



RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

2016

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	8
2.4. LE CRITICITÀ E LE OPPORTUNITÀ	13
3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI.....	16
3.1 ALBERO DELLA PERFORMANCE	16
3.2. OBIETTIVI STRATEGICI E STRUTTURALI.....	17
3.3. OBIETTIVI E PIANI OPERATIVI.....	44
3.4. OBIETTIVI INDIVIDUALI.....	46
4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ	47
5. PARI OPPORTUNITÀ	55
6. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	58
6.1. FASI, SOGGETTI, TEMPI E RESPONSABILITÀ.....	58
6.2. PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA DEL CICLO DELLA PERFORMANCE.	60
7. ELENCO DEGLI ALLEGATI.....	62



1. Presentazione della Relazione

Con la presente relazione si traccia il bilancio del sesto 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 2016 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 programmazione delle attività e 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 gli aggiornamenti introdotti 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, che ha trasferito al Dipartimento della funzione pubblica il coordinamento dell’intera materia e il D.P.R. 105/2016 che disciplina le funzioni del Dipartimento in questo ambito) e si predispone a recepire le innovazioni contenute nel D.Lgs. 150/2009 così come novellato dal D.Lgs. 74/2017, entrato in vigore lo scorso 22 giugno.

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 struttura e di ogni dipendente ai risultati raggiunti. Come illustrato nelle pagine che seguono, nel 2016 l’Amministrazione degli Esteri ha anche 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 Farnesina (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 2017.



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

2.1. Il contesto esterno di riferimento

Il **contesto internazionale** nel quale la Farnesina ha operato è stato anche nel 2016 caratterizzato da crescente instabilità, limitata crescita economica, preoccupanti tendenze protezionistiche e massicci fenomeni migratori. Si è inoltre assistito a importanti sviluppi, fra i quali: il referendum sulla Brexit, l'elezione di Donald Trump alla Presidenza degli Stati Uniti d'America, il consolidamento del Governo unitario libico, la firma dell'accordo di pace in Colombia, l'estensione della minaccia terroristica del Daesh alle città europee. L'Unione Europea e i rapporti transatlantici, tradizionali punti di riferimento della azione diplomatica, sono parsi a volte insufficienti ad assicurare la piena tutela dei nostri interessi, ciò che ha richiesto una politica estera più dinamica e assertiva. Sul piano interno si segnalano i **due eventi referendari** (17 aprile e 4 dicembre), il cui svolgimento all'estero ha richiesto un forte impegno degli uffici all'estero, e la nomina del nuovo Ministro degli Esteri il 12 dicembre.

Nel 2016 la Farnesina ha svolto pertanto la sua azione in un contesto internazionale particolarmente difficile. La **crisi migratoria**, le diverse sensibilità sulla politica economica e il referendum sulla **Brexit** hanno messo a dura prova il progetto 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.

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. Si tratta di criticità non nuove, alle quali la comunità internazinale continua ad essere confrontata.

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.



L'interesse per le attività della Farnesina ha trovato conferma nel settore della comunicazione. Nel 2016 il sito istituzionale ha ricevuto 18.673.940 visualizzazioni; l'Ufficio relazioni con il pubblico ha dato riscontro a oltre 7.804 richieste pervenute via mail, 3.145 richieste telefoniche e 297 persone che si sono recate presso il MAECI. Tutto ciò senza considerare l'intensa attività di comunicazione svolta dai circa 300 uffici all'estero, dotati ognuno di profili sociali quali facebook e twitter (<http://www.esteri.it/mae/it/sala stampa/lista-social.html>).

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 2016 è ammontato a circa 867 milioni di Euro, in calo rispetto all'anno precedente.

La Farnesina continua inoltre a perdere **risorse umane** di ruolo in conseguenza del blocco del turnover: 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), solo in minima parte compensato da un aumento dei dipendenti a contratto negli uffici all'estero (passati da 2.190 a 2.613 nello stesso periodo). Ciò a fronte di compiti accresciuti e di aspettative sempre più elevate da parte di istituzioni, cittadini e imprese. 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 terziarizzazione 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 2016 sono state erogate un totale di 122.616 di ore di formazione, cui si aggiunge la formazione sulle piattaforme di online learning. La tutela delle risorse umane in servizio all'estero ha costituito un altro importante fronte di attività dell'Amministrazione che si è impegnata nel rafforzamento della sicurezza dei nostri uffici all'estero e del personale che vi presta servizio.

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 promuovere il sistema Paese nel suo complesso e mantenere elevato il valore del "Marchio" Italia, valorizzando anche il nostro straordinario patrimonio linguistico e culturale con un approccio unitario di promozione integrata (espresso dalla formula "Vivere all'italiana", coniata appositamente dalla Farnesina). La rete degli uffici all'estero 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 (AICS, 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 per ragioni di risparmio, immagine e funzionalità.

In questo quadro, pur a fronte di risorse decrescenti, la Farnesina ha confermato anche nel 2016 la sua forte vocazione all'innovazione e al cambiamento, decidendo 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, che hanno reso difficoltoso l'esercizio di programmazione.

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.

La struttura centrale del Ministero consta – dopo la riduzione attuata con la riforma del 2010, il cui assetto è stato confermato dal recente DPR 260/2016, entrato in vigore il 17 febbraio 2017, che ha novellato il DPR 95/2010 – di otto Direzioni generali. Le Direzioni Generali coincidono con le macro-aree tematiche prioritarie 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. Sono presenti inoltre, quali strutture di primo livello, il Cerimoniale diplomatico della Repubblica, l'Ispettorato generale del Ministero e degli uffici all'estero e due Servizi (per la stampa e la comunicazione istituzionale; per gli affari giuridici, del contenzioso diplomatico e dei trattati). Al vertice della struttura amministrativa è collocato il Segretario Generale, che sovrintende all'azione dell'Amministrazione e ne assicura la continuità delle funzioni, coordinando 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 sono state ricondotte nel 2016 a sei grandi direttrici fondamentali:

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

L'Amministrazione in "cifre" (dati al 1° gennaio 2017)

L'Amministrazione centrale	
Strutture dirigenziali di I livello (Direzioni Generali, Servizi, altro)	14 (incluso il Gabinetto del Ministro)
Strutture dirigenziali di II livello (Unità, Uffici, altro)	104

La rete estera	
Ambasciate	124
Rappresentanze Permanenti presso Organizzazioni Internazionali	8
Delegazioni Diplomatiche Speciali	1 (Taipei)
Uffici Consolari	80



Uffici Consolari onorari	543 di cui 401 operativi (ossia con titolare nell'esercizio delle funzioni)
Istituti Italiani di Cultura	83
Istituzioni scolastiche italiane (anno scolastico 2015/2016)	8 istituti statali (cui si aggiungono 43 scuole paritarie, 2 scuole non paritarie, 7 sezioni italiane presso scuole europee, 79 sezioni italiane presso scuole straniere)
Lettori di ruolo (anno scolastico 2015/2016)	109

Unità di personale	
Diplomatici (958) e Dirigenti (48)	1.006
Personale delle Aree Funzionali (inclusi 109 APC)	2.814
Personale a contratto degli uffici all'estero	2.606

Analisi caratteri qualitativi/quantitativi del personale	
Età media del personale (anni)	51,33 anni
Età media di diplomatici e dirigenti	44,55 anni
Tasso di crescita unità di personale	- 1,98 %
% di dipendenti in possesso di laurea	56,45 %
% di dirigenti in possesso di laurea	100 %
Turnover del personale	48,51 % (nel 2016 sono state assunte 65 unità di personale, mentre sono cessati dai ruoli 134 dipendenti)
Ore di formazione (media per dipendente)	19,04 , calcolato come segue: totale ore di formazione erogate (122.616) / totale



	personale di ruolo e non di ruolo (6.438 unità - non è stato conteggiato il personale di altre amministrazioni). Per il solo personale di ruolo (con esclusione del personale a contratto) 31,79 , calcolato come segue: totale ore di formazione erogate (121.614) / totale personale di ruolo (3.825)
Tasso di assenze (escluse ferie)	4,60%
Tasso di dimissioni premature	61,48 %
Tasso di richieste di trasferimento ad altre amministrazioni	0 %
Tasso di infortuni	0,28%

Analisi di genere	
% di diplomatici e dirigenti donne	22,25 %
% di donne sul totale del personale	46,33 %
Età media del personale femminile	Dirigente – 40,88 anni Non dirigente – 54,03 anni
% di personale femminile laureato sul totale del personale femminile	49,69 %

2.3. I risultati raggiunti

Nel 2016, l'Amministrazione degli Esteri ha operato per il pieno raggiungimento degli obiettivi indicati nel piano della performance 2016-2018. La Farnesina ha promosso attivamente pace e sicurezza nelle aree di maggiore interesse per l'Italia. Tra i principali settori in cui abbiamo avuto un impatto si ricordano l'elezione come membro non permanente del Consiglio di Sicurezza per il 2017, la preparazione della Presidenza del G7 nel 2017, la stabilità del Mediterraneo e della Libia in particolare, l'esigenza di un rilancio dell'UE, anche in preparazione del 60° anniversario dell'Unione europea nel marzo 2017.

Il MAECI ha inoltre continuato a sostenere la presenza economica dei nostri imprenditori nei mercati internazionali, grazie anche allo sviluppo di un piano di promozione integrata che coniuga, in una logica di sistema, le diverse componenti economiche, culturali e scientifiche del "Marchio Italia". Un articolato studio svolto da una importante società di



consulenza (vedi oltre) ha dato atto per la prima volta con cifre e elementi accurati del concreto ed effettivo impatto di tale attività del sistema Farnesina sul sistema economico nazionale. La rete degli uffici all'estero ha infine prestato servizi e assistenza a centinaia di migliaia di connazionali nel mondo di vecchia e nuova emigrazione, confermandosi un fondamentale produttore e erogatore di servizi istituzionali.

Sul piano della riorganizzazione interna, nel corso dell'anno il MAECI ha portato a termine o avviato rilevanti mutamenti organizzativi e funzionali: avvio dell'Agenzia per la cooperazione italiana allo sviluppo e conseguente riorganizzazione delle strutture dirigenziali non generali del Ministero, concretizzatasi con il DPR 260/2016 e con il conseguente DM 233/2017; adozione di un nuovo Contratto Collettivo Integrativo del personale non dirigente del MAECI, che ha operato una riduzione dei profili professionali; istituzione, a decorrere dal 2017, di nuove Ambasciate in Africa (Niamey e Conakry) e riapertura dell'Ambasciata a Santo Domingo. In un anno in cui il Ministero è stato oggetto di gravi attacchi informatici, si è dedicato il massimo impegno al rafforzamento della sicurezza dei nostri uffici all'estero e del personale che vi presta servizio, adottando nuove Linee Guida elaborate in collaborazione con il Consiglio Superiore dei Lavori Pubblici, il DIS e il Ministero della Difesa. Da ultimo, in linea con il costante impegno all'innovazione, la Farnesina ha introdotto, insieme all'UCB, la completa dematerializzazione degli atti sottoposti a controllo.

Nel paragrafo 3.2 vengono illustrati gli obiettivi raggiunti per ogni centro di responsabilità nella dimensione "organizzativa", tra questi si segnalano in particolare i seguenti, suddivisi secondo le aree strategiche individuate dal Ministro:

➤ **Riforma dell'azione amministrativa**

- Il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale non dimentica di essere anche una componente importante 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, efficace programmazione.
- Sono state portate a termine importanti riforme: avvio dell'Agenzia per la cooperazione italiana allo sviluppo e conseguente riorganizzazione delle strutture dirigenziali non generali del Ministero, concretizzatasi con il DPR 260/2016 e con il conseguente DM 233/2017; adozione di un nuovo Contratto Collettivo Integrativo del personale non dirigente del MAECI, che ha operato una riduzione dei profili professionali; apertura dell'Ambasciata a Ulaanbator, istituzione, a decorrere dal 2017, di nuove Ambasciate in Africa (Niamey e Conakry) e riapertura dell'Ambasciata a Santo Domingo.



- Tra gli obiettivi raggiunti, spicca anche il rafforzamento dell'equilibrio di genere nell'attribuzione di incarichi dirigenziali e di particolare responsabilità.

➤ **Mediterraneo**

- Le priorità politiche su “Europa” e “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. Si tratta di un’area di importanza vitale per la prosperità e la sicurezza del nostro Paese, anche sotto il profilo dei flussi migratori.
- La diplomazia italiana ha così proseguito, nel corso del 2016, 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.
- Nel campo delle migrazioni, a seguito della proposta italiana di un Migration compact con selezionati Paesi di origine e transito dei flussi migratori, la UE ha adottato tale approccio con cinque Paesi (Etiopia, Nigeria, Mali, Niger e Senegal). L’impulso italiano è stato determinante anche nei negoziati tra la UE e i raggruppamenti regionali africani per portare a buon fine e far avanzare il Piano d’azione de La Valletta e i Processi di Karthoum e di Rabat.

➤ **Sicurezza e diritti**

- Sicurezza e diritti umani sono dimensioni che il nostro Paese ha sempre ritenuto complementari. Solo il rafforzamento dei secondi può garantire davvero la stabilità della prima; l’efficacia del contributo italiano in materia è stato confermato con l’elezione come membro non permanente del Consiglio di Sicurezza per il 2017.
- La dimensione della tutela e promozione dei diritti umani si è concretizzata mediante la 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. In questo quadro l’Italia ha organizzato iniziative quali la conferenza MED – Mediterranean Dialogues, mantenendo un’attenzione prioritaria costante verso la Libia (al riguardo nel 2016 sono state portate a termine tutte le procedure per assicurare la riattivazione dell’Ambasciata a Tripoli nel gennaio 2017).
- Abbiamo attivamente contribuito anche su altri 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.



➤ **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 bilaterali, tavoli interministeriali e con il coinvolgimento di imprese, istituzioni e enti, "missioni di sistema", eventi in Italia e all'estero, protezione degli investimenti italiani e attrazione di quelli esteri, azioni volte a favorire l'apertura dei mercati e l'internazionalizzazione delle nostre imprese, hanno tutti avuto l'obiettivo di dare unità e coerenza alle attività di difesa e promozione dell'economia nazionale sui mercati esteri.
- La consapevolezza che l'Italia abbia una carta straordinaria da giocare, che consiste nella 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.
- La Farnesina ha posto al centro della sua azione la valorizzazione dei fattori legati all'immagine e alla reputazione del Paese, che costituiscono il "Marchio Italia", mettendo in relazione tra loro le componenti culturali, scientifiche, tecnologiche ed economiche del Sistema Paese. Tale strategia, veicolata attraverso l'utilizzo dello slogan "Vivere all'Italiana", ha registrato progetti significativi tra i quali la promozione del settore agroalimentare ed enogastronomico attraverso la Prima Settimana della Cucina italiana nel mondo, anche sulla scia del successo di EXPO Milano 2015, nonché il sostegno all'industria culturale e creativa attraverso la XVI Settimana della Lingua italiana e la partnership attivata con la Fondazione La Triennale di Milano, il Salone del Mobile e i gruppi che rappresentano l'alta gamma del "Made in Italy".
- Uno studio della società Prometeia ha pubblicato un'analisi finalizzata a quantificare l'impatto complessivo sull'economia nazionale dell'attività di diplomazia economica svolta dall'Amministrazione Centrale e dalla rete diplomatico-consolare. Ne è risultato che nel 2015 l'azione della Farnesina e della sua rete ha contribuito alla produzione di un valore aggiunto di 16,4 miliardi di euro, pari a circa l'1,1% del PIL, alla creazione o al mantenimento di 234 mila posti di lavoro e alla formazione di un gettito fiscale di 6,7 miliardi di euro.
- 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. Sono stati emessi oltre 300.000 passaporti e circa 70.000 carte d'identità, servendo un'utenza di quasi 5 milioni di connazionali all'estero. Nel complesso, l'ammontare delle percezioni consolari derivanti dai servizi consolari erogati hanno prodotto introiti per le casse dello Stato per oltre 71,6 milioni di euro. Nel 2016, sono stati realizzati oltre 48.000 interventi di protezione consolare in favore di cittadini italiani che si trovavano all'estero in situazione di necessità. A questi si devono aggiungere le attività di assistenza prestate agli oltre 3.000 detenuti italiani all'estero.



- In materia di visti, l'Italia è stata nel 2016 il terzo paese Schengen in termini di domande trattate e di visti effettivamente emessi (1.940.445 domande e 1.813.247 visti emessi). L'ammontare delle percezioni consolari per l'Erario derivanti dai visti d'ingresso è stato nel 2016 di 93,8 milioni di euro. Sul fronte dell'innovazione, nel corso del 2016 è stato migliorato ulteriormente il portale internet "Il Visto per l'Italia", prezioso strumento informativo in cinque lingue (si è aggiunta la versione cinese).

➤ **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, ha prodotto anche nel 2016 un forte impegno della Farnesina in favore di una strategia europea che rilanci il progetto europeo, sostenga la crescita e le iniziative per combattere la disoccupazione, ed alimenti un rapporto positivo tra l'Unione e i suoi cittadini.
- 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 misure efficaci di solidarietà con i Paesi maggiormente esposti come il nostro sia in termini di distribuzione dei migranti all'interno dell'Unione, sia nella gestione emergenziale degli arrivi.
- L'Italia si è inoltre fatta 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.
- In preparazione delle celebrazioni del 60° anniversario della firma dei Trattati di Roma, l'Italia ha confermato il proprio impegno nel processo di rilancio del progetto europeo, continuando a consolidare consenso tra le Istituzioni europee e gli Stati Membri anche per fornire un'adeguata risposta anche alla crisi aperta dal referendum britannico sulla Brexit.

➤ **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 sta, tra l'altro, contribuendo all'attuazione della nuova Agenda 2030 sullo sviluppo sostenibile sottoscritta a New York e all'attuazione dell'Accordo di Parigi sul clima (favorendone peraltro una spedita ratifica). Il MAECI ha promosso inoltre un'azione efficace nell'ambito della copresidenza italiana del Counter ISIL Finance Group CIFG, nel quadro della Coalizione Internazionale contro Daesh.
- La cooperazione internazionale risulta decisiva per trattare questi temi, risultando strategica la partecipazione dell'Italia ai fora G7/G20, per i quali la Farnesina ha curato



con successo il coordinamento interministeriale consentendo di definire la posizione italiana sui principali dossier e di preparare la Presidenza italiana del G7 nel 2017.

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, segue un percorso ormai ben tracciato, avendo i valutatori fatto proprie le procedure, la tempistica e le modalità di effettuazione delle valutazioni individuali. Si attendono beninteso le nuove direttive preannunciate dal Dipartimento per la Funzione Pubblica per apportare i necessari adattamenti.

Come nei cinque anni precedenti, le schede di valutazione 2016 per dirigenti amministrativi, dipendenti appartenenti alle aree funzionali e personale a contratto a legge italiana in servizio nelle Sedi estere sono state compilate attraverso evidenze informatiche di gestione facile ed intuitiva. Il **processo di valutazione si è svolto nei tempi previsti**, con 4.399 valutazioni di prima istanza e 140 di seconda istanza (queste ultime pari al 3,18% del totale delle valutazioni, a dimostrazione di una diffusissima accettazione dei giudizi di primo grado ricevuti), su un totale di 3.574 unità di personale, giudicati da parte di 490 valutatori di prima istanza e 65 di seconda. La discrasia tra il numero del personale e quello delle valutazioni effettuate deriva dal fatto che, come previsto dal Sistema di misurazione e valutazione della performance, la valutazione viene effettuata in occasione non solo della cessazione definitiva o a chiusura dell'anno solare, ma anche nel caso di trasferimento ad altro Ufficio del valutato o del responsabile dell'Unità organizzativa (Capo Ufficio o Capo Missione).

I dati sopra riportati testimoniano la corretta applicazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale, che ha coinvolto tutto il personale destinatario della normativa in questione, in Italia e all'estero. 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 dialogo e confronto fra dirigenti e collaboratori, durante il quale vengono illustrati al dipendente gli obiettivi della struttura e la visione che anima l'azione dell'Amministrazione.

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 amministrativi, al personale delle aree funzionali e 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”.



I due sistemi di valutazione sono stati oggetto di **progressiva armonizzazione**, tenuto anche conto che gli obiettivi attribuiti al **personale diplomatico**, di norma preposto alle strutture dirigenziali generali e non generali del Ministero, sono strettamente collegati agli obiettivi strategici e di gestione delle strutture individuati all'interno del Piano della Performance. La valutazione del singolo dirigente non può evidentemente differire dalla valutazione della performance della struttura da lui diretta, soprattutto nel caso dei dirigenti generali posti a capo dei centri di responsabilità del Ministero. Già la circolare n. 12 del 27 dicembre 2010, recante "Schede di valutazione annuale dei segretari di legazione e dei consiglieri di legazione" aveva 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. Successivamente, il DM del 15 settembre 2015 n. 1769, per incentivare maggiormente la graduazione delle valutazioni, ha portato le fasce di merito del personale diplomatico da tre a cinque (eccellente con il riconoscimento del 100% del trattamento economico di risultato, ottimale con il 90%, adeguato con l'80%, soddisfacente ma non del tutto adeguato con il 60%, insoddisfacente con la non corresponsione del trattamento economico) 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. Di conseguenza, nel 2016 si è registrata una più **accentuata diversificazione**, rispetto agli anni precedenti, dei giudizi finalizzati alla corresponsione dell'indennità di risultato.

Con riferimento al **personale delle aree funzionali**, le indennità specifiche sono erogate in corrispondenza di incarichi ed attività effettivamente svolti e conferiti dai dirigenti responsabili, a garanzia di una concreta differenziazione del trattamento accessorio del personale non dirigenziale, incentivando in questo modo l'impegno e la qualità della prestazione lavorativa del personale meritevole. La distribuzione delle risorse destinate a retribuire la produttività organizzativa e individuale avviene sulla base del sistema di misurazione e valutazione della performance. Quale ulteriore intervento finalizzato a valorizzare le capacità reali del personale in base alle effettive conoscenze possedute, sono state stabilite delle **procedure di passaggio economico nell'ambito di ciascuna area professionale**, finanziate con risorse del Fondo Unico di Amministrazione, basate su criteri meritocratici e selettivi. In particolare, in linea con quanto previsto all'art. 18, comma 7 del CCNL del 14/9/2007, al criterio della definizione numerica dell'esperienza professionale si affianca, con lo stesso peso, la componente meritocratica della valutazione della performance prevista dal D. Lgs. 150/2009. Ai fini delle progressioni economiche, sono pertanto considerati gli ultimi tre punteggi annuali ricevuti dal dipendente nella valutazione individuale dei comportamenti organizzativi.

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.

Al fine di superare le difficoltà legate alla carenza di risorse per la formazione e per i viaggi di servizio, l’Amministrazione ha 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” propedeutici al servizio estero) di tutte le categorie di personale, in particolare sul Controllo strategico e il controllo di gestione. È disponibile anche un’apposita pagina web sulla Intranet ministeriale dedicata al ciclo della performance, con relativa documentazione e le risposte ai quesiti più frequenti.

Vedasi anche il paragrafo 6.2 per ulteriori considerazioni di carattere generale sull’applicazione del ciclo della performance al Ministero degli esteri.



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

Riforma dell'azione amministrativa

Occorre proseguire il processo di riforma e di razionalizzazione della spesa conformemente agli impegni assunti. Dovranno essere seguiti con cura i temi della trasparenza e della prevenzione della corruzione. Andrà assicurata l'affermazione dei principi di responsabilità manageriale, decentramento decisionale, valorizzazione delle professionalità, con particolare riferimento alla parità di genere, innovazione tecnologica, semplificazione procedimentale, misurazione e valutazione del merito individuale. Particolare attenzione andrà riservata all'attuazione della riforma della Cooperazione e alla razionalizzazione e valorizzazione del patrimonio immobiliare.

Area Strategica 2

Mediterraneo

Quale area di importanza vitale per la sicurezza del Paese, il bacino del Mediterraneo dovrà essere oggetto di prioritaria attenzione. Le diverse crisi che lo attraversano e gli interessi divergenti dei principali attori regionali richiedono all'Italia di moltiplicare gli sforzi per tutelare i nostri interessi strategici: contrasto al terrorismo e all'estremismo, gestione dei flussi migratori, sicurezza energetica, stabilità politica e socio-economica, libertà degli scambi, proiezione verso l'Africa. Mentre una soluzione diplomatica della crisi in Libia deve rimanere in cima alle priorità, la complessità della situazione regionale richiede, più in generale, di operare su più livelli, modulando opportunamente i nostri rapporti bilaterali con i Paesi della sponda sud (dal Maghreb al Golfo) e svolgendo un ruolo profilato nei contesti multilaterali di riferimento, a cominciare dalla Coalizione anti-Daesh.

Area Strategica 3

Sicurezza e diritti

Funzionale all'efficacia della nostra azione internazionale, e come tale prioritario, è il conseguimento di un seggio non permanente nel Consiglio di Sicurezza delle Nazioni Unite per il biennio 2017-2018. Particolare attenzione dovrà essere rivolta alle iniziative diplomatiche e umanitarie per la risoluzione delle crisi in atto nel nostro vicinato meridionale e orientale, intensificando la concertazione con i partner con l'obiettivo di rendere più incisiva l'azione degli organismi e dei processi multilaterali. In tale contesto, dovrà proseguire l'impegno sui dossier internazionali di maggiore interesse strategico per l'Italia, tra cui il Processo di Pace in Medio Oriente e l'attuazione dell'intesa sul nucleare iraniano con i positivi effetti per la stabilità regionale. Il rispetto e la promozione del diritto internazionale e dei diritti umani dovranno essere ulteriormente rafforzati in particolare su dossier prioritari, quali: la pena di morte, le mutilazioni genitali femminili, i diritti dei bambini e delle donne, la libertà di religione, la tutela delle minoranze religiose. Dovrà inoltre essere intensificato l'impegno per una Difesa europea integrata con un'Alleanza Atlantica rinnovata.

Area Strategica 4

Diplomazia per la crescita

In un contesto caratterizzato da una crescente competitività, il Ministero dovrà svolgere, anche tramite la rete degli Uffici all'estero, un ruolo sempre più dinamico per favorire la crescita dell'economia nazionale, nel rispetto dei principi di unitarietà e coerenza delle attività di promozione all'estero. Facendo anche leva sui legami con le nostre comunità nel mondo, occorrerà ricercare e cogliere nei mercati internazionali nuove opportunità per il Sistema Paese, attrarre investimenti diretti e promuovere gli interessi delle nostre imprese favorendone l'export e l'internazionalizzazione. L'azione della Farnesina in questo campo richiederà anche la valorizzazione delle nostre eccellenze scientifiche e del nostro patrimonio culturale e la promozione della lingua italiana. Sarà altresì necessario fornire servizi consolari sempre più efficienti ai cittadini, alle imprese e agli stranieri, anche grazie ai processi di digitalizzazione in atto. Il Ministero dovrà avvicinarsi sempre di più agli utenti, con rinnovato spirito di servizio, anche mediante una più efficace comunicazione e l'utilizzo diffuso delle nuove tecnologie.

Area Strategica 5

Europa

Occorre rilanciare il progetto europeo e promuovere un'Europa più integrata, solidale e orientata alla crescita. Speciale attenzione dovrà essere dedicata alle politiche migratorie, dell'allargamento e al ruolo globale dell'Unione Europea, con particolare riferimento al legame transatlantico, alle relazioni con i Paesi della sponda sud del Mediterraneo e al rapporto con la Russia. Nell'assicurare il ruolo attivo dell'Italia nella definizione della politica estera e di sicurezza comune, dovrà essere promossa la più ampia collaborazione con il SEAE, anche sotto il profilo operativo, per accrescerne ruolo e funzioni.

Area Strategica 6

Sfide globali

Occorrerà impegnarsi, anche nell'ambito dei rapporti bilaterali con i Paesi dell'Africa, dell'Asia e dell'America latina, per lo sviluppo di una efficace *governance* mondiale sui temi dei cambiamenti climatici (assicurando i seguiti della COP di Parigi del 2015), dell'accesso ai mercati, della proprietà intellettuale, della sicurezza degli approvvigionamenti energetici e della gestione di internet, operando negli organismi multilaterali in favore della libertà degli scambi e della tutela degli investimenti. In tale quadro di dovranno coinvolgere gli attori nazionali in grado di contribuire utilmente alle dinamiche internazionali in atto. Particolare attenzione dovrà essere dedicata alla preparazione della Presidenza italiana del G7 nel 2017.



3.2. Obiettivi strategici e strutturali

Nel 2016 i Centri di Responsabilità del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale hanno pianificato **16 obiettivi strategici e 40 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

Obiettivi strutturali

6 - Sostenere il Ministro nella definizione e realizzazione della guida politica del Ministero lungo le seguenti direttrici: Europa, Mediterraneo, Sicurezza e diritti, Diplomazia per la crescita, Sfide globali e Riforma dell'azione amministrativa.

148 - Miglioramento della capacità di attuazione delle disposizioni legislative del Governo.

Risultati conseguiti per il 2016

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 Ministero degli affari esteri e della Cooperazione Internazionale si è proposto, nello specifico, di assolvere le funzioni attribuite dalla normativa vigente **supportando il Ministro nella definizione e realizzazione della guida politica del Ministero seguendo le seguenti direttrici: Europa, Mediterraneo, sicurezza e diritti, Diplomazia della crescita, Sfide globali e Riforma dell'azione amministrativa**. Si è cercato di incardinare tale obiettivo 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.

Relativamente all'obiettivo **“Miglioramento della capacità di attuazione delle disposizioni legislative del Governo”** ed i relativi nuovi indicatori individuati, si è provveduto, anche su indicazione dell'Ufficio per il programma di Governo della PCM e del Ministero dell'Economia e Finanze, oltre che al semplice grado di adozione, ad avvalersi degli indicatori sul grado di attuazione dei provvedimenti attuativi previsti dalle disposizioni legislative ai fini delle Note integrative. In particolare sono stati considerati nel calcolo solo i provvedimenti attuativi con termine di scadenza -effettivo o convenzionale- nell'anno di riferimento.



Risorse finanziarie per gli obiettivi: Per il raggiungimento degli obiettivi, su uno stanziamento definitivo di € 11.228.224, la spesa totale sostenuta a consuntivo è stata di € 9.357.547,59, 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

Riforma dell'azione amministrativa.

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.

Obiettivi strutturali

162 - Informare i connazionali sulle situazioni di crisi all'estero ed esercitare azioni di prevenzione a favore di connazionali presenti nelle aree a rischio o in contesti di emergenza.

163 - Efficace gestione del Contenzioso diplomatico, consulenza nell'ambito di questioni di diritto interno e internazionale e difesa dell'Amministrazione nei contenziosi nazionali con soggetti esterni.

167 - Assistere il Ministro nell'elaborare indirizzi e programmi, e assicurare coerenza generale e coordinamento dell'attività del MAECI.

Risultati conseguiti per il 2016

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 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 e sensibilizzando tutto il personale, tramite moduli formativi e istruzioni agli uffici, sulle principali novità emerse con l'entrata in vigore del d.lgs. 97/2016 che ha modificato il d.lgs. 33/2013. Sul piano delle innovazioni, è stato introdotto un nuovo applicativo "Erogazioni e Beneficiari" per la pubblicazione automatica dell'intera sottosezione "Sovvenzioni, Contributi, Sussidi, Vantaggi economici". Nel corso del 2016 la sezione "Amministrazione trasparente" ha ricevuto 436.500 visualizzazioni, che confermano la particolare sensibilità dell'utenza rispetto alla trasparenza della Farnesina. Il



MAECI ha altresì promosso due rassegne dell'iniziativa "Farnesina Porte Aperte" (maggio e novembre) e ha organizzato 99 eventi che hanno visto la partecipazione di ospiti esterni, contribuendo a far meglio conoscere le attività del Ministero. La Farnesina ha pubblicato inoltre l'edizione 2016 dell'Annuario Statistico, 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 8.217 comunicazioni ("appunti"), sia di natura informativa che propositiva/operativa, originate dai centri di responsabilità del MAECI e dirette al vertice politico del Ministero, alla Presidenza del Consiglio e alla Presidenza della Repubblica. Tali attività hanno richiesto una attenta verifica formale e nel merito delle proposte formulate con gli indirizzi di politica estera, assicurandone la coerenza con le diverse iniziative poste in essere dai vari comparti dell'Amministrazione. La Segreteria Generale ha inoltre promosso più di 290 riunioni di coordinamento su questioni amministrative, gestionali e politiche che coinvolgono differenti articolazioni della Farnesina. Tali riunioni, di taglio operativo, hanno originato istruzioni e direttive che hanno contribuito a garantire la coerenza e l'unitarietà dell'azione del Ministero. La Segreteria Generale ha anche promosso numerosi incontri dei "Tavoli" di coordinamento in essere con altre Amministrazioni, enti o imprese, presieduti in molti casi dal Segretario Generale; si segnalano, tra gli altri, il Tavolo Esteri – Difesa, la Conferenza Banca d'Italia – MAECI, la riunione annuale MAECI – Guardia di Finanza, gli incontri di vertice con grandi aziende e associazioni di categoria. 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, approvate con il DPR 260/2016 e l'emanazione del nuovo DM di articolazione interna (DM 233/2017), entrambi entrati in vigore il 16 febbraio 2017. Infine, la Segreteria Generale ha coordinato gli incontri e la corrispondenza con la Corte dei Conti, in particolare nell'ambito delle attività di referto al Parlamento sul rendiconto generale dello Stato.

Per quanto riguarda l'**assistenza ai connazionali in contesti di emergenza e rischio**, anche nel 2016 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, arricchendo la tipologia di tali contributi. L'Unità ha inoltre assicurato la segreteria del Comitato di Riflessione e Indirizzo Strategico, presieduto dall'On. Ministro, 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). 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 centro di responsabilità n. 2 (Segreteria Generale) hanno conseguito i risultati prefissati nell'ambito del Piano della performance 2016: 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 € 21.310.065,00 la spesa totale sostenuta a consuntivo è stata di € 17.074.334,19 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

Obiettivi strutturali

160 - Gestione, con procedure prevalentemente informatizzate, degli affari protocollari e di Cerimoniale della Repubblica attinenti alle relazioni internazionali.

161 - Gestione delle visite in Italia da parte dei Capi di Stato e di Governo e dei Ministri degli esteri stranieri.

Risultati conseguiti per il 2016

Il Cerimoniale Diplomatico della Repubblica, continuando l'operazione interna di revisione della spesa, segnatamente per quei settori nei quali è possibile operare con una certa discrezionalità amministrativa, ha realizzato pienamente gli obiettivi prefissati. In tali condizioni, questo Centro di Responsabilità ha svolto i propri compiti istituzionali nell'ambito di un'intensa attività internazionale tesa a rafforzare e consolidare il ruolo dell'Italia nella Comunità Internazionale, nelle Istituzioni Europee e nelle Organizzazioni Internazionali; a tale riguardo si segnalano le **93 Visite in Italia** di Capi di Stato, Capi di Governo, Ministri degli Esteri e altre Personalità straniere e le **13 Visite all'estero del Signor Presidente della Repubblica**, organizzate e gestite dal Cerimoniale Diplomatico.

Risorse finanziarie per l'obiettivo: Per il raggiungimento degli obiettivi, su uno stanziamento definitivo di € 7.925.119, la spesa totale sostenuta a consuntivo è stata di € 5.799.165,31, 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



Obiettivi strutturali

176 - Promozione della legalità e della regolarità ed integrità dell'azione dell'Amministrazione e degli Uffici all'estero

177 - Affinare i parametri per la difesa delle Sedi estere e per la sicurezza del personale.

Risultati conseguiti per il 2016

L'Ispettorato Generale nell'ambito delle sue attribuzioni istituzionali ha proseguito la sua azione di vigilanza e controllo, con particolare riferimento a:

- ispezioni che hanno consentito di verificare la correttezza formale e sostanziale delle attività delle Sedi, la qualità dell'azione della promozione del Sistema Italia e l'ottimizzazione della spesa; nel 2016 sono state effettuate **52 missioni** per un totale di 1335 raccomandazioni alle sedi;

- missioni di sicurezza dei militari dell'Arma dei Carabinieri sulla base della valutazione delle situazioni di criticità dei Paesi a rischio; nel 2016 sono state effettuate missioni di sicurezza per un totale di 6085 giorni di missione.

All'interno del CDR n. 4 è incardinato il **Responsabile della Prevenzione della Corruzione** nella figura dell'Ispettore Generale. Oltre alla predisposizione del Piano Triennale il Responsabile della Prevenzione della Corruzione, il Responsabile provvede anche alla supervisione sull'efficace attuazione del Piano ed alle sue necessarie modifiche, alla verifica, d'intesa con il dirigente competente, dell'effettiva rotazione degli incarichi negli uffici e ad individuare il personale da inserire nei programmi di formazione previsti nel Piano. Il Piano triennale non è soltanto lo strumento principe di prevenzione della corruzione e di difesa contro i rischi di cattiva gestione della cosa pubblica, ma costituisce anche uno strumento sempre valido di programmazione dell'attività del Ministero, in tutte le sue sfaccettature.

In tale ambito sono state monitorate alcune attività di competenza di altri CDR del Ministero: informatizzazione di procedure di concessioni di privilegi e di posizioni giuridiche soggettive (privilegi ed immunità concessi al corpo diplomatico estero di stanza a Roma, maggiore informatizzazione della contabilità della gestione delle visite di Stato); trasparenza e pubblicità delle procedure di attribuzione di fondi (erogazione dei contributi alla OO.II. multilaterali e contributi della L.180 del 1992 sulle iniziative di sostegno alla democratizzazione all'estero); maggiore efficienza dei servizi resi e delle procedure dell'Amministrazione, specialmente quelle a maggiore rischio (efficienza e coordinamento per le iniziative per gli italiani all'estero, in particolare la cittadinanza ed il cruciale settore di visti di ingresso, la gestione amministrativa del patrimonio immobiliare all'estero, la contabilità delle sedi estere, la gestione degli appalti).

Particolare attenzione è rivolta ad evitare conflitti di interesse nelle materie a rischio, come per esempio l'erogazione di servizi consolari; al riguardo, alcune misure come la formazione, la rotazione e, nel settore dei visti, la predisposizione di un questionario di autovalutazione, hanno consentito di prevenire il fenomeno e di favorire una tempestiva e



precoce identificazione della sua eventuale presenza, al fine di porvi immediato rimedio prima di danneggiare/ compromettere gli obiettivi dell'Amministrazione.

Risorse finanziarie per l'obiettivo: Per il raggiungimento degli obiettivi, su uno stanziamento definitivo di € 4.060.144, la spesa totale sostenuta a consuntivo è stata di € 2.558.295.64, 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 5 - DIREZIONE GENERALE PER LE RISORSE E L'INNOVAZIONE (DGRI)

Priorità politica

Riforma dell'azione amministrativa.

Obiettivo strategico

39 - Promozione delle pari opportunità.

Obiettivi strutturali

171 - Uso efficiente ed efficace delle risorse umane disponibili per garantire la funzionalità della rete diplomaticoconsolare all'estero.

98 - Garantire ampia flessibilità attraverso l'emanazione di un adeguato numero di provvedimenti di variazione di bilancio.

172 - Gestione telematica delle posizioni previdenziali dei dipendenti.

173 - Promozione dei servizi per le famiglie e la salute dei dipendenti.

174 - Aggiornamento professionale specialistico del personale in servizio negli uffici all'estero.

40 - Assicurare la corretta ripartizione dei fondi messi a disposizione per far fronte a sopravvenute maggiori esigenze dell'Amministrazione.

Risultati conseguiti per il 2016

Per quanto concerne l'obiettivo strategico "**Promozione delle pari opportunità**", oltre a quanto segnalato *infra* nella parte 5 della presente relazione, si segnala che alla data del 31 dicembre 2016, a 52 funzionarie diplomatiche – su un totale di 209 unità in servizio – risultano affidati incarichi di particolare responsabilità, pari al 24,8% del totale.

In relazione all'uso efficiente delle **risorse umane** disponibili, allo scopo di assicurare l'erogazione di servizi a cittadini e imprese attraverso la rete diplomatico-consolare all'estero, la DGRI ha assicurato l'uso efficace del contingente del personale a contratto. L'obiettivo del **pieno impiego del contingente**, fissato a 2650 unità per l'anno 2016, è stato raggiunto nel mese di giugno e mantenuto tale nel corso del secondo semestre 2016. Al 31/12/2016 il personale a contratto in servizio o con contratto in corso di visto da parte dall'Ufficio Centrale di Bilancio era pari a 2637 unità, mentre le unità in servizio al 31/12/2015 erano 2542. Lo scostamento tra il numero di personale a contratto



effettivamente in servizio e il valore di pieno impiego del contingente (per il 2016 pari a 2650) dipende dagli adempimenti amministrativi necessari all'effettiva assunzione in servizio presso le sedi all'estero. Con riferimento al personale in servizio sulla rete estera in sedi extra UE, al fine di assicurare una proiezione del sistema Paese nei mercati emergenti e nelle aree di crisi, al 31 dicembre 2016 il personale in servizio in sedi ricomprese in tali aree corrispondeva al 68,95% del totale delle risorse umane in servizio all'estero. Con riferimento agli strumenti di flessibilità nell'allocazione del personale all'estero, nonostante gli effetti del perdurante blocco del turn over e delle misure di revisione della spesa abbiano sensibilmente ridotto il personale a disposizione, si è riuscito a ricorrere in misura crescente alle missioni ed assegnazioni brevi, effettuandone rispettivamente 42 e 26, per un totale di 68.

La DGRI ha raggiunto il target relativo all'efficace **gestione delle risorse finanziarie**, grazie ad un'oculata programmazione finanziaria, sia in via amministrativa, sia nella fase di assestamento del bilancio e di revisione del budget. In particolare, in relazione alle esigenze di intervento dei diversi CDR, si è potuto assicurare, nel corso dell'esercizio, in base al numero di richieste di variazione di bilancio pervenute, il raggiungimento del target. Anche in relazione all'indicatore percentuale di provvedimenti di variazione finalizzati rispetto al numero di richieste si è ampiamente assicurata, nel corso dell'esercizio, la percentuale prevista dal relativo target.

Sul piano della promozione dei **servizi per le famiglie e la salute dei dipendenti**, anche nel corso del 2016 l'impegno posto nel miglioramento dei servizi si è tradotto in sensibili incrementi in qualità ed i valori attesi per ciascuno indicatore sono stati ampiamente rispettati. Si è ulteriormente perfezionata l'attuazione del progetto educativo montessoriano dell'Asilo Nido consentendo ai genitori una maggiore condivisione delle attività svolte attivando un apposito sito internet. Si è portato a termine il restauro di dotazioni e giochi in legno oltre ad arricchire le dotazioni della cucina. Il centro estivo si è svolto per la durata di 3 settimane (registrando un ulteriore incremento rispetto all'anno precedente) ed i risultati del questionario di gradimento compilato dai genitori al termine dei servizi hanno confermato grande apprezzamento per lo stesso. Anche nel caso dell'assegnazione dei premi e dei sussidi scolastici, avvenuta abbondantemente entro i termini, la soddisfazione dei facenti domanda è stata ampia. Nel settore assicurativo, nonostante la sostituzione non contestuale del personale addetto, si è comunque riusciti a rispettare i termini massimi previsti per l'evasione delle pratiche.

Nel corso del 2016 la DGRI ha arricchito l'offerta di **aggiornamento professionale** specifico per il servizio all'estero attraverso l'organizzazione della prima edizione dei "Corsi di preparazione per il servizio all'estero" destinati al personale della II e III Area Funzionale del MAECI in servizio presso l'Amministrazione centrale e che intenda prestare servizio all'estero e a quello in servizio presso le sedi all'estero e in avvicendamento. L'obiettivo è di consolidare e arricchire la professionalità dei dipendenti MAECI al fine di incrementare, oltre che la flessibilità e l'efficienza nella gestione del servizio all'estero, anche il ventaglio di opportunità per i dipendenti al momento della presentazione delle candidature. Tali corsi, erogati online e centrati sulle materie amministrativo-contabile e consolare- visti,



hanno integrato le tradizionali attività di pre-posting svolte a favore del personale assegnatario di un posto-funzione presso una Sede all'estero (corsi di pre-posting per funzionari diplomatici e per il personale appartenente alle Aree Funzionali, corsi in materia di sicurezza delle comunicazioni) ed i corsi monografici erogati in modalità e-learning. L'Unità per l'Aggiornamento Professionale del personale MAECI (già UNAP) ha inoltre contribuito al raggiungimento dell'obiettivo della promozione delle pari opportunità attraverso il suo inserimento nel programma del "Corso di Aggiornamento Multidisciplinare" per le Aree funzionali e del Corso di Formazione Professionale per Segretari di Legazione in prova.

Risorse finanziarie per gli obiettivi: Per il raggiungimento degli obiettivi, su uno stanziamento definitivo di € 570.351.068,44, la spesa totale sostenuta a consuntivo è stata di € 554.984.925,27, 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

Obiettivi strategici

28 - Aumentare l'efficienza nella gestione contabile e patrimoniale della rete diplomatico-consolare ristrutturando la spesa destinata alla rete all'estero e valorizzando il patrimonio immobiliare delle sedi attraverso procedure di vendita, acquisto e accorpamenti.

124 - Migliorare servizi ed efficienza della rete diplomatico-consolare tramite l'informatizzazione.

Obiettivi strutturali

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

34 - Efficace gestione del MAECI, in particolare del sistema informatico e prevenzione delle minacce cibernetiche.

Risultati conseguiti per il 2016

La Direzione Generale per l'Amministrazione, l'Informatica e le Comunicazioni (DGAI) fornisce **servizi strumentali** per le funzioni istituzionali del Ministero. In questo ambito gestisce contratti classificati (cifra, informatica, cyber security, mobili di sicurezza, anche con procedure ex art. 162 del D.Lgs 50/2016), tratta la sicurezza dei dipendenti e delle infrastrutture della Sede centrale e degli Uffici all'estero (safety e security) e gestisce le spese di funzionamento di tutta l'Amministrazione, incluse le Sedi all'estero .



L'accresciuto livello di minaccia terroristica ha richiesto un forte impegno in termini di risorse umane, strumentali e finanziarie per tutelare le nostre sedi all'estero che costituiscono ormai "obiettivi sensibili". Considerato questo contesto internazionale, sono stati portati avanti (in coordinamento con gli organi di sicurezza preposti) interventi sistematici volti ad **innalzare il livello standard di protezione della rete estera** con interventi adeguati al livello di rischio-paese, compatibilmente con gli stanziamenti di bilancio assegnati con il Decreto missioni internazionali.

Sono proseguite inoltre le iniziative volte ad assicurare una presenza più sicura dell'Italia nelle zone a più alto rischio (tra le altre Somalia, Tunisia, Pakistan, Kenya), unitamente a progetti di elevazione del livello di **protezione dei sistemi informatici e di comunicazione e prevenzione delle minacce cibernetiche**, fronte anche questo estremamente problematico nel contesto odierno.

Continua l'attuazione del piano di **valorizzazione e razionalizzazione del patrimonio immobiliare ubicato all'estero**, che ha consentito nel 2016 la vendita di vari immobili non più necessari alle attività istituzionali, pur con le difficoltà legate alla difficile compatibilità tra gli ordinamenti locali e le procedure di diritto italiano.

Sul fronte dell'amministrazione in generale si segnalano importanti progressi realizzati nell'utilizzo da parte delle sedi estere di strumenti utili all'aumento delle risorse "proprie" (canoni concessori, sponsorizzazioni e servizi a contribuzione).

Risorse finanziarie per gli obiettivi: Per il raggiungimento degli obiettivi, su uno stanziamento definitivo di € 212.945.497,56, la spesa totale sostenuta a consuntivo è stata di € 210.719.008,88, 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. bilancio.

CDR 7 - SERVIZIO PER LA STAMPA E LA COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE

Obiettivi strutturali

158 - Promuovere e valorizzare l'immagine e le attività istituzionali del Paese, garantendo un costante raccordo con il pubblico e i media.

159 - Fornire tempestivi chiarimenti ed informazioni ai cittadini sull'attività della Farnesina, attraverso l'Ufficio Relazioni con il Pubblico.

Risultati conseguiti per il 2016

Nell'ambito delle attività di informazione e comunicazione relative al Ministro, alle DDGG e Servizi del MAECI e delle Sedi all'estero svolte nel 2016, rivestono particolare rilievo:

- la gestione del sito Internet del Ministero, per cui si è provveduto a rinnovare i contratti relativi alle attività di gestione e sviluppo dell'**infrastruttura informatica del portale** e di supporto tecnico all'attività redazionale e di gestione dei contenuti dei siti delle Ambasciate (cd. Minisiti), quelli relativi all'aggiornamento dei contenuti, alle



traduzioni nelle lingue straniere in cui il sito viene presentato al pubblico (Inglese e Arabo) e alla realizzazione in proprio di materiali e prodotti multimediali originali tra cui video-notizie diffuse attraverso il canale YouTube, approfondimenti pubblicati sul portale esteri.it, e foto-storie lanciate sul canale Flickr;

- il rafforzamento della comunicazione attraverso i **canali web e social** per raggiungere un pubblico più ampio, diversificato e giovane. Oltre all'apertura di tre nuovi account ufficiali - Facebook, Instagram e Telegram - nel corso dell'anno sono state lanciate innovative campagne di comunicazione finalizzate a valorizzare l'attività del Ministero e della rete diplomatico consolare;
- 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 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 Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale 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;
- l'attività dell'**Ufficio Relazioni con il Pubblico**, che ha garantito tempestivi chiarimenti ed informazioni ai cittadini sull'attività della Farnesina gestendo 20.099 contatti con un tempo medio di risposta ampiamente inferiore al termine massimo previsto per legge.

Risorse finanziarie per l'obiettivo: Per il raggiungimento dell'obiettivo, su uno stanziamento definitivo di € 4.251.255, la spesa totale sostenuta a consuntivo è stata di € 3.909.951,41, compresi i residui accertati di nuova formazione e al netto delle somme destinate al pagamento di debiti pregressi, ivi inclusi residui perenti riscritti in bilancio.

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

Priorità politica

Sicurezza e diritti.

Obiettivi strategici

169 - Dare attuazione all'Agenda per lo Sviluppo sostenibile adottata al Vertice ONU del settembre 2015.

Priorità politica

Riforma dell'azione amministrativa.

Obiettivi strategici



170 - Rafforzare il ruolo della Cooperazione italiana nel contesto della Cooperazione internazionale.

Obiettivi strutturali

164 - Gestione dei rapporti con l'UE in materia di cooperazione allo sviluppo.

165 - Assicurare il coordinamento multilaterale in materia di cooperazione, sia attraverso la partecipazione al dibattito internazionale che mediante il finanziamento delle Organizzazioni internazionali attive nel settore.

Risultati conseguiti per il 2016

Il quadro generale nel quale si inseriscono le attività di cooperazione allo sviluppo nel triennio di bilancio 2016-2018 è profondamente diverso rispetto al passato: sul piano internazionale, esse devono infatti essere inquadrare nell'ambito dell'attuazione della nuova Agenda per lo Sviluppo sostenibile (Agenda 2030), adottata al Vertice ONU della fine di settembre 2015 (che dovrà poi essere tradotta in una Strategia nazionale di attuazione nel corso del 2016), mentre sul piano nazionale esse sono collocate all'interno della nuova cornice istituzionale creata dalla Legge di Riforma della Cooperazione (L.125/2014), entrata nella sua fase di piena attuazione proprio il 1° gennaio 2016, con l'effettivo avvio delle attività dell'Agenzia italiana per la Cooperazione allo Sviluppo.

Tali profondi mutamenti avvengono in un momento in cui - per vari motivi, tra i quali certamente l'accresciuta sensibilità nei confronti degli obiettivi globali di sviluppo dovuta da una parte all'Expo di Milano 2015 e dall'altra all'acutizzarsi dell'emergenza migratoria nel nostro Paese - non soltanto l'opinione pubblica italiana, ma anche il Parlamento e lo stesso Governo hanno dimostrato un interesse molto più forte, rispetto al passato, verso le tematiche della cooperazione allo sviluppo. Questa nuova centralità della cooperazione allo sviluppo ha reso sempre più esplicito e rilevante, anche nel dibattito pubblico, l'obiettivo politico di un cospicuo aumento delle risorse messe a disposizione dell'Aiuto Pubblico allo Sviluppo (APS).

Le funzioni specifiche della DGCS, così come gli obiettivi strategici e strutturali che essa si è posta, sono mutati naturalmente anch'essi radicalmente, a partire dal 2016, per dare attuazione al nuovo assetto istituzionale ridefinito dalla Legge 125/2014.

La Direzione Generale non ha più la responsabilità di gestire direttamente le attività di cooperazione, ma ha rafforzato il proprio ruolo strategico e di indirizzo, nei confronti sia della futura Agenzia che degli altri attori (sia pubblici che privati) che compongono il sistema italiano di cooperazione. Essa ha continuato a gestire i rapporti multilaterali sui temi della cooperazione (sia in ambito UE - ivi inclusa la gestione dei cd. progetti di cooperazione delegata - che in ambito OCSE ed ONU), ad adoperarsi per garantire la coerenza delle politiche nazionali e per assicurare il coordinamento delle azioni realizzate dalle varie componenti del sistema (anche tramite la gestione dei nuovi organi creati dalla Legge, il Comitato Interministeriale per la Cooperazione allo Sviluppo ed il Consiglio Nazionale per la Cooperazione allo Sviluppo), ha indirizzato l'azione dell'Agenzia, anche tramite un'opportuna programmazione congiunta degli interventi, vigilando sulle attività



poste in essere, oltre a predisporre - ai sensi dell'art. 20 della Legge di Riforma - le proposte per i contributi multilaterali e per gli interventi umanitari e di emergenza.

Risorse finanziarie per gli obiettivi: Per il raggiungimento degli obiettivi, su uno stanziamento definitivo di € 996.419.580, la spesa totale sostenuta a consuntivo è stata di € 984.306.973,11, 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 e sostegno dei seguiti di iniziative di internazionalizzazione del sistema produttivo italiano nel quadro dell'Esposizione Universale di Milano per promuovere, in particolare, la sua proiezione nelle principali aree emergenti.

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

Obiettivi strutturali

142 - Coordinare e facilitare 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 delle ricerche Archeologiche.

Risultati conseguiti per il 2016

La Direzione, nell'ambito della propria Missione "Diplomazia per la crescita", nella Nota Integrativa alla Legge di Bilancio 2016, ha programmato una serie di iniziative finalizzate alla realizzazione degli obiettivi strutturali e strategici perseguiti, di cui si sintetizzano di seguito i risultati.

Iniziative di **promozione del "Sistema Paese"** rivolte alle imprese per favorire i processi di crescita economica, internazionalizzazione e valorizzazione delle eccellenze industriali. La DGSP ha:

- diffuso informazioni commerciali agli operatori italiani e stranieri per mezzo delle piattaforme InfoMercatiEsteri (notizie e inquadramenti su 125 Paesi, nel 2016 è stato aggiunto il Gabon e non è più presente la Libia, e su 11 macrosettori con 544.564 accessi e 1.322.746 visualizzazioni di pagina) ed ExTender (2.205.945 accessi annui e la



validazione di 9.788 informative, di cui 793 anticipazioni di gare Early Warning), nonché tramite pubblicazioni specializzate, tra cui 12 newsletter "Diplomazia Economica Italiana" in collaborazione con Milano Finanza Dow Jones, 132 notizie "Ultime News dal mondo" in collaborazione con Milano FinanzaDow Jones e 558 twitter della Diplomazia economica;

- organizzato i seguenti 12 eventi: Country Presentation Somalia, Pakistan Trade and Investment Forum, Country Presentation Repubblica Democratica del Congo e Guinea Conakry, incontro tra il Ministro degli Affari Esteri del Rwanda e una ristretta delegazione di imprese, Webinar dedicato alle Filippine, Business Forum Azerbaijan, Business Forum Cina, Presentazione Rapporto annuale della Fondazione Italia-Cina, Meeting Altagamma e imprenditori Meisterkreis con istituzioni italiane e tedesche, Presentazione Rapporto Estero Ance, Presentazione RESTART (l'Arte Rigenerativa nello spirito dell'EurAsia);
- preparato la riunione della Cabina di Regia, svolgendo funzione di coordinamento per l'assunzione delle linee guida e di indirizzo strategico in materia di promozione e internazionalizzazione di imprese e contribuendo alla realizzazione delle 16 tappe del Road show "Italia per le Imprese, con le PMI verso i mercati esteri", tra le quali Sondrio, Parma, Trento, Venezia, Lecce, Treviso, Macerata, Brescia, Matera, Varese, Bologna, Milano, Cuneo, Bari, Palermo e Udine;
- svolto l'attività preparatoria e coordinato la partecipazione delle imprese per le 9 missioni dell'On. Ministro a Malta, in Grecia, nella Repubblica Ceca, in Myanmar, in Pakistan, in Tunisia, in Nigeria, Costa d'Avorio, Georgia, Azerbaijan e Armenia e per le missioni di sistema in Iran a guida dei Ministri Del Rio e Martina e a quelle in Argentina, Brasile e Pakistan a guida del SS Scalfarotto;
- favorito, in collaborazione con ICE Agenzia, Uni-Italia, Unioncamere e Confindustria, la formazione in Italia di 55 giovani provenienti da 10 Paesi Focus con il programma "Invest Your Talent in Italy";
- collaborato con il MISE nell'attività di sostegno alle Camere di commercio italiane all'estero (CCIE) e alle Camere italo-estere ed estere in Italia, anche attraverso Conferenze di Servizi che si sono tenute più volte l'anno;
- favorito Iniziative di internazionalizzazione delle autonomie territoriali e del sistema economico, in seno alla "Cabina di Regia per l'Italia internazionale" e al Tavolo di concertazione MAECI-DARAS-Regioni, con la sottoscrizione di un protocollo di intesa tra MAECI, PCM, DARAS e ANCI;
- promosso la "**Prima Settimana della Cucina del Mondo**" nell'ambito della missione di promozione integrata denominata "VIVERE ALL'ITALIANA" attraverso l'organizzazione di 1395 eventi in 108 Paesi nel mondo durante la settimana della cucina dal 21 al 27 novembre 2016;
- curato, in collaborazione con MISE e ICE, la promozione di investimenti esteri in Italia anche tramite l'organizzazione di specifici eventi promozionali e realizzato il workshop a Singapore "**Italian Innovation Days**" allo scopo di incrementare gli investimenti singaporiani in Italia e le collaborazioni bilaterali.



Per la **promozione dell'immagine dell'Italia in campo scientifico e tecnologico**, la DGSP ha:

- potenziato la figura dell'Addetto Scientifico nei Paesi con maggiore propensione all'innovazione, che offrono nuove opportunità di crescita e prospettive di sviluppo economico per le nostre imprese, con l'istituzione di incarichi a Shanghai e Chongqing, Ottawa, Il Cairo, Ginevra (Rappresentanza permanente presso le Organizzazioni Internazionali) e Nuova Delhi. Inoltre da settembre 2016 è stato esteso l'accREDITAMENTO dell'Addetto Scientifico a Belgrado anche ad ulteriori paesi dell'area balcanica, in particolare a Bosnia-Erzegovina, Montenegro, Albania, Macedonia e Kosovo;
- rinnovato protocolli di cooperazione scientifica - tecnologica con Cina, Giappone, Egitto, stati Uniti e Vietnam;
- erogato i contributi obbligatori dell'Italia agli Organismi Internazionali di competenza;
- impegnato contributi a progetti inseriti nei Protocolli esecutivi in vigore di collaborazione scientifica e tecnologica bilaterali, secondo due tipologie di intervento, progetti di "Grande Rilevanza" e progetti di scambio tra team di ricercatori;
- organizzato eventi promozionali di particolare rilievo sulla scienza e la tecnologia, tra cui il Tavolo tecnico interministeriale (MAECI, MIUR, MISE, MATTM, Ministero della Salute) per la cooperazione con la Cina, al quale hanno preso parte 35 enti di ricerca e associazioni d'impresa; il 1° Tavolo Tecnico Corea con MIUR, MATTM, Ministero della salute e Ministero della Difesa, a cui hanno partecipato 22 Centri di Ricerca, Università, Politecnici e associazioni di impresa; la Conferenza degli addetti Scientifici tenutasi a Roma alla Farnesina con il lancio di due Premi Farnesina: "Italian Bilateral Scientific Cooperation Award" al migliore ricercatore italiano all'estero; e "L'Innovazione che parla italiano" alla migliore Start Up italiana operante all'estero;
- gestito lo spazio web Innovaitalia all'interno del portale della ricerca ResearchItaly del MIUR;
- partecipato alla XIV edizione del Festival della Scienza, importante vetrina per la promozione e divulgazione della cultura scientifica.

Per la promozione alla **diffusione della lingua e cultura italiana** la DGSP ha:

- continuato a gestire la rete di istruzione scolastica all'estero, (8 scuole Statali, 43 scuole Paritarie, 7 sezioni italiane presso scuole europee e 79 presso scuole straniere internazionali) per un totale di quasi 30.000 allievi;
- promosso, in raccordo con interlocutori istituzionali, enti, fondazioni ed operatori economici, iniziative diffuse nelle istituzioni scolastiche all'estero quali le "Olimpiadi di Italiano"; "Inventiamo una banconota"; "Articolo 9 della Costituzione"; "LIBRIamoCI"; "Scriviamoci"; "Olimpiadi di filosofia"; "Programma il Futuro"; la Giornata Programmatica del 19 ottobre, organizzata dal MIUR in collaborazione con Rai Radio3, che si è svolta nel corso della XVIª Settimana della Lingua italiana nel mondo, dedicata al tema "L'italiano e la creatività: marchi e costumi, moda e design"; "NewDesign2016-



La creatività nell'istruzione artistica"; "Museo Tattile statale Omero" di Ancona per l'integrazione scolastica e sociale delle persone con disabilità;

- attuato il Progetto "Laureati per l'Italiano", lanciato nel giugno 2015 e proseguito nel 2016, nel cui contesto sono stati individuati 22 docenti impiegati in 23 università;
- si è ampliato l'Albo degli ex-studenti di italiano (o degli italofoeni), con il coinvolgimento di coloro che hanno autonomamente appreso la nostra lingua o per un forte attaccamento al nostro Paese e alla nostra cultura con adesioni di moltissimi artisti del mondo dello spettacolo (soprattutto del settore operistico) chef, designers e sportivi di fama mondiale;
- creato il **Portale della Lingua Italiana** nel mondo, sito che raccoglie tutte le informazioni utili per gli stranieri che decidono di intraprendere o approfondire lo studio della nostra lingua e della nostra cultura, e permette di visualizzare tutti gli eventi programmati dagli Istituti di Cultura a livello globale relativi alla promozione linguistica. Grazie ad una sezione multimediale sono proposti video e interviste realizzate anche con la collaborazione degli italofoeni iscritti all'Albo degli ex-studenti;
- erogato contributi per la creazione e il sostegno delle Cattedre di Italiano presso le Università straniere in 73 Paesi;
- finanziato 17 progetti di insegnamento a distanza a livello universitario al fine di promuovere l'attrattività delle università tramite la diffusione di corsi on line di italiano, ivi compresi i corsi per le quattro università individuate dal Ministero dell'Istruzione brasiliano in seguito alla firma del MOU tra Italia e Brasile ("Italiano senza frontiere");
- sostenuto e finanziato 110 Lettori di ruolo presso Dipartimenti e Cattedre di Italianistica all'estero;
- partecipato in qualità di ospite d'onore alla Fiera Internazionale del Libro di Abu Dhabi in sinergia tra gli attori del Sistema Paese che hanno contribuito alla realizzazione dell'evento (MAECI, MiSE, MiBACT, ICE, CEPPELL e AIE); collaborato alla partecipazione italiana presso la Fiera Internazionale del fumetto di Algeri, la Fiera Internazionale di Seoul, la Fiera Internazionale del libro per ragazzi di Chisinau e la Fiera Internazionale di Teheran in previsione dell'invito come paese ospite d'onore alla Fiera 2017;
- organizzato la seconda edizione degli Stati Generali della Lingua Italiana "Italiano Lingua Viva", svoltasi a Firenze il 17-18 ottobre 2016, (trasmessa in diretta "streaming" sul sito del MAECI, dove ha registrato oltre 5 mila accessi);
- organizzato la **XVI Settimana della lingua Italiana nel Mondo** avente per tema "L'italiano e la creatività: marchi e costumi, moda e design" con la partecipazione della quasi totalità degli IIC e di larga parte della rete diplomatico-consolare, rendendo possibile lo svolgimento di 1101 eventi con il coinvolgimento di 149 sedi in 91 Paesi del mondo;
- offerto 4400 mensilità di borse di studio in favore di 700 ricercatori e studenti provenienti da più di 100 Paesi, tra cui Italiani residenti all'Estero; sono stati rinnovati e rifinanziati i Progetti Speciali con le Università di Bologna e Trieste, il Collegio Europeo di Parma, la Scala e l'Agenzia Spaziale Italiana (ASI) per l'accoglienza e la formazione di



Dottorandi e specializzandi ed erogati i contributi previsti da Accordi internazionali per borse di studio presso l'Istituto Universitario Europeo di Firenze, le sedi di Bruges e Natolin del Collegio d'Europa, l'Organizzazione di Diritto Pubblico Europeo IDLO di Atene;

- co-finanziato 15 progetti di Scambi Giovanili, presentati da Enti pubblici e privati, Associazioni e Onlus per incoraggiare la partecipazione attiva dei giovani alla vita sociale e allo sbocco nel mondo del lavoro;
- continuato a gestire, coordinare e finanziare, in raccordo con la DGRI, la rete degli 80 Istituti Italiani di Cultura, che operando in sinergia con Ambasciate, Consolati, Addetti scientifici e rete commerciale, rende possibile la realizzazione di migliaia di eventi culturali nel mondo;
- gestito e promosso il Patrimonio storico-artistico della Farnesina composto da circa 809 opere di cui 436 in comodato attraverso 9 eventi di grande richiamo, che, insieme alle visite legate all'iniziativa "Farnesina Porte Aperte" hanno portato al Ministero circa 3000 visitatori (mille in più rispetto al 2015);
- sostenuto l'attività di oltre 150 missioni archeologiche italiane all'estero, tramite contributi finanziari o con un riconoscimento istituzionale, quale strumento prezioso ed efficace di diplomazia culturale e di promozione del sistema paese.

Menzione particolare meritano, inoltre, la conclusione dell'Anno dell'Italia in America Latina (AIAL) e i seguiti di Milano EXPO.

- Nel quadro delle **opportunità offerte dall'Esposizione Universale di Milano EXPO 2015**, si è continuato a sviluppare e valorizzare sinergie attraverso i necessari rapporti istituzionali anche con l'estero, i contatti e gli incontri tra imprese con vocazione all'internazionalizzazione e i diversi soggetti economici ed istituzionali capaci di sviluppare le opportunità di apertura ai mercati esteri, realizzando: 15 incontri con operatori interessati ad Astana Expo 2017 e Dubai Expo 2020 nell'ambito degli International Participants meeting in Kazakhstan e EAU; 3 incontri su promozione design con Triennale di Milano e FederlegnoArredo; 3 patrocini (Assobirra/Italia Abroad/Seeds & Chips, Vinitaly e Assemblea Assica); 195 contatti con aziende dell'agroalimentare partecipanti a eventi realizzati con Assolombarda, Alta Cucina italiana. Eventi su Somalia, Pakistan, Rep. Guinea, Rep. Dem. Congo, Azerbaijan.
- **L'Anno dell'Italia in America Latina**, inaugurato a gennaio 2015, è terminato a settembre 2016 in concomitanza dei Giochi Olimpici di Rio de Janeiro. Nel corso della kermesse sono state realizzate oltre 600 iniziative da parte delle Ambasciate, dei Consolati e degli Istituti italiani di Cultura presenti nell'Area latino-americana, tra cui: 157 convegni e conferenze; oltre 153 eventi musicali; 121 esposizioni; 130 spettacoli di teatro, danza e cinema; 26 partecipazioni a festival e fiere di settore; 34 visite istituzionali dall'Italia verso i Paesi della regione e viceversa, e 8 accordi bilaterali sottoscritti. Le iniziative dell'AIAL sono state promosse sia sulla stampa locale, sia sui social media. A tal fine, è stato ideato un sito ad hoc consultabile all'indirizzo <http://www.annoitaliaamericalatina.it> ed è stato organizzato un grande evento



conclusivo presso la Sala delle Conferenze Internazionali del Ministero degli Affari Esteri (7/7/2016), con l'obiettivo di valorizzare il ruolo del MAECI e della sua Rete quali promotori e aggregatori di diverse iniziative che hanno raggiunto il loro apice in Brasile in concomitanza dei XXXI Giochi Olimpici e dei XV Giochi Paraolimpici di Rio de Janeiro.

Risorse finanziarie per gli obiettivi: Per il raggiungimento degli obiettivi, su uno stanziamento definitivo di € 148.241.355, la spesa totale sostenuta a consuntivo è stata di € 138.136.981,94, 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

175 – Aumentare l'efficienza dei servizi consolari.

Obiettivi strutturali

149 - Migliorare l'efficienza del coordinamento delle attività per gli italiani all'estero.

150 – Rendere più efficienti servizio visti e cooperazione migratoria.

Risultati conseguiti per il 2016

Nell'ambito dell'attività strategica programmata di aumentare l'efficienza 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.

È stato assicurato il progressivo aumento della percentuale di **passaporti rilasciati** dalle principali Sedi all'estero entro 20 giorni dalla presentazione dell'istanza, attraverso il consolidamento degli strumenti operativi adottati negli anni precedenti, continuando al contempo a dedicare particolare attenzione all'interpretazione della normativa vigente e a fornire alle Sedi istruzioni e assistenza. Ai fini del consolidamento delle attività di supporto giuridico e operativo alla Rete è stata pubblicata la Circolare unica sul rilascio dei documenti di viaggio (Circolare n. 1/2016) con una serie di facsimile dei moduli di uso più corrente, tesa ad agevolare l'attività di rilascio del passaporto, assicurando una uniformità di procedure, contribuendo quindi all'efficienza del servizio consolare in esame.

La Direzione Generale ha perseguito il progressivo aumento della percentuale di **visti per affari** rilasciati entro 7 giorni dalla domanda attraverso l'apertura di sportelli dedicati sia all'interno degli Uffici Visti, sia presso le Società di esternalizzazione dei servizi, ove presenti e attraverso la collaborazione degli Uffici dell'ICE e delle Camere di commercio



eventualmente presenti in loco. E' continuato anche il monitoraggio e l'assistenza alle Sedi attraverso l'apposito "desk territoriale" presso il Centro Visti di questa DGIT. L'analisi dei dati relativi alle principali Sedi all'estero indica una riduzione dei tempi di trattazione delle pratiche in linea con l'obiettivo di rilascio di oltre l'85% dei visti per affari entro 7 giorni dalla domanda. Si è altresì registrato un ulteriore miglioramento dei tempi per l'ottenimento dell'appuntamento per la presentazione dell'istanza di visto, nonché i tempi di trattazione delle pratiche.

L'attività istituzionale si è concentrata sull'obiettivo di **migliorare l'efficienza del coordinamento delle attività e dei servizi per gli italiani all'estero** articolato in varie tipologie di intervento poste in essere direttamente dalla rete degli Uffici diplomatici e consolari oppure attraverso Enti assistenziali con sede all'estero. È stata assicurata l'erogazione dei contributi a quei **Com.It.Es**, organi di rappresentanza degli Italiani all'estero che hanno presentato la corretta documentazione contabile preventiva e consuntiva, fornendo ove necessario mirata assistenza agli Uffici consolari competenti per l'eventuale perfezionamento della documentazione contabile. Sono state ottimizzate le risorse disponibili riuscendo ad erogare sotto forma di finanziamenti straordinari ulteriori contributi destinati alla realizzazione di specifici progetti, approvati da questa Direzione Generale a seguito di un attento esame, finalizzati all'integrazione dei connazionali residenti nelle varie realtà socio-economiche dei paesi di accoglienza. 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 curato i rapporti con il **Consiglio Generale per gli Italiani all'Estero**, in particolare in occasione della prima Assemblea Plenaria del rinnovato CGIE tenutasi a Roma dal 21 al 25 marzo 2016, in cui si sono svolte le elezioni delle cariche istituzionali del Consiglio (Segretario, Vice Segretari Regionali, Comitato di Presidenza e Commissioni) ed in occasione della riunione del Comitato di Presidenza del 23-25 maggio 2016. Sono susseguite riunioni nel corso dell'anno con gruppi dei Consiglieri nelle varie aree geografiche. Un'azione di supporto ad una ulteriore iniziativa del CGIE è stata inoltre data in occasione della convocazione di un tavolo, con partecipazione di esponenti del Ministero del Lavoro, dell'INPS e delle principali sigle sindacali, volto alla elaborazione di un progetto di statuto dei lavoratori frontalieri. Il tavolo si è riunito al MAECI il 24 ottobre.

La Direzione Generale, nel sostenere l'azione di **promozione e diffusione della lingua e cultura italiana**, ha assegnato nei primi mesi del 2016 i contributi a favore degli Enti (c.d. **Enti gestori**) impegnati nell'organizzazione di corsi di Italiano, per lo più integrati nei sistemi scolastici locali, a favore delle nostre collettività nel mondo. La ridotta disponibilità del capitolo dedicato ha richiesto una rimodulazione dei contributi per l'intera rete, nonché la riduzione del numero di enti beneficiari e la razionalizzazione complessiva delle attività ammesse a contributo. Operazione che è stata condotta di concerto con gli Uffici diplomatico-consolari interessati e si è conclusa con l'erogazione del contributo destinato a ciascun ente, al netto dei recuperi definiti sulla base dell'analisi dei bilanci consuntivi dell'esercizio 2015 da questi presentati. Nella seconda parte dell'anno, a seguito



dell'integrazione disposta con legge di assestamento, è stata assegnata agli enti stessi un'ulteriore quota di contributi. E' stato inoltre dato avvio alla programmazione delle attività di sostegno didattico e formativo ("progetto pilota", ICON) propedeutiche alla corretta gestione del capitolo nell'esercizio 2017. Nel settore delle attività culturali, educative, ricreative e informative per i connazionali all'estero sono state perfezionate le procedure di affidamento di tutte le nuove iniziative programmate, mentre è proseguita l'attuazione delle attività già avviate nelle diverse circoscrizioni consolari coinvolte. I riscontri ricevuti sono stati largamente positivi in termini di apprezzamento e partecipazione.

La Direzione Generale ha svolto un'intensa attività di supporto giuridico all'intera Rete diplomatico-consolare sia nell'**erogazione dei servizi relativi alle pratiche di cittadinanza**, di stato civile e di adempimenti in tema di navigazione sia nel soddisfare le richieste di rilascio del passaporto, della carta d'identità o di emissione di Emergency Travel Documents (ETD). In materia di cittadinanza, è stata resa una costante attività di assistenza operativa alle Sedi all'estero per l'utilizzo dell'applicativo SICITT, monitorando il rispetto e la corretta applicazione delle modifiche operative introdotte dal Ministero dell'Interno a seguito dell'avvio della procedura di presentazione online delle istanze di cittadinanza per matrimonio e servizio reso all'estero. Ha fornito altresì la consueta attività di supporto normativo ed interpretativo del dato giuridico alle Sedi all'estero per le richieste di riconoscimento iure sanguinis del possesso del nostro status civitatis. In merito al settore dei "documenti di viaggio", è stata completata la definizione delle specifiche tecniche e normative relative al progetto di captazione e trasmissione, tramite canale telematico securizzato, dei dati biometrici utili al rilascio dei passaporti anche da parte dei Consoli onorari. Sempre in tema di documenti di viaggio, oltre alla consueta attività di supporto normativo in fase di emissione dei documenti o di emanazione dei decreti consolari in materia, la Direzione Generale ha seguito e finalizzato, su richiesta delle autorità della Repubblica di San Marino, l'estensione dell'emissione degli ETD anche ai cittadini della predetta Repubblica. In materia di stato civile, a seguito dell'entrata in vigore della Legge sulle unioni civili (c.d. Legge Cirinnà n. 76/2016) sono state diramate le opportune istruzioni operative alle Sedi chiarendo gli aspetti più delicati e complessi attinenti all'applicazione della predetta Legge soprattutto tenuto conto dell'eterogeneità degli ordinamenti stranieri in cui sono chiamati ad operare. In materia di navigazione, con l'obiettivo di fornire alle Sedi utili strumenti di supporto nell'esercizio dei compiti spettanti quali autorità marittima all'estero e d'intesa con il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, la Direzione Generale ha proposto un nuovo schema di Decreto Ministeriale al fine di modificare le procedure di autenticazione della navigazione effettuata su navi estere da marittimi iscritti nei registri nazionali.

La Direzione Generale ha effettuato attività di **assistenza ai connazionali** a vario titolo in situazione di difficoltà all'estero: detenuti, minori contesi, persone scomparse, rimpatri sanitari. Tale attività si è tradotta in istruzioni alla rete diplomatico consolari assicurando la regia delle azioni poste in essere per una migliore gestione dei singoli casi; in contatti e riunioni con i familiari e i legali dei connazionali per fornire informazioni, nonché in contatti



con le altre Istituzioni di volta in volta interessate (Ministeri, servizi sociali, Prefetture e forze di polizia ecc.). Nel settore dei rimpatri sanitari si è provveduto a fornire assistenza alle famiglie dei connazionali coinvolti e a collaborare con le Sedi all'estero nell'organizzazione del rientro in Italia, in costante raccordo con le altre Istituzioni interessate (Ministeri, Prefetture, forze di polizia ecc.). In tema di minori contesi, oltre a supportare le Sedi nella loro attività di assistenza, è proseguita l'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. Nel settore notarile è stata posta l'attività di consulenza e sostegno a favore delle Sedi all'estero, con l'obiettivo di consentire una migliore erogazione del servizio, attraverso l'uniforme applicazione di quanto previsto dalla normativa italiana e il dialogo tra le Autorità italiane e le competenti Autorità straniere. Infine, anche nel settore della cooperazione giudiziaria internazionale è stata assicurata la costante e puntuale trattazione delle richieste ricevute dalle Autorità giudiziarie italiane e indirizzate all'estero.

In materia di **diritto di voto all'estero**, è stato assicurato il rispetto delle scadenze di legge per lo svolgimento delle complesse operazioni finalizzate al voto degli italiani all'estero, che nel 2016 hanno coinvolto - con lo svolgimento dei processi elettorali relativi ai due Referendum del 17 aprile e del 4 dicembre 2016 - 195 sedi della rete diplomatico-consolare della Farnesina, impegnate nell'invio di oltre 4 milioni di plichi e nell'assistenza agli elettori, ai comitati referendari e ai media. E' stato attivato il "Portale DGIT per il voto all'estero", utilizzato come ulteriore canale informativo e strumento di assistenza immediata per le Sedi; è stata effettuata una campagna informativa rivolta agli elettori all'estero, realizzata anche in collaborazione con RAI e RAI Italia, attraverso la diffusione di spot e la partecipazione del personale dell'Ufficio a vari programmi televisivi e radiofonici destinati principalmente alle collettività italiane all'estero, quali il programma "Community" di RAI Italia. In materia di anagrafe, al fine di garantirne un sempre più efficiente esercizio, la DGIT ha continuato l'azione di collaborazione intrapresa con il Dicastero dell'Interno per gli sviluppi legislativi e tecnici relativi alla progressiva integrazione dell'AIRE con l'Anagrafe Nazionale della Popolazione Residente (ANPR).

L'altro ambito di attività istituzionale della Direzione Generale è finalizzato a rendere più efficienti il servizio visti di ingresso in Italia e la trattazione delle questioni riguardanti la cooperazione migratoria.

In materia di "**visti**" la Direzione Generale si è impegnata a coordinare l'attività della Rete diplomatico-consolare (163 Sedi abilitate) relativa al rilascio dei visti di ingresso; si tratta di una attività che ha un notevole impatto sulle relazioni con i Paesi terzi, e che nel 2016 ha assunto ulteriore rilievo - anche ai fini dell'incremento dei flussi turistici - in relazione al previsto aumento di ingressi previsto per il Giubileo straordinario della Misericordia. E' proseguita, con la DGAI, la manutenzione, lo sviluppo e la gestione del complesso sistema informatico che gestisce la trattazione su tutta la rete diplomatico-consolare delle circa 2 milioni di pratiche di visto esaminate annualmente. La Direzione Generale si è resa attiva anche nello sviluppo della normativa in materia di visti d'ingresso, in raccordo con l'Unione



Europea, con gli altri Paesi partner e con le altre Amministrazioni nazionali. In particolare, nel 2016 è proseguita la revisione del Codice europeo dei visti (Reg. CE n. 810/2009), sulla base di una proposta presentata dalla Commissione europea nel 2014 e la DGIT ha regolarmente partecipato a Bruxelles ai lavori del negoziato di revisione. E' proseguita l'attività di monitoraggio e di verifica delle procedure utilizzate dalle Sedi per la prevenzione dei rischi di cattiva gestione e di corruzione nel settore dei visti d'ingresso. In tale contesto, nel corso del 2016 sono emersi i primi effetti positivi - in termini di migliori controlli di sicurezza degli ingressi e di un migliore monitoraggio dei richiedenti visto - dell'avvio del Visa Information System (VIS) nell'intera Rete; entrato in funzione gradualmente dal 2011, a partire da alcune aree del mondo, il sistema è stato completato già dalla fine del 2015 con la copertura dell'intera rete diplomatico e consolare. La crescente domanda di un servizio rapido, efficiente e user friendly incontra inevitabili ostacoli nelle crescenti esigenze di sicurezza, nella restrizione degli organici dell'Amministrazione e nella limitatezza delle strutture dedicate al servizio. Questi fattori hanno determinato la scelta della Direzione Generale di istituire già dal 2015 il **portale «Il visto per l'Italia»** che è stato progressivamente perfezionato nel corso del 2016, soprattutto con la messa on line di ulteriori versioni in lingua araba e cinese. Il portale (<http://vistoperitalia.esteri.it>) - che si è aggiudicato il premio SMAU nel 2016 per l'innovazione nella PA - aiuta i cittadini di Paesi terzi che hanno bisogno di un visto di ingresso a reperire in modo rapido e chiaro le informazioni necessarie a presentare la domanda. Nell'ambito dell'attività tesa ad assicurare rapidità ed efficienza nel servizio di erogazione dei visti d'ingresso, il MAECI nel 2016 ha assegnato a 66 delle 160 Sedi abilitate all'emissione di visti la somma di 2.054.000 euro, a valere sul pertinente capitolo del Ministero. Si tratta di fondi assegnati ai sensi dell'articolo 41bis del Decreto Sviluppo 2012, che ne prevede l'utilizzo per: a) interventi strutturali e informatici a favore degli uffici visti all'estero; b) potenziamento stagionale delle dotazioni di impiegati temporanei degli uffici visti all'estero. Ai sensi delle indicazioni contenute nel Titolo IV del Codice europeo dei visti (Gestione amministrativa e organizzazione), indicazioni recentemente richiamate dalla Commissione europea in sede di valutazione ispettiva Schengen, tali fondi sono stati utilizzati anche per interventi per migliorare la privacy degli utenti agli sportelli visti (con pannelli isolanti e nuovi impianti interfono, telecamere di sicurezza, nuove sedute), l'accesso all'ufficio visti (porte con badge o combinatori), il confort degli utenti (mobili più funzionale e moderno, tinteggiatura, illuminazione, eventuale angolo giochi per i bambini) e l'archiviazione delle pratiche (anche per affitto di magazzini esterni). Nel corso del 2016 sono stati inoltre assicurati i consueti servizi di assistenza agli uffici visti all'estero sia attraverso una consulenza normativa (help desk geografico) che una assistenza informatica (help desk informatico, attivo 24 ore su 24) per la gestione del sistema informatico dei visti - VIS. Merita segnalare, infine, l'entità delle percezioni consolari per i servizi resi - sia per i servizi ai nostri connazionali sia per i visti - dalle sedi diplomatiche-consolari all'estero. I versamenti ai CCVT nel 2016 sono stati complessivamente di poco superiori a 155 milioni di euro, di cui circa 94 milioni per i visti d'ingresso e poco più di 61 milioni euro per le percezioni consolari.



La Direzione Generale ha proseguito, d'intesa con le competenti Amministrazioni statali, nella **trattazione delle questioni giuridiche ed amministrative concernenti gli stranieri in Italia** e nell'applicazione delle **intese bilaterali in ambito migratorio**. 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 al Working Group di Parigi (25 febbraio) e allo Steering Committee e al Senior Officials Meeting il 15 e 16 dicembre 2016. All'Italia è stata affidata la presidenza dell'esercizio per il 2017. Nel 2016 questa Direzione Generale si è inoltre impegnata a definire e dare attuazione agli obiettivi del c.d. **Migration Compact**, iniziativa UE in ambito migratorio con 5 Paesi prioritari (Mali, Niger, Nigeria, Senegal, Etiopia), lanciata nel 2016. Il Migration Compact mira a rafforzare la cooperazione con Paesi che hanno un ruolo chiave nella gestione dei flussi migratori, in particolare il Niger. Questa Direzione Generale ha altresì contribuito a definire gli aspetti fondamentali del Fondo per l'Africa, strumento fondamentale a supporto del ruolo dell'Italia nell'attuazione del Migration Compact, che verrà gestito nel prossimo esercizio finanziario da questa stessa DGIT. 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) ed ha erogato alle Organizzazioni Internazionali (CIFOIL: Centro Internazionale di Perfezionamento Professionale e Tecnico di Torino, OIL: Organizzazione Internazionale del Lavoro e OIM: Organizzazione Internazionale per le Migrazioni) i fondi disponibili sui pertinenti capitoli di bilancio e provveduto a chiedere al MEF le risorse integrative al fine di effettuare il versamento dell'intero ammontare di contributi dovuti ai bilanci dell'OIL e OIM. 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.

Risorse finanziarie per gli obiettivi: Per il raggiungimento degli obiettivi, su uno stanziamento definitivo di € 48.479.242, la spesa totale sostenuta a consuntivo è stata di € 45.953.068,14, 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



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

72 - Conseguimento di un seggio in CdS ONU nel biennio 2017-2018.

Priorità politica

Mediterraneo.

Obiettivi strategici

128 - Assicurare sostegno ai processi di stabilizzazione dei teatri di crisi e di transizione democratica, nel Mediterraneo e in Medio Oriente, in particolare in Libia, e alle iniziative internazionali di contrasto al terrorismo e all'estremismo violento.

Obiettivi strutturali

73 - Contribuire alle iniziative diplomatiche e alla cooperazione bilaterale per la stabilizzazione e lo sviluppo dell'Afghanistan in relazione anche al quadro regionale.

93 - Promuovere questioni politiche relative a organismi e fora internazionali quali ONU, UE, NATO, OSCE, Consiglio d'Europa, Global Counter Terrorism Forum e altri consessi.

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

122 - Contribuire al processo di sviluppo e rafforzamento della Politica di Sicurezza e Difesa UE (PSDC), alla luce delle decisioni prese dal Consiglio Europeo, incluse iniziative per elevare la qualità delle collaborazioni UE/NATO.

Risultati conseguiti per il 2016

Nel 2016 la DGAP ha trattato le principali questioni politiche internazionali, con particolare riguardo all'area del Mediterraneo e allo scenario russo nonché quelle relative alla Politica estera e di sicurezza comune e alla Politica di sicurezza e difesa dell'UE, nonché le tematiche relative alle attività dell'Alleanza Atlantica, dell'OSCE e del Consiglio d'Europa, al disarmo, al controllo degli armamenti e alla non proliferazione. La DGAP ha seguito, inoltre, le questioni politiche pertinenti il sistema delle NU e, in raccordo con le altre Direzioni Generali interessate, le tematiche relative alla tutela e alla promozione dei diritti umani. La DGAP si è occupata altresì della cooperazione internazionale per il contrasto alle minacce globali, in particolare, il terrorismo, la criminalità organizzata transnazionale e il narcotraffico, soprattutto nel quadro delle attività dell'UE, delle NU, nonché di altri fori specializzati, quali il G7.

In tale ambito si è inserita l'**attività di contrasto a Daesh**, con la DGAP che ha continuato a coordinare i contributi dell'Italia alle attività della Coalizione Internazionale nei suoi diversi formati e gruppi di lavoro, ad assicurare la partecipazione alle riunioni internazionali di contrasto a Daesh, a monitorare la situazione sul terreno e a farsi parte attiva nel rafforzamento delle attività di contrasto nazionali ed internazionale.



Si è dato impulso all'adattamento e alla transizione strategica dell'**Alleanza Atlantica** verso le sfide di sicurezza non convenzionali e legate al fianco meridionale, con l'obiettivo di proiettare stabilità fuori dallo spazio NATO. Per le questioni di sicurezza inerenti allo spazio cibernetico, infine, la DGAP ha promosso l'affermazione di posizioni italiane nelle sedi di riferimento (ONU, NATO, UE, G7 ed OSCE) e di una più efficace condivisione/coordinamento delle attività dei singoli attori nazionali.

La DGAP ha garantito poi un'attiva partecipazione dell'Italia a iniziative, incontri e riunioni con i principali partner internazionali e regionali, volti a favorire il processo di pace israelopalestinese, gestire le crisi in corso nella regione, nonché promuovere la transizione democratica e l'integrazione del **Mediterraneo** e **Medio Oriente**. Con particolare attenzione è stata seguita l'evoluzione degli scenari in Libia, Siria, Iraq, Iran e Paesi del Golfo. Con specifico riferimento alla **Libia**, ha continuato a rivestire un'importanza prioritaria l'impegno della Direzione Generale nell'ambito delle iniziative italiane e internazionali a sostegno del processo politico nel Paese, della sua stabilizzazione e ricostruzione politica, sociale ed economica. Ha esercitato il delicato compito di modulare i rapporti politici ed economici con **Federazione Russa**, Ucraina, Bielorussia e Paesi del Caucaso, anche in funzione dell'evoluzione di scenari di crisi nell'area e lavorando in favore della pace e della sicurezza. La DGAP ha curato, altresì le **relazioni bilaterali e multilaterali con Stati Uniti e Canada**, anche nella loro dimensione transatlantica. La DGAP ha inoltre assicurato l'attiva partecipazione ed il contributo dell'Italia alle iniziative internazionali a favore della pace, della stabilizzazione e del consolidamento democratico dell'Afghanistan.

La DGAP si è adoperata affinché l'Italia venisse eletta come membro non permanente del Consiglio di Sicurezza ONU nel biennio 2017-18. Il **conseguimento di un seggio al CdS nel 2017** si è inserito nel quadro del tradizionale impegno italiano a favore del multilateralismo.

Risorse finanziarie per gli obiettivi: Per il raggiungimento degli obiettivi, su uno stanziamento definitivo di € 601.342.717, la spesa totale sostenuta a consuntivo è stata di € 523.278.453,86, 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

Sfide globali.

Obiettivi strategici

157 - Contribuire alla preparazione, alla gestione e ai seguiti della presidenza italiana del G7 (2017) e valorizzare il contributo italiano nel G20.

Obiettivi strutturali



151 - Rafforzare la cooperazione con i Paesi dell'Asia sul piano bilaterale e nell'ambito dei fori multilaterali, in particolare i vertici ASEM, UEASEAN.

152 - Rafforzare la cooperazione con i Paesi dell'America Latina e i Caraibi e con le Organizzazioni regionali di cui l'Italia è osservatore, anche attraverso il meccanismo delle "Conferenze ItaliaAmerica Latina e Caraibi".

153 - Rafforzare la cooperazione bilaterale con i Paesi dell'Africa sub sahariana e assicurare i seguiti dell'Iniziativa Italia Africa.

154 - Contribuire alla promozione della pace e della sicurezza in Asia, America Latina e Africa sub sahariana.

155 - Contribuire a un'aggiornata governance mondiale in campo economico finanziario e nel campo delle tecnologie dell'informazione.

156 - Contribuire ad affrontare le sfide globali in tema di ambiente, energia e sostenibilità e promuovere la sicurezza energetica nazionale.

Risultati conseguiti per il 2016

Nel corso del 2016 la Direzione Generale per la Mondializzazione e le Questioni Globali, nell'ambito dei propri compiti istituzionali, ha assicurato una presenza attiva e costante nei fori internazionali di competenza e nei rapporti di cooperazione sul piano bilaterale con i paesi dell'Africa Sub-Sahariana, dell'Asia-Pacifico e dell'America Latina e Centrale.

I. Ha seguito le **tematiche economiche, finanziarie, di sviluppo e globali inerenti ai processi G7/G20**, contribuendo alla preparazione della Presidenza italiana del G7 nel 2017 e valorizzando il contributo italiano nel G20. La DGMO ha contribuito all'identificazione delle priorità della Presidenza italiana, alla definizione dell'agenda e del programma dei lavori, alla produzione dei contenuti programmatici, alla definizione delle posizioni nazionali e ha partecipato alle riunioni in ambito G7 e G20, assicurando il coordinamento di tutte le Amministrazioni italiane interessate in stretto raccordo con Palazzo Chigi.

II. Ha trattato le questioni relative alla disciplina internazionale nei **settori dell'energia e dell'ambiente**, contribuendo alla promozione della diversificazione degli approvvigionamenti e curando i seguiti della Conferenza delle Parti di Parigi (COP) sul clima; ha assicurato, d'intesa con le altre Direzioni Generali competenti, la coerenza delle politiche di sostenibilità. In particolare, nel 2016 la DGMO ha perseguito attivamente gli obiettivi di sicurezza energetica, ha contribuito alla definizione di una governance globale dell'energia, anche in preparazione dell'agenda della Presidenza italiana G7 del 2017, ha avuto un ruolo attivo nella promozione dello sviluppo delle energie rinnovabili in ogni azione futura sul cambiamento climatico. Infine, ha partecipato attivamente ai negoziati ONU sul clima in preparazione della COP22 di Marrakech.

III. Ha trattato le questioni di competenza delle Organizzazioni e delle Istituzioni internazionali per la **cooperazione economica, commerciale e finanziaria**; ha curato i processi e le materie relativi alla governance globale in campo economico-finanziario e delle tecnologie dell'informazione e le questioni relative alla tutela della proprietà



intellettuale. Degne di menzione le azioni italiane in ambito Club di Parigi, CIFG (il gruppo italiano di contrasto al finanziamento dell'ISIL di cui l'Italia è co-presidente), FATF/GAFI e OCSE.

IV. Ha promosso le relazioni bilaterali con i **Paesi dell'Asia meridionale, sud-orientale e nord-orientale, dell'Oceania, dell'America centrale e meridionale, dell'Africa subsahariana**; ha atteso ai relativi negoziati, curato l'analisi, la definizione e l'attuazione dell'azione diplomatica verso i Paesi delle aree citate, assicurando altresì la partecipazione italiana alle attività delle relative Organizzazioni e dei fori regionali. Il dialogo con i Paesi delle tre aree è stato perseguito principalmente attraverso l'organizzazione di visite ed incontri anche a margine di eventi multilaterali (es: 11° vertice dei Capi di Stato e di Governo dei Paesi ASEM, vertice UE-CELAC di Santo Domingo) e/o attraverso l'organizzazione di eventi di alto livello (basti pensare alla prima Conferenza Ministeriale Italia Africa, a cui hanno partecipato più di 40 delegazioni a livello di Ministro).

V. Ha curato la promozione della pace e della sicurezza in Asia, America Latina e Africa subsahariana. L'obiettivo è stato conseguito mediante la concessione dei **contributi ex lege 180/1992** ad organizzazioni internazionali, a Stati esteri e ad Enti pubblici e privati italiani o stranieri per sostenere l'organizzazione di attività progettuali specifiche nel settore pace e sicurezza, nel quadro della rinnovata attenzione italiana verso l'Africa e della campagna per la promozione della candidatura italiana CdS. Con riferimento all'Asia e all'America Latina, l'obiettivo è stato perseguito attraverso la cooperazione con gli organismi multilaterali regionali nella realizzazione dei progetti volti a rafforzare lo stato di diritto, le garanzie democratiche e la sicurezza.

Risorse finanziarie per gli obiettivi: Per il raggiungimento degli obiettivi, su uno stanziamento definitivo di € 43.646.288, la spesa totale sostenuta a consuntivo è stata di € 39.574.048,91, 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

Mediterraneo.

Obiettivi strategici

132 – Accrescere l'attenzione della UE e degli SM nei confronti dei Paesi che si affacciano sul Mediterraneo promuovendo parimenti ogni utile iniziativa volta a disciplinare i flussi migratori provenienti dalla regione.

Priorità politica

Europa.

Obiettivi strategici



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.

168 - Costruire e mantenere consenso tra gli Stati Membri su una strategia europea volta a sostenere la crescita, le iniziative per combattere la disoccupazione ed un rapporto positivo tra l'Unione e i suoi cittadini.

Obiettivi strutturali

131 - Rafforzare i rapporti bilaterali con i Paesi Europei, membri e non dell'Unione Europea.

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 nella prospettiva dei processi negoziali comunitari

Risultati conseguiti per il 2016

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 2016 ai fini della tutela dell'interesse nazionale italiano e dell'armonico sviluppo dei processi di integrazione europea sono stati i seguenti: accrescere l'attenzione dell'UE nei confronti del Mediterraneo, promuovendo ogni utile iniziativa volta a disciplinare i flussi migratori provenienti dalla regione; 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; costruire e mantenere consenso tra gli stati membri su una strategia europea volta a sostenere la crescita, le iniziative per combattere la disoccupazione ed un rapporto positivo tra l'Unione e i suoi cittadini; sostenere i processi di cooperazione politica, economica e di integrazione europea attraverso il rafforzamento dei rapporti bilaterali con i Paesi membri e non dell'UE; sostenere l'impegno nel processo di rilancio del progetto europeo, continuando a consolidare consenso tra le Istituzioni europee e gli SM per fornire un'adeguata risposta alla crisi aperta dal Regno Unito a seguito del referendum a favore della Brexit. Tutti gli



obiettivi prefissati sono stati raggiunti dalla Direzione Generale per l'Unione Europea, nell'anno di riferimento.

Risorse finanziarie per gli obiettivi: Per il raggiungimento degli obiettivi, su uno stanziamento definitivo di € 23.923.225, la spesa totale sostenuta a consuntivo è stata di € 21.359.459,73, 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.

3.3. 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 2016-2018"** (disponibile sul sito istituzionale), 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, hanno continuato a rappresentare le principali modalità operative con le quali si è declinata la realizzazione del Programma.

Il 2016 è stato un anno particolarmente significativo sotto il profilo della trasparenza, un anno di svolta segnato da numerosi cambiamenti alla normativa in materia e, soprattutto, dall'introduzione nel nostro ordinamento di un nuovo istituto di origine anglosassone: il c.d. **Freedom of Information Act (FOIA)**, o accesso civico generalizzato ai dati e ai documenti detenuti dalla pubblica amministrazione. Sin dal suo inizio, si è pertanto dedicata particolare attenzione all'iter di modifica del d.lgs. 33/2013, culminato con l'adozione del d.lgs. 97/2016, in vigore dal 23 giugno 2016. In particolare, si è promossa una ampia sensibilizzazione di tutto il personale mediante presentazioni e istruzioni agli uffici per illustrare le principali novità, in vista della loro applicazione entro i sei mesi dalla data di entrata in vigore del decreto medesimo, previsti dalla norma – 23 dicembre 2016.



Oltre ad aver seguito attentamente le modifiche apportate dal d.lgs. 97/2016, è proseguita la realizzazione degli obiettivi previsti dal Programma triennale per la trasparenza e l'integrità. Tra le novità introdotte, si segnala che "**Amministrazione trasparente**" http://www.esteri.it/mae/it/ministero/trasparenza_comunicazioni_legali/ è stata arricchita con la pubblicazione in "Altri contenuti – Dati ulteriori" di una serie di banche dati curate dall'Amministrazione ("Distacchi di personale della P.A. presso l'UE, le OO.II. e gli Stati"; "Elenco dei Funzionari di cittadinanza italiana"; "Candidature presso le Organizzazioni internazionali"; "Il visto per l'Italia"; "Servizi consolari online"; "Archivio dei Trattati internazionali online" "Politica estera e Storia. Documenti e immagini della Diplomazia Italiana online" e "Portale lingua italiana").

Sul piano delle innovazioni tecniche sono stati realizzati **automatismi di pubblicazione** in particolare nel settore dei procedimenti di concessione di sovvenzioni, contributi, sussidi e attribuzione di vantaggi economici a persone fisiche ed enti pubblici e privati. Il lancio di un applicativo dedicato, "Erogazioni e beneficiari", ha consentito la pubblicazione automatica dell'intera sottosezione "Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici" ed ha costituito, altresì, un'importante occasione di aggiornamento del personale sugli adempimenti in questione e di chiarimento dei dubbi in materia. È stata resa inoltre automatica la pubblicazione dei tassi di assenza del personale in servizio presso la sede centrale.

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, da ultimo predisponendolo anche in vista delle progressioni economiche organizzate per tutto il personale delle aree funzionali.

Da segnalare, infine, che l'attuazione del "Programma triennale per la Trasparenza e l'Integrità" ha continuato a costituire un obiettivo strategico anche del Piano della Performance 2016-2018, nell'ambito dell'area strategica "Riforma dell'azione amministrativa".

- b) Con Decreto del Ministro degli Affari Esteri 1 luglio 2013, n. 5011/0416 bis, la Farnesina 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 della Archivio Storico Diplomatico; l'iscrizione negli schedari consolari nei Paesi dell'Europa) secondo un percorso progressivo, che tenesse conto della elevata eterogeneità delle missioni istituzionali della Farnesina (la rete di Ambasciate, Consolati ed Istituti di Cultura eroga di fatto una vastissima ed assai diversificata massa di servizi a cittadini, imprese, stranieri), sono stati individuati:
- trattazione delle domande di visto Schengen per corto soggiorno e per affari;
 - livelli differenziati di corsi di lingua da parte degli Istituti Italiani di Cultura;
 - rilascio dei passaporti.

I risultati conseguiti in questi settori sono contenuti nell'annuario statistico 2017 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 sono stati oggetti di una riflessione fra le strutture interessate al fine di migliorarli e ampliarli ulteriormente e aggiornare le aree in cui stabilire i parametri minimi di efficienza. L'esito di tale esercizio si concretizzerà nel corso del 2017.

3.4. Obiettivi individuali

In relazione al raggiungimento degli obiettivi individuali del personale dipendente del MAECI, 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.

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 2016 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

La legge di bilancio per il 2016 ha assegnato al Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale uno **stanziamento complessivo pari a 2.288.881.770 €**, corrispondente a una **quota minima del bilancio dello Stato (0,28%) e del PIL (0,14%)**.

Nel 2016 il **78 % del bilancio** del MAECI è rappresentato da **oneri inderogabili**, ovvero stipendi, contributi ad Organismi internazionali, quota di partecipazione del nostro Paese all'attuazione delle politiche dell'Unione europea, attraverso la contribuzione al Fondo europeo di sviluppo (FES), di cui alla L. 125 del 2014 (che, singolarmente considerata, costituisce più del 20% del bilancio del Dicastero - 470 milioni di euro). Quest'ultimo, confluito sul bilancio MAECI a partire dal 2014, ha influenzato in misura determinante il volume di risorse che risulta a prima vista attribuito alla Farnesina. Trattandosi di un trasferimento all'estero, l'incremento si traduce, in una semplice partita di giro ed è solo figurativo, alla stessa stregua degli altri stanziamenti. Tale composizione delle assegnazioni sui capitoli rende la struttura del bilancio della Farnesina fortemente rigida, in quanto costituita per la massima parte dalla categoria di spesa sopra citata, che non consente margini ampi di flessibilità, se non in termini di rimodulazioni degli stanziamenti di cassa, che sono permesse, per tutti i Ministeri, all'interno del loro intero bilancio/stato di previsione della spesa.

L'onere finanziario del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale rappresenta, al netto dei trasferimenti all'Agenzia italiana per la cooperazione allo sviluppo e del contributo al FES, lo **0,18% del bilancio complessivo dello Stato**, un bilancio ancora ridotto, se confrontato con quello che i principali Paesi partner del contesto europeo impiegano nelle proprie Amministrazioni per le funzioni di politica estera. Ciò non ha impedito che il Ministero abbia dato un contributo rilevante alla *spending review* del Governo: per effetto dei provvedimenti di contenimento della spesa pubblica, nonché delle riforme che l'Amministrazione ha realizzato, il bilancio della Farnesina è stato interessato negli ultimi anni da misure di riduzione delle spese di funzionamento per oltre 222 milioni di euro (cfr. dal 2010 al 2015). **L'ammontare di risorse finanziarie al netto dei trasferimenti non è cresciuto rispetto al passato, registrando, anzi, una flessione, da circa 925 milioni di euro, nel 2014, a circa 871 milioni nel 2015, per consolidarsi a 867 nel 2016.**

Si conferma, quindi, anche nel 2016, il quadro generale, con riferimento alla riduzione sia delle spese di personale, principalmente per effetto del turn-over negativo, sia delle altre spese di funzionamento, a causa dei ripetuti tagli lineari sulle spese rimodulabili e in particolare sui consumi intermedi. Proprio tale categoria di spesa, necessaria ad assicurare lo svolgimento delle attività della Sede centrale, ma soprattutto della Rete degli Uffici all'estero, ha subito tutti i tagli lineari disposti dai provvedimenti di contenimento della spesa degli ultimi anni, sicché la quota realmente disponibile per garantire un'adeguata flessibilità di bilancio, anche al fine di evitare l'insorgere di situazioni debitorie nei



confronti dei fornitori, è stata pari, nel 2016, a uno stanziamento iniziale di circa 121 milioni di euro per tutte le spese di beni e servizi di una struttura organizzativa così articolata come la Farnesina. A questo proposito, deve essere ricordato che grazie ai piani di rientro adottati negli anni passati l'Amministrazione ha potuto eliminare tutte le situazioni debitorie che erano maturate per effetto dei tagli lineari in corso di esercizio, avvalendosi di risorse reperite su altri capitoli non rimodulabili dello stesso bilancio MAECI. Rispetto al bilancio 2015 nell'esercizio finanziario in esame si sono registrati limitati tagli aggiuntivi, imposti dalla L. Stabilità per il 2016 (L. n. 208 del 28 dicembre 2015), per un importo complessivamente pari a € 11.372.802. A questi si è aggiunta, in corso d'anno, la riduzione del Fondo per i consumi intermedi (cap. 1296), pari a 1 milione di euro, di cui al DL n. 193 del 22 ottobre 2016 (art. 15, co. 2, lett.a)).

Le **notevoli riduzioni di bilancio intercorse nei precedenti esercizi**, con particolare riguardo alle spese di funzionamento (222 milioni di euro tra il 2010 e il 2015), sono state affrontate dall'Amministrazione proseguendo, nel 2016, gli **interventi di riorganizzazione della Rete estera e di applicazione della 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), come contributo al miglioramento dei saldi di finanza pubblica richiesto nell'ambito della *spending review*.

In un contesto di disponibilità finanziarie e del personale progressivamente decrescenti il MAECI ha proseguito nel 2016 la propria attività di razionalizzazione delle **strutture all'estero** volta a rendere la rete diplomatico-consolare sempre più efficiente ed efficace, oltre che finanziariamente sostenibile. Si deve, infatti, ricordare che la Farnesina, pur gestendo una rete estera paragonabile, per complessiva estensione ai principali partner europei (Germania, Francia, Regno Unito), a causa del blocco del *turnover*, può contare su risorse di personale nettamente inferiori rispetto ai Ministeri degli Esteri degli stessi Paesi. La contrazione delle risorse dovuta alle misure di razionalizzazione e contenimento della spesa sopra accennate ha indotto l'Amministrazione a ricorrere in modo crescente all'affidamento di determinate e circoscritte mansioni a personale a contratto reclutato localmente. In linea con i nostri principali *partner* europei, l'obiettivo è quello di rafforzare la presenza istituzionale italiana in Paesi di nuova priorità sul piano politico-strategico o in aree ad economia emergente, superando la tradizionale impostazione "eurocentrica". A fronte degli interventi di chiusura di alcune sedi estere, l'Amministrazione, nell'ottica di mantenere la massima efficienza ed efficacia possibili, ha compensato le riduzioni dando impulso alla rete consolare onoraria, al fine di garantire l'assistenza ai connazionali con la presenza "sostitutiva" dei consoli onorari e 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.



Anche nel 2016 il MAECI ha fronteggiato la carenza di risorse destinate al funzionamento e allo svolgimento delle proprie attività istituzionali con **alcuni strumenti straordinari**, quali, in primo luogo, i decreti legge di proroga delle missioni internazionali di pace, per un importo totale di 260 milioni di euro. Grazie a tali incrementi, è stato possibile garantire i necessari interventi su talune sedi estere per il rafforzamento delle misure di sicurezza, ma anche per il funzionamento di uffici situati in aree di crisi. Si devono, poi, menzionare gli stanziamenti, pari a circa 45 milioni di euro, destinati a coprire le spese per l'espletamento della campagna informativa e delle inderogabili operazioni elettorali presso le Sedi estere, relativamente alle due consultazioni referendarie indette con D.P.R. del 15 febbraio 2016 e del 27 settembre 2016. Il MAECI è poi destinatario di talune disposizioni che prevedono annualmente la riassegnazione delle entrate riscosse in valuta inconvertibile ed intrasferibile da parte di Sedi estere. Ci si riferisce alla specifica norma che viene inclusa ogni anno nella legge di bilancio (art. 6, comma 3, della Legge n. 209/2015 per il 2016). Sulla base di tale disposizione è stato possibile ottenere la riassegnazione al bilancio MAECI di € 11.471.774, da destinare alle esigenze di funzionamento e mantenimento delle sedi diplomatiche e consolari, degli istituti di cultura e delle scuole italiane all'estero.

Anche l'**Autorità Nazionale - Unità per le Autorizzazioni di Materiali d'Armamento (UAMA)** nel 2016 ha ottenuto la riassegnazione di entrate riscosse per i servizi resi alle imprese, correlati alle autorizzazioni necessarie per i materiali di armamento: sono state presentate al MEF sei richieste di riassegnazione degli importi versati all'Erario, per complessivi 1.944.025,00 euro, che sono stati integralmente riconosciuti.

Il maggior fabbisogno finanziario rappresentato dalle diverse strutture e, soprattutto, dalle sedi all'estero, è stato fronteggiato grazie anche alla **riassegnazione di parte delle maggiori entrate consolari riscosse dalla rete consolare all'estero**. Con decreti del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, n. 778 del 19 maggio 2016 e n. 784 del 20 maggio 2016 è stata quantificata tale quota, corrispondente ad un ammontare complessivo di euro 9.261.790,00. Di tale importo, a seguito della certificazione da parte dell'Ufficio Centrale del Bilancio, è stata concessa, con decreto del Ministero dell'economia e delle finanze n. 59752 del 2016 la riassegnazione a favore del capitolo 1613, per la cifra di 5.066.113 di euro, mentre l'ammontare di 4.195.677 di euro è stato attribuito al capitolo 1296, relativo al fondo per provvedere a maggiori esigenze di spese per acquisto di beni e servizi, comprese quelle della Rete estera.

A fronte di tali positivi risultati, va tuttavia ricordato che il procedimento di riassegnazione delle entrate, con riferimento a quelle riscosse all'estero, è stato interessato dalle **misure correttive previste dalla Legge di Stabilità 2016**. L'articolo 1, comma 621, della Legge 28 dicembre 2015, n. 208, nel definire gli obiettivi di risparmio attribuiti al MAECI ha introdotto alcuni incrementi della tariffa consolare, i quali, ai sensi del successivo comma 623 devono essere versati in entrata senza che sia possibile procedere alla successiva riassegnazione, nella misura di 6 milioni annui. Analoga misura è stata introdotta dall'articolo 1, comma 624 della stessa Legge di stabilità con riferimento alle entrate derivanti dalla vendita di immobili all'estero non più in uso. Tali introiti erano riassegnabili al bilancio dell'Amministrazione degli Affari Esteri per il rifinanziamento della legge



31.12.1998, n. 477, finalizzata alla ristrutturazione, al restauro e alla manutenzione straordinaria delle sedi dei nostri uffici all'estero. La disposizione sopra citata della legge di stabilità 2016 ha **destinato tali risorse al miglioramento dei saldi di finanza pubblica** per l'importo di 20 milioni nel 2016 e di 10 milioni per ciascuno degli anni 2017 e 2018, impedendo, di fatto, la riassegnazione per il triennio. I due commi citati (623 e 624) stabilivano un complessivo obiettivo di risparmio pari a 26 milioni di euro per il 2016.

Sul capitolo 3540, piano gestionale 4, su cui è versato il complesso delle **entrate consolari riscosse dagli uffici all'estero**, risultano versati 171.348.366 euro, a fronte di 111.655.700 euro versati nel 2015, secondo i dati resi disponibili dall'Ufficio centrale di bilancio operante presso questa Amministrazione. Si precisa che tali importi includono anche versamenti effettuati ad altro titolo, come nel caso degli avanzi su finanziamenti ministeriali per trasferimenti ad altri enti o organismi o per spese di personale, liquidate ed inviate all'estero con ordinativo diretto. L'obiettivo di risparmio avrebbe previsto il versamento minimo di euro 117.655.700 (111.655.700 versati nel 2015 cui si aggiungono i 6 milioni di risparmio atteso). Tenuto conto del differenziale riassegnato per euro 9.261.790,00, come sopra indicato, l'obiettivo era pari ad euro 126.917.490. L'obiettivo previsto dalla Legge di stabilità e riferito all'incremento delle entrate consolari sembra quindi ampiamente conseguito e superato per circa 44,4 milioni di euro (171.348.366 - 126.917.490). Escludendo i versamenti effettuati ad altro titolo, dai dati in possesso dell'amministrazione, l'obiettivo è stato superato per oltre 23 milioni di euro.

L'ammontare complessivamente versato sul capitolo 4008 ammonta a € 15.210.613,55 euro, che è al di sotto dell'obiettivo di risparmio fissato dal comma 624 della legge di stabilità già citato. L'amministrazione, alla luce del superamento dell'obiettivo di risparmio riferito all'incremento delle entrate consolari di cui ai paragrafi precedenti e tenuto conto che le due tipologie di entrata contribuiscono in identica misura al conseguimento degli obiettivi di finanza pubblica, ha rinviato al 2017 il versamento di alcuni proventi per vendite già effettuate.

Infine, in tema di versamento in conto entrata, si ricorda che già dal 2013 l'Amministrazione degli Affari Esteri ha definito, d'intesa con il Dipartimento del Tesoro del Ministero dell'Economia e Finanze, un procedimento per rendere tracciabili e, di conseguenza, certificabili con precisione, le somme versate all'erario con tale causale, al fine di poter dare concreta attuazione alla previsione normativa. Nel 2016, il MAECI non ha fatto mai ricorso al prelevamento dal fondo di riserva per le spese impreviste. Il **prelevamento dal fondo di riserva per le autorizzazioni di cassa** è stato invece pari a circa 120 milioni di euro, principalmente necessari per il pagamento dovuto all'Agenzia Italiana per la Cooperazione – AICS del contributo finalizzato agli interventi di Aiuto pubblico allo sviluppo, gestiti, a partire dal 2015, da questo organismo.

L'Amministrazione, nel corso degli ultimi anni, ha sempre dedicato particolare cura all'attività di **accertamento dei residui**, destinando ad economia le eventuali somme che non fossero più necessarie per adempiere alle obbligazioni assunte. Non si rilevano



differenze significative tra le economie registrate negli anni passati e quelle prodottesi alla conclusione dell'esercizio finanziario 2016, per effetto del nuovo articolo 34 bis della Legge 196/2009.

Nel 2016 più della metà delle economie di bilancio, riscontrate a conclusione dell'esercizio finanziario, eccettuati i capitoli stipendiali, è riferita al capitolo 3393, relativo al contributo da versare alla partecipazione dell'Italia all'Organizzazione delle Nazioni Unite. Le economie maturate non sono, quindi riferibili a criticità gestionali, ma, in misura preponderante, alla differenza tra lo stanziamento istituito a norma di legge, per far fronte alle richieste di contributo provenienti dall'ONU, e l'entità dei versamenti effettivamente richiesti sulla base del rapporto di cambio dollaro/euro.

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 sia dalle effettive competenze spettanti a consuntivo, sia dall'andamento dei cambi, qualora si tratti di compensi a favore del personale assunto a contratto. Ulteriori economie sono riferite a capitoli di contributi obbligatori a Organismi internazionali e discendono, come nel caso del FES, dalla differenza tra lo stanziamento autorizzato e iscritto in bilancio a norma di legge e quanto effettivamente richiesto dai vari Organismi, oppure, qualora l'ammontare dovuto sia determinato in valuta diversa dall'Euro, dalle differenze di cambio.

Al fine di rendere più visibili e comprensibili i dati di bilancio e l'effettiva consistenza delle risorse finanziarie che il Ministero gestisce direttamente, nel corso del 2016 è stata aggiornata la nuova **sezione del sito web istituzionale del Ministero denominata "bilancio trasparente"**:

http://www.esteri.it/mae/it/ministero/trasparenza_comunicazioni_legali/bilancio-trasparente.

In tale sezione sono pubblicati i dati del bilancio MAECI in forma semplificata e con l'utilizzo di elaborazioni grafiche. Le pagine web realizzate consentono di navigare nel bilancio del Ministero e di approfondirne il contenuto. Esse rendono visibile la destinazione che viene data alle risorse finanziarie, descrivendo i servizi e le attività che con esse sono realizzati, spiegando quante risorse sono spese, come sono spese e perché è utile continuare a spenderle.

Riassetto organizzativo dell'Amministrazione centrale

L'articolo 20, comma 1, della **legge 11 agosto 2014, n. 125** istitutiva dell'Agenzia italiana per la cooperazione allo sviluppo ha fissato il **numero degli uffici di livello dirigenziale non generale del MAECI riducendoli da 96 a 90**. L'attuazione del predetto dispositivo è avvenuta con l'emanazione di due provvedimenti: il **decreto del Presidente della Repubblica 29 dicembre 2016, n. 260** che ha novellato il decreto del Presidente della Repubblica 19 maggio 2010, n. 95 decreto ministeriale 3 febbraio 2017, n. 233 di



aggiornamento dell'articolazione delle strutture di secondo livello del Ministero. Quest'ultimo dispositivo ha inoltre individuato gli uffici la cui titolarità è conferita in via esclusiva al personale della dirigenza amministrativa e quelli attribuibili alternativamente alla dirigenza amministrativa o alla carriera diplomatica. È stato infine aggiornato l'elenco dei c.d. "Uffici di particolare responsabilità e rilevanza", la cui titolarità può essere affidata a funzionari della carriera diplomatica aventi il grado di Ministro Plenipotenziario.

Permane vigente il decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 25 luglio 2013 di rideterminazione delle 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 AA.FF.

Nel corso del 2016, 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 decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 25 luglio 2013. In particolare, con riferimento alla carriera diplomatica, risultano 61 posti vacanti con una carenza pari al 5,99% dell'organico. Per i dirigenti risultano vacanti 6 posti con una percentuale pari al 11,32%. La maggiore criticità si riscontra tra le Aree Funzionali con una carenza pari a 420 unità (12,96% dell'organico). **Il totale delle carenze registrate nel differenziale tra le dotazioni organiche e le presenze effettive al 31 dicembre 2016 è di 487 unità pari al 11,29%.**

Riorganizzazione della rete estera

Nel corso del 2016, il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale ha proseguito nell'opera di **riorganizzazione e ri-orientamento della rete diplomatica, consolare e culturale** tenendo conto delle limitate risorse disponibili, sia finanziarie che umane (dal 2006 ad oggi i funzionari diplomatici sono diminuiti di oltre il 10% e il restante personale di ruolo del 30%). In tal senso, con lo scopo di assicurare l'adeguamento della rete stessa ai nuovi scenari internazionali e alle mutate priorità della nostra politica estera - al pari di quanto realizzato dai nostri principali partner internazionali ed europei - l'Amministrazione ha perseguito il rafforzamento delle nostre posizioni in Paesi chiave per la lotta all'immigrazione clandestina e al traffico di esseri umani, oltre che il potenziamento della presenza istituzionale nei nuovi mercati emergenti e nelle regioni a più elevata richiesta di servizi consolari. Pertanto, a fronte della soppressione di circa 60 Uffici realizzata per esigenze di contenimento della spesa pubblica tra il 2007 ed il 2014 e dopo l'apertura negli ultimi anni dell'Ambasciata in Turkmenistan, di due Consolati Generali a Chongqing (Repubblica Popolare Cinese) e ad Ho Chi Minh City (Vietnam) e del Consolato ad Erbil (Kurdistan Iracheno), nel corso del 2016 è stata decisa l'istituzione di quattro



nuove Ambasciate in aree strategicamente prioritarie e con diversi profili di interesse per la politica estera italiana: Ulaanbaatar (Mongolia) attiva dall'agosto 2016, Santo Domingo (Repubblica Dominicana) dove è presente una importante comunità italiana, Niamey (Repubblica del Niger) e Conakry (Repubblica di Guinea) alla luce del ruolo giocato dai due Paesi nel Sahel, regione di origine e transito dei maggiori flussi migratori diretti verso le nostre coste.

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

Con l'entrata in vigore (a partire dal 1° gennaio 2015) della normativa sulle “**Attività di promozione dell'Italia**”, i fondi destinati alle spese di rappresentanza sono confluiti direttamente nelle dotazioni finanziarie delle Rappresentanze diplomatiche e non sono più assegnati individualmente ai singoli funzionari nell'ambito dell'indennità di servizio all'estero. Tale cambio di disciplina, regolato dalla Circolare 2/2014, prevede un controllo di conformità delle spese sostenute dal personale all'estero e registrate all'interno del sistema integrato di bilancio a chiusura dell'esercizio finanziario annuale. Nel 2016 è stato pertanto possibile analizzare i conti consuntivi di bilancio delle Sedi all'estero relativi al 2015 - primo anno di applicazione del nuovo regime - e dare le necessarie istruzioni alla rete per il corretto utilizzo del Fondo promozionale. A inizio 2016 è stata inoltre realizzata la ripartizione annuale delle risorse alle sedi all'estero e, nella seconda metà dell'anno, sono stati emanati i decreti per le eventuali integrazioni delle risorse per esigenze straordinarie. Si è dato anche corso alle attività di istruttoria e statistica relative alla congruità dei Costi Medi Forfettari (CMF) sulla rete e si è promosso un ulteriore decremento dei CMF al fine di assicurarne l'aderenza ai principi di sobrietà, rigore e trasparenza cui deve ispirarsi l'attività di proiezione esterna dell'Amministrazione. Costante è stata la collaborazione con l'Ispettorato Generale del MAECI nella preparazione delle visite ispettive presso le Sedi all'estero e nella cura dei seguiti nel caso di rilievi relativi all'utilizzo del Fondo promozionale. Continuano poi 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 cui seguono gli eventuali rilievi e recuperi erariali nei confronti dei funzionari interessati.

Per quanto riguarda il **trattamento economico all'estero (ISE)**, è stata assicurata piena implementazione della riforma entrata in vigore il 1° luglio 2015 che ha comportato una sostanziale modifica della struttura delle indennità di servizio all'estero. Nei limiti delle disponibilità di bilancio, nel corso del 2016 sono stati proposti alla Commissione Permanente di Finanziamento i necessari aggiustamenti ai coefficienti di sede, alle maggiorazioni rischio e disagio e alle maggiorazioni per le spese di abitazione, per tener conto delle mutate condizioni di sicurezza, del costo della vita o degli alloggi nelle diverse Sedi all'estero. A questo proposito, al fine di determinare i coefficienti di sede su basi oggettive ed aggiornate, si tengono in considerazione, in applicazione della normativa in vigore, le relazioni fornite annualmente dalla rete all'estero, i dati elaborati dalle Nazioni



Unite e dall'Unione Europea, ed inoltre le rilevazioni statistiche sul costo della vita e delle abitazioni nelle città sedi di Ambasciate e Consolati forniti da Società specializzate.

Si riunisce inoltre con cadenza annuale la **Commissione interdirezionale per l'attribuzione delle qualifiche di disagio** ex art. 144 del DPR 18/67 e dei benefici dell'art.7 del DPR 306/1991 al personale in servizio all'estero. Oltre al monitoraggio costante delle condizioni oggetto di valutazione ai fini dell'attribuzione delle suddette qualifiche, vengono raccolte le segnalazioni provenienti dalla rete all'estero e vengono proposti eventuali provvedimenti sulla base di un'approfondita analisi dell'evoluzione delle situazioni-Paese. Le attribuzioni deliberate dalla Commissione sono frutto di un'accurata valutazione, dati i riflessi amministrativi, in particolare sul computo del servizio ai fini del trattamento di quiescenza e dei giorni di congedo spettanti. I benefici dell'art. 7 del D.P.R. 306/91 hanno ripercussioni finanziarie dirette per i capitoli di spesa del MAECI, riguardando la deroga dell'obbligo di residenza in sede dei familiari a carico - nelle Sedi dove sussistano eccezionali situazioni di pericolosità sia dal punto di vista ambientale che delle condizioni di sicurezza - per la corresponsione degli aumenti dell'indennità di servizio per situazioni di famiglia, previsti dall'art. 173 del D.P.R. n 18/67.

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*, 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 programmazione, predisposizione, individuazione dei tempi e attuazione.

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'utilizzo 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%, sostanzialmente in linea con il dato dell'anno precedente**. A livello disaggregato per categorie di personale, le statistiche di genere confermano nel 2016 una prevalenza femminile nell'area professionale delle aree funzionali (55% donne; 45% uomini); permangono invece inferiori le presenze femminili nella carriera diplomatica (22%) e in quella dirigenziale (33%). Pur registrando una presenza femminile nella carriera diplomatica sostanzialmente invariata nel 2016 rispetto all'anno precedente (l'incremento è di un solo punto percentuale), merita evidenziare che, nell'ambito degli incarichi di vertice, il 2016 ha registrato per la prima volta il conferimento a una donna dell'incarico di Segretario Generale e un **aumento del numero di donne in posizione apicale presso la sede centrale** (1 Direttore generale - 6 Vice Direttori o equiparati - 1 Capo Unità nel 2016 / 1 Direttore generale - 3 Vice Direttori o equiparati - 0 Capo Unità nel 2015). In aumento anche le diplomatiche che prestano servizio all'estero con funzioni di Console Generale o Console (14 nel 2016; 11 nel 2015).

Da sottolineare, inoltre, come il MAECI abbia consolidato nel 2016 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. Risulta ugualmente consolidato il rispetto del criterio di rappresentanza di genere nella composizione delle differenti commissioni costituite per procedure di avanzamento o di valutazione.

Quale ulteriore contributo alla diffusione della cultura delle pari opportunità, l'Amministrazione ha inoltre emanato il 20 luglio 2016 una **Circolare dedicata ai metodi di lavoro**, che affronta anche il tema della conciliazione tra vita privata e impegno lavorativo, sotto il profilo degli orari di servizio.

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**.

Formazione in materia di pari opportunità

Anche nel 2016 l'Unità per l'Aggiornamento Professionale del personale MAECI (UNAP, ora Unità per la Formazione) ha continuato a porre la dovuta attenzione al tema delle pari opportunità: sono stati, infatti, inseriti degli **specifici moduli in materia** nel corso di aggiornamento multidisciplinare dedicato al personale in partenza per l'estero ed a quello recentemente rientrato presso l'Amministrazione Centrale (marzo 2016) e nei corsi obbligatori per funzionari diplomatici (Segretari di Legazione in prova e Consiglieri di



Legazione). Sempre nell'ambito delle attività di formazione per diplomatici, l'Unità ha promosso la partecipazione dei Segretari di Legazione in prova che hanno frequentato i relativi corsi di formazione professionale alla Conferenza "Why women matter. Promoting gender balance in public life and economic strategies", svoltasi il 21 ottobre 2016.

Da ricordare, inoltre, la Conferenza organizzata dall'UNAP in occasione della giornata mondiale per il contrasto alla violenza contro le donne e aperta a tutto il personale MAECI (25 novembre 2016). L'Unità ha infine incoraggiato la partecipazione di personale MAECI ai corsi in materia organizzati dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione.

Contrasto alle discriminazioni

Non sono state riferite discriminazioni relative all'**orientamento sessuale** del personale in servizio al MAECI. In questo ambito il dialogo dell'Amministrazione e del CUG (Comitato Unico di Garanzia – v.infra) con l'associazione GlobeMAE (che conta oltre 50 dipendenti LGBTI) è stato costruttivo e aperto. Non risultano peraltro casi di **discriminazioni razziali** o per origine etnica o per religione.

Gli interventi a favore delle condizioni di **accessibilità e di fruibilità per le persone disabili** condotti dal Servizio Prevenzione e Protezione e dall'Amministrazione risultano costantemente monitorati, sia nella mobilità interna che per gli ingressi del Palazzo. Nel 2016 è proseguito l'impegno per assicurare un'ampia diffusione delle linee guida sull'accessibilità per editori di contenuti web - realizzate nel 2015 - 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, anche se talvolta risultano disattese dai redattori di testi ministeriali. Si segnala che nel 2016 la DGAI ha provveduto all'acquisto di aggiornamenti delle licenze JAWS Professional e Magic per gli aggiornamenti dei software per ipovedenti.

Su questi temi si rinvia anche alla relazione annuale del CUG pubblicata sul sito istituzionale (v. infra).

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 suo Atto costitutivo. Lo **Sportello di ascolto** opera quale organo di supporto del Comitato: è coordinato da una psicologa, la Consigliera di Fiducia, 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.

Nel 2016 il CUG ha tenuto 6 riunioni plenarie e regolari incontri di coordinamento tra la Presidente e i membri dello Sportello, momenti di confronto che hanno reso possibile uno scambio di informazioni costante e costruttivo. Oltre agli incontri mirati a specifiche esigenze di mediazione, condotti prevalentemente dalla Presidente con rappresentanti differenti dell'Amministrazione, gli addetti allo Sportello hanno proficuamente interagito con gli Uffici pertinenti per le questioni sollevate dall'utenza.

Il Comitato ha lavorato, nel corso del 2016, ad una iniziativa di sensibilizzazione contro il **tabagismo** promuovendo, con il sostegno dell'Istituto Superiore di Sanità, l'adesione del MAECI alla Giornata Mondiale senza Tabacco, a favore di un ambiente di lavoro salutare. L'iniziativa ha consentito, oltre alla diffusione di informazioni e conoscenza sulla possibilità di cessazione del fumo, una raccolta di fondi devoluti all'OSSFAD - Osservatorio fumo alcool e droga - nel quale è inquadrato il Telefono Verde contro il Fumo. Oltre alla partecipazione al Forum PA (25 maggio 2016), con un intervento su "Il ruolo dei CUG per lo sviluppo delle risorse umane", il Comitato ha assicurato la partecipazione alle riunioni periodiche del Forum dei CUG e dei suoi gruppi di lavoro. In occasione della **Giornata internazionale contro la violenza sulle donne** (25 novembre 2016), il Comitato ha partecipato inoltre alla conferenza organizzata presso l'Unità per la Formazione, contribuendo all'azione di sensibilizzazione sui temi di genere promossa dall'Amministrazione.

Tutti gli eventi sono stati divulgati presso il personale grazie alla collaborazione della Segreteria Generale e della redazione MaeNet. Sono stati inoltre sempre coinvolti i rappresentanti di associazioni operanti al MAECI, quali la DID, GLOBE MAE e ACD-MAE. Il CUG ha, infine, collaborato con l'Amministrazione nelle procedure di individuazione della nuova Consigliera di Fiducia, avviate nell'autunno 2016.

Il Comitato, anche nel 2016, 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. Continua, inoltre, il controllo svolto dal Comitato con riguardo agli obiettivi fissati dal Piano triennale di Azioni Positive 2015/2017, adottato dal MAECI con D.M. n. 150/bis del 3 aprile 2015.



6. Il processo di redazione della relazione sulla performance

6.1. Fasi, soggetti, tempi e responsabilità del ciclo della performance

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 e Capi 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	Esame dei principali obiettivi in seno al Consiglio di Amministrazione	Segretario Generale
Programmazione	Trasmissione all'OIV del progetto di Piano della Performance	Segreteria Generale
Programmazione	Approvazione del Piano della Performance	On. Ministro e OIV
Programmazione	Condivisione con Vice Direttori Generali e Capi Unità degli obiettivi della Direzione / Servizio	Direttori Generali e Capi Servizio
Programmazione	Selezione degli obiettivi da portare in valutazione e loro comunicazione formale a SG, OIV e DGRI	Capi Ufficio/Unità, sentiti i Direttori Centrali
Programmazione	Comunicazione degli obiettivi in valutazione al personale	Capi Ufficio / Unità; Capi Missione, Direttori Generali (per lo staff)
Programmazione	Pubblicazione del Piano sul sito istituzionale	Segreteria Generale



Monitoraggio	Monitoraggio dell'avanzamento degli obiettivi	Direttori Generali / Capi Servizio / Direttori Centrali / Capi Unità / Capi Ufficio
Monitoraggio	Referto all'On. Ministro sull'avanzamento degli obiettivi	OIV
Monitoraggio	Monitoraggio intermedio sui comportamenti organizzativi dei collaboratori (facoltativo)	Valutatori di prima istanza
Valutazione	Valutazione di prima istanza	Valutatori di prima istanza
Valutazione	Termine per la presentazione della richiesta di valutazione di II istanza (personale delle AAFF e dirigenti).	Valutati
Valutazione	Eventuale valutazione di seconda istanza	Valutatori di seconda istanza
Valutazione	Certificazione del raggiungimento degli obiettivi assegnati	Direttori Generali, Capi Servizio, Capi Unità, Capi Ufficio
Valutazione	Certificazione del raggiungimento degli obiettivi assegnati per i titolari di strutture dirigenziali di livello generale	On. Ministro
Rendicontazione	Relazione sull'utilizzo delle risorse e sull'efficienza dell'azione amministrativa (Rapporto di Performance)	OIV
Rendicontazione	Relazione sulla Performance	SG
Rendicontazione	Validazione della Relazione sulla performance	OIV



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

Il principale punto di forza del ciclo della performance del MAECI è rappresentato dalla **piena adesione alle priorità definite dal Vertice politico** dell'Amministrazione. L'individuazione di obiettivi ambiziosi, 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 componenti essenziali di un'Amministrazione sempre più efficiente, all'avanguardia ed in grado di rispondere alle esigenze degli utenti.

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.

Una debolezza del ciclo della performance è invece rappresentata dalla tendenza all'**appiattimento delle valutazioni individuali** dei dipendenti. L'Amministrazione ha operato anche nel 2016 per invertire questa tendenza, con risultati migliori rispetto all'anno precedente (v. allegato 4), e diffondere la cultura della differenziazione dei giudizi, anche con appositi strumenti regolamentari quali ad esempio l'applicazione del 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 indicatori appropriati e obiettivi strategici con le caratteristiche richieste dall'art. 5 del decreto legislativo n. 150/2009. Al riguardo, anche nel 2016 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. Una terza debolezza è data dalla **volatilità del contesto internazionale** di riferimento, che rende difficoltosa la programmazione delle attività.



7. Elenco degli allegati

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

Allegato 2: Tabella risultati obiettivi di gestione.

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

Allegato 4: Tabella relativa alle valutazioni individuali.