione delle Armi Chimiche, conducendo numerose ispezioni ad impianti industriali sul territorio nazionale. Per quanto riguarda l'Alleanza Atlantica, la Direzione Generale si è impegnata ad indirizzare il processo di **adattamento della NATO verso un approccio equilibrato e il più possibile multidimensionale**, tenendo ferma l'esigenza di guardare a tutti gli scenari geopolitici, da un lato, e di non focalizzarsi esclusivamente su misure di risposta di carattere militare, dall'altro lato.

La Direzione Generale si è adoperata inoltre per assicurare il **rilancio politico dell'OSCE** nel contesto del "Processo Helsinki + 40", a 40 anni dalla Conferenza di Helsinki. La dimensione politica dell'Organizzazione è stata valorizzata nel contesto delle architetture di sicurezza euro-atlantiche ed euro-asiatiche, sulla base dell'impulso fornito dal Consiglio Ministeriale di Basilea (dicembre 2014).

Nel 2015, la DGAP ha attivamente partecipato al processo di sviluppo **della Politica di Sicurezza e Difesa dell'UE (PSDC)**, tenuto conto del ruolo propulsivo che su tale dossier l'Italia ha svolto nel corso del proprio semestre di Presidenza del Consiglio UE (II semestre



2014). Ci si è impegnati nelle competenti istanze UE per incrementarne l'efficacia, in modo da favorire il rafforzamento regolare delle politiche di difesa nell'Unione, assicurando al contempo il perseguimento di obiettivi in linea con la nostra impostazione di politica estera, tra cui il rilievo alle missioni nel primo vicinato e l'attenzione per il Corno d'Africa. La DGAP ha contribuito alla pianificazione delle missioni PSDC nelle zone di crisi, assicurando il coordinamento tra le diverse Amministrazioni nazionali coinvolte e la nostra Rappresentanza Permanente a Bruxelles. È stato inoltre svolto un ruolo di coordinamento e raccordo tra le Direzioni Generali e le competenti istanze di Bruxelles nell'attività di definizione della posizione nazionale da presentare in sede UE, con specifico riferimento al processo formativo, all'attuazione e ai seguiti della Politica Estera e di Sicurezza Comune. Presso la Direzione Generale è incardinato il **Comitato interministeriale per i diritti umani (CIDU)**, che ha monitorato e verificato l'attuazione degli impegni assunti a livello internazionale dall'Italia in materia di diritti umani, predisponendo rapporti periodici o ad hoc nel quadro delle competenti Organizzazioni Internazionali.

Con riferimento alla Libia, la DGAP ha svolto un ruolo di iniziativa e coordinamento dell'articolata azione di sostegno dell'Italia al processo di stabilizzazione e di transizione del Paese, assicurando un costante raccordo con le amministrazioni nazionali interessate. Analoga azione di raccordo è stata mantenuta nei confronti dei principali paesi partner e organizzazioni regionali ed internazionali impegnate nel sostegno alla Libia. Ciò ha portato all'organizzazione alla Farnesina di diverse riunioni multilaterali dedicate alla Libia, culminate nella **Riunione ministeriale del 13 dicembre 2015, che ha dato nuovo slancio al dialogo politico intra-libico**. Al contempo la DGAP ha fornito un diretto contributo all'azione di assistenza alla transizione democratica libica attraverso iniziative seminariali di dialogo e confronto riservato tra rappresentanti della società civile libica.

Per quanto riguarda l'Iraq, la DGAP ha prestato particolare attenzione agli sviluppi del quadro politico e di sicurezza interno e all'evoluzione degli scenari di crisi connessi alla presenza di Isis, in coordinamento con i partners e le altre Amministrazioni interessate. La Direzione Generale ha inoltre contribuito al rilancio delle relazioni con l'Iran anche a seguito dell'accordo sulla questione nucleare, nonché a consolidare il partenariato politico ed economico con l'Arabia Saudita e gli altri Paesi del Consiglio di Cooperazione del Golfo, in particolare Emirati Arabi Uniti, Qatar e Kuwait, ed ha partecipato alle consultazioni in ambito ONU e UE volte a individuare soluzioni negoziali alla crisi in corso in Yemen.

La DGAP ha assicurato la trattazione del dossier siriano, **curando la partecipazione italiana al Gruppo di Supporto Internazionale per la Siria (ISSG)** e alle connesse consultazioni a livello funzionari; nonché il sostegno agli sforzi dell'UNSE De Mistura per riattivare e perseguire il processo negoziale tra le parti. In tale contesto, la Direzione Generale ha altresì proseguito nella sua azione di sostegno della democrazia e dei diritti



umani in Siria, sostenendo iniziative di formazione e capacity building promosse dalla società civile.

Per quanto concerne l'attività internazionale di contrasto al Daesh, la DGAP ha assicurato la rappresentanza dell'Italia nelle riunioni multilaterali in formato ristretto volte ad assicurare la guida strategica della **Coalizione globale anti-Daesh**. Essa ha inoltre curato - in sinergia con le altre Direzioni Generali coinvolte - la partecipazione alle riunioni della Coalizione, sia in formato plenaria che in quello di "gruppo ristretto" (Small Group), ed ha assicurato il coordinamento delle altre Amministrazioni nazionali che contribuiscono agli sforzi della Coalizione nei suoi vari settori di attività.

La Direzione Generale ha partecipato alle consultazioni periodiche con i principali partner internazionali ed europei sul dossier israelo-palestinese, adoperandosi per favorire la de-escalation e promuovere il dialogo tra le parti in vista della ripresa di negoziati diretti per una soluzione sulla base dei due Stati. Nella sua attività di sostegno verso i paesi più colpiti dalla crisi siriana, la DGAP ha promosso iniziative volte a rafforzare la stabilità interna e la resilienza del Libano e della Giordania.

La DGAP ha altresì svolto il delicato compito di modulare i rapporti con la Federazione Russa, in funzione dell'evoluzione di scenari di crisi nell'area, lavorando concretamente in favore della pace e della sicurezza. Particolare attenzione è stata dedicata alle crisi regionali in Europa orientale, a partire dallo scacchiere ucraino, assicurando sostegno agli sviluppi del negoziato per l'attuazione dell'Accordo di Minsk. La DGAP si è impegnata per assicurare il sostegno all'azione dell'OSCE per la "de-escalation" della crisi ucraina, sostenendo in particolare la Missione di Monitoraggio Speciale sul terreno e l'azione del Gruppo Trilaterale di Contatto. È stato al contempo rafforzato il quadro di riferimento delle relazioni politiche, economiche e socio-culturali con l'Ucraina, la Bielorussia, i Paesi del Caucaso (anche nell'ambito del Partenariato Orientale) e dell'Asia Centrale (anche nel quadro della strategia UE – Asia Centrale, della quale l'Italia coordina il pilastro acque – ambiente).

La stabilizzazione dell'Afghanistan rappresenta una priorità per la politica estera italiana. La Direzione Generale ha contribuito alla tutela degli interessi nazionali, politici e di sicurezza che riguardano l'Afghanistan e la regione circostante tramite una costante azione sul piano diplomatico, in raccordo con le Direzioni Generali e le istanze competenti in materia di assistenza civile e di sviluppo economico, oltre che attraverso la collaborazione nel settore militare.

La Direzione Generale ha inoltre curato il rafforzamento e l'ulteriore sviluppo dei diversi aspetti delle relazioni, sia in ambito bilaterale che multilaterale, con gli Stati Uniti e il Canada nonché gli aspetti di competenza delle relazioni transatlantiche.



Risorse finanziarie per gli obiettivi: Per il raggiungimento degli obiettivi, su uno stanziamento definitivo di € 623.682.025, la spesa totale sostenuta a consuntivo è stata di € 608.593.375,25, compresi i residui accertati di nuova formazione e al netto delle somme destinate al pagamento di debiti pregressi, ivi inclusi residui perenti reiscritti in bilancio.

CDR 13 DIREZIONE GENERALE PER LA MONDIALIZZAZIONE E LE QUESTIONI GLOBALI (DGMO)

Priorità politica

Diplomazia per la crescita.

Obiettivi strategici

52 - Promuovere il dialogo tra l'Italia ed i Paesi dell'America Latina e dei Caraibi.

125 - Intensificazione dei rapporti bilaterali con i Paesi asiatici partecipanti ad Expo Milano 2015.

141 - Rafforzare i rapporti bilaterali tra Italia e i paesi Asia, e favorire, anche in raccordo con le Organizzazioni regionali, uno sviluppo sostenibile ed un approccio coordinato alla soluzione di problemi globali.

Priorità politica

Sicurezza e Diritti

Obiettivo strategico

135 - Rafforzare i rapporti bilaterali con i Paesi dell'Africa sub sahariana e contribuire alla stabilità del Continente.

Priorità politica

Sfide globali.

Obiettivi strategici

136 - Contribuire allo sviluppo della governance economica globale partecipando alla riflessione sui temi dell'accesso ai mercati, della proprietà intellettuale e della sicurezza degli approvvigionamenti.

137 - Contribuire alla governance delle sfide mondiali in tema di ambiente, energia e sostenibilità anche in ambito G7/G20.

138 - Accrescere la sicurezza energetica nazionale.

Obiettivi strutturali

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

113 - Rafforzare la cooperazione bilaterale con i Paesi dell'Asia.

114 - Rafforzare la cooperazione bilaterale con i Paesi dell'America Latina.

115 - Rafforzare la cooperazione bilaterale con i Paesi dell'Africa subsahariana.



139 - Assicurare il supporto alle autorità di Governo nel quadro della controversia con l'India relativo al caso dei Fucilieri di Marina.

140 - Partecipazione allo sviluppo di una efficace governance mondiale in campo economico, commerciale e finanziario.

Risultati conseguiti per il 2015

Nel corso del 2015 la DGMO ha raggiunto gli obiettivi previsti dal Controllo Strategico 2015.

Con riferimento all'America Latina (obiettivi 52 e 114) il dialogo tra l'Italia e i Paesi della regione è stato perseguito soprattutto attraverso lo svolgimento della **VII Conferenza Italia – America Latina e Caraibi (Milano, 12-13 giugno)**, con la partecipazione di 3 Presidenti della Repubblica (Colombia, Bolivia, Honduras) e di 14 delegazioni guidate da Ministri degli Esteri. Si segnala altresì la visita ufficiale del Presidente del Messico (12-15 giugno 2015), oltre alla presenza di numerosi rappresentanti di organizzazioni regionali. Durante la VII Conferenza l'On. Ministro, il SS Giro ed il Segretario Generale Valensise hanno incontrato in riunioni bilaterali i Capi Delegazione di alcuni Paesi centroamericani (MAE di Honduras e Panama), sudamericani (Vice MAE Perù) e di alcuni Paesi Caraibici. Dibattiti ad ampio spettro con i rappresentanti dei Paesi sudamericani, centroamericani e Cuba, mentre con i rappresentanti dei Paesi caraibici i colloqui si sono incentrati sul sostegno alla nostra candidatura al Consiglio di Sicurezza. La cooperazione con i Paesi dell'America Latina è stata rafforzata, a livello bilaterale, da molteplici incontri e visite. Si ricordano in particolare la visita dell'On. Ministro a Cuba e in Messico (si ricorda la Commissione Binazionale) e, nella seconda metà dell'anno, la missione del Ministro Gentiloni in Brasile (la prima a livello politico dal 2007. Da segnalare lo svolgimento del VI Consiglio di Cooperazione) e lo storico periplo del Presidente del Consiglio Renzi in Cile, Perù, Colombia e Cuba. Numero altri incontri bilaterali ad alto livello (MAE Guatemala, Presidente e MAE di Panama, Presidente Cileno, VM e VP del Venezuela, MAE brasiliano, Presidente e MAE argentini, MAE Ecuador e Uruguay, ecc.). È stata inoltre dedicata una rinnovata attenzione nei confronti dei Paesi caraibici, assistiti dall'Italia nel contesto della lotta ai cambiamenti climatici, problematica da loro particolarmente sentita. Si segnala anche la partecipazione del SS Giro al Vertice dell'Associazione degli Stati Caraibici (con incontri a margine in funzione della nostra candidatura al CdS). Nel secondo semestre è stato organizzato il primo Forum parlamentare Italia America Latina e Caraibi tenutosi a Roma a ottobre 2015. L'evento rappresenta il primo seguito operativo della VII Conferenza. Nel corso del Forum (presieduto dal Presidente del Senato Grasso e dalla Presidente della Camera Boldrini) sono stati evidenziati gli storici vincoli culturali, economici e di mobilità umana tra l'Italia e il Continente e sottolineato il ruolo della diplomazia parlamentare quale strumento utile allo sviluppo del dialogo ed al



rafforzamento dell'amicizia tra i popoli, al fine di favorire il mantenimento di una area di pace e di progresso.

Nel corso del 2015 la DGMO ha lavorato per intensificare dal punto di vista bilaterale e multilaterale, i rapporti con i **Paesi dell'Asia** (obiettivi 113, 125 e 141). EXPO Milano 2015 ha offerto la cornice entro la quale assicurare l'organizzazione di alcune visite bilaterali (visita del Vice Premier cinese Wang Yang, della Principessa Ereditaria thailandese, del Ministro degli Esteri mongolo, ecc.). Si è operato per rafforzare la cooperazione bilaterale con i Paesi dell'Asia in campo politico, economico, culturale e sociale. È possibile ricordare le visite del Sottosegretario Della Vedova in Bangladesh (18-20 febbraio) e in Pakistan (14-16 giugno), contraddistinte da una connotazione economico-commerciale (erano presenti delegazioni di imprese, che hanno anche partecipato ai colloqui con i Ministri titolari di portafoglio economico). Altri incontri da menzionare sono stati quelli del Ministro Gentiloni con gli omologhi di Maldive, Nepal e Sri Lanka, oltre a quello del Presidente del Consiglio con il Premier pakistano. Nel 2015 si è registrato, inoltre, un generale rafforzamento delle relazioni bilaterali con i paesi dell'Asia e dell'Oceania (visite del Presidente della Repubblica in Vietnam e in Indonesia, del Sottosegretario Della Vedova in Myanmar, Filippine e Singapore e sua partecipazione al Post Forum Dialogue del Pacific Islands Forum, tradizionale appuntamento multilaterale a cui l'Italia partecipa). L'attenzione alla regione asiatica è testimoniata anche dagli incontri ad alto livello tenutisi a margine di eventi multilaterali (incontro del PdC con membri di governo di Samoa, Fiji e Palau alla Conferenza sul Finanziamento dello Sviluppo di Addis Abeba, bilaterali tra il Ministro Gentiloni e gli omologhi malese, birmano e laotiano) e dalle visite avvenute in Italia. Per i Paesi dell'Asia Nord Orientale si segnalano la XI Commissione Economica Mista Italia Cina (19 marzo), la visita dell' On. Ministro in Cina (27/28) aprile per copresiedere il VI Comitato Governativo ItaliaCina e per incontri con il suo omologo e con il VP della Repubblica cinese (una seconda visita dell'On. Ministro è stato a settembre, in occasione del 70mo anniversario della fine della Seconda Guerra Mondiale). Numerosi altri incontri e missioni in e dalla Cina effettuati da altri Ministri. Visita in Italia della Chief Secretary di Hong Kong. Anche con Il Giappone hanno avuto luogo numerosi incontri ad alto livello, dai quali le relazioni tra i due Paesi sono uscite rafforzate: l'incontro tra il Ministro Gentiloni e il suo omologo a margine della Ministeriale Esteri G7 di Lubecca (14 aprile), incontro del PdC Renzi con il Primo Ministro giapponese a margine del Vertice G7 di Elmau (7-8giugno). Lo stesso PdC si è recato in missione in Giappone ad agosto. Anche Mongolia e la Repubblica di Corea hanno beneficiato di un'accresciuta attenzione (incontri tra l'On. Min. e il MAE Mongolo a New York e a Roma; visita in Italia del Ministro per l'Industria della Mongolia; incontro On. Min.- Ministro Esteri Corea a margine della Conferenza sulla Sicurezza di Monaco e visita del Presidente del Senato Grasso). Si può



infine segnalare (ob. 139) che la DGMO ha assicurato un costante supporto nei passi delle nostre Autorità di Governo per sensibilizzare interlocutori indiani e importanti partner internazionali in merito alle aspettative italiane per la soluzione del **caso dei Fucilieri di Marina** fino a quando l'avvio della fase arbitrale della controversia ha spostato la trattazione interna al MAECI della questione sul Servizio per gli Affari Giuridici oltre che sull'Agente di Governo e sul team legale internazionale che sostiene le tesi italiane in giudizio. Si è infine lavorato per favorire un approccio coordinato con i Paesi dell'Asia alla soluzione di problemi globali (v. negoziati e partecipazione alla Ministeriale ASEM a Lussemburgo, consulenza alla Mongolia in vista dell'organizzazione del prossimo Vertice ASEM a Ulan Bataar, altri incontri settoriali ASEM, organizzazione degli incontri in formato ESCAP).

Passando all'**Africa sub-sahariana** (ob. 135, 115, 112) nel corso dell'anno la presenza italiana ha acquisito un'importanza crescente sia nell'ambito degli sforzi internazionali per la lotta al terrorismo che nel quadro dell'azione europea per far fronte alle migrazioni irregolari. L'Italia, anche nel suo ruolo di co-Presidente del Partners Forum dell'IGAD si è impegnata, a fianco delle Organizzazioni regionali, nel processo di mediazione politica per la pace in Sud Sudan e nel processo di ricostruzione dello Stato somalo, nonché nei processi di promozione della governance democratica in Eritrea e del dialogo nazionale in Sudan. A testimonianza del contributo in favore della stabilità del Continente apportato dall'Italia, si può citare l'invito alla Riunione ad Alto Livello sulla Somalia (28 settembre, partecipazione dell'On. Ministro) e alla Riunione ad Alto livello sul Sud Sudan (29 settembre, partecipazione del SS. Giro). Da segnalare, nel quadro dell'Iniziativa Italia-Africa, l'edizione 2015 della Giornata dell'Africa, il cui tema è stato "Il ruolo dell'energia per una crescita sostenibile in Africa", con spazi di discussione dedicati anche alle prospettive di sviluppo per garantire la stabilità politica ed economica del continente africano. Nell'intero anno è proseguito il processo di attuazione dell'Iniziativa Italia-Africa, al fine di consolidare il partenariato politico, economico, culturale tra l'Italia e l'intero continente africano e rafforzare la nostra azione in diversi settori: dai diritti umani alla stabilizzazione democratica, dalla prevenzione dei conflitti a rinnovabili, agricoltura e ambiente, facendo sì che il processo di partenariato si sviluppi in settori individuati d'intesa con gli interlocutori africani. Durante i dodici mesi gli uffici hanno contribuito fattivamente alla preparazione dei numerosi incontri bilaterali a livello politico. Particolare rilevanza nell'ambito dei colloqui hanno assunto i temi della partecipazione dei Paesi dell'Africa subsahariana ad EXPO Milano 2015 e della candidatura italiana al CdS. La rinnovata attenzione italiana verso il Continente è attestata, tra le altre cose, dalla missione dell'On. Ministro in Kenya (primo esponente di un Governo occidentale, nei giorni immediatamente successivi all'attentato all'Università di Garissa di aprile), e dai numerosi



incontri ai massimi livelli politici. A solo titolo d'esempio si citano l'incontro con il MAE senegalese, l'omologo burundese (l'Italia è stata in prima fila fra i paesi europei a manifestare preoccupazione per l'evoluzione della situazione politica e per il rispetto dei diritti umani nel paese), beninese e, a margine di EXPO, dall'On. Ministro con il Presidente ugandese Musuveni e con l'omologo etiopico. Gli incontri hanno coinvolto anche il Capo dello Stato e il Capo del Governo (Presidente della Repubblica del Congo Sassou Nguesso, Visita in Italia del Presidente della Repubblica di Angola. Presidente ghanese Mahama). L'Italia ha svolto un ruolo di rilievo nei consessi internazionali svoltisi in Africa (partecipazione del PdC alla Conferenza per il Finanziamento per lo Sviluppo Addis Abeba).

L'Italia ha infine operato per **promuovere la pace e la sicurezza nei Paesi di sua competenza attraverso contributi ex legge 180/1992 o a valere sul Decreto Missioni** (per iniziative quali corsi di formazione in favore di operatori stranieri in un'ottica di capacity building, contributi in favore del Segretariato IGAD, di UNDP per il Sostegno al processo elettorale nella Repubblica Centrafricana e in Benin, a sostegno dell'African Union High Level Implementation Panel for Sudan and South Sudan (AUHIP).

Nel corso dell'anno la DGMO ha partecipato, con la sua azione, allo sviluppo della **governance economica globale** (136, 137, 138, 140). La DGMO ha partecipato a numerosi incontri internazionali in materia commerciale, tra i quali la Ministeriale dell'OMC di Nairobi e l'AG dell'OMT (Italia rieletta quale membro del Consiglio Esecutivo dei lavoro). È stata monitorata la sicurezza degli approvvigionamenti grazie all'osservazione delle dinamiche delle Organizzazioni Internazionali di Prodotto. Sotto il profilo della campagna elettorale per la nostra candidatura in seno al CdS la DGMO, grazie a scambi su altri scenari, ha contribuito ad ottenere la formalizzazione di sostegni. Sempre con riferimento alla candidatura, è da segnalare l'azione di concertazione interministeriale che ha portato all'**abolizione delle "black lists" fiscali** nazionali sul reddito di impresa. D'intesa con il MEF e la Banca d'Italia, la DGMO ha contribuito all'elaborazione delle posizioni nazionali e al monitoraggio dell'azione dell'Italia nelle IFI. La Direzione ha anche rafforzato il ruolo del MAECI nella formazione della posizione italiana nel GAFI/FATF e ha promosso un'azione efficace nell'ambito della **copresidenza italiana del Counter ISIL Finance Group CIFG, nel quadro della Coalizione Internazionale contro Daesh**. La DGMO ha coordinato la predisposizione della posizione nazionale nei negoziati in corso presso l'Organizzazione Mondiale per la Proprietà Intellettuale, in particolare in materia di diritto d'autore e di indicazioni geografiche, curando altresì la tutela degli interessi nazionali nell'ambito del coordinamento a livello di Unione europea. Tra le occasioni principali in cui è stato possibile portare avanti la riflessione sui predetti temi, possono essere citate l'VIII Conferenza MAECI Banca d'Italia, le sessioni del Club di Parigi, la Conferenza Diplomatica per l'Adozione di un Nuovo Atto dell'Accordo di Lisbona per la Protezione delle



Denominazioni d'Origine e la loro Registrazione Internazionale" e le riunioni del Gruppo di Lavoro sui Prodotti di Base del Consiglio dell'Unione Europea.

Questa riflessione si è estesa anche ai **temi energetici e ambientali**: la DGMO ha assicurato nel corso dell'anno la partecipazione dell'Italia alle riunioni del Governing Board e alla riunione Ministeriale del Governing Board dell'AIE. Per quel che attiene a IRENA, la DGMO ha assicurato la partecipazione attiva alle riunioni del Consiglio e dell'Assemblea Generale dell'Agenzia. Si è continuato a partecipare ai passi diplomatici previsti nell'ambito del Climate Diplomacy Action Plan elaborato a livello comunitario ed approvato dal CAE e condotte ulteriori azioni di outreach e di sensibilizzazione che, insieme alla partecipazione italiana alla formazione della posizione europea nell'ambito del negoziato internazionale sul clima, ha contribuito al successo della **Conferenza sul Clima di Parigi (COP21)**. È stato perseguito, nei vari fori multilaterali, il dialogo internazionale sulla sicurezza energetica, anche al fine di accrescere quella nazionale. Per tale motivo sono stati anche seguiti i progetti esistenti di gasdotti per incrementare la sicurezza energetica europea (tra i quali il TAP). E' stato inoltre assicurato, in raccordo con l'Ufficio del Consigliere Diplomatico del Presidente del Consiglio, il coordinamento interministeriale per la definizione della posizione italiana sui principali dossier G7 (filiera Sherpa/Sous Sherpa Esteri), anche in vista della Presidenza italiana 2017. Si è provveduto altresì a supportare la Segreteria Generale e l'Ufficio Legislativo del Gabinetto del Ministro nella cura dell'iter legislativo relativo alla copertura giuridica e finanziaria della costituenda Delegazione speciale, nonché a pianificare i principali adempimenti Logistico protocollari e amministrativo contabili relativi all'organizzazione della Presidenza del 2017 (es. Relazione Tecnica per l'inserimento di norme e stanziamenti finanziari nella Legge di Stabilità per rendere operative le strutture della Presidenza italiana).

Risorse finanziarie per gli obiettivi: Per il raggiungimento degli obiettivi, su uno stanziamento definitivo di € 44.167.027, la spesa totale sostenuta a consuntivo è stata di € 39.786.449,18, compresi i residui accertati di nuova formazione e al netto delle somme destinate al pagamento di debiti pregressi, ivi inclusi residui perenti reiscritti in bilancio.

CDR 20 DIREZIONE GENERALE PER L'UNIONE EUROPEA (DGUE)

Priorità politica

Europa.

Obiettivi strategici

130 - Seguiti della Presidenza italiana dell'Unione Europea (luglio - dicembre 2014) e preparazione, svolgimento del Trio di Presidenza UE.

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



132 - Accrescere l'attenzione della UE nei confronti del Mediterraneo.

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

Priorità politica

Mediterraneo e flussi migratori.

Obiettivo strategico

132 - Accrescere l'attenzione della UE nei confronti del Mediterraneo.

Obiettivo strutturale

134 - Assicurare il contributo dell'Italia al processo di integrazione europea tramite la partecipazione ai negoziati in ambito UE; rafforzare i rapporti bilaterali con i Paesi di competenza.

Risultati conseguiti per il 2015

La Direzione Generale per l'Unione Europea cura le attività di integrazione europea in relazione alle istanze ed ai processi negoziali riguardanti i trattati sull'UE, sul funzionamento dell'UE e dell'EURATOM; concorre alla definizione delle posizioni italiane e ne assicura la rappresentazione e la coerenza presso le istituzioni e gli organi dell'UE; cura i rapporti con le istituzioni dell'UE; cura i negoziati sulle questioni attinenti al processo di integrazione europea; collabora con l'Unità per l'Aggiornamento Professionale della Direzione Generale per le Risorse e l'Innovazione e con le amministrazioni competenti nella formazione dei funzionari pubblici nelle materie comunitarie; promuove le relazioni bilaterali, attende ai relativi negoziati, cura l'analisi, la definizione e l'attuazione dell'azione diplomatica con i Paesi membri e candidati dell'UE, i Paesi dello Spazio economico europeo, nonché i Paesi dei Balcani; cura la partecipazione italiana alle attività delle altre cooperazioni ed organizzazioni internazionali regionali.

Nel contesto di tali funzioni istituzionali, gli obiettivi più qualificanti nel corso del 2015 ai fini della tutela dell'interesse nazionale italiano e dell'armonico sviluppo dei processi di integrazione europea sono stati individuati: nell'accrescere l'attenzione dell'UE nei confronti del Mediterraneo; nel sostenere il processo di allargamento dell'Unione Europea ai Paesi candidati e potenziali candidati all'adesione, anche attraverso il rafforzamento dei rapporti bilaterali e della cooperazione regionale; nell'attuare le priorità italiane nelle rispettive politiche settoriali UE dando particolare risalto alle politiche per il rilancio della crescita e dell'occupazione in coordinamento con le altre Amministrazioni interessate; nel sostenere i processi di cooperazione politica, economica e di integrazione europea attraverso il rafforzamento dei rapporti bilaterali con i Paesi membri dell'UE. Tutti gli obiettivi prefissati sono stati raggiunti dalla DGUE, nell'anno di riferimento, al 100%.



Risorse finanziarie per gli obiettivi: Per il raggiungimento degli obiettivi, su uno stanziamento definitivo di € 26.031.132, la spesa totale sostenuta a consuntivo è stata di € 22.727.952,44, compresi i residui accertati di nuova formazione e al netto delle somme destinate al pagamento di debiti pregressi, ivi inclusi residui perenti reiscritti in bilancio.

3.2. Obiettivi e piani operativi

Gli uffici dell'Amministrazione centrale e periferica, nel corso del 2015, sono stati titolari sia di obiettivi derivanti dal controllo strategico, sia di obiettivi riguardanti l'ordinaria amministrazione, monitorati nell'ambito del controllo di gestione (per le informazioni di dettaglio si rimanda all'**All. 2**).

In relazione agli allegati alla delibera CiVIT n. 5/2012, per quanto concerne la tabella 2 ("Tabella obiettivi strategici"), anche per quest'anno si è mantenuta una diversa organizzazione della tabella per ragioni di speditezza amministrativa e di maggiore corrispondenza alle azioni istituzionali del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (**Allegati 1A e 1B** alla presente Relazione).

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

a) In ottemperanza al d.lgs. n. 33/2013, l'Amministrazione degli Esteri ha predisposto il "**Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2015-2017**", con il duplice obiettivo di promuovere la cultura della legalità presso tutti i dipendenti e pubblicare dati e informazioni con riferimento ai processi organizzativi, all'uso delle risorse pubbliche e ai risultati conseguiti, che agevolino forme di controllo diffuso da parte degli utenti.

La pubblicazione e l'aggiornamento sul sito istituzionale del MAECI dei dati concernenti il funzionamento dell'Amministrazione, l'organizzazione di "Farnesina porte aperte", la formazione ad hoc dedicata a tutto il personale dell'Amministrazione, rappresentano le principali modalità operative con le quali si è declinata la realizzazione del Programma.

Tra le principali novità introdotte si segnala che "**Amministrazione trasparente**" http://www.esteri.it/mae/it/ministero/trasparenza_comunicazioni_legali/ è stata arricchita da un ulteriore sottosezione denominata "**bilancio trasparente**", http://www.esteri.it/mae/it/ministero/trasparenza_comunicazioni_legali/bilancio-trasparente, allo scopo di rendere visibile la destinazione che viene data alle risorse finanziarie che provengono dal contribuente, descrivendo i servizi e le attività che con esse sono realizzati, in modo fruibile anche per i non addetti ai lavori.



Nel corso del 2015, poi, si è dato corso alla ristrutturazione della sezione “Amministrazione Trasparente”, in conformità con le pertinenti delibere ANAC, anche per agevolare il necessario coordinamento con i dati pubblicati sui siti della rete estera. Sul piano delle innovazioni organizzative, si è definita la rete di **referenti per la trasparenza** a livello periferico, in attuazione del PTTI 2015-2017, sui quali concentrare l’attività di monitoraggio degli adempimenti e di introduzione delle novità.

Sul piano delle innovazioni tecniche sono stati realizzati **automatismi di pubblicazione** in particolare nel settore dei contratti pubblici. L’introduzione di un applicativo dedicato, infatti, ha consentito di pubblicare i dati relativi alle informazioni sulle singole procedure contrattuali, in formato aperto e in modo automatico, realizzando un risparmio di tempo e risorse umane, oltre che per garantire la massima trasparenza dei relativi procedimenti amministrativi. Si è poi avviata l’analisi per lo sviluppo di un applicativo di gestione dei dati relativi alle sovvenzioni, ai contributi, ai sussidi e ai vantaggi economici, affinché gli stessi siano pubblicati in modo automatico non solo nella omonima sottosezione di Amministrazione trasparente, ma anche in quelle relative ai “Provvedimenti” e “Attività e procedimenti”, sia per assicurare i più alti livelli di trasparenza che per conseguire una semplificazione degli adempimenti in materia.

Sotto il profilo della sensibilizzazione dei dipendenti sulle tematiche dell’integrità e della trasparenza, si è colta ogni occasione di **formazione**, per continuare a presentare un modulo dedicato alla trasparenza, in particolare nell’ambito dei corsi *preposting* del personale destinato all’estero, dei corsi di aggiornamento multidisciplinare e del corso online sulla prevenzione della corruzione.

Da segnalare, infine, che l’attuazione del “Programma triennale per la Trasparenza e l’Integrità” continua a costituire un obiettivo strategico anche del Piano della Performance 2015-2017, nell’ambito dell’area strategica “Riforma dell’azione amministrativa”.

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

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



I risultati conseguiti in questi settori sono contenuti nell'annuario statistico 2016 del MAECI, attualmente in corso di pubblicazione (le versioni relative agli anni precedenti sono consultabili alla pagina

www.esteri.it/mae/it/sala stampa/pubblicazioni/annuario_statistico).

Nel corso del 2016, nella prospettiva di una crescente attenzione per i servizi che il Ministero e la sua rete forniscono al cittadino e alle imprese, gli standard di qualità verranno ulteriormente migliorati e ampliati, individuando nuove aree in cui stabilire i parametri minimi di efficienza.

3.3. Obiettivi individuali

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

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

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

Per il personale non dirigenziale, fermi restando i compiti eventualmente assegnati all'interno dell'Ufficio, è previsto che essi contribuiscano al raggiungimento degli obiettivi organizzativi delle strutture di cui fanno parte; la loro performance è funzione dell'apporto a tale risultato, affinato anche attraverso il dato delle presenze individuali. Si è dato quindi vita a un "ciclo virtuoso" di collaborazione all'interno degli uffici: tutto il personale (dirigenziale e non) è naturalmente incentivato a cooperare al raggiungimento degli obiettivi della struttura.

Il processo di valutazione per l'anno 2015 si è svolto, nel complesso, nei tempi previsti. Esso ha fatto registrare una positiva articolazione del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali del personale dipendente. Le schede di valutazione sono caratterizzate, alla luce del differente grado di responsabilità e delle competenze richieste, da una differenziazione degli indicatori della performance dei dirigenti (I e II fascia), da un



lato, e del personale non dirigenziale (I, II e III Area) e di quello a contratto a legge italiana in servizio nelle Sedi estere, dall'altro. I risultati ottenuti dal personale variano da valutazioni non positive fino alle punte di eccellenza dell'Amministrazione, a dimostrazione di una diversificazione nelle valutazioni. Vedasi al riguardo i dati contenuti nell'allegato 4.



4. Risorse, efficienza ed economicità

Nel 2015 il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale ha affrontato le crescenti sfide dello scenario globale, che rendono sempre più complessa e prioritaria l'attività di politica estera per il nostro Paese, con uno **stanziamento pari a 2.171.385.533 €, corrispondente a una quota minima del bilancio dello Stato (0,26%) e del PIL (0,13 %)**.

A ciò va aggiunto che la struttura del bilancio MAECI è fortemente rigida, in quanto orientata per il 64% della sua entità verso una categoria di spesa tecnicamente "non rimodulabile", costituita da stanziamenti relativi a cd. oneri inderogabili (pari a oltre 1.770 mil. euro), ovvero importi destinati, in misura preponderante, al versamento di contributi obbligatori a enti internazionali, in virtù di accordi vincolanti per legge; e al pagamento di stipendi al personale.

Solo in apparenza, infatti, lo stato di previsione della spesa MAECI ha registrato una sensibile crescita rispetto al 2014, dovuta, in realtà, al trasferimento, dal Ministero dell'Economia e delle Finanze, del capitolo su cui grava il contributo al Fondo Europeo per lo Sviluppo (FES - cap. 2306). Tale assegnazione, pari a 470 milioni di euro, ha influito in misura determinante sul volume di risorse che risulta a prima vista attribuito alla Farnesina e si traduce in una semplice partita di giro, alla stessa stregua degli altri trasferimenti ad organismi internazionali. L'ammontare di **risorse finanziarie al netto dei trasferimenti** non è quindi cresciuto rispetto al passato, registrando, anzi, una **diminuzione** da circa 925 milioni di euro nel 2014 a circa 871 milioni di euro nel 2015.

Si conferma, pertanto, la riduzione sia delle spese di personale, principalmente per effetto del *turn-over* negativo, sia della componente legata alle voci rimodulabili. Proprio la categoria da ultimo riferita, necessaria ad assicurare il funzionamento della Sede centrale, ma soprattutto della Rete dei 295 Uffici all'estero, ha subito pesanti tagli lineari, disposti dai provvedimenti di contenimento della spesa degli ultimi anni, (212 milioni di euro tra il 2010 e il 2014), sicché la quota realmente disponibile, per garantire un'adeguata flessibilità di bilancio ed evitare l'insorgere di situazioni debitorie nei confronti dei fornitori, ammonta a 183 milioni di euro.

In proposito, l'Amministrazione ha dovuto far ricorso, nel 2013, all'adozione di un piano di rientro, riformulato in sede di previsioni di bilancio 2014-2016, al fine di eliminare tutte le situazioni debitorie maturate per effetto delle citate riduzioni lineari in corso di esercizio ed evitare l'insorgere di nuove. Gli importi integrati a favore dei capitoli deficitari erano stati, comunque, reperiti a valere su altri capitoli non rimodulabili dello stesso bilancio MAECI e non dal fondo istituito nello stato di previsione del Ministero dell'Economia, a dimostrazione del fatto che una maggiore flessibilità di bilancio consente alle Amministrazioni di affrontare con maggiore facilità situazioni contingenti di carenza di



fondi su alcuni capitoli. Sull'utilizzo delle somme per le finalità del piano è stato assicurato, anche nel 2015, il monitoraggio trimestrale previsto dalla norma, nonché dalla Circolare MEF n. 27 del 6 giugno 2013.

Per far fronte alla carenza di risorse destinate al funzionamento e allo svolgimento delle proprie attività istituzionali, il MAECI si è necessariamente avvalso di alcuni **strumenti straordinari di integrazione del bilancio** in corso di esercizio. Nel 2015, con i decreti legge di proroga delle missioni internazionali di pace, sono stati attribuiti al Dicastero, e principalmente alla Direzione Generale per la Cooperazione allo Sviluppo, circa 290 milioni di euro. Grazie a tali incrementi, è stato possibile garantire interventi indispensabili di rafforzamento delle misure di sicurezza in talune Sedi estere, nonché il funzionamento di uffici situati in aree di crisi.

L'Amministrazione è stata poi destinataria di talune riassegnazioni di entrate, riscosse da parte delle Sedi estere, in virtù di specifiche disposizioni. Ci si riferisce alle entrate in valuta inconvertibile ed intrasferibile, nonché agli importi derivanti dall'aumento dei diritti consolari e dai maggiori proventi della Tariffa consolare, certificati dall'Ufficio centrale di bilancio (cd. "differenziale"). In particolare, di questi ultimi è stata riconosciuta, in assestamento, una quota complessivamente pari a 20.518.443 euro, utilizzati per fronteggiare il maggior fabbisogno finanziario rappresentato dalle diverse strutture, soprattutto all'estero. Vale la pena evidenziare che incrementi così cospicui delle entrate riscosse dalla rete degli uffici consolari all'estero sono conseguenza, oltre che dell'accresciuta efficienza dei nostri uffici all'estero, soprattutto dell'introduzione del contributo per la trattazione delle pratiche di riconoscimento della cittadinanza, disposto dall'articolo 5 bis del DL 66/2014, come convertito dalla legge n. 89/2014.

L'altra norma che ha consentito la riassegnazione al Dicastero delle entrate riscosse in conto capitale è l'articolo 1, comma 1314, della Legge 296/2006 (L.F.2007), la quale disciplina la possibilità di richiedere la riassegnazione dei proventi derivanti dalla vendita degli immobili all'estero, effettuata a seguito di operazioni di dismissione, per la ristrutturazione, il restauro e la manutenzione straordinaria delle Sedi dei nostri uffici all'estero. Già dal 2013 l'Amministrazione degli Affari Esteri aveva definito, d'intesa con il Dipartimento del Tesoro del Ministero dell'Economia e Finanze, un procedimento per rendere tracciabili e certificabili con precisione le somme versate all'erario con tale causale, al fine di poter dare concreta attuazione alla previsione normativa. Nel 2015 tale procedura ha permesso di presentare una richiesta di riassegnazione in assestamento dell'importo di 948.750 euro, relativi alla vendita di un immobile a Windhoek, in Namibia, a seguito della chiusura della Sede.

Infine, come negli anni passati, l'Autorità Nazionale - Unità per le Autorizzazioni di Materiali d'Armamento (UAMA) ha riscosso le entrate per i servizi resi alle imprese,



correlati alle autorizzazioni necessarie per i materiali di armamento: sono state presentate al MEF cinque richieste di riassegnazione degli importi versati all'Erario, per complessivi 1.520.370,00 euro, che sono stati integralmente riconosciuti.

Grazie a questi strumenti di integrazione, nonché a un utilizzo mirato degli istituti di flessibilità del bilancio, **nel 2015 il MAECI non ha fatto ricorso al prelevamento dal fondo di riserva per le spese impreviste**. D'altra parte, va rilevato che per la prima volta dopo anni di misure di riduzione della spesa, nell'esercizio finanziario in esame non si sono registrati tagli aggiuntivi in corso d'anno al bilancio del Ministero, rispetto a quanto già previsto dalla Legge di Stabilità per il 2015 o dalle manovre disposte in anni precedenti i cui riflessi si estendevano fino al 2015.

Circa la metà delle economie di bilancio, riscontrate a conclusione dell'esercizio finanziario, eccettuati i capitoli stipendiali, è riferita al capitolo 2306, relativo al contributo obbligatorio da versare al Fondo Europeo di Sviluppo, il cui stanziamento, pari a 470 milioni di euro, costituisce, come sopra accennato, una semplice partita di giro per il bilancio MAECI. Le economie maturate sul capitolo non sono quindi ascrivibili a criticità gestionali, ma in misura preponderante alla differenza tra lo stanziamento istituito a norma di legge (peraltro, fino allo scorso anno sul bilancio, di altra Amministrazione), per far fronte alle richieste di contributo provenienti dall'Unione Europea, e l'entità dei versamenti effettivamente richiesti dagli stessi Organi comunitari.

Le restanti economie di bilancio sono riferite, in primo luogo, a capitoli relativi alle retribuzioni (soprattutto del personale a contratto), i cui stanziamenti sono determinati in relazione al contingente di personale in servizio, mentre le spese sostenute dipendono dalle effettive competenze spettanti a consuntivo, nonché dall'andamento dei cambi, qualora si tratti di compensi a favore del personale assunto a contratto.

Il MAECI ha proseguito, nel 2015, gli interventi di riorganizzazione della Rete estera e di revisione di alcuni istituti normativi, tra i quali, da ultimo, in materia di *spending review*, la riforma del trattamento economico del personale di ruolo e dei docenti in servizio all'estero, proposta e veicolata dall'Amministrazione nella legge di Stabilità n. 190/2014 (art. 1, comma 319).

Il nuovo sistema di determinazione dell'**indennità di servizio all'estero (ISE)**, ispirato a criteri di massima trasparenza e attendibilità delle varie componenti di rimborso, ha determinato, con una riduzione della componente netta dei trattamenti economici, un corrispondente incremento del gettito fiscale e contributivo, che – a regime - ammonterà a 32,3 milioni su base annua (di cui 26,8 milioni di euro relativamente al personale MAECI e 5,5 milioni relativamente al comparto scuola).



L'intensa attività di **razionalizzazione della rete estera** intrapresa negli anni precedenti, ha portato, complessivamente, alla soppressione di ben 63 strutture all'estero dal 2007 ad oggi, con l'obiettivo di realizzare un'efficace riallocazione delle risorse umane e strumentali, in conformità ai dettami normativi e ai principi di contenimento della spesa.

La Farnesina infatti, pur gestendo una Rete estera paragonabile, per estensione, ai principali *partner* europei (Germania, Francia, Regno Unito), a causa del blocco del *turnover*, può contare su risorse di personale nettamente inferiori. **Allo stato attuale il personale diplomatico della Farnesina risulta essere circa la metà di quello della Germania, un terzo di quello della Francia e un quarto di quello del Regno Unito.**

Per sopperire alle citate carenze il MAECI è ricorso in modo crescente all'affidamento di determinate e circoscritte mansioni a personale al contratto reclutato localmente. In linea con gli analoghi processi intrapresi da tutti i nostri principali *partner* europei, l'impegno è quello di sintonizzare la rete (tradizionalmente a forte impronta eurocentrica) con i nuovi scenari internazionali, rafforzando la presenza istituzionale in Paesi di nuova priorità sul piano politico-strategico o in aree ad economia emergente.

Nel quadro di una migliore organizzazione, la Farnesina ha puntato, inoltre, a consolidare le sinergie con il Servizio di Azione Esterna Europeo (SEAE), in particolare attraverso accordi di condivisione degli spazi (*co-location*) in Sedi all'estero.

Va inoltre evidenziato come l'Amministrazione, per mantenere la massima efficienza ed efficacia possibili nell'assistenza ai connazionali, nelle circoscrizioni interessate da chiusure di Uffici di prima categoria, ha ulteriormente incrementato il numero degli Uffici onorari, in grado di fungere da *trait d'union* tra nuclei molto spesso consistenti di cittadini italiani e gli Uffici di carriera sovraordinati.

Si segnala, infine, che al fine di rendere più visibili e comprensibili i dati di bilancio e l'effettiva consistenza delle risorse finanziarie che il Ministero gestisce direttamente, è stata elaborata nel corso del 2015 la nuova sezione del sito web istituzionale del Ministero denominata "**Bilancio Trasparente**". Nella sezione del sito sono pubblicati i dati del bilancio MAECI in forma semplificata e con l'utilizzo di elaborazioni grafiche, accessibili e dinamiche. Le pagine web sviluppate consentono di navigare nel bilancio del Ministero e di approfondirne il contenuto, rendendo comprensibile, anche ai non addetti ai lavori, la destinazione che viene data alle risorse finanziarie, in relazione ai servizi forniti e alle attività realizzate.

Riassetto organizzativo dell'Amministrazione centrale

Il DPCM 25 luglio 2013 ha rideterminato le dotazioni organiche del personale appartenente alla carriera diplomatica, alle qualifiche dirigenziali di prima e seconda fascia,



nonché del personale delle aree prima, seconda e terza del personale del Ministero Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, producendo le seguenti riduzioni di organici:

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

Nel corso del 2015, anche in conseguenza delle misure di contenimento vigenti in materia assunzionale, si è registrata una **ulteriore contrazione delle presenze effettive** rispetto alla dotazione organica fissata dal DPCM 25 luglio 2013. Si segnala in particolare che con riferimento alla carriera diplomatica risultano 102 posti vacanti con una carenza pari al 10,01% dell'organico. Per i dirigenti risultano 4 posti vacanti con una percentuale pari al 7,55%. La maggiore criticità si riscontra tra le Aree Funzionali con una carenza pari a 313 unità (9,66% dell'organico). Il totale complessivo delle carenze registrate nel differenziale tra le dotazioni organiche e le presenze effettive al 31 dicembre 2015 è di 419 unità pari al 9,72%.

Riorganizzazione della rete estera

Nel corso del 2015, il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale ha proseguito e concluso la profonda riorganizzazione della propria rete diplomatica, consolare e culturale – iniziata già a partire dal 2013 - per ottemperare agli obiettivi di razionalizzazione della spesa delle Amministrazioni pubbliche previsti dal Decreto Legge 6 luglio 2012, n. 95, convertito, con modifiche, nella Legge 7 agosto 2012, n. 135 (spending review). Tale esercizio ha comportato complessivamente la chiusura di 35 strutture all'estero, tra Rappresentanze Diplomatiche, Uffici consolari e Istituti di cultura, prevalentemente concentrate in aree ove le nostre collettività sono maggiormente integrate, soprattutto in Europa.

La razionalizzazione delle decrescenti risorse finanziarie ed umane (**dal 2006 a oggi i funzionari diplomatici sono diminuiti di oltre il 10% e il restante personale di ruolo del 25%**) è condizione indispensabile per assicurare l'adeguamento della rete stessa ai nuovi scenari internazionali. In tale ottica, il rafforzamento delle nostre posizioni in Paesi di nuova priorità politica e strategica e nei mercati emergenti - al pari degli analoghi processi promossi dai nostri principali partner internazionali ed europei - si pone al servizio di una diplomazia della crescita, mirando a fare della rete estera uno strumento moderno ed aggiornato a sostegno della proiezione del Sistema Paese.

Il MAECI ha dunque volto un obbligo di legge in un'opportunità per riorientare progressivamente la rete estera verso quelle aree del mondo dove si impone un potenziamento della presenza istituzionale italiana. Dopo le aperture dell'ultimo biennio dell'Ambasciata ad Ashgabat (Turkmenistan), dei Consolati Generali a Chongqing



(Repubblica Popolare Cinese) ed Ho Chi Minh City (Vietnam), nel 2015 è stato aperto il Consolato d'Italia ad Erbil (Kurdistan Iracheno) e sono state avviate le procedure per l'istituzione dell'Ambasciata ad Ulaanbaatar (Mongolia). Infine, per far fronte alle sempre maggiori necessità della rete diplomatico-consolare e degli Istituti italiani di cultura, in particolare nelle aree geografiche in cui la presenza istituzionale è in via di rafforzamento, è aumentato l'utilizzo del contingente del personale a contratto. Le unità in servizio sono passate, nel corso dell'anno 2015, da 2473 a 2542.

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

L'Amministrazione ha avviato un'articolata azione di revisione della sua spesa che si accompagna ad un rinnovamento dei metodi, degli strumenti e delle condizioni di lavoro e ad una più precisa messa a fuoco delle mutate priorità. In tale contesto, si colloca la riforma del trattamento economico all'estero realizzata nel corso dell'ultimo biennio. A partire dal 1° gennaio 2015, è stata modificata la disciplina delle attività e delle **spese di rappresentanza** del personale all'estero: l'istituto della rappresentanza è stato abrogato ed è stata introdotta al contempo la nuova normativa sulle "Attività di promozione dell'Italia", prevista dalla conversione in legge del DL 66/2014 (legge 23 giugno 2014, n. 89) e dalla successiva circolare applicativa n.2/2014. Essa fa confluire le risorse per le attività di proiezione esterna, assegnate prima al singolo funzionario nell'ambito della sua indennità di servizio all'estero, direttamente nelle dotazioni finanziarie delle Rappresentanze diplomatiche e degli Uffici consolari (cap. 1613), nel quadro dell'autonomia e dell'elasticità gestionale del bilancio di sede.

A seguito all'entrata in vigore del nuovo regime, il 1° gennaio 2015, è stata attuata la ripartizione annuale delle risorse alle sedi all'estero e sono stati emanati i decreti per le eventuali integrazioni - in corso d'anno - delle predette risorse per esigenze straordinarie. Si è dato corso altresì alle attività di istruttoria e statistica relative alle richieste di modifica dei Costi Medi Forfettari sulla rete, oltre che all'esame della contabilità delle sedi per le spese di Promozione dell'Italia. Contemporaneamente, continuano ad essere oggetto di monitoraggio ed ispezione le spese sostenute dai funzionari all'estero in vigenza della precedente normativa (fino a 31.12.2014) a cura dell'Ispettorato Generale e dei servizi ispettivi del Ministero delle Finanze, a cui seguono gli eventuali rilievi e recuperi erariali nei confronti dei funzionari interessati.

Dal 1° luglio 2015 è entrata altresì in vigore **la riforma del trattamento economico all'estero** previsto dalla legge di stabilità per il 2015, n. 190/2014. In particolare, come disposto dalla legge, è stata effettuata una revisione globale dei coefficienti di sede "su base oggettiva" (con la collaborazione di un'autorevole società specializzata) e sono state



determinate le nuove maggiorazioni per le spese di abitazione. Inoltre, sono state apportate tutte le modifiche procedurali, anche sul piano degli applicativi informatici, necessarie all'implementazione tecnica della riforma.

La riforma dell'ISE trae origine da tre elementi: la riduzione negli ultimi quattro anni del relativo capitolo di bilancio del 21% (pari a 74 milioni di Euro), la richiesta avanzata da Governo e Parlamento di maggiore trasparenza sul trattamento economico all'estero, l'esigenza – prospettata a livello politico - di non sacrificare ulteriormente le strutture all'estero, già ridotte di circa il 20% .

Il nuovo sistema di indennità per il servizio all'estero (ISE) è più leggibile perché scorpora la principale voce di costo del trattamento economico estero, quale quella per la casa, consentendo una più nitida individuazione delle finalità del trattamento. È più trasparente perché basato su nuovi coefficienti di Sede, elaborati sulla base di algoritmi formulati da una società di consulenza internazionale specializzata nel settore. È anche meglio tarato in base alla situazione familiare del dipendente, dal momento che prevede una rimodulazione delle maggiorazioni familiari con l'aumento della componente per i figli a carico (in virtù dei maggiori oneri che essi comportano all'estero) ed una contrazione della quota per il coniuge. È infine più equo in termini pensionistici, poiché incrementa la base contributiva dell'ISE, ponendo rimedio a una delle maggiori criticità evidenziate dal precedente regime, ossia il consistente differenziale contributivo che si generava tra chi prestava servizio in Italia e chi in prevalenza all'estero.

Risorse dedicate all'attuazione e funzionamento del ciclo della performance

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

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



5. Pari opportunità

Presenza di genere

Al MAECI la percentuale di donne sul totale del personale si attesta al 46,40%, sostanzialmente in linea con il dato dell'anno precedente. A livello disaggregato per categorie di personale, le statistiche di genere confermano nel 2015 una prevalenza femminile nell'area professionale delle aree funzionali (55% donne; 45% uomini); permangono invece inferiori le presenze femminili nella carriera diplomatica (21%) e in quella dirigenziale (33%). Pur registrando una presenza femminile nella carriera diplomatica sostanzialmente invariata nel 2015 rispetto all'anno precedente, è stato comunque perseguito un aumento delle diplomatiche che prestano servizio all'estero con funzioni di Capo Missione o in posizioni apicali rispetto al 2014, con 16 donne tra Capi Missione, Capo di Gabinetto e Consiglieri Diplomatici e 8 tra i Consoli Generali d'Italia.

A testimonianza dell'importanza assegnata alla parità di genere, va sottolineato che fra gli obiettivi strategici della Farnesina vi è proprio l'attuazione di una politica propulsiva delle Pari Opportunità (cfr. i risultati conseguiti dal CDR 5 nel par. 3.1 Obiettivi strategici e strutturali).

Da sottolineare, infine, come il MAECI abbia consolidato nel 2015 la modalità di diffusione delle informazioni sui posti in avvicendamento a Roma – sia per il personale diplomatico che per il personale delle aree funzionali – attraverso l'apposita sezione della MaeNet, contribuendo quindi alla maggiore conoscenza delle posizioni disponibili, quale misura di trasparenza a favore di entrambi i generi.

Formazione in materia di pari opportunità

Sulla base delle competenze attribuite all'Unità per l'Aggiornamento Professionale del personale del MAECI (DGRI – UNAP) a seguito del provvedimento normativo (D.L. 90/2014) che ha previsto la soppressione dell'ISDI ed il trasferimento delle relative funzioni alla Scuola Nazionale dell'Amministrazione, sono proseguite le azioni di aggiornamento in materia di pari opportunità. In questo nuovo contesto, l'UNAP ha infatti continuato a porre molta attenzione alle questioni relative ai principi di parità e di pari opportunità. Anche nel 2015 sono stati inseriti degli specifici moduli in materia nei percorsi formativi (inclusi in quelli pre-posting) previsti per tutte le categorie di personale, tra cui il modulo sulle "Pari Opportunità e contrasto delle discriminazioni: il ruolo del CUG nella P.A."

Contrasto alle discriminazioni

Il questionario sul benessere organizzativo condotto tra novembre e dicembre dall'OIV ha riportato risultati positivi nella sezione B interamente dedicata alle



discriminazioni registrando una generale percezione di tutela e rispetto con riguardo a tutte le dimensioni richiamate nel questionario (appartenenza sindacale, orientamento politico, religione, lingua, etnia, orientamento sessuale, disabilità, genere, età).

Orientamento sessuale: nel 2015 non sono state rilevate o segnalate discriminazioni riconducibili all'orientamento sessuale del personale in servizio al MAECI. È proseguito con modalità costruttive il dialogo dell'Amministrazione con l'associazione GlobeMAE (che conta oltre 50 dipendenti LGBTI), dialogo approfondito anche dal Comitato Unico di Garanzia nell'ambito di un incontro (giugno 2015) con i rappresentanti dell'associazione, dedicato all'approfondimento delle tematiche di comune interesse.

Discriminazioni razziali e per origine etnica: il MAECI, nell'ambito delle attività svolte dal Comitato (v. cap.4), ha aderito nel 2015 alla XI Settimana d'Azione contro il Razzismo (16-22 marzo), organizzata annualmente dall'UNAR – Ufficio nazionale antidiscriminazioni razziali del Dipartimento per le Pari Opportunità della Presidenza del Consiglio dei Ministri. In questo quadro si è tenuto il convegno “Dal Mondo alla Farnesina: la convivenza delle differenze” (19 marzo 2015), che ha rappresentato una importante iniziativa di sensibilizzazione e una opportunità di raccontare l'esperienza dell'integrazione di lavoratori stranieri nelle istituzioni. Nello specifico non sono stati segnalati al Comitato episodi di discriminazioni derivanti dalla razza o dall'origine etnica, a conferma dell'attitudine inclusiva dell'atmosfera professionale del MAECI, quale contesto di lavoro internazionale e aperto.

Disabilità: gli interventi strutturali e le misure funzionali adottate negli anni passati a favore delle condizioni di accessibilità e di fruibilità per le persone disabili hanno consentito una migliore mobilità interna, sia per gli ingressi laterali del Palazzo che per l'ingresso principale. Nel quadro delle azioni positive per favorire l'inclusione delle persone con disabilità, è stata registrata una apprezzabile iniziativa nella pubblicazione di linee guida sull'accessibilità per editori di contenuti web, finalizzate a rendere i contenuti sulla MAENET/EXTRANET e sul sito esterno della Farnesina più fruibili da parte di persone con disabilità visive e uditive. Il vademecum, realizzato dalla DGAI con la collaborazione del Servizio Stampa, della Segreteria Generale e del CUG, è stato ampiamente divulgato sia a Roma che all'estero, attraverso “strilli” e messaggistica.

Il Comitato Unico di Garanzia

Il Comitato Unico di Garanzia del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (CUG), istituito in applicazione della Direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri del 4 marzo 2011 recante “Linee Guida sul funzionamento dei Comitati Unici di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le



discriminazioni”, art.21, legge 4 novembre 2010, n.183, è attivo dal 20 aprile 2011, data del relativo Atto costitutivo.

Nel CUG del MAECI opera uno Sportello di ascolto, coordinato da una psicologa, Consigliera di Fiducia del Comitato, che fornisce assistenza e orientamento al personale in situazioni di disagio derivanti da molestie, discriminazioni e mobbing.

Il Comitato è un organismo paritetico composto da rappresentanti designati dalle Organizzazioni sindacali e da personale nominato dall’Amministrazione sulla base dell’esperienza professionale e della sensibilità personale alle materie di competenza del Comitato. Analogamente paritetica è la composizione dello Sportello di ascolto, nel quale operano addette e addetti di designazione sindacale e ministeriale.

IL CUG-MAECI nel corso del 2015 ha tenuto 6 riunioni plenarie e ha intrattenuto relazioni frequenti e proficue con i vertici dell’Amministrazione, con i responsabili dell’Organismo Indipendente di Valutazione e con gli esponenti dell’associazione GlobeMAE (per le tematiche connesse al personale LGBTI del MAECI).

Il Comitato ha realizzato differenti iniziative di sensibilizzazione nel 2015, fra le quali il convegno “Dal Mondo alla Farnesina: la convivenza delle differenze” (19 marzo 2015), in occasione della Settimana d’azione contro il Razzismo, indetta dall’UNAR, nonché, nella Giornata internazionale contro la violenza sulle donne (25 novembre 2015), la proiezione del film “Un giorno perfetto”, favorendo la diffusione di materiali informativi sulla violenza di genere in Italia e all’estero e sul femminicidio.

Gli eventi sono stati adeguatamente divulgati presso il personale in collaborazione con i servizi competenti dell’Amministrazione, che ne ha consentito la valorizzazione attraverso la redazione MaeNet. Sono stati inoltre sempre coinvolti dal Comitato i rappresentanti di associazioni operanti al MAECI, quali la DID (Donne italiane diplomatiche e dirigenti, GLOBE MAE e l’Associazione Consorti Dipendenti MAECI).

Anche nel 2015 il Comitato ha fornito all’Amministrazione la “Relazione sulla situazione del personale riguardante l’attuazione dei principi di parità, pari opportunità, benessere organizzativo e di contrasto alle discriminazioni e alle violenze morali e psicologiche nei luoghi di lavoro-mobbing”, quale esito dell’azione di monitoraggio svolta dal Comitato nei settori previsti dalla normativa, proponendo altresì l’adozione di un nuovo Piano triennale di Azioni Positive 2015/2017, adottato dal MAECI con D.M. n. 150/bis del 3 aprile 2015. Entrambi i documenti sono stati adeguatamente diffusi attraverso i consueti canali ministeriali.



6. Il processo di redazione della relazione sulla *performance*

6.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

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



	valutazione al personale	Capi Missione; Direttori Generali (per lo staff)
Programmazione	Pubblicazione del Piano sul sito istituzionale	Segreteria Generale
Monitoraggio	Monitoraggio dell'avanzamento degli obiettivi	Direttori Generali / Capi Servizio / Direttori Centrali / Capi Unità / Capi Ufficio
Monitoraggio	Referto all'On. Ministro sull'avanzamento degli obiettivi	OIV
Monitoraggio	Monitoraggio intermedio sui comportamenti organizzativi dei collaboratori (facoltativo)	Valutatori di prima istanza
Valutazione	Valutazione di prima istanza	Valutatori di prima istanza
Valutazione	Termine per la presentazione della richiesta di valutazione di II istanza.	Valutati
Valutazione	Eventuale valutazione di seconda istanza	Valutatori di seconda istanza
Valutazione	Predisposizione delle graduatorie con contributo della DGRI	OIV
Rendicontazione	Predisposizione della Relazione sulla Performance	Segreteria Generale

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

Il principale punto di forza del ciclo della performance del MAECI è rappresentato dalla piena adesione alle priorità definite dal Vertice politico dell'Amministrazione. L'individuazione di obiettivi sfidanti, il costante monitoraggio dell'ordinaria amministrazione, la valutazione del personale con conseguente valorizzazione del merito, la promozione della cultura della trasparenza e dell'integrità, la piena realizzazione delle pari opportunità sono stati riconosciuti come essenziali per ottenere un'Amministrazione sempre più efficiente, all'avanguardia ed in grado di rispondere alle esigenze degli utenti finali.



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

Ulteriore punto di forza è stata la stretta collaborazione tra l'Amministrazione e l'Organismo Indipendente di Valutazione. Essa ha permesso di lavorare costruttivamente sul ciclo della performance, supportare e sostenere i singoli Centri di Responsabilità nell'adempimento dei compiti connessi a tale ciclo e, soprattutto, affinare costantemente gli strumenti dell'esercizio.

Va poi annoverata la struttura informatica, sviluppata all'interno dell'Amministrazione, a supporto dell'intero esercizio. Sia il controllo strategico che di gestione sia le valutazioni del personale sono stati infatti condotti utilizzando semplici applicativi informatici, sviluppati essenzialmente *in house*, che hanno permesso di condurre l'esercizio di monitoraggio della performance con la dovuta efficienza, anche se non sono mancati ritardi e criticità sul piano tecnico. Al riguardo, al fine di permettere una sempre maggiore integrazione tra obiettivi della struttura, obiettivi individuali e risorse finanziarie, si sta lavorando per la creazione di un'unica piattaforma informatica in cui i tre programmi possano interagire.

Una debolezza del ciclo della performance è invece rappresentata dalla tendenza all'appiattimento delle valutazioni individuali dei dipendenti. L'Amministrazione ha operato anche nel 2015 per invertire questa tendenza e diffondere la cultura della differenziazione dei giudizi, anche con appositi strumenti regolamentari quali il DM 1769 del 15 settembre 2015 relativo all'indennità di risultato dei funzionari della carriera diplomatica.

Una seconda debolezza è costituita dalla "immaterialità" e dal carattere essenzialmente qualitativo di numerose attività dell'Amministrazione degli Esteri, che hanno reso ardua, in talune circostanze, l'individuazione di obiettivi strategici con le caratteristiche richieste dall'art. 5 del decreto legislativo n. 150/2009. Al riguardo, nel 2015 è stata promossa insieme all'OIV una approfondita ricognizione presso tutti i centri di responsabilità degli obiettivi, degli indicatori e dei target in uso, al fine di aggiornarli, renderli più trasparenti e di facile interpretazione e assicurare ancora maggiore coerenza con le attività effettivamente svolte, in un'ottica di valorizzazione dei servizi per l'utenza.



7. Elenco degli allegati

Allegato 1A e 1B: Tabella risultati obiettivi strategici ed operativi.

Allegato 2: Tabella risultati obiettivi gestionali.

Allegato 3: Tabella documenti del ciclo di gestione della performance.

Allegato 4: Tabella relativa alle valutazioni individuali.