



# **RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 2017**

---

A cura della Segreteria Generale – Unità di Coordinamento

28 giugno 2018



## Sommario

<b>SOMMARIO</b> .....	<b>1</b>
<b>1. PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE</b> .....	<b>2</b>
<b>2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI <i>STAKEHOLDER</i> ESTERNI</b> .....	<b>4</b>
2.1. IL CONTESTO ESTERNO DI RIFERIMENTO .....	4
2.2. L'AMMINISTRAZIONE.....	6
2.3. I RISULTATI RAGGIUNTI.....	10
2.4. LE CRITICITÀ E LE OPPORTUNITÀ .....	11
<b>3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI</b> .....	<b>14</b>
3.1 ALBERO DELLA PERFORMANCE .....	14
3.2. OBIETTIVI STRATEGICI E STRUTTURALI.....	15
3.3. OBIETTIVI E PIANI OPERATIVI .....	42
3.4. OBIETTIVI INDIVIDUALI .....	44
<b>4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ</b> .....	<b>46</b>
<b>5. PARI OPPORTUNITÀ</b> .....	<b>52</b>
<b>6. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA <i>PERFORMANCE</i></b> .....	<b>55</b>
6.1. FASI, SOGGETTI, TEMPI E RESPONSABILITÀ DEL CICLO DELLA PERFORMANCE .....	55
6.2. PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA DEL CICLO DELLA PERFORMANCE .....	57
<b>7. ELENCO DEGLI ALLEGATI</b> .....	<b>59</b>



## **1. Presentazione della Relazione**

Con la presente relazione si traccia il bilancio del settimo 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.

Oltre a questa breve introduzione, la relazione si compone di cinque sezioni, così come previsto dalla delibera n. 5/2012 della CiVIT, ancora vigente: la prima sezione (capitolo 2) è rivolta essenzialmente ai cittadini e agli altri stakeholder esterni, ai quali vengono presentati il contesto esterno di riferimento, l’amministrazione nel suo complesso, i risultati raggiunti in termini di performance organizzativa (riportati con maggiore dettaglio nella successiva sezione del documento) ed individuale (valutazioni dei dipendenti del MAECI), le criticità e le opportunità riscontrate. La seconda sezione (capitolo 3) illustra gli obiettivi strategici, strutturali e operativi che l’Amministrazione si è posta, divisi per centro di responsabilità, evidenziando i risultati raggiunti. La terza (capitolo 4) illustra i dati di carattere economico-finanziario desunti dal ciclo di bilancio. La quarta (capitolo 5) si sofferma sull’attività svolta in materia di pari opportunità, mentre la quinta (capitolo 6) descrive il processo di redazione e adozione della relazione.

Anche nel 2017 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 e al suo ruolo di rappresentanza e promozione del Sistema Paese all’estero, in modo da rispondere con sempre maggiore efficienza ai bisogni del Paese e alle aspettative del Parlamento e della società civile.

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, già dalla programmazione del ciclo della performance 2018-2020, ha iniziato a recepire le innovazioni contenute nel D.Lgs. 150/2009 così come novellato dal D.Lgs. 74/2017, seguendo le indicazioni operative fornite dal Dipartimento della Funzione Pubblica con apposite linee guida.

Valutare e misurare 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 2017 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 in servizio.

Roma, 28 giugno 2018.



## 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 nel 2017 è stato caratterizzato da perdurante instabilità nell'area mediterranea e medio-orientale, limitata crescita economica, preoccupanti tendenze protezionistiche e massicci fenomeni migratori. L'impegno del Ministero è risultato particolarmente intenso in conseguenza della presenza dell'Italia nel Consiglio di Sicurezza delle Nazioni Unite, della Presidenza del G7, della Presidenza del processo dei Balcani occidentali e dell'esigenza di rilanciare il progetto europeo - confrontato con la definizione delle intese che regoleranno l'uscita del Regno Unito dall'Unione Europea - in occasione del 60° anniversario dell'Unione europea nel marzo 2017. A tali impegni si sono aggiunte nella parte finale dell'anno le responsabilità derivanti dal fatto di detenere la Presidenza dell'OSCE (Organizzazione per la Sicurezza e la Cooperazione in Europa) nel 2018.

Tale quadro ha richiesto, per assicurare la piena tutela degli interessi nazionali, una politica estera dinamica e assertiva, non solo basata sulla nostra appartenenza all'Unione Europea e sui rapporti trans-atlantici, tradizionali punti di riferimento dell'azione diplomatica italiana, ma anche orientata a costruire reti e relazioni più ampie, a cogliere le opportunità laddove esse si presentino e a contribuire in maniera più incisiva nei fori multilaterali.

L'azione del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale si è inserita in uno scenario globale delicato, complesso e fortemente interconnesso, caratterizzato da minacce globali quali il terrorismo, la criminalità organizzata transnazionale, i traffici di esseri umani, i rischi di proliferazione nucleare, il *cybercrime*, il cambiamento climatico e le crisi del sistema economico e finanziario internazionale. A questi fattori si sommano ulteriori sfide quali gli effetti della crisi economica internazionale, i flussi migratori, la scarsità di materie prime e le potenzialità destabilizzanti legate alle dinamiche dei prezzi delle risorse idriche e alimentari. Si tratta di criticità che il sistema Farnesina ha affrontato contribuendo, nei fori multilaterali e attraverso il dialogo bilaterale con i Paesi partners, alla costruzione di una efficiente "governance" mondiale all'interno della quale gli interessi nazionali siano adeguatamente tutelati.

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, declinata altresì in termini di assistenza e servizi a imprese e a cittadini.

Il MAECI ha infatti 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". La Farnesina e la sua rete di uffici all'estero hanno inoltre



prestato servizi e assistenza a centinaia di migliaia di connazionali nel mondo di vecchia e nuova emigrazione, con particolare attenzione per la situazione dei cittadini italiani in Regno Unito al fine di garantirne i diritti acquisiti anche dopo la “Brexit”.

Sul piano interno il 2017 è stato contrassegnato dalla preparazione organizzativa e logistica delle elezioni politiche all'estero in un quadro di forte crescita dei connazionali iscritti all'AIRE e di risorse umane in servizio negli uffici della rete estera decrescenti.

L'interesse per le attività della Farnesina ha trovato conferma nel settore della comunicazione. Nel 2017 il sito istituzionale ha ricevuto 17.585.361 visualizzazioni; l'Ufficio relazioni con il pubblico (URP) ha dato riscontro a oltre 18.086 richieste pervenute via mail, 11.129 richieste telefoniche e 477 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, twitter e instagram ([http://www.esteri.it/mae/it/sala\\_stampa/lista-social.html](http://www.esteri.it/mae/it/sala_stampa/lista-social.html)).

**Il Ministero ha continuato a perdere risorse finanziarie e umane** in conseguenza dei vincoli di finanza pubblica. Al netto dei trasferimenti (contributi ad Enti e Organizzazioni internazionali, Fondo Europeo di Sviluppo, Fondo volto a finanziare iniziative per il rilancio del dialogo con i Paesi africani interessati dalle rotte migratorie, stanziamenti destinati all'Aiuto Pubblico allo Sviluppo), il bilancio della Farnesina nel 2017 è ammontato, alla fine dell'esercizio, a circa 919 milioni di Euro, in calo rispetto all'anno precedente (963 milioni di Euro).

Nel 2017 è continuato a calare il numero di dipendenti di ruolo dell'Amministrazione, ridottosi del 33% nell'ultimo decennio, con una media di circa 120 collocamenti a riposo annui per un totale, a fine 2017 di oltre 1.100 unità in meno rispetto al 2007. Oltre alla riduzione del personale delle aree funzionali, il blocco del turnover è alla base della continua crescita dell'età media di questa categoria (55 anni e sei mesi), la quale rende difficoltosa la copertura di posizioni sulla rete estera dove il personale del MAECI è spesso chiamato ad operare in contesti caratterizzati da pesanti condizioni di disagio e condizioni di sicurezza precarie. Tale difficile situazione è stata solo in minima parte compensata da un aumento del contingente dei dipendenti a contratto negli uffici all'estero (passati da 2.190 a 2.648 nello stesso periodo).

A fronte di compiti accresciuti e di aspettative sempre più elevate da parte di istituzioni, cittadini e imprese, le risorse umane costituiscono il valore aggiunto del Ministero degli Esteri. A differenza di altri Ministeri, la Farnesina ha dei limiti oggettivi alla terzizzazione e esternalizzazione: le sue 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.

Anche per questo motivo il Ministero ha continuato a potenziare, in raccordo con la Scuola Nazionale dell'Amministrazione, le attività di formazione e aggiornamento professionale del proprio personale. Nel 2017 sono state erogate un totale di 134.120 ore di formazione, sia in modalità “frontale” che in “e-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 della Farnesina costituisce sotto questo punto di vista un patrimonio strategico. Le rappresentanze diplomatico-consolari 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. Ciò spinge verso l'integrazione logistica di tutte le presenze istituzionali in seno all'Ambasciata, che 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 2017 la sua forte vocazione all'innovazione e al cambiamento, portando a termine la riorganizzazione interna avviata con la Legge 125/2014 di riforma della Cooperazione allo sviluppo e dando attuazione alle riforme introdotte dal Governo quali in particolare il FOIA (Freedom of information Act italiano), il lavoro agile, la protezione dei dati personali.

La Farnesina ha riflesso il contesto esterno sopra descritto apportando le necessarie integrazioni ai tradizionali obiettivi del suo Piano della Performance, nel quale hanno trovato spazio nel 2017 nuove priorità quali la gestione dei fenomeni migratori, la promozione integrata dell'Italia e nel mondo e il sostegno al processo di rilancio dell'Unione Europea a seguito degli esiti del referendum sulla permanenza del Regno Unito nell'UE.

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, Tripoli, Islamabad, Caracas e in Africa sub-sahariana – anche di recente istituzione (come Niamey) - 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 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 due 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). Sono inoltre presenti uffici di diretta collaborazione ai sensi del D.P.R. 233 del 2001. 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 prevalentemente 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 2017 a sette direttrici prioritarie:

- Mediterraneo;
- Fenomeni migratori;
- Europa;
- Sicurezza e diritti;
- Diplomazia per la crescita e promozione integrata;
- Sfide globali.





- Riforma dell'azione amministrativa;

### L'Amministrazione in "cifre" (dati al 1° gennaio 2018)

L'Amministrazione centrale	
<b>Strutture dirigenziali di I livello</b> (Direzioni Generali, Servizi, altro)	<b>14</b> (incluso il Gabinetto del Ministro)
<b>Strutture dirigenziali di II livello</b> (Unità, Uffici, altro)	<b>97</b>
La rete estera	
<b>Ambasciate</b>	<b>127</b>
<b>Rappresentanze Permanenti presso Organizzazioni Internazionali</b>	<b>8</b>
<b>Delegazioni Diplomatiche Speciali</b>	<b>1 (Taipei)</b>
<b>Uffici Consolari</b>	<b>80</b>
<b>Uffici Consolari onorari</b>	<b>543 di cui 384 operativi</b> (ossia con titolare nell'esercizio delle funzioni)
<b>Istituti Italiani di Cultura</b>	<b>84*</b>
<b>Istituzioni scolastiche italiane (anno scolastico 2016/2017)</b>	<b>8 istituti statali</b> (cui si aggiungono 42 scuole paritarie, 2 scuole non paritarie, 7 sezioni italiane presso scuole europee, 79 sezioni italiane presso scuole straniere)
<b>Lettori di ruolo (anno scolastico 2016/2017)</b>	<b>109</b>

\* Nel conteggio sono ricompresi anche gli IIC di Tripoli e Damasco, le cui attività sono temporaneamente sospese, e gli IIC di Abu Dhabi e Dakar, per i quali è stata decretata l'apertura ma, al momento in cui si scrive, ancora non operativi.



<b>Unità di personale</b>	
<b>Diplomatici (974) e Dirigenti (45 inclusi 7 APC - Area Promozione Culturale)</b>	<b>1.019</b>
<b>Personale delle Aree Funzionali (inclusi 101 APC)</b>	<b>2.757</b>
<b>Personale a contratto degli uffici all'estero</b>	<b>2.639</b>

<b>Analisi caratteri qualitativi/quantitativi del personale</b>	
Età media del personale (anni)	<b>51,49 anni</b>
Età media di diplomatici e dirigenti	<b>44,67 anni</b>
Tasso di crescita unità di personale	<b>- 1,15 %</b>
% di dipendenti in possesso di laurea	<b>55,95 %</b>
% di dirigenti in possesso di laurea	<b>100 %</b>
Turnover del personale	<b>75,17 %</b> (nel corso del 2017 sono state assunte 109 unità di personale, mentre sono cessati dai ruoli 145 dipendenti)
Ore di formazione (media per dipendente)	<b>20,89</b> (dato relativo al personale di ruolo e a contratto, con esclusione del personale di altre amministrazioni) <b>35,52</b> (dato relativo al solo personale di ruolo)
Tasso di assenze (escluse ferie)	<b>4,86%</b>
Tasso di dimissioni premature	<b>57,93 %</b>
Tasso di richieste di trasferimento ad altre amministrazioni	<b>0 %</b>
Tasso di infortuni	<b>0,19%</b>



Analisi di genere	
% di diplomatici e dirigenti donne	<b>22,57 %</b>
% di donne sul totale del personale	<b>46,19 %</b>
Età media del personale femminile	Dirigente – <b>41,14</b> anni Non dirigente – <b>54,37</b> anni
% di personale femminile laureato sul totale del personale femminile	<b>49,39 %</b>

A

### **2.3. I risultati raggiunti**

Nel 2017, l'Amministrazione degli Esteri ha operato per il pieno raggiungimento degli obiettivi indicati nel piano della performance 2017-2019. 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'azione svolta come membro non permanente del Consiglio di Sicurezza per il 2017, la Presidenza del G7 nel 2017 culminata nel Vertice di Taormina, la stabilità del Mediterraneo e della Libia in particolare (che ha visto un importante momento di confronto e verifica a Roma a inizio dicembre 2017 con lo svolgimento della terza edizione di Rome Med), l'azione nel campo delle migrazioni, le celebrazioni per il Sessantesimo Anniversario dei Trattati di Roma.

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". Da un rapporto commissionato lo scorso anno alla società di consulenza Prometeia, arrivato alla seconda edizione, è emerso che le attività di diplomazia economica realizzate nel 2016 hanno determinato un impatto complessivo di 21,4 miliardi di euro di valore aggiunto generato complessivamente sul territorio italiano (pari all'1,4% del PIL; nel 2015 erano 16,4 miliardi), di 8,8 miliardi di euro di gettito fiscale (erano 6,7 miliardi nel 2015), di 307.000 posti di lavoro in Italia (nel 2015 erano 234.000). Viene così confermato, con cifre e elementi accurati, il concreto e significativo impatto delle 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, l'Amministrazione centrale ha fatto oggetto di una importante riorganizzazione nel 2015/2016, conseguente alla riforma della cooperazione allo sviluppo, che ha portato alla creazione di una Agenzia apposita e al riordino della Direzione Generale competente. Nel 2017 è stata inoltre aggiornata e resa più rispondente alle esigenze della politica estera l'articolazione delle strutture dirigenziali generali e non generali del Ministero.



Nel corso dell'ultimo anno sono inoltre state istituite l'Ambasciata a Santo Domingo (Repubblica Dominicana), dove è presente una importante comunità italiana, e le Ambasciate a Niamey (Repubblica del Niger) e Conakry (Repubblica di Guinea) alla luce del ruolo giocato da tali Paesi nel Sahel, regione di origine e transito dei maggiori flussi migratori diretti verso le nostre coste. È inoltre proseguito, con massimo impegno, il rafforzamento della sicurezza dei nostri uffici all'estero e del personale che vi presta servizio.

Gli obiettivi raggiunti per ogni centro di responsabilità nella dimensione "organizzativa" verranno illustrati con maggiore dettaglio nel paragrafo 3.2, in linea con le previsioni della delibera n. 5/2012 della CiVIT.

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.

Come negli anni precedenti, le schede di valutazione 2017 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 4.704 valutazioni di prima istanza e 110 di seconda istanza (queste ultime pari al 2,34 del totale delle valutazioni, in diminuzione rispetto al 2016, a dimostrazione di una diffusissima accettazione dei giudizi di primo grado ricevuti), su un totale di 3.432 unità di personale, giudicato da parte di 503 valutatori di prima istanza e 49 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).

L'esercizio si è confermato un importante strumento di gestione del personale, specie grazie al colloquio individuale coi dipendenti, che ha carattere obbligatorio e costituisce un fondamentale momento di dialogo e confronto fra dirigenti e collaboratori, in occasione del quale vengono illustrati al dipendente gli obiettivi della struttura e la visione che anima l'azione dell'Amministrazione, nonché gli obiettivi specifici attesi dal singolo dipendente, di cui si evidenziano i punti di forza, gli aspetti da migliorare e le eventuali mancanze.

#### **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 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 - dei diplomatici e del resto del personale - 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 organizzative individuati all’interno del Piano della Performance. La valutazione del singolo dirigente non può infatti 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 correlato fortemente la valutazione dei funzionari diplomatici 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, senza corresponsione del trattamento economico di risultato) 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, anche per i diplomatici, nel 2017 si è registrata una più **accentuata diversificazione**, rispetto agli anni precedenti e in linea con i dati del 2016, 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 prevalentemente 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 correlate alla peculiare struttura del MAECI, caratterizzata dalla presenza di un'articolata rete di uffici all'estero, connesse da una parte alla complessità di incorporare nella performance "individuale" del personale in servizio all'estero la performance "organizzativa" dell'ufficio di appartenenza, dall'altra alla necessità di prevedere momenti di formazione sul sistema di valutazione per il personale in servizio all'estero.

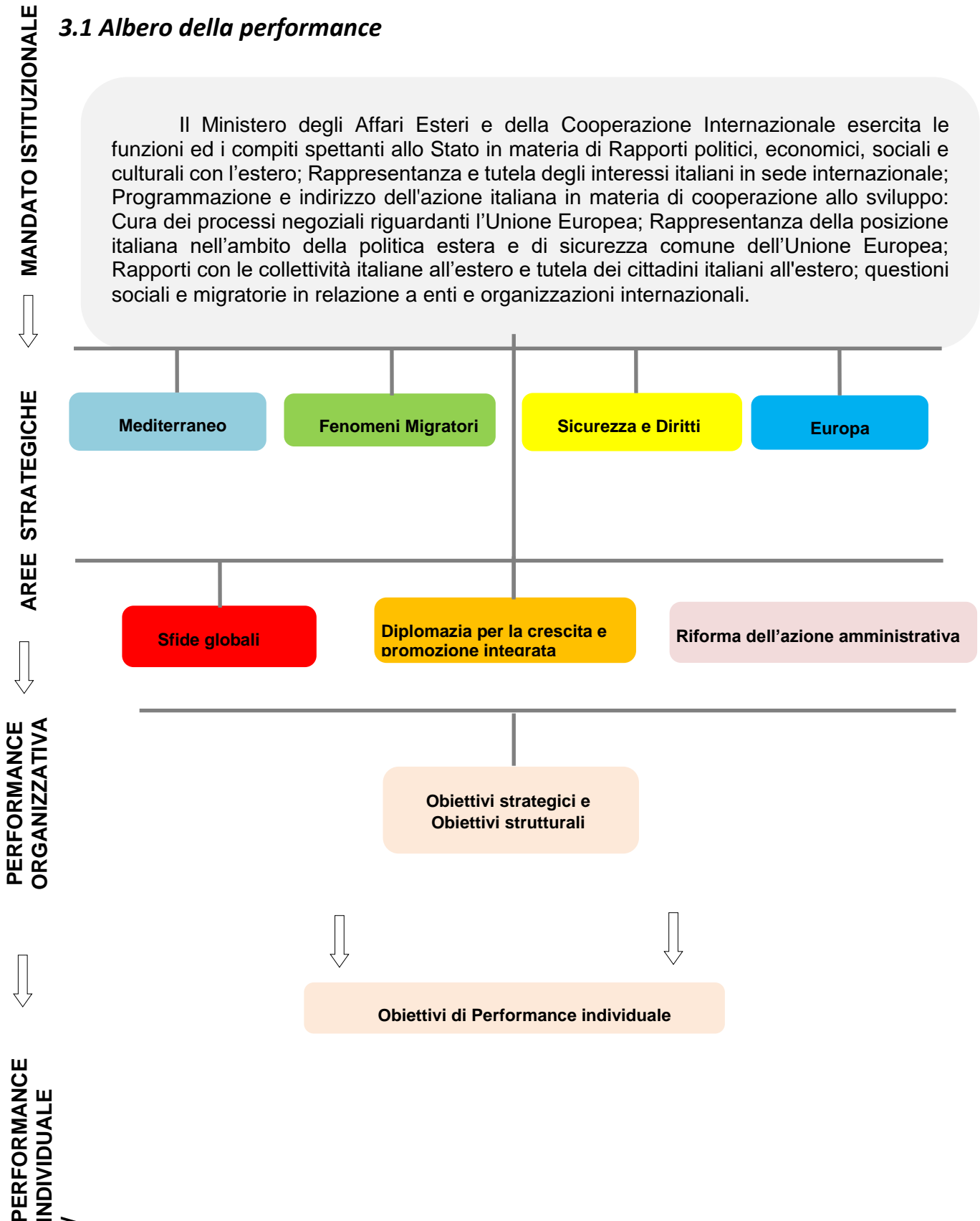
L'Amministrazione ha incrementato le **possibilità di formazione a distanza in materia di valutazioni e di misurazione della performance** al fine di superare le difficoltà legate alla carenza di risorse per la formazione e per i viaggi di servizio. È stata resa disponibile anche un'apposita pagina web sulla Intranet ministeriale dedicata al ciclo della performance, con relativa documentazione e con 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 Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale.



### 3. Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti

#### 3.1 Albero della performance





### 3.2. Obiettivi strategici e strutturali

Nel 2017 i Centri di Responsabilità del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale hanno pianificato **17 obiettivi strategici e 37 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.

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).

#### CDR 1 – GABINETTO DEL MINISTRO

##### Obiettivi strutturali

**6** - Sostenere il Ministro nel definire e realizzare l'attività di indirizzo politico lungo le direttrici: Europa, Mediterraneo, Sicurezza e diritti, Diplomazia della crescita, Sfide globali, Riforma dell'azione amministrativa, Fenomeni migratori.

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

##### Risultati conseguiti per il 2017

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 nonché Flussi migratori**. 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 al programma di spesa (032.002 Indirizzo Politico), in relazione all'obiettivo n. 178 "**Miglioramento della capacità di attuazione delle disposizioni legislative del Governo**" ed i relativi indicatori, 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 entro i termini di scadenza, nonché sulla capacità di riduzione dei provvedimenti in attesa.

**Risorse finanziarie per gli obiettivi:** Per il raggiungimento degli obiettivi, su uno stanziamento definitivo di € 10.427.123, la spesa totale sostenuta a consuntivo è stata di € 9.795.570,57, 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

### 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 2017

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.

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, tra l'altro, processato 8.107 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 la sua azione di coordinamento anche attraverso l'organizzazione di più di 250 riunioni di taglio operativo su questioni amministrative, gestionali e politiche afferenti a diverse articolazioni della Farnesina, cui hanno fatto seguito istruzioni e direttive finalizzate a garantire la coerenza e l'unitarietà dell'azione del Ministero. La Segreteria Generale ha altresì 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. L'azione della Segreteria Generale ha così contribuito a rafforzare la centralità della Farnesina nell'attività di politica estera e l'unitarietà d'indirizzo dell'azione internazionale del Governo. 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, curando anche la gestione del ciclo della performance in raccordo con il Dipartimento per la Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri. In questo ambito, la Segreteria Generale ha organizzato nel mese di maggio 2017, durante la IX edizione di Farnesina Porte Aperte, una presentazione del Piano della Performance 2017-2019 a beneficio di enti, associazioni e cittadini interessati alle attività della Farnesina, in linea con il tradizionale impegno del Ministero che punta a soddisfare nella maniera più ampia ed efficace possibile la sostenuta domanda di informazioni sulla politica estera del Paese e sui servizi erogati dal Ministero.

Per quanto riguarda l'**assistenza ai connazionali in contesti di emergenza e rischio**, anche nel 2017 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 organizzato la XII Conferenza degli Ambasciatori d'Italia nel Mondo e coordinato lo svolgimento della Terza edizione di ROME MED (Mediterranean Dialogues), rapidamente diventata il principale appuntamento internazionale dedicato al Mediterraneo.

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 2017-2019: Unità di Coordinamento, Unità di Analisi, Programmazione e Documentazione storico-diplomatica, Unità di Crisi, Organo Centrale di Sicurezza, Autorità Nazionale – UAMA 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 € 27.228.059, la spesa totale sostenuta a consuntivo è stata di € 21.208.328.10, 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 2017

Il Cerimoniale Diplomatico della Repubblica, proseguendo nell'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, il 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 **120 Visite in Italia** di Capi di Stato, Capi di Governo, Ministri degli Esteri e altre Personalità straniere e le **12 Visite all'estero del Signor Presidente della Repubblica**, organizzate e gestite dal Cerimoniale Diplomatico, nonché le molteplici attività connesse ai numerosi vertici ed eventi internazionali in Italia, principalmente legati alla Presidenza italiana del G7 ed agli eventi prodromici alla Presidenza italiana dell'OSCE (fra tutti, il Sessantesimo Anniversario dei Trattati di Roma, il Vertice G7 di Taormina, il Vertice dei Balcani Occidentali di Trieste, la Conferenza Mediterranea dell'OSCE, la terza Conferenza "Rome Mediterranean Dialogues").

**Risorse finanziarie per l'obiettivo:** Per il raggiungimento degli obiettivi, su uno stanziamento definitivo di € 8.055.643, la spesa totale sostenuta a consuntivo è stata di € 6.266.892,96, 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

#### 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



**184** – Promozione, in raccordo con gli altri competenti uffici del Ministero ed altri enti, la sicurezza del MAECI e della rete estera e vigila sulla regolarità e trasparenza dell'azione amministrativa, anche mediante la prevenzione della corruzione.

### **Risultati conseguiti per il 2017**

Nell'ambito delle proprie attribuzioni istituzionali, l'Ispettorato Generale ha portato avanti un programma di verifica, vigilanza e controllo sugli uffici della rete diplomatico-consolare che si è tradotto in:

- ispezioni generali e ad hoc (vale a dire con focus specifico su alcune questioni) che hanno permesso di verificare la correttezza formale e sostanziale delle attività della gestione amministrativo-contabile, la qualità dell'azione promozionale e di tutela delle collettività italiane che è stata svolta, dando impulso ad un utilizzo ancora più oculato e mirato delle risorse umane e finanziarie disponibili;
- missioni di sicurezza e vigilanza dei militari dell'Arma dei Carabinieri, che hanno consentito di mantenere e/o potenziare gli standard di sicurezza degli uffici all'estero in particolari contesti locali, tenuto conto delle esigenze rappresentate dalle sedi estere interessate e sulla base della valutazione delle situazioni di criticità dei Paesi a rischio;

All'interno del CDR n. 4 è peraltro incardinato il **Responsabile della Prevenzione della Corruzione** nella figura dell'Ispettore Generale. Oltre alla predisposizione del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, il Responsabile della Prevenzione della Corruzione 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 alla individuazione del 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 un valido strumento 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 contributi alle OO.II. multilaterali e di contributi della L.180 del 1992; maggiore efficienza dei servizi resi e delle procedure dell'Amministrazione, specialmente quelle valutate come di maggiore rischio (in particolare la concessione della cittadinanza e il rilascio dei 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.

Sul piano della prevenzione della corruzione è stata inoltre promossa una conferenza internazionale in occasione della giornata mondiale contro la corruzione, alla presenza del Presidente Cantone e di numerosi esponenti diplomatici e istituzionali stranieri. E' proseguita inoltre l'attenzione sulla formazione dei dipendenti sui temi della prevenzione della corruzione e della trasparenza, con appositi corsi organizzati insieme alla SNA e sessioni specifiche introdotte nei corsi di aggiornamento curati dalla Unità per la Formazione interna all'Amministrazione.

Per quanto riguarda l'obiettivo strategico relativo alla **trasparenza** l'azione in materia si è svolta in stretto raccordo con il Responsabile per la trasparenza – funzione svolta dal Capo dell'Unità di Coordinamento della Segreteria Generale, in vista della prossima unificazione delle competenze in capo al Responsabile per la prevenzione della corruzione, ruolo ricoperto dall'Ispettore Generale. L'attenzione si è concentrata sull'adeguamento alle novità introdotte dal d.lgs. 97/2016 e dalle successive linee guida dell'Autorità anticorruzione (ANAC) sulla definizione delle esclusioni e dei limiti al nuovo istituto di accesso civico generalizzato (delibera 1309 del 28/12/2016), sui nuovi obblighi di pubblicità (delibera 1310 del 28/12/2016) e sugli obblighi di pubblicità relativi ai titolari di incarichi dirigenziali (delibera n. 241 del 08/03/2017). Si è aggiunta nel II semestre l'attività di adeguamento della nostra amministrazione alle previsioni organizzative disposte dalla Circolare del Ministro per la Semplificazione e la Pubblica Amministrazione n. 2/2017 in materia di accesso civico generalizzato (c.d. FOIA), in particolare con la creazione dell'Help desk FOIA.

### **Risorse finanziarie per l'obiettivo:**

Per il raggiungimento degli obiettivi, su uno stanziamento definitivo di € 4.896.979, la spesa totale sostenuta a consuntivo è stata di €, 3.768.209.36, 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**

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



**98** - Garantire ampia flessibilità nell'utilizzo delle risorse finanziarie assegnate ai Centri di Responsabilità attraverso l'emanazione di un adeguato numero di provvedimenti di variazione di bilancio.

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

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

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

### Risultati conseguiti per il 2017

Per quanto concerne l'obiettivo strategico "**Promozione delle pari opportunità**", oltre a quanto segnalato *infra* nella parte 5 della presente relazione, nel 2017 è proseguito l'impegno del MAECI e, in particolare, della Direzione Generale per le risorse e l'innovazione, nel perseguire criteri di parità di genere nell'assegnazione delle funzioni per far sì che la parità di genere divenga un principio acquisito non solo sul piano normativo, ma anche sul piano concreto, e sia sostenuto da una politica mirata a favorire lo sviluppo di carriera delle donne. In particolare, si segnala che alla data del 31 dicembre 2017, a 57 funzionarie diplomatiche – su un totale di 215 unità in servizio – risultano affidati incarichi di particolare responsabilità, pari al 26,51 % del totale. Più in particolare, 31 di esse occupano posizioni apicali presso l'Amministrazione centrale o come Consiglieri diplomatici presso altre amministrazioni dello Stato, mentre 26 funzionarie ricoprono incarichi di elevata responsabilità sulla rete estera o presso organizzazioni internazionali (SEAE e OCSE).

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 dell'incremento del numero dei contrattisti sulla rete, fissato a 30 unità per l'anno 2017, è stato raggiunto e superato con un aumento pari a 35 unità. Infatti, al 31/12/2017 il personale a contratto in servizio o con contratto in corso di visto da parte dell'Ufficio Centrale di Bilancio era pari a 2648 unità, mentre le unità in servizio al 31/12/2016 erano pari a 2613. 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 2017 il personale in servizio in sedi ricomprese in tali aree corrispondeva al 70,9% del totale delle risorse umane in servizio all'estero, in ulteriore aumento rispetto al dato del 2016. Con riferimento agli strumenti di flessibilità nell'allocazione del personale all'estero, nonostante gli effetti del perdurante blocco del turn over delle aree funzionali (con un calo effettivo del 33% nell'ultimo decennio) e delle misure di revisione della spesa abbiano sensibilmente ridotto il personale a disposizione, si è riusciti a ricorrere in misura crescente allo strumento delle assegnazioni brevi, che hanno consentito di supportare le sedi della rete con l'invio temporaneo di 140 unità di personale, per un



totale di ben 600 mesi/uomo. Inoltre, per affrontare le criticità legate al blocco del turn over, nel 2017 l'Amministrazione ha introdotto l'istituto del profilo unico per il personale di ruolo, attraverso l'accorpamento dei profili consolari e contabili.

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 la salute dei dipendenti**, nel corso del 2017 l'impegno posto nel miglioramento dei servizi si è tradotto nel raggiungimento dell'obiettivo, in quanto sono stati pienamente rispettati i tempi di evasione delle pratiche di rimborso nel settore assicurativo. Si segnala peraltro che, a seguito dell'entrata in vigore del DPR 260/2016 e del conseguente DM 233/2017, con cui è stato modificato l'assetto organizzativo delle strutture di primo livello dell'amministrazione centrale, la gestione di gran parte dei servizi afferenti all'obiettivo 183 è passato dalla DGRI alla DGAI.

Nel corso del 2017 la DGRI ha continuato a curare l'offerta di **aggiornamento professionale** specifico per il servizio all'estero attraverso l'organizzazione della seconda 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. Tali corsi, erogati online e di durata semestrale, si sono affiancati alle attività di addestramento pre-posting svolte a favore del personale in servizio a Roma e assegnatario di un posto-funzione presso una Sede all'estero: sono stati organizzati corsi pre-posting per Capi Missione designati, per funzionari diplomatici e dirigenti, per il personale delle Aree Funzionali assegnatari di posti-funzione consolari e contabili, nonché corsi sulla sicurezza delle comunicazioni. E' stato altresì erogato un corso monografico online in materia di visti a beneficio del personale in servizio all'estero, incluso il personale a contratto.

**Risorse finanziarie per gli obiettivi:** Per il raggiungimento degli obiettivi, su uno stanziamento definitivo di € 574.390.308 la spesa totale sostenuta a consuntivo è stata di € 557.058.159,22 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** - Migliorare la gestione amministrativa delle sedi estere ed incrementare le iniziative per la valorizzazione e razionalizzazione del patrimonio immobiliare.

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

### Obiettivi strutturali

**34** - Efficace gestione del MAECI; degli applicativi propri, del sistema informatico e prevenzione delle minacce cibernetiche.

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

### Risultati conseguiti per il 2017

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 inerenti ai sistemi crittografici previsti in base alla normativa COSMEC, alle piattaforme documentali protette e alle bollette diplomatiche; provvede al finanziamento delle spese necessarie a garantire la sicurezza dei dipendenti e delle infrastrutture della Sede centrale e degli Uffici all'estero (safety e security); assicura l'erogazione dei servizi informatici e l'adeguamento agli obiettivi di digitalizzazione e dematerializzazione della PA (anche sotto il profilo della cyber 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. Si tratta di interventi che richiedono una adeguata dotazione di risorse, in particolare in conto capitale, da reperire con strumenti ordinari (legge di bilancio) e straordinari (Decreto missioni internazionali).

Sono inoltre in corso diverse iniziative avviate negli scorsi esercizi volte ad assicurare una presenza più sicura dell'Italia nelle zone a più alto rischio (tra le altre Somalia, Tunisia, Pakistan, Kenya e Libia), mentre nuove iniziative sono state avviate (ad es. a Caracas, dove vi è una situazione di ordine pubblico a rischio), unitamente a progetti di elevazione del livello di **protezione dei sistemi informatici e di comunicazione**.

La Direzione è altresì impegnata – parallelamente all'operazione di riorganizzazione della rete diplomatico-consolare – nell'attuazione del piano di **valorizzazione e razionalizzazione del patrimonio immobiliare ubicato all'estero**. Si colloca in quest'ambito la vendita degli immobili demaniali non più necessari alle attività istituzionali, che prosegue positivamente pur in presenza di difficoltà legate ai diversi ordinamenti locali con i quali è necessario confrontarsi, nonché l'acquisto di quegli immobili in locazione che comportano più elevati oneri. Importante è anche l'impegno della Direzione per gli interventi conservativi di





immobili storici e di adeguamento delle strutture al D.lgs. 81/08. Per quanto riguarda altri aspetti dell'attività amministrativa della Direzione, si segnalano importanti progressi nella dematerializzazione dei documenti non classificati e nell'utilizzo da parte delle sedi estere di strumenti utili all'aumento delle risorse "proprie" (canoni concessori, sponsorizzazioni e servizi a contribuzione).

Sul piano della conciliazione vita/lavoro, anche nel 2017 è stato offerto il servizio di centro estivo per i figli dei dipendenti, mentre il servizio del nido è stato sospeso per consentire l'effettuazione di necessari e inderogabili lavori infrastrutturali e di messa a norma dell'area del palazzo a ciò destinata. Sono inoltre state portate avanti le azioni preparatorie per l'introduzione, in modalità sperimentale, del lavoro agile, ai sensi dell'articolo 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124 e della Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri del 1° giugno 2017, n. 3.

**Risorse finanziarie per gli obiettivi:** Per il raggiungimento degli obiettivi, su uno stanziamento definitivo di € 155.962.192, la spesa totale sostenuta a consuntivo è stata di € 131.334.580,21, compresi i residui accertati di nuova formazione e al netto delle somme destinate al pagamento di debiti pregressi, ivi inclusi residui perenti reiscritti in bilancio.

## CDR 7 - SERVIZIO PER LA STAMPA E LA COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE

### Obiettivi strutturali

**158** - Promuovere e valorizzare l'immagine e le attività istituzionali della Farnesina, ed in generale l'azione di politica estera del Paese, alimentando 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 2017

Nell'ambito delle attività di informazione e comunicazione relative al Ministro, alle DDGG e Servizi del MAECI e delle Sedi all'estero svolte nel 2017, rivestono particolare rilievo:

- la gestione del portale istituzionale del Ministero e dei siti internet delle circa 300 Sedi estere. In quest'ambito, si è provveduto a stipulare un importante e innovativo contratto avente ad oggetto la fornitura pluriennale (per 31 mesi) dei servizi applicativi relativi alle attività di gestione, manutenzione, assistenza, sviluppo e ammodernamento dell'infrastruttura informatica del portale e di supporto tecnico all'attività redazionale e di gestione dei contenuti dei cd. mini-siti delle Sedi estere. L'affidamento a un Raggruppamento Temporaneo di Imprese di rilievo, capitanato da Accenture S.p.A., è avvenuto all'esito dell'espletamento di apposita procedura di Appalto Specifico nell'ambito dell'Accordo Quadro Consip – Lotto 1. Si sono inoltre rinnovati i contratti relativi all'aggiornamento dei contenuti, alle traduzioni nelle lingue straniere in cui il sito



viene presentato al pubblico (Inglese, Arabo e Cinese) e quelli aventi ad oggetto la realizzazione in proprio dei materiali e prodotti multimediali originali, tra cui video-notizie diffuse attraverso il canale YouTube, approfondimenti pubblicati sul portale esteri.it, foto- storie lanciate sul canale Instagram.

- il rafforzamento della comunicazione attraverso i **canali web e social**, individuati in fase di programmazione quale strumento privilegiato per raggiungere un pubblico più ampio, diversificato e giovane, idoneo ad avvicinare i cittadini alla politica estera.
- Oltre all'apertura e al mantenimento dei quattro account ufficiali - Facebook, Twitter, 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 collaborazione istituzionale con la Presidenza del Consiglio, Dipartimento per l'Editoria (D.I.E.), ha consentito di realizzare l'obiettivo programmatico della razionalizzazione degli strumenti di comunicazione, in una prima fase, per mezzo della proroga fino al mese di settembre delle convenzioni in essere con le principali agenzie che erogano servizi da e per l'estero (ANSA, AGI, ADN KRONOS, NOVA, IL VELINO, ASKANNEWS, 9Colonne, Servizi italiani.net, MF Dow Jones), in quanto rispondenti alle esigenze informative della politica estera italiana e alla necessità di dare una complessiva proiezione internazionale al Paese. In una seconda fase, si è posto mano alla revisione più profonda dell'ambito operativo rientrando nello strumento convenzionale. Infatti, con efficacia dal 1 ottobre 2017, sono state sottoscritte innovative convenzioni con le agenzie, o loro raggruppamenti temporanei, che si sono aggiudicati i cinque lotti di una nuova gara europea indetta per il triennio 2017/2019 dal suddetto D.I.E. ed espletata con il significativo contributo di questo Servizio Stampa (Lotto 1: ANSA; Lotto 2: AGI – ADN KRONOS; Lotto 3: NOVA; Lotto 4: IL VELINO -FCS Communications; Lotto 5: ASKANNEWS). Nel complesso, i servizi giornalistici per il Ministero e la rete estera sono stati ampiamente riqualificati e rinnovati, potenziando il numero delle licenze e razionalizzando la gamma dei prodotti forniti in più lingue, a tutto vantaggio della valorizzazione delle iniziative di politica estera italiana.
- Nel 2017, al Servizio Stampa è stata altresì attribuita la competenza all'interno del MAECI per l'Open Government Partnership, un'iniziativa volontaristica internazionale, guidata per l'Italia dal Dipartimento per la Funzione Pubblica, mirata ad assicurare che i Governi dei Paesi membri incrementino la trasparenza delle istituzioni nei confronti dei cittadini.
- **L'Ufficio Relazioni con il Pubblico** ha garantito tempestivi chiarimenti ed informazioni ai cittadini sull'attività della Farnesina gestendo 29.743 contatti. Il tempo medio di risposta si mantiene ampiamente inferiore al termine massimo previsto per legge, nonostante l'incremento costante delle richieste dell'utenza (nel 2017, le mail in entrata sono incrementate del 24% e le telefonate ricevute del 110% rispetto al 2016).



- All'interno dell'URP è stato altresì incardinato un centro di competenza (c.d. "Help Desk") al fine di fornire supporto agli Uffici e alle Sedi estere nella trattazione delle richieste di accesso civico generalizzato (c.d. "FOIA", **Freedom Of Information Act**), istituto che garantisce a chiunque il diritto di accedere ai dati e documenti posseduti dalle pubbliche amministrazioni, ad eccezione di quelli la cui ostensione comporta il pericolo di compromettere interessi pubblici o privati rilevanti indicati dalla legge. Nel corso del 2017, l'Amministrazione ha ricevuto 70 istanze "FOIA". L'URP ha curato, inoltre, la compilazione dei registri delle varie tipologie di accesso agli atti (documentale, civico semplice e civico generalizzato).

### **Risorse finanziarie per l'obiettivo:**

Per il raggiungimento dell'obiettivo, su uno stanziamento definitivo di € 4.109.344, la spesa totale sostenuta a consuntivo è stata di € 3.893.303,38, compresi i residui accertati di nuova formazione e al netto delle somme destinate al pagamento di debiti pregressi, ivi inclusi residui perenti reiscritti in bilancio.

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

### **Priorità politica**

Sfide globali;

### **Obiettivi strategici**

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

### **Priorità politica**

Diplomazia per la crescita e promozione integrata

### **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.

**166** – Assicurare tempestività nella risposta alle emergenze umanitarie

### **Risultati conseguiti per il 2017**



Nel 2017 è proseguito l'impegno italiano in materia di cooperazione internazionale allo sviluppo, la cui centralità nell'ambito della politica estera dell'Italia è sancita dalla legge n. 125 del 2014. In particolare, il Documento di Economia e Finanza 2017 ha ribadito la volontà del Governo Italiano di tenere fede agli impegni assunti a livello europeo e internazionale in tale settore, definendo obiettivi di spesa crescenti in termini di Aiuto Pubblico allo Sviluppo (APS) per il triennio 2018-2020.

Tali previsioni sono state formulate sulla base dell'andamento positivo registrato dal nostro APS nel corso degli ultimi anni (il dato APS preliminare riferito al 2017 prevede un aumento superiore al 10% rispetto all'anno precedente), un percorso di crescita che attesta la fase di rilancio che sta vivendo la Cooperazione Italiana testimoniata sia dalla crescente rilevanza della cooperazione internazionale nel dibattito pubblico, sia dall'aumento delle risorse finanziarie messe a disposizione per finalità di cooperazione. A tale ultimo riguardo, le leggi di bilancio approvate nel periodo 2016-2017 hanno destinato risorse crescenti alla Cooperazione Italiana, in particolare per quanto concerne i fondi assegnati all'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo (AICS) per interventi.

Allo stesso tempo, nel 2017 sono proseguite le attività volte all'avanzamento dei processi di attuazione della legge n. 125/2014 e al rafforzamento della coerenza e dell'efficacia degli interventi. In particolare, il MAECI, attraverso la DGCS, si è adoperato per garantire la coerenza delle politiche nazionali e per assicurare il coordinamento delle azioni realizzate dalle varie componenti del sistema italiano di cooperazione, funzione esercitata, in particolare, in seno a due organismi istituiti dalla predetta legge, il Comitato Interministeriale per la Cooperazione allo Sviluppo ed il Consiglio Nazionale per la Cooperazione allo Sviluppo. Nel corso del secondo semestre sono stati inoltre avviati i lavori preparatori in vista della convocazione, nel gennaio 2018, della prima Conferenza Nazionale della Cooperazione allo Sviluppo, al fine di dare attuazione a quanto previsto dall'articolo 16 comma 3 della legge 125/2014.

### **Risorse finanziarie per gli obiettivi:**

Per il raggiungimento degli obiettivi, su uno stanziamento definitivo di € 1.135.428.143, la spesa totale sostenuta a consuntivo è stata di € 1.112.259.448,85, 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 e promozione integrata.

### **Obiettivi strategici**

**180** – Promozione integrata dell'Italia e nel mondo, sostegno e sviluppo di iniziative trasversali in settori individuati quali assi prioritari per lo sviluppo dell'internazionalizzazione del sistema Paese.



## Obiettivi strutturali

**142** - Coordinare e facilitare gli operatori economici pubblici e privati nei processi di internazionalizzazione.

**143** - Favorire e incentivare la cooperazione e la collaborazione in ambito internazionale 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 2017

La Direzione Generale per la Promozione del sistema Paese, nell'ambito della propria Missione "Diplomazia per la crescita", interviene nella promozione, nel sostegno e nella valorizzazione all'estero del Paese nelle sue componenti economico, scientifico e culturale. A tal fine nel corso dell'anno 2017 si sono realizzate una serie di attività ed iniziative volte al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Al rafforzamento delle azioni intraprese hanno concorso, altresì, le risorse aggiuntive provenienti dal "Fondo da ripartire per gli interventi volti al potenziamento della promozione della cultura e della lingua italiana all'estero" istituito dall'art. 1, comma 587, Legge 11 dicembre 2016 n. 232 e successivamente ripartito con DPCM del 6 luglio 2017 e reso esecutivo con D.M.T. n. 167029 del 22 settembre 2017 registrato alla Corte dei Conti in data 4 ottobre 2017. E' stato possibile, quindi, dare maggiore impulso alle azioni già intraprese e svilupparne di nuove con collegamenti trasversali nella pianificazione e realizzazione di eventi organizzati dalla rete anche in concorso con Istituzioni partner, fra cui PCM, MIUR e MIBACT, che hanno collaborato in sinergia per massimizzare l'efficacia e il valore del "marchio Italia" nel mondo.

In campo economico, per facilitare, coordinare e sostenere gli operatori economici pubblici e privati nei processi di internazionalizzazione si sono realizzati incontri ed eventi con la partecipazione di imprese italiane, loro organizzazioni di categoria, istituzioni ed enti del Sistema Paese preposti a supporto dell'internazionalizzazione con particolare proiezione nelle aree emergenti. Inoltre si sono forniti strumenti di informazione e approfondimento delle opportunità imprenditoriali all'estero anche attraverso l'organizzazione di incontri tra imprese italiane e operatori economici ed istituzionali stranieri. Con i fondi del DPCM è stato sviluppato, in collaborazione con l'ICE, un piano di iniziative a supporto delle imprese italiane, strutturato attraverso moduli di informazione e formazione sulle tematiche dei grandi progetti infrastrutturali internazionali, sulla partecipazione ai bandi di gara e sulle opportunità di scambi con Paesi terzi a beneficio delle PMI italiane.

In campo scientifico e tecnologico, si è incentivata la collaborazione in ambito internazionale con incontri e scambi di ricercatori supportati dalla rete degli addetti scientifici. Grazie ai fondi della promozione integrata è stato possibile valorizzare i programmi esecutivi bilaterali di maggior interesse scientifico nonché sottoscrivere un accordo con il CNR per



l'organizzazione di una mostra "Italia: la bellezza della Conoscenza", declinato in riferimento ad alcuni macro-temi (ambiente, alimentazione, salute, cultura e beni culturali, aerospazio), con lo scopo di illustrare le eccellenze presenti ed emergenti sul territorio italiano in ambito scientifico e tecnologico, da allestire presso alcune delle più prestigiose sedi diplomatiche italiane all'estero.

In campo culturale, si è favorita la diffusione della lingua italiana nelle scuole e nelle Università all'estero adeguandone l'insegnamento alla mutata realtà della società italiana ed agendo sui giovani attraverso iniziative orientate a valorizzare le possibilità offerte dall'apprendimento dell'Italiano. Si ricordano l'incremento dell'offerta dei corsi di italiano presso gli IIC, l'assegnazione di maggiori contributi alle Università straniere per l'assunzione di lettori locali, le iniziative legate alla Settimana della Lingua Italiana nel mondo, la concessione di borse di studio volte ad incentivare la presenza di studenti stranieri in Italia nonché l'utilizzo dei media e delle nuove tecnologie. In tale ambito attraverso il "Portale della Lingua Italiana" è stata avviata la sperimentazione di corsi di italiano interamente online nonché un applicativo informatico su dispositivi smartphone e/o tablet per l'apprendimento della lingua italiana livello A1 destinato a studenti di lingua cinese ed inglese fruibile totalmente a titolo gratuito.

Attraverso la rete della rappresentanze diplomatiche e degli Istituti Italiani di Cultura sono stati realizzati numerosi eventi di rilievo in diversi settori artistico-culturali (fotografia, cinema, musica, teatro, danza, moda e design) raccolti nel catalogo "Vivere all'Italiana".

Ad ottobre è stata realizzata la "Seconda Settimana della Cucina Italiana" con circa mille eventi che hanno coinvolto la rete, d'intesa con MIUR e MIPAAF, confermando il valore della cucina italiana di alta qualità quale vetrina di eccellenza per la tradizione gastronomica del Paese e dei territori.

Allo stesso modo si è sostenuta la ricerca archeologica italiana, anche in aree di crisi, quale strumento di pacificazione e incontro di culture.

A riprova dell'importanza strategica della cultura, i fondi della promozione integrata sono stati utilizzati per la sottoscrizione di due importanti collaborazioni, una con il MAXXI, con eventi espositivi per la valorizzazione delle arti contemporanee, e l'altra con la TRIENNALE di Milano, per l'allestimento di una mostra sulla sostenibilità e il design dal titolo "Trame d'acqua". Entrambe avranno un focus specifico sui Paesi dell'Area MENA all'interno dei quali sarà promosso nel 2018 il progetto "Italia, culture, Mediterraneo".

La DGSP ha privilegiato anche nel 2017 un approccio di rete, a sostegno e sviluppo di iniziative trasversali, in settori prioritari per la valorizzazione del "marchio Italia" nel mondo, proponendosi sia come aggregatore delle proposte provenienti dai protagonisti culturali ed economici del Paese, sia come promotore di iniziative da realizzare su tutta la rete diplomatico – consolare, degli istituti di Cultura, degli Addetti scientifici e delle Istituzioni scolastiche all'estero.

**Risorse finanziarie per gli obiettivi:** Per il raggiungimento degli obiettivi, su uno stanziamento definitivo di € 181.250.624, la spesa totale sostenuta a consuntivo è stata di



€ 160.172.339,87, 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 e promozione integrata.

### **Obiettivo strategico**

**175** – Aumentare l'efficienza dei servizi consolari.

### **Priorità politica**

Fenomeni migratori.

### **Obiettivo strategico**

**181** – Gestione fenomeni migratori

### **Obiettivi strutturali**

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

**150** – Migliorare l'efficienza del servizio di erogazione dei visti d'ingresso, delle attività in materia di stranieri in Italia e cooperazione migratoria multilaterale .

### **Risultati conseguiti per il 2017**

Il MAECI, oltre a perseguire la sua azione diplomatica e di rappresentanza sul piano internazionale, è anche un importante erogatore di servizi a favore di cittadini, imprese e istituzioni. L'ufficio consolare all'estero svolge infatti un ampio spettro di funzioni curate in Italia da una pluralità di amministrazioni pubbliche. La Farnesina lavora ogni giorno per offrire ai connazionali servizi sempre più efficienti, forniti secondo principi di eguaglianza, imparzialità, efficienza e trasparenza, anche attraverso una progressiva digitalizzazione degli stessi. Si tratta peraltro di una fonte di entrate per l'erario dal rilievo sempre maggiore: nel 2017 le entrate assicurate dai servizi consolari (visti esclusi) sono ammontate a quasi 68 milioni di € (67.833.413), a cui si aggiungono le percezioni per i visti d'ingresso, nel 2017 pari a oltre 100 milioni di € (100.822.920).

Nella presente sezione si fornisce – tra le altre cose – un quadro articolato delle varie tipologie di servizi consolari offerti, alla cui cura sovrintende la competente Direzione Generale per gli italiani all'estero, e i principali risultati conseguiti in quest'ambito.



Nel 2017 la Direzione Generale ha proseguito nel coordinamento delle attività per gli italiani all'estero con l'obiettivo di migliorare l'efficienza dei servizi, a risorse costanti o ridotte, tramite l'innovazione, semplificazione e digitalizzazione dei processi amministrativi.

In particolare, la Direzione Generale ha provveduto, con l'ottimizzazione delle risorse disponibili, all'erogazione dei contributi ordinari a favore dei Comites, organi di rappresentanza degli Italiani all'estero, e di ulteriori contributi sotto forma di finanziamenti straordinari destinati alla realizzazione di specifici progetti finalizzati all'integrazione dei connazionali residenti nei Paesi di accoglienza, o ad attività informative in favore dei connazionali residenti nel Regno Unito interessati dalla BREXIT. Per quanto riguarda l'assistenza indiretta, la Direzione Generale ha erogato tutti i contributi agli Enti richiedenti, sulla base delle assegnazioni deliberate a inizio anno. E' proseguito l'aggiornamento della mappatura delle Associazioni italiane nel mondo, sono stati seguiti i rapporti con i Parlamentari di origine italiana eletti all'estero e con le Consulte Regionali per l'Emigrazione e curata l'istruttoria delle candidature per la concessione dell'onorificenza Stella al Merito del lavoro in favore di connazionali residenti all'estero. La Direzione Generale ha curato i rapporti con il Consiglio Generale per gli Italiani all'Estero, in particolare in occasione delle Assemblee Plenarie svoltesi nel marzo e novembre 2017 e i Comitati di Presidenza di luglio e novembre 2017.

La Direzione Generale ha inoltre sostenuto attività culturali, ricreative e informative promosse in favore dei connazionali all'estero. Sono stati inoltre avviati alcuni progetti informativi di più complessa attuazione, che saranno completati nel corso del 2018, come la realizzazione di un applicativo per smart phone e tablet con finalità inizialmente informative in materia di servizi consolari, ma che in futuro evolverà in servizi interattivi, e la creazione di un archivio informatizzato consultabile in rete, contenente l'intero repertorio di testi raccolti nell'ambito del "Premio Conti – Scrivere le Migrazioni". E' stato anche avviato lo studio di iniziative per svecchiare e digitalizzare, nel rispetto della legislazione vigente, la documentazione in dotazione alle Sedi. E' in corso, inoltre, uno sforzo di progressiva digitalizzazione dei servizi consolari.

In materia di stato civile, a seguito dell'entrata in vigore della Legge sulle unioni civili (c.d. Legge Cirinnà n. 76/2016) la Direzione Generale ha continuato a fornire un costante supporto operativo ed interpretativo alle Sedi estere 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 anagrafe ha svolto un'intensa attività di supporto giuridico all'intera Rete diplomatico-consolare nell'erogazione dei servizi relativi. Merita segnalare che tale attività ha influito significativamente sulla qualità dei dati inseriti negli schedari consolari, come dimostrato dal raggiungimento e dal mantenimento negli anni della altissima percentuale di allineamento dei dati consolari con quelli dell'AIRE centrale (95%) pur a fronte di dati per loro natura continuamente mutevoli; ciò ha consentito di supportare con efficacia l'attività in capo al Ministero dell'Interno per quanto riguarda l'elaborazione dell'elenco aggiornato dei cittadini italiani residenti all'estero finalizzato alla predisposizione delle liste elettorali di cui all'art. 5 della Legge 27 dicembre 2001, n. 459.





In materia di voto all'estero, la Direzione Generale ha realizzato, in collaborazione con la competente DGAI, un portale web atto a fornire un supporto innovativo ed interattivo al processo elettorale. Pur in assenza dello svolgimento di eventi elettorali che abbiano coinvolto la Rete diplomatico-consolare, in preparazione delle elezioni per il rinnovo del Parlamento, tale strumento ha permesso non solo di migliorare gli aspetti comunicativi ed informativi, nonché di svolgere assistenza verso la rete diplomatico-consolare nel complesso svolgimento delle loro funzioni in materia elettorale, ma anche di monitorare la massima regolarità e correttezza di ogni singola attività, garantendo il massimo successo delle operazioni elettorali in termini di partecipazione degli italiani all'estero al voto. La Direzione Generale ha inoltre messo in atto numerose misure atte ad assicurare un controllo capillare su ogni fase del ciclo elettorale estero.

Nel corso del 2017, la Direzione Generale ha continuato a svolgere 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). Per quanto riguarda la materia della cittadinanza, è stata svolta una costante attività di assistenza operativa alle Sedi all'estero per l'utilizzo dell'applicativo SICITT (Sistema Informatizzato Cittadinanza Italiana), 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. Quanto alle richieste di riconoscimento *iure sanguinis* del possesso del nostro *status civitatis*, la Direzione Generale ha continuato ad assicurare una costante attività di assistenza normativa ed interpretativa del dato giuridico alle Sedi all'estero. A tale attività si sono affiancate alcune importanti iniziative finalizzate a semplificare e razionalizzare le procedure in essere presso gli uffici consolari, a beneficio dell'utenza e della migliore operatività delle strutture amministrative. La Direzione Generale ha assicurato la partecipazione ai lavori della Commissione interministeriale istituita presso il Ministero dell'Interno relativamente al progetto di rilascio della carta di identità elettronica, rappresentando agli altri interlocutori gli impatti della novità sulla Rete estera. Sempre nell'ottica di aumentare l'efficienza del servizio reso ai connazionali in materia di documenti di viaggio, la Direzione Generale ha curato l'attuazione dell'ulteriore importante progetto finalizzato a consentire la captazione dei dati biometrici in remoto da parte della rete consolare onoraria per il tramite di postazioni mobili. Nel corso dell'anno 2017 sono stati conclusi gli approfondimenti relativi alle realizzazione delle specifiche tecniche richieste dal Garante della privacy a tutela dei dati personali e necessarie per l'attuazione del progetto che – con l'Istituto Poligrafico Zecca dello Stato - si ritiene possa essere portato a conclusione entro il primo semestre 2018 e che coinvolgerà, inizialmente, 78 strutture consolari onorarie individuate a seguito di una accurata rilevazione. Questi 78 uffici si andranno ad aggiungere a quelli già dotati di dispositivo per la captazione dei dati biometrici offline, consentendo così una più capillare erogazione del servizio di rilascio del passaporto in favore dei connazionali residenti in aree geografiche molto distanti dall'Ufficio consolare di riferimento.



Nel settore notarile, la Direzione Generale ha posto in essere 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. Nell'ambito di un più ampio intervento finalizzato a razionalizzare l'erogazione dei servizi consolari, è stata avviata, inoltre, una riflessione per individuare servizi da rendere prioritariamente a favore dei connazionali iscritti AIRE (5.603.215 al 31 dicembre 2017). Tenuto conto del dato normativo vigente, è stato realizzato un primo progetto pilota per i servizi notarili utile a disincentivare il fenomeno ricorrente, presso gli uffici consolari, del c.d. turismo notarile alimentato da connazionali che si recano all'estero per brevissimi periodi di tempo principalmente per concludere una o più pratiche notarili con notevoli vantaggi economici.

In materia di navigazione, è stata consolidata l'attività di supporto alla Rete e di semplificazione degli adempimenti a carico degli uffici consolari quale autorità marittima all'estero a beneficio anche dell'utenza.

La Direzione Generale ha effettuato attività di assistenza ai connazionali a vario titolo in situazione di difficoltà all'estero: detenuti, minori contesi, persone scomparse e rimpatri sanitari. Tale attività si è tradotta in istruzioni alla rete diplomatico consolare 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, assicurando un costante raccordo con le altre Istituzioni interessate (Ministeri, Prefetture, forze di polizia ecc.). È stato costante anche l'impegno in funzione preventiva: ad esempio sono state elaborate istruzioni standardizzate per l'assistenza consolare in occasione di grandi eventi calcistici/sportivi.

Nel settore dei minori contesi, la Direzione Generale, oltre a supportare le Sedi nella loro attività di assistenza, ha proseguito la sua opera di diffusione degli strumenti giuridici nazionali, internazionali ed europei applicabili in materia, illustrando, a beneficio di tutti coloro i quali sono chiamati a intervenire nelle singole situazioni, il ruolo e gli strumenti che la Farnesina può mettere in campo a sostegno dei diritti dei minori italiani coinvolti nelle vicende di sottrazione. La Direzione Generale ha inoltre organizzato quattro riunioni della Task Force dedicata al tema dei minori sottratti, cui hanno partecipato rappresentanti dei Ministeri dell'Interno e della Giustizia.

Nel settore della cooperazione giudiziaria internazionale, la Direzione Generale ha assicurato la costante e puntuale trattazione delle richieste avanzate dalle Autorità giudiziarie italiane e indirizzate all'estero.

La Direzione Generale ha continuato a seguire d'intesa con le competenti Amministrazioni dello Stato, le questioni giuridiche ed amministrative concernenti gli stranieri in Italia, la concertazione interministeriale del c.d. Decreto Flussi 2018 e l'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. 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); ha inoltre lavorato attivamente alla definizione e realizzazione del documento sulla Human Mobility presentato in occasione della Presidenza italiana del G7; ha infine partecipato attivamente ai negoziati che condurranno, a seguito della Dichiarazione di New York del settembre 2016, all'adozione da parte dell'Assemblea Generale delle Nazioni Unite di un Global Compact per una migrazione sicura ordinata a regolare e di un Global Compact per i rifugiati entro il 2018. La Direzione generale ha continuato a lavorare attivamente in materia di adozioni internazionali, supportando, laddove necessario, le attività nel settore condotte dalla rete diplomatico-consolare.

La Direzione Generale ha perseguito il progressivo aumento della capacità di riduzione dei tempi di lavorazione delle istruttorie relative ai ricorsi avverso i provvedimenti di diniego dei visti d'ingresso. In tale ambito, la Direzione Generale è riuscita a trattare più del 90,5% del contenzioso in parola in tempi ristrettissimi e ciò ha determinato un'importante, ulteriore inversione di tendenza negli esiti di tale contenzioso che, da due anni a questa parte, vedono questa Amministrazione risultare sempre più spesso vincitrice. La Direzione Generale ha continuato a assistere con efficienza ed efficacia, sia indirettamente sia direttamente i richiedenti visto ed i vari Enti pubblici e privati coinvolti, oltre alle nostre Rappresentanze ed Uffici ministeriali, nonché i vari operatori/colleghi in loco. Tale obiettivo è stato conseguito attraverso: a) l'introduzione, con l'ausilio della DGAI, della possibilità di presentare domanda di visto online attraverso la nuova funzionalità "VISAe@pplication" (<http://eapplicationvisa.esteri.it/>); b) la valorizzazione del sito "Il Visto per l'Italia" (<http://vistoperitalia.esteri.it>), portale di informazioni in cinque lingue rivolto ai richiedenti visto in cinque lingue (da gennaio, anche la lingua cinese), che nel marzo del 2017 ha ricevuto un Premio al Forum della Pubblica Amministrazione di Roma; c) l'organizzazione di tre incontri tematici, ospitati all'interno del Palazzo della Farnesina, dedicati a "Eservices and innovation in the Schengen visa process" (7 luglio), "La politica dei visti al servizio del Sistema Italia" (22 novembre) e "Valutazione dei rischi ed adozione delle contromisure: il caso dei settori ad elevato rischio di corruzione del Ministero degli Esteri" (12 dicembre); d) l'aggiornamento delle procedure, la redazione di FAQ e la promozione di buone prassi, mediante la pubblicazione di contributi sulla sezione "DGIT Centro Visti (Guida Pratica)" della MAEnet, rete interna degli utenti del Ministero; e) l'attività di formazione (corsi online e preposting) e consulenza mirata agli Uffici della rete consolare; f) il supporto tecnico-informatico alle Sedi finalizzato al corretto utilizzo del VIS (Visa Information System), con l'ausilio dell'Help Desk visti della DGAI Ufficio VIII.

La Direzione Generale ha perseguito l'obiettivo della valorizzazione dei servizi consolari, in particolare il rilascio di passaporti e visti da parte delle principali sedi in tempi ridotti in linea con i target prefissati. Nel corso del 2017 sono stati rilasciati 1.847.499 visti (risultato che colloca l'Italia al terzo posto dopo la Francia e la Germania) e 344.139 passaporti. Per ciò che attiene al rilascio dei passaporti dalle principali Sedi all'estero entro 20 giorni dalla presentazione dell'istanza, la Direzione Generale ha messo in atto il consolidamento degli strumenti operativi adottati negli anni precedenti e ne ha introdotti di nuovi. A tal fine,



d'intesa con IPZS e la DGAI è stata resa disponibile per le Sedi all'estero l'accesso alla Banca Dati Passaporti Elettronici (BDPE). Tale nuovo strumento rappresenta un significativo miglioramento operativo che consente di facilitare le attività istruttorie propedeutiche all'emissione del passaporto, e agevolare, al contempo, l'operato degli uffici consolari a beneficio dei tempi di definizione delle pratiche. Tramite la consultazione della predetta banca dati, gli uffici consolari possono infatti visualizzare, oltre ai dati identificativi del passaporto, anche l'immagine della pagina ICAO del libretto e, conseguentemente, identificare velocemente il connazionale sprovvisto di altri documenti d'identità. L'immediata identificazione del connazionale, facilita inoltre l'attività di inserimento delle denunce di furto e smarrimento del passaporto nelle banche dati di polizia, nonché la risposta alle eventuali richieste d'informazioni provenienti dalle locali autorità, con evidenti vantaggi in termini di efficacia nell'assistenza ai connazionali.

Per ciò che attiene ai visti d'affari, la Direzione Generale ha consolidato la strategia di agevolare la presentazione delle domande e facilitarne il rilascio in tempi rapidi al fine di incentivare la promozione degli interessi economici e commerciali del Sistema Italia. In particolare sono stati ridotti i tempi per l'ottenimento dell'appuntamento per la presentazione dell'istanza di visto, nonché i tempi di trattazione delle pratiche. Tale obiettivo è stato perseguito anche attraverso: a) l'apertura di sportelli dedicati sia all'interno degli Uffici Visti, sia presso le Agenzie di esternalizzazione dei servizi, ove presenti; b) la collaborazione degli Uffici dell'ICE e delle Camere di commercio presenti in loco; c) il monitoraggio del servizio e l'assistenza alle Sedi attraverso l'apposito "desk territoriale" del Centro Visti; d) l'emanazione, con Decreto del Ministro degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale del 12 dicembre 2017 di un nuovo "standard di qualità" che prevede il rilascio di visti di affari in 48 ore (due giornate lavorative).

Nel corso del 2017, la Direzione Generale ha intensamente lavorato per dare attuazione all'Atto di indirizzo del Fondo per l'Africa, che prevedeva inizialmente 200 milioni di Euro (successivamente ridotti a 152 milioni), da destinare al finanziamento di interventi straordinari volti a rilanciare il dialogo con i Paesi africani per le rotte migratorie, erogando contributi per la realizzazione di progetti nei Paesi prioritari, in particolar modo Libia, Niger e Tunisia, con coinvolgimento di organismi internazionali quali, tra gli altri, OIM, UNHCR, UNODC e UE. Tramite questa attività, è stata allocata la quasi totalità del fondo disponibile, per progetti di cooperazione allo sviluppo, di protezione dei migranti e dei rifugiati, di realizzazione di rimpatri volontari assistiti dai Paesi di transito ai Paesi di origine, di assistenza tecnica e formazione a favore delle Autorità dei Paesi di transito incaricate della gestione delle frontiere e della lotta contro il traffico di esseri umani, nonché di sostegno al bilancio settoriale di Niger e Ciad finalizzato al contrasto delle cause profonde delle migrazioni irregolari e delle reti dei trafficanti di esseri umani. Questa Direzione Generale ha inoltre contribuito a rafforzare il dialogo in materia migratoria, in particolare con i Paesi africani di transito dei flussi migratori e con i Paesi europei maggiormente impegnati dal punto di vista migratorio e le maggiori Organizzazioni Internazionali competenti, organizzando la prima e la seconda edizione della Conferenza Ministeriale "A shared responsibility for a common goal: solidarity and security", che ha condotto nella prima



edizione all'adozione di una Dichiarazione Congiunta e nella seconda al monitoraggio dei buoni risultati raggiunti nell'attuazione degli obiettivi individuati nella Dichiarazione.

Dal punto di vista bilaterale, è stato dato seguito all'Accordo con il Niger di sostegno al budget nigerino finalizzato a una gestione integrata in materia di controllo dei flussi migratori ed è stata svolta attività di facilitazione e mediazione dei negoziati avviati dal Ministero dell'Interno con le Autorità di Costa d'Avorio, Guinea, Nigeria, Senegal: con il Senegal si è pervenuti alla parafatura del Memorandum d'Intesa, con la Guinea si sono osservati progressi nel secondo semestre che hanno condotto a un sostanziale accordo sul testo dell'Intesa, mentre la Costa d'Avorio ha inviato a inizio 2018 una missione in Italia finalizzata a proseguire il dialogo. Questa Direzione Generale ha svolto attività di facilitazione dei contatti e mediazione nei negoziati che hanno portato alla conclusione da parte del Ministero dell'Interno del Protocollo esecutivo dell'accordo di riammissione dell'Unione europea con la Bosnia-Erzegovina e alla prosecuzione di analoghi negoziati con Montenegro e Ucraina.

Dal punto di vista delle politiche migratorie a livello di Unione europea, questa Direzione Generale ha inoltre svolto attività di follow-up circa l'attuazione delle misure del Nuovo quadro di partenariato con i Paesi terzi nel quadro dell'Agenda europea sulla migrazione: in particolare, in questo contesto, l'Unione europea ha proseguito i negoziati con la Nigeria e concluso i negoziati con l'Etiopia e con il Bangladesh in materia di riammissione, oltre a riavviare il dialogo con Egitto e Algeria. L'approccio integrato seguito in materia migratoria da questo Ministero, dalle altre Amministrazioni e dall'Unione europea e i suoi Stati Membri ha portato a una riduzione dei flussi migratori diretti in Italia pari al 34% nel 2017 rispetto all'anno precedente.

**Risorse finanziarie per gli obiettivi:** Per il raggiungimento degli obiettivi, su uno stanziamento definitivo di € 185.280.212, la spesa totale sostenuta a consuntivo è stata di € 182.366.515,99, 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 12 DIREZIONE GENERALE PER GLI AFFARI POLITICI E DI SICUREZZA (DGAP)

### Priorità politica

Sicurezza e diritti.

### Obiettivi strategici

**122** – Contribuire attivamente al processo di attuazione della Strategia globale dell'Unione Europea, con particolare riferimento al rafforzamento dell'azione esterna, specie nelle aree di crisi di maggior interesse dell'Italia, e della difesa europea.

**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.



**179** – Garantire la proficua e attiva partecipazione dell'Italia al Consiglio di Sicurezza delle Nazioni Unite nel 2017 ed assumere la presidenza del G7 nel 2017 e la presidenza dell'OSCE nel 2018.

### Priorità politica

Mediterraneo.

### Obiettivi strategici

**128** – Sostenere stabilizzazione teatri di crisi e transizione democratica, nel Mediterraneo e in Medio Oriente, quali Libia, Siria, Iraq, Yemen; rilancio MEPP; resilienza Tunisia e Libano, iniziative internazionali di contrasto al terrorismo e all'estremismo violento.

### Obiettivi strutturali

**73** - Contribuire alle iniziative 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 Orientale (extra UE), Caucaso, Centro Asia nonché modulare i rapporti con la Federazione Russa in funzione dell'evoluzione di scenari di crisi nell'area.

### Risultati conseguiti per il 2017

Nel 2017 la DGAP ha trattato le principali questioni politiche internazionali, con particolare riguardo all'area del Mediterraneo e allo scenario dei Paesi CSI nonché quelle relative alle relazioni transatlantiche, 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.

Vista la Presidenza dell'OSCE nel 2018 e l'ingresso, già nel 2017, nella Troika dell'Organizzazione, la DGAP ha fornito specifico impulso all'azione OSCE nella dimensione mediterranea e nella gestione dei conflitti protratti.

Con riferimento al sistema delle NU, nello svolgimento del mandato dell'Italia in Consiglio di Sicurezza, nel 2017, la DGAP ha posto particolare enfasi sulle tematiche relative al mantenimento della pace e sicurezza internazionale, in particolare nell'area mediterranea e saheliana, senza trascurare la tutela e la promozione dei diritti umani.

La DGAP si è occupata altresì della cooperazione internazionale per il contrasto alle minacce globali (terrorismo; estremismo violento; criminalità organizzata transnazionale e narcotraffico) soprattutto nel quadro delle attività dell'UE, delle NU, dell'OSCE e degli altri fori specializzati, quali il G7.

Nel quadro della presidenza G7, esercitata dall'Italia nel 2017, la DGAP ha organizzato e presieduto le riunioni dei gruppi di lavoro di sua pertinenza diretta (in particolare in ambito di peacekeeping/peacebuilding, contrasto al terrorismo e politiche di prevenzione



conflitti/disarmo/non proliferazione, sicurezza cibernetica) e ha svolto un ruolo di proposta redazionale e coordinamento delle dichiarazioni ministeriale e dei capi di Stato e di Governo.

Anche in ambito NATO si è continuato a dare 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.

Relativamente al contrasto a Daesh, la DGAP 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 e a monitorare la situazione sul terreno.

Per le accennate questioni di sicurezza inerenti allo spazio cibernetico e allo spazio extra-atmosferico, la DGAP ha contribuito a definire le posizioni italiane in tutte le sedi internazionali di riferimento.

La DGAP ha garantito un'attiva partecipazione dell'Italia a iniziative, incontri e riunioni con i principali partner internazionali e regionali, volti a rilanciare il processo di pace israelo-palestinese, gestire le crisi in corso nella regione, promuovere la transizione democratica e l'integrazione nel Mediterraneo e Medio Oriente. Con particolare attenzione è stata seguita l'evoluzione degli scenari in Libia, Siria, Iraq, Yemen ed il rafforzamento della resilienza in Tunisia e Libano. 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.

La DGAP ha esercitato il delicato compito di modulare i rapporti con Federazione Russa, Ucraina, Bielorussia nonché per i Paesi del Caucaso e dell'Asia Centrale, anche in funzione dell'evoluzione di scenari di crisi nell'area e lavorando tanto in favore della stabilizzazione e della sicurezza, quanto della promozione dei rilevanti interessi economici nazionali (inclusa la realizzazione di commissioni miste economiche).

La DGAP ha contribuito alle iniziative per favorire la pace e la stabilizzazione dell'Afghanistan, anche nella sua dimensione regionale, partecipando attivamente a tutti gli incontri e riunioni internazionali in materia.

La DGAP ha curato altresì le relazioni bilaterali e multilaterali con Stati Uniti e Canada, anche nella loro dimensione transatlantica..

### **Risorse finanziarie per gli obiettivi:**

Per il raggiungimento degli obiettivi, su uno stanziamento definitivo di € 601.441.378, la spesa totale sostenuta a consuntivo è stata di € 535.210.447,21. 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 gestione e ai seguiti della presidenza italiana del G7 (2017) per orientarne i lavori in funzione delle priorità e degli interessi italiani 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, UE-ASEAN.

**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 Italia-America 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** - Assicurare il contributo italiano alla governance mondiale in campo finanziario e nelle politiche per la stabilità e la crescita.

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

### Risultati conseguiti per il 2017

Nel corso del 2017 la Direzione Generale per la Mondializzazione e le Questioni Globali ha assicurato una presenza attiva e costante nei fori internazionali di competenza e nei rapporti 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, curando in particolare la preparazione e la gestione della Presidenza italiana del G7 nel 2017 e valorizzando il contributo italiano nel G20. La DGMO ha contribuito all'esercizio del mandato di Presidenza del G7 attraverso il coordinamento del programma di lavoro delle materie di competenza del circuito FASS (Foreign Affairs Sous-Sherpa). E' stata peraltro organizzata una riunione per valorizzare i risultati raggiunti nell'anno di Presidenza e consentire alla Presidenza entrante di presentare le proprie Priorità per il 2018. La DGMO ha anche svolto attività di coordinamento delle Amministrazioni ed Enti competenti per i lavori del G20.

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 la partecipazione agli incontri istituzionali indetti dalle organizzazioni internazionali su tematiche energetiche, ambientali e di sostenibilità (AIE IRENA). In particolare, la DGMO ha organizzato la Prima Ministeriale della Global Geothermal Alliance e l'evento di lancio dello special report del World Energy Outlook AIE e ha partecipato alla COOP 23 di Bonn. Ha partecipato alla climate diplomacy week UE e ad un'azione di outreach verso Paesi terzi. Ha seguito infine il processo di aggiornamento della Strategia Nazionale per lo sviluppo Sostenibile proposta dal MATTM.

III. Ha trattato le questioni di competenza delle Organizzazioni e delle Istituzioni internazionali per la cooperazione economica, e finanziaria; ha curato i processi e le materie relativi alla governance globale in campo economico-finanziario. Il contributo italiano alla governance globale sia in campo finanziario che nelle politiche per la stabilità e la crescita è stato ottenuto attraverso lo svolgimento di missioni, l'erogazione di contributi agli organismi internazionali di competenza, la partecipazione a negoziati bilaterali e multilaterali nonché l'organizzazione di riunioni ed eventi con le Amministrazioni nazionali e le delegazioni straniere.

IV. Ha promosso le relazioni bilaterali con i Paesi dell'Asia meridionale, sud-orientale e nord-orientale, dell'Oceania, dell'America latina, dei Caraibi e dell'Africa sub-sahariana; 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: raccordo con i principali partner attraverso il formato Quint e il Meccanismo di Coordinamento informale allargato anche alla Corea del sud e all'Australia cd. "G7 + sulle sanzioni alla Corea del Nord) e/o attraverso l'organizzazione di eventi di alto livello.

V. Ha curato la promozione della pace e della sicurezza in Asia, America Latina e Africa sub-sahariana. 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. 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 istituzioni democratiche e la sicurezza.

VI. L'attenzione dell'Italia verso l'Africa sub-sahariana si è tradotta in diverse iniziative organizzate dalla DGMO presso il MAECI, tra cui la celebrazione della Giornata dell'Africa, la riunione dei Think Thank dei Paesi G7 ed africani, un incontro con i Nunzi Apostolici in Africa, la conferenza per la celebrazione del venticinquesimo anniversario della pace in Mozambico, nonché la Conferenza sull'urbanizzazione in Africa, evento di medio termine tra la prima e la seconda edizione della Conferenza Italia-Africa.

VII. Nella promozione delle relazioni con l'America centrale e meridionale è stata curata in particolare la preparazione della biennale Conferenza Italia-America Latina svoltasi il 13



dicembre alla Farnesina. Tale Conferenza e gli incontri tenutisi al margine hanno dato un ulteriore impulso all'intensificarsi dei rapporti italo-latinoamericani.

**Risorse finanziarie per gli obiettivi** Per il raggiungimento degli obiettivi, su uno stanziamento definitivo di € 48.416.743, la spesa totale sostenuta a consuntivo è stata di € 35.414.044.41, compresi i residui accertati di nuova formazione e al netto delle somme destinate al pagamento di debiti pregressi, ivi inclusi residui perenti reiscritti in bilancio

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

### Priorità politica

Fenomeni migratori

#### Obiettivi strategici

**132** – Promuovere ogni utile iniziativa in ambito UE per affrontare in modo coordinato e sostenibile le sfide poste dai fenomeni migratori nel Mediterraneo. Sostenere le politiche europee nei confronti dei Paesi della sponda sud.

### 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** – Sostenere il processo di rilancio dell'Unione Europea dopo il referendum britannico, perseguendo gli interessi dell'Italia e fornendo risposte a sfide vicine alle sensibilità dei cittadini come le migrazioni, la crescita, l'occupazione e la sicurezza.

#### 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 2017

La Direzione Generale per l'Unione Europea cura le attività di integrazione europea in relazione alle istanze e ai processi negoziali riguardanti i trattati sull'UE; segue il funzionamento dell'UE; 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 inoltre le relazioni bilaterali con i Paesi dell'Europa, 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, la Turchia e la Svizzera; cura la partecipazione italiana alle attività delle altre cooperazioni ed organizzazioni internazionali regionali.

Nel contesto di tali funzioni istituzionali, gli obiettivi più qualificanti raggiunti nel corso del 2017 ai fini della tutela dell'interesse nazionale italiano e dell'armonico sviluppo dei processi di integrazione europea sono stati i seguenti: promuovere la visione italiana del processo di integrazione europea tramite la partecipazione ai processi negoziali in ambito UE, ivi compresi quelli relativi al ritiro del Regno Unito; contribuire a disegnare il percorso futuro dell'Unione Europea nel "post-Brexit", in linea con i nostri interessi nazionali; anche in relazione alla definizione del prossimo Quadro finanziario pluriennale, sollecitare un'azione dell'UE volta a perseguire obiettivi di maggiore integrazione, crescita economica, equità e solidarietà; mantenere alta 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; 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.

### **Risorse finanziarie per gli obiettivi:**

Per il raggiungimento degli obiettivi, su uno stanziamento definitivo di € 21.582.848, la spesa totale sostenuta a consuntivo è stata di € 19.983.375,35, 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 2017, 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**).

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 prevenzione della corruzione e della trasparenza 2017-2019**" (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, in modo quanto più possibile automatizzato, 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 2017 è stato un anno significativo sotto il profilo della trasparenza: in particolare, è entrato in vigore nel nostro ordinamento l'istituto, di origine anglosassone, del c.d. Freedom of Information Act (FOIA), o accesso civico generalizzato ai dati e ai documenti detenuti dalla pubblica amministrazione. Nel corso dell'anno, il MAECI ha ricevuto 70 istanze "FOIA", nonché 3 richieste di riesame delle istanze trattate.

Come richiesto dal Dipartimento della Funzione Pubblica, è stato istituito un centro di assistenza (c.d. "help desk") all'interno dell'Ufficio Relazioni con il Pubblico, al fine di fornire supporto agli Uffici e alle Sedi nella trattazione delle richieste "FOIA". Dotato di personale adeguatamente formato, l'URP si avvale delle competenze del Servizio Affari Giuridici e dell'Ispettorato Generale, nonché delle Direzioni Generali e Servizi del MAECI, nel quadro del coordinamento della Segreteria Generale. L'URP cura, inoltre, la tenuta del registro FOIA e la sua pubblicazione con cadenza trimestrale sul sito istituzionale.

Inoltre, nel corso dell'anno il MAECI ha assicurato la sua partecipazione agli esercizi di coordinamento realizzati da ANAC e Funzione Pubblica in materia di accesso civico. Infine, l'azione di trasparenza che caratterizza l'operato della Farnesina si è declinato anche nell'organizzazione di un'edizione di Farnesina Porte Aperte (11 maggio), nel corso della quale si è svolta una presentazione sui temi della performance del Ministero.

Sotto il profilo della trasparenza, l'attenzione del Ministero si è inoltre concentrata sull'adeguamento alle novità introdotte dal d.lgs. 97/2016 e dalle successive linee guida dell'Autorità anticorruzione (ANAC) sulla definizione delle esclusioni e dei limiti al nuovo istituto di accesso civico generalizzato (delibera 1309 del 28/12/2016); sui nuovi obblighi di pubblicità (delibera 1310 del 28/12/2016) e sugli obblighi di pubblicità relativi ai titolari di incarichi dirigenziali (delibera n. 241 del 08/03/2017). Con riferimento a quest'ultimo tema, è stato ulteriormente affinato il software per la pubblicazione automatica dei dati previsti dall'art. 14 del d.lgs. 33/2013 novellato. L'intero personale è stato sensibilizzato sulle novità in materia mediante l'invio di istruzioni circolari. Sul piano della prevenzione della corruzione è stata promossa una conferenza internazionale in occasione della giornata mondiale contro la corruzione, alla presenza del Presidente dell'ANAC Cantone e di numerosi esponenti diplomatici e istituzionali stranieri. E' proseguita inoltre l'attenzione sulla formazione dei dipendenti sui temi della prevenzione della corruzione e della trasparenza, con appositi corsi organizzati insieme alla SNA e sessioni specifiche introdotte nei corsi di aggiornamento curati dalla Unità per la Formazione interna all'Amministrazione.

b) Quale ulteriore strumento di garanzia per l'applicazione dei principi di efficace e corretta conduzione dell'attività amministrativa **sono stati aggiornati gli "standard di qualità"** di alcuni dei principali servizi erogati, ai quali gli uffici dell'amministrazione centrale e della rete



all'estero sono chiamati a conformarsi nel 2018. Nel corso del 2017, in linea con l'impegno assunto nel precedente Piano della Performance e 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 aggiornati con DM 1201/300 bis del 12 dicembre. In particolare, sono stati modificati alcuni termini temporali e alcune modalità di erogazione dei servizi interessati (rilascio passaporti, rilascio visti di affari, accesso alla biblioteca del MAECI, corsi di lingua italiana organizzati dagli Istituti Italiani di Cultura, attività dell'Ufficio Relazioni con il Pubblico) ed è stato introdotto un nuovo servizio (atti di stato civile).

I risultati conseguiti sono contenuti nell'annuario statistico 2018 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](http://www.esteri.it/mae/it/sala stampa/pubblicazioni/annuario_statistico)).

### **3.4. Obiettivi individuali**

In relazione al raggiungimento degli obiettivi individuali del personale 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 amministrativa**, 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 e il risultato della loro performance include il 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 2017 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 2017 (legge 11 dicembre 2016, n. 232) ha assegnato al Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale uno stanziamento iniziale pari a 2.612.421.416,00 euro, corrispondente ad una quota minima del bilancio dello Stato (0,30%) e del PIL (0,15%).

Quasi il 70% del bilancio MAECI è rappresentato dalla categoria finanziaria dei cosiddetti “oneri inderogabili”, ovvero voci di spesa relative a stipendi, contributi ad Organismi internazionali e quote di partecipazione del nostro Paese all’attuazione delle politiche dell’Unione europea, in particolare attraverso la contribuzione al Fondo europeo di sviluppo (FES).

Tale composizione delle assegnazioni sui capitoli rende la struttura del bilancio della Farnesina tendenzialmente rigida, in quanto la categoria di spesa sopra citata, nonostante le modifiche recentemente intervenute per effetto dei provvedimenti di riforma della legge di contabilità e finanza pubblica (legge n. 196/2009) non consente ampi margini di flessibilità (come previsto, invece, per le spese di adeguamento al fabbisogno).

L’onere finanziario del Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale ha rappresentato, al netto dei trasferimenti all’Agenzia italiana per la cooperazione allo sviluppo e del contributo al FES, lo 0,20% del bilancio complessivo dello Stato: un bilancio di entità ridotta, rispetto a quello corrispondente dei principali Paesi partner del contesto europeo.

Nel caso del FES - Fondo europeo per lo sviluppo, che singolarmente considerato ha costituito circa il 18% del bilancio del Dicastero (470 milioni di euro), si mette peraltro in evidenza che trattandosi di una mera partita di giro, la sua assegnazione al bilancio MAECI è meramente figurativa.

L’entità ridotta del proprio bilancio non ha impedito al Ministero di partecipare in misura rilevante alla *spending review* del Governo, affrontando misure di riduzione delle spese di funzionamento per oltre 234 milioni di euro negli ultimi anni (cfr. dal 2010 al 2016).

**A tali riduzioni il MAECI ha potuto sopperire, in passato, grazie alle integrazioni derivanti dai provvedimenti di proroga delle missioni internazionali e dalle riassegnazioni di parte dei proventi relativi alle percezioni consolari o alla vendita degli immobili non più in uso.**

Anche nel 2017 sono proseguiti gli interventi di riduzione del bilancio della Farnesina: al netto dei trasferimenti e, in particolare, dei contributi ad Enti e Organizzazioni internazionali, del FES (Fondo Europeo di Sviluppo), del Fondo volto a finanziare iniziative per il rilancio del dialogo con i Paesi africani interessati dalle rotte migratorie (cd. Fondo Africa) e degli stanziamenti destinati per legge all’Aiuto Pubblico allo Sviluppo, il volume complessivo del bilancio è ammontato, alla fine dell’esercizio, a circa 919 milioni di Euro, in calo rispetto all’anno precedente (963 milioni di Euro).



Come per i precedenti esercizi, la carenza di risorse destinate al funzionamento e allo svolgimento delle proprie attività istituzionali è stata fronteggiata con alcuni strumenti straordinari, quali, in primo luogo, i **decreti di proroga delle missioni internazionali di pace**.

Al riguardo, si deve precisare che i tempi di adozione della deliberazione del Consiglio dei Ministri sulla partecipazione dell'Italia alle missioni internazionali e degli atti parlamentari di autorizzazione, nonché quelli per i DPCM di ripartizione del fondo per il finanziamento delle missioni in parola, hanno inevitabilmente condizionato la destinazione delle risorse finanziarie, costringendo l'Amministrazione a distogliere temporaneamente dalle attività istituzionali ordinarie le risorse disponibili in bilancio per far fronte alle prioritarie e impellenti esigenze di sicurezza della rete estera.

Altre rilevanti integrazioni sono state quelle relative al **Fondo Africa**, istituito dalla legge di bilancio per il 2017 (legge n. 232/2016), con uno stanziamento di 200 milioni di euro, per la realizzazione di misure straordinarie, tese a rilanciare il dialogo e la cooperazione bilaterale con alcuni Paesi africani di rilevanza prioritaria in ambito migratorio.

Per il potenziamento della promozione della cultura e della lingua italiane all'estero, è stato istituito inoltre il cosiddetto **Fondo cultura**, con l'attribuzione di oltre 16,4 milioni di euro per l'anno 2017.

Infine, la legge di bilancio ha previsto l'istituzione di un **Fondo da ripartire** attribuendo al MAECI, per il 2017, l'importo di euro 1.078.550 **per l'adeguamento del Palazzo della Farnesina ai requisiti di sicurezza dei luoghi di lavoro e di sicurezza** intesa come protezione da attacchi esterni, nonché per il **miglioramento dell'efficienza energetica dell'edificio**.

Sul piano delle entrate, il MAECI è destinatario di specifiche disposizioni che prevedono annualmente la **riassegnazione delle entrate riscosse in valuta inconvertibile ed intrasferibile** da parte di talune sedi estere: nel corso del 2017 sono stati riassegnati complessivamente 4.755.280 euro per operazioni di finanziamento tramite prelievo dai CCVT in valuta inconvertibile ed intrasferibile, utilizzati dalle sedi anche per spese di grande ristrutturazione o per acquisti di immobili.

Per quanto concerne, più in generale, gli introiti riscossi dalle sedi estere, come noto, **a partire dalla legge di bilancio per il triennio 2017-2019, la Farnesina non può più ricorrere alla riassegnazione dei differenziali delle entrate consolari** - facoltà che era prevista da apposite norme di legge - per incrementare le risorse finanziarie destinate al funzionamento ed alle attività istituzionali dei propri uffici.

Ci si riferisce, in proposito, alle disposizioni dell'articolo 1, commi 426 e seguenti della legge n. 232/2016, che hanno neutralizzato l'applicazione delle disposizioni che consentivano di riacquisire in bilancio le maggiori entrate, riscosse grazie all'operato degli Uffici Consolari e di ottenere la riassegnazione degli introiti derivanti dalla vendita degli immobili non più in uso. Tali proventi contribuiscono ora al conseguimento degli obiettivi di risparmio già assegnati all'Amministrazione.

I **ricavi ottenuti dalla vendita degli immobili**, versati sul capitolo di entrata 4008, sono stati pari a € 5.242.831,50. Ai sensi della legge n. 232/2016, la residuante quota di entrate relativa





alla vendita di immobili, necessaria al raggiungimento dell'obiettivo di complessivi 26 milioni di euro, è rimasta accantonata sul bilancio del MAECI e resa indisponibile sul capitolo 2185, relativo al trasferimento della dotazione finanziaria in favore dell'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo.

L'Amministrazione ha, infine, richiesto e ottenuto nel corso del 2017, in attuazione della disposizione dell'art. 1, co. 429, della legge n. 232/2016, la riassegnazione di **introiti** per l'importo di € 3.799.080, pari al **30% dei proventi** derivanti dal versamento di 300 euro, effettuato da persona maggiorenne, a corredo della **domanda di riconoscimento della cittadinanza italiana**.

Nel 2017, il MAECI non ha fatto mai ricorso al prelevamento dal Fondo di riserva per le spese impreviste, né dal fondo di riserva per le autorizzazioni di cassa.

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.

Nel 2017 le maggiori economie di bilancio si riferiscono al capitolo 3393, relativo al contributo da versare alla partecipazione dell'Italia all'Organizzazione delle Nazioni Unite, per la differenza tra lo stanziamento istituito a norma di legge, ai fini della corresponsione del contributo, e l'entità dei versamenti effettivamente richiesti sulla base del rapporto di cambio dollaro/euro.

Le restanti economie sono riferite, in primo luogo, a capitoli relativi alle retribuzioni (soprattutto del personale 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 dalle differenze di cambio.

Rispetto ai passati esercizi, si registra nel 2017 una flessione nell'ammontare dei residui, in considerazione soprattutto del fatto che non è più consentita la loro conservazione all'esercizio successivo (salvo che per alcune limitate categorie).

Si è passati, infatti, da circa 237 milioni di euro all'inizio dell'anno, a circa 152 milioni di euro a fine esercizio 2017.

\*\*\*

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 2017 è stata aggiornata la nuova sezione del sito web istituzionale del Ministero denominata "bilancio trasparente" ([https://www.esteri.it/mae/it/trasparenza\\_comunicazioni\\_legali/bilancio-trasparente](https://www.esteri.it/mae/it/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 rendono visibile la destinazione che viene data alle risorse finanziarie del Ministero, descrivendo i servizi e le attività che con esse sono



realizzati, spiegando quante risorse sono spese, come 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**, e il 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", di cui viene incentivata la titolarità da parte di 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, producendo le seguenti riduzioni di organici rispetto alla precedente dotazione organica stabilita dai decreti del Presidente del Consiglio dei Ministri 29 maggio 2009 e 31 maggio 2011:

- 9,15 % per il personale appartenente alla carriera diplomatica e alle qualifiche dirigenziali di prima e di seconda fascia;
- 11,08% per il personale non dirigente, appartenente alle Aree Funzionali.

Nel corso del 2017, anche in conseguenza delle misure di contenimento vigenti in materia assunzionale, si registra una **generale 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 45 posti vacanti con una carenza pari al 4,42% dell'organico. Per i dirigenti risultano vacanti 8 posti con una percentuale pari al 15,1%. La maggiore criticità si riscontra tra le Aree Funzionali con una carenza pari a 483 unità (14,9% dell'organico). **Il totale delle carenze registrate nel differenziale tra le dotazioni organiche e le presenze effettive al 1° gennaio 2018 è di 563 unità pari al 12,43%.**

### Riorganizzazione della rete estera

Nel corso del 2017, 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 ai nuovi scenari internazionali e alle 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), del Consolato ad Erbil (Kurdistan Iracheno) e dell'Ambasciata a Ulaanbaatar (Mongolia), nel 2017 sono state aperte l'Ambasciata a Santo Domingo (Repubblica Dominicana), dove è presente una importante comunità italiana, e le Ambasciate a Niamey (Repubblica del Niger) e Conakry (Repubblica di Guinea) alla luce del ruolo giocato da tali Paesi nel Sahel, regione di origine e transito dei maggiori flussi migratori diretti verso le nostre coste. Da segnalare che, sempre allo scopo di rafforzare la nostra presenza nella predetta regione, nel febbraio 2018 è stata istituita un'ambasciata in Ouagadougou (Burkina Faso), in corso di attivazione.

#### Ripartizione e controllo dell'utilizzo del Fondo per la Promozione dell'Italia.

A inizio 2017 è stata realizzata la ripartizione annuale alle sedi all'estero delle risorse del "Fondo per la Promozione dell'Italia" (diminuite di circa il 20% rispetto al 2015 quando venne istituito in sostituzione dell'assegno personale di rappresentanza) e, nella seconda metà dell'anno, sono stati emanati i decreti relativi alle integrazioni accordate per esigenze straordinarie. Il Fondo è parte integrante del bilancio delle Rappresentanze diplomatiche e, in occasione dell'esame dei rendiconti annuali, è stata ulteriormente rafforzata l'azione di informazione e sensibilizzazione della rete volta ad assicurare la corretta applicazione della normativa sul suo utilizzo. Nei casi in cui dall'analisi dei rendiconti siano emerse registrazioni non in regola, si è provveduto ad assicurare, in collaborazione con le Sedi interessate, le opportune integrazioni e correzioni.

Particolare attenzione è stata poi posta al controllo della congruità dei valori dei Costi Medi Forfettari utilizzati dagli uffici della rete, utilizzando come riferimenti gli indici forniti da una società specializzata nel settore.

Costante è stata infine la collaborazione con l'Ispettorato Generale del MAECI nella preparazione delle visite ispettive presso le Sedi all'estero e nella cura dei seguiti.

#### Trattamento economico all'estero e attribuzione delle qualifiche di disagio

Per quanto riguarda il **trattamento economico all'estero (ISE)**, nel corso del 2017 sono stati proposti alla Commissione Permanente di Finanziamento, nei limiti delle disponibilità di bilancio, 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 e 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 da varie Organizzazioni Internazionali tra cui l'Unione Europea e, inoltre, le rilevazioni statistiche sul costo della vita e delle abitazioni nelle città sedi di Ambasciate e Consolati, fornite da Società specializzate.

Si è infine tenuta la riunione annuale della **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. In corso d'anno ed in vista della citata riunione, sono state costantemente monitorate le condizioni oggetto di valutazione ai fini dell'attribuzione delle suddette qualifiche e raccolte le segnalazioni provenienti dalla rete all'estero. Le attribuzioni deliberate dalla Commissione sono frutto di un'accurata valutazione, dati i riflessi amministrativi legati alle qualifiche di disagio (in particolare sul computo del servizio all'estero ai fini del trattamento di quiescenza e dei giorni di congedo spettanti) e quelli finanziari conseguenti alla concessione dei benefici di cui all'art. 7 del D.P.R. 306/91 (esonero dall'obbligo di residenza in sede dei familiari a carico per la corresponsione degli aumenti dell'indennità di servizio per situazioni di famiglia).

#### 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, attraverso il coordinamento della Segreteria Generale e la supervisione dell'OIV**, con l'obiettivo di orientare l'uso delle risorse verso le priorità politiche. Ciò si realizza anche mediante uno stretto raccordo tra l'esercizio di **Note Integrative** (ciclo di bilancio) e il ciclo della performance. Ad avviso della scrivente amministrazione, gli obiettivi dei due esercizi non possono che essere necessariamente coincidenti se si vuole consentire la massima coerenza tra programmi, azioni, stanziamenti assegnati a ciascun centro di responsabilità, obiettivi, tempi e risultati.

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, il controllo 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 anche nel 2017 una prevalenza femminile nell'area professionale delle aree funzionali (55% donne; 45% uomini); permangono invece inferiori le presenze femminili nella carriera diplomatica (22,5%) e in quella dirigenziale (34%) nelle quali si registra comunque un lieve aumento rispetto al 2016 (rispettivamente + 0.5 e +1). Nonostante il numero di presenze femminili nella carriera diplomatica sia sostanzialmente invariato rispetto al 2016, merita segnalare che l'incarico di vertice nell'Amministrazione (Segretario Generale) continua ad essere ricoperto da una donna ed è in aumento il numero di donne in posizioni di responsabilità sia nell'Amministrazione centrale (6 Vice Direttori, 1 Capo Unità, 7 Consiglieri Diplomatici presso le massime cariche dello Stato e altri Dicasteri) che all'estero ( 8 Ambasciatrici, 14 Capi di Consolato).

L'Amministrazione ha proseguito l'opera di pubblicizzazione delle posizioni in avvicendamento sia presso la Sede centrale che sulla rete estera - sia per la carriera diplomatica che per le aree funzionali - perseguendo l'obiettivo della massima circolazione delle informazioni quale misura generale 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.

La tematica della **conciliazione tra vita privata ed impegni lavorativi**, in particolare sotto il profilo degli orari di servizio, ha continuato ad essere sostenuta attivamente dall'Amministrazione, anche attraverso misure concrete come il servizio di centro estivo per i figli dei dipendenti, nonché portando a termine le azioni preparatorie per l'introduzione, in modalità sperimentale, del **lavoro agile**, ai sensi dell'articolo 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124 e della Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri del 1° giugno 2017, n. 3.

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 2017 l'Unità per la Formazione della DGRI ha continuato a porre la dovuta attenzione al tema delle pari opportunità: sono stati, infatti, previsti degli **specifici moduli in materia** nei corsi obbligatori per funzionari diplomatici (Segretari di Legazione in prova e Consiglieri di Legazione). L'Unità per la Formazione ha, inoltre, promosso la partecipazione



di personale MAECI ai moduli formativi dedicati al tema delle pari opportunità messi a disposizione del personale della PA 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 neanche 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 2017 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.

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", è attivo dal 20 aprile 2011, data del suo Atto costitutivo. Lo **Sportello di ascolto** opera quale organo di supporto del Comitato ed 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 2017 il CUG si è riunito 3 volte e numerosi sono stati gli incontri di coordinamento tra il Presidente e i membri dello Sportello.

Il confronto con lo Sportello, i cui componenti sono spesso coinvolti nelle riunioni plenarie dal Comitato, continua in un'ottica costruttiva e propositiva, agevolando la risoluzione dei



casi più delicati. Nel 2017 si è conclusa, peraltro, la procedura di nomina della Consigliera di Fiducia avviata nell'autunno dell'anno precedente.

In ottemperanza con quanto disposto dalle Linee Guida emanate dalla Presidenza del Consiglio (Direttiva del 4 marzo 2011) ed in linea con il più generale orientamento in tema di trasparenza, nel 2017 l'incarico di Presidente del Comitato Unico di Garanzia è stato conferito a seguito di procedura di interpello pubblico divulgato tramite strillo sulla MaeNET.

Analogamente, nel 2017, si è proceduto tramite interpello pubblico all'individuazione dei 18 membri (titolari e supplenti) che siedono nel Comitato in rappresentanza dell'Amministrazione.

Il CUG, in collaborazione con l'Ufficio VI della DGAI, ha organizzato la Conferenza "Gestione dei Rapporti interpersonali e conflict management nel contesto lavorativo" dedicata alla gestione del conflitto sul posto di lavoro (6 dicembre 2017) da cui è emerso, in particolare, l'importanza dell'intervento preventivo in situazioni di malessere o disagio del personale. In occasione della Conferenza del 6 dicembre, un momento di riflessione è stato, inoltre, dedicato alla lotta contro la violenza sulle donne.

Il Comitato ha fornito all'Amministrazione la "**Relazione sulla situazione del personale riguardante l'attuazione dei principi di parità, pari opportunità, benessere organizzativo e di contrasto alle discriminazioni e alle violenze morali e psicologiche nei luoghi di lavoro-mobbing**", quale esito dell'azione di monitoraggio svolta dallo stesso nei settori previsti dalla normativa in riferimento all'anno 2017. 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	Segreteria 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	Segreteria Generale
Programmazione	Trasmissione al Gabinetto dell'On. Ministro e all'OIV del progetto di Piano della Performance	Segreteria Generale
Programmazione	Approvazione del Piano della Performance	On. Ministro
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)





<b>Programmazione</b>	Publicazione del Piano sul sito istituzionale	Segreteria Generale
<b>Monitoraggio</b>	Monitoraggio dell'avanzamento degli obiettivi	Direttori Generali / Capi Servizio / Direttori Centrali / Capi Unità / Capi Ufficio
<b>Monitoraggio</b>	Referto all'On. Ministro sull'avanzamento degli obiettivi	OIV
<b>Monitoraggio</b>	Monitoraggio intermedio sui comportamenti organizzativi dei collaboratori (facoltativo)	Valutatori di prima istanza
<b>Valutazione</b>	Valutazione di prima istanza	Valutatori di prima istanza
<b>Valutazione</b>	Termine per la presentazione della richiesta di valutazione di II istanza (personale delle AAFF e dirigenti).	Valutati
<b>Valutazione</b>	Eventuale valutazione di seconda istanza	Valutatori di seconda istanza
<b>Valutazione</b>	Certificazione del raggiungimento degli obiettivi assegnati	Direttori Generali, Capi Servizio, Capi Unità, Capi Ufficio
<b>Valutazione</b>	Certificazione del raggiungimento degli obiettivi assegnati per i titolari di strutture dirigenziali di livello generale	On. Ministro
<b>Rendicontazione</b>	Relazione sull'utilizzo delle risorse e sull'efficienza dell'azione amministrativa (Rapporto di Performance)	OIV
<b>Rendicontazione</b>	Relazione sulla Performance	SG
<b>Rendicontazione</b>	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 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 2017 per invertire questa tendenza, con risultati in linea 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 per gli obiettivi strategici in possesso delle caratteristiche richieste dall'art. 5 del decreto legislativo n. 150/2009. Al riguardo, anche nel 2017 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



maggior 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, a fronte di una costante riduzione delle risorse umane della Farnesina.



## **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.