



Ministero degli Affari Esteri e della

Cooperazione internazionale

Direttiva generale  
per l'azione amministrativa e per  
la gestione dei Centri di Responsabilità  
del Ministero degli Affari Esteri  
e della Cooperazione Internazionale

- Anno 2022 -

## **INDICE**

Preambolo	3
Dispositivo e finalità	6
1. Connessione tra priorità politiche, missioni, programmi e azioni di Bilancio del MAECI e obiettivi strategici	18
2. Obiettivi strategici e strutturali e attribuzione di risorse per il loro Conseguimento	18
3. Sistema di monitoraggio	19
4. Rapporto di Performance	19
5. Attività normativa	19
<b>Allegato 1</b>	<b>21</b>
Prospetto di connessione tra missioni, programmi, azioni, priorità politiche e obiettivi strategici e strutturali 2022-2024	
<b>Allegato 2</b>	<b>36</b>
Quadro generale di riferimento	



## *Il Ministro degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale*

**VISTO** il D.P.R. 5 gennaio 1967, n.18 e successive modificazioni ed integrazioni recante “Ordinamento dell’Amministrazione degli Affari Esteri”;

**VISTO** il decreto legge 21 settembre 2019 n. 104, convertito con modificazioni dalla legge 18 novembre 2019, n. 132, e successive modificazioni;

**VISTO** il decreto legislativo 7 agosto 1997, n. 279 recante “Individuazione delle unità previsionali di base del bilancio dello Stato, riordino del sistema di tesoreria unica e ristrutturazione del rendiconto generale dello Stato”;

**VISTO** il decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286 recante “Riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell’attività svolta dalle amministrazioni pubbliche, a norma dell’art. 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59” e successive modificazioni;

**VISTO** il decreto del Presidente della Repubblica 19 maggio 2010, n. 95, recante “Riorganizzazione del Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale, a norma dell’articolo 74 del decreto-legge 25 giugno 2008, n. 112, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2008, n. 133”, come modificato dal decreto del Presidente della Repubblica 29 dicembre 2016, n. 260, dal decreto del Presidente della Repubblica 19 novembre 2021, n.211 e dalla legge 30 dicembre 2021, n. 234;

**VISTO** il decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 e successive modificazioni e integrazioni recante “Norme generali sull’ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche” e in particolare l’art. 4 comma 1 lett. b) e l’art. 14, comma 1 lettera a);

**VISTO** il decreto del Presidente della Repubblica del 24 maggio 2001, n. 233 recante “Regolamento di organizzazione degli uffici di diretta collaborazione del Ministro degli affari esteri” come modificato dal decreto del Presidente della Repubblica 14 novembre 2007, n. 218 e dal decreto del Presidente della Repubblica 4 dicembre 2009, n. 207;

**VISTO** il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 recante “Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”;

**VISTO** il decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 74, recante “Modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 in attuazione dell’articolo 17, comma 1, lettera r), della legge 7 agosto 2015, n. 124”;

**VISTA** la legge 31 dicembre 2009, n. 196 e successive integrazioni e modificazioni recante “Legge di contabilità e finanza pubblica” ed in particolare l’art.21;

**VISTO** il Decreto del Presidente della Repubblica 1 febbraio 2010, n. 54, “Regolamento recante norme in materia di autonomia gestionale e finanziaria delle rappresentanze diplomatiche e degli Uffici consolari di I categoria del Ministero degli affari esteri, a norma dell’articolo 6 della legge 18 giugno 2009, n. 69” e successive modificazioni;

**VISTA** la legge 6 novembre 2012, n. 190, recante “Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell’illegalità nella pubblica amministrazione” e successive modificazioni e integrazioni;

**VISTO** il decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, recante “Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni” e successive modificazioni e integrazioni;

**VISTA** la legge 11 agosto 2014, n. 125 recante “Disciplina generale sulla cooperazione internazionale per lo sviluppo” e successive modificazioni e integrazioni;

**VISTA** la legge 7 agosto 2015, n. 124 recante “Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche”, successive modificazioni e correlate pronunce della Corte Costituzionale;

**VISTO** il decreto legislativo 25 maggio 2016, n. 97 recante "revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione pubblicità e trasparenza correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai sensi dell’articolo 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche" e successive modificazioni e integrazioni;

**VISTA** la legge 4 agosto 2016, n. 163 recante modifiche alla legge 31

dicembre 2009, n. 196, concernenti il contenuto della legge di bilancio, in attuazione dell'articolo 15 della legge 24 dicembre 2012, n. 243;

**VISTA** la legge 30 dicembre 2021, n. 234 recante “Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2022 e bilancio pluriennale per il triennio 2022-2024”;

**VISTO** il decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 2 agosto 2021, n. 145 recante “Regolamento di riordino della disciplina delle modalità di valutazione periodica dei funzionari diplomatici appartenenti ai gradi di segretario di legazione e di consigliere di legazione”;

**VISTO** il decreto del Ministro degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale del 17 dicembre 2021, n. 1202/2753, registrato alla Corte dei Conti il 29 dicembre 2021, n. 3079, che disciplina le articolazioni interne delle strutture di primo livello dell'amministrazione centrale del Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale;

**VISTO** il decreto del Ministro degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale 15 settembre 2015, n. 5011/1769, recante “Decreto di attuazione dell'articolo 112, comma ottavo, DPR n. 18/67 in materia di modalità per la valutazione dei risultati conseguiti dai funzionari diplomatici ai fini dell'attribuzione della componente del trattamento economico metropolitano correlata ai risultati”;

**VISTO** il Decreto n. 152 bis del 28 marzo 2012 concernente il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del Ministero degli Affari Esteri;

**VISTO** il decreto del Ministro degli Affari Esteri 28 giugno 2013, n. 5011/1212, registrato alla Corte dei conti il 13 settembre 2013, reg. 7, fg. 398, recante nuovi criteri per il conferimento degli incarichi di funzione dirigenziale di prima e di seconda fascia presso gli uffici della sede centrale del Ministero degli affari esteri;

**VISTA** la rideterminazione delle dotazioni organiche del personale del Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale come da ultimo operata dall'allegato 1 del Decreto del Presidente della Repubblica 19 novembre 2021, n. 211 e dall'art. 1 comma 888 della legge 30 dicembre 2021, n. 234;

**VISTO** il Documento di Economia e Finanza (DEF) 2021 deliberato dal Consiglio dei Ministri il 15 aprile 2021 e la relativa Nota di aggiornamento deliberata dal Consiglio dei Ministri il 29 settembre 2021;

**VISTA** la circolare del Ministero dell'Economia e delle Finanze - Ragioneria Generale dello Stato n. 16 del 25 maggio 2021, sulle previsioni di bilancio per l'anno 2022 e per il triennio 2022-2024;

**VISTO** il Decreto Del Presidente Della Repubblica 12 febbraio 2021, Registrato alla Corte dei conti il 15 febbraio 2021 (reg. ne n. 328), con il quale l'On. Luigi Di Maio è stato nominato Ministro degli affari esteri e della cooperazione internazionale;

**VISTO** il proprio atto di indirizzo del 31 agosto 2021 con il quale sono state individuate le priorità politiche da realizzarsi nel 2022 e sono stati forniti gli indirizzi per la programmazione strategica e la predisposizione delle direttive generali per l'attività amministrativa e la gestione del Ministero degli Affari esteri e della cooperazione internazionale;

**VISTA** la Nota Integrativa allegata allo stato di previsione del Ministero degli Affari esteri e della cooperazione internazionale ed in particolare il Piano degli obiettivi 2022-2024;

**VISTE** le proposte di obiettivi strategici e di obiettivi strutturali formulate dai titolari dei Centri di Responsabilità Amministrativa;

**RITENUTA** la necessità, sulla base delle suddette proposte, di consolidare gli obiettivi di cui sopra e di definire i criteri per l'attività amministrativa e la gestione dell'Amministrazione centrale del Ministero degli Affari esteri e della cooperazione internazionale per il 2022;

## **DISPONE**

### **Destinatari della Direttiva**

La presente Direttiva è destinata ai funzionari della carriera diplomatica e ai dirigenti generali o equiparati, titolari dei Centri di Responsabilità Amministrativa di cui all'art. 1 del D.P.R. 19 maggio 2010, n.95, come modificato dai successivi decreti del Presidente della Repubblica: 29 dicembre 2016, n. 260 e 19 novembre 2021, n. 211 e dalla legge 30 dicembre 2021, n. 234:

Il Capo di Gabinetto

Il Segretario Generale

Il Capo del Cerimoniale diplomatico della Repubblica

L'Ispettore Generale del Ministero e degli uffici all'estero

Il Direttore Generale per gli affari politici e di sicurezza  
Il Direttore Generale per la mondializzazione e le questioni globali  
Il Direttore Generale per l'Europa e la politica commerciale internazionale  
Il Direttore Generale per la promozione del sistema Paese  
Il Direttore Generale per gli italiani all'estero e le politiche migratorie  
Il Direttore Generale per la cooperazione allo sviluppo  
Il Direttore Generale per la diplomazia pubblica e culturale  
Il Direttore Generale per le risorse e l'innovazione  
Il Direttore Generale per l'amministrazione, l'informatica e le comunicazioni.

### **Finalità della Direttiva**

La presente Direttiva contenente gli indirizzi generali per l'attività amministrativa e la gestione per il 2022 del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale sviluppa le priorità politiche individuate nell'Atto di indirizzo per l'anno 2022, e individua i principali risultati da realizzare e gli obiettivi di miglioramento dell'Amministrazione, in coerenza con gli indirizzi di pianificazione triennale contenuti nel Programma di Governo, nel Documento di Economia e Finanza, nella nota integrativa allo stato di previsione della spesa e nella legge di bilancio 2022-2024. Assicura il raccordo tra gli indirizzi di politica economica e la programmazione triennale affidata all'azione amministrativa del Ministero per il corretto ed efficiente impiego delle risorse assegnate.

L'azione dell'Amministrazione dovrà essere articolata lungo le seguenti priorità politiche e direttrici fondamentali, indicate dall'On. Ministro:

**Unione europea.** La sfida principale sarà continuare a ridare slancio alle dinamiche europee – sia sul piano delle politiche che sotto il profilo istituzionale. Il 2022 sarà l'anno in cui “Next Generation EU” entrerà a regime e la Conferenza sul futuro dell'Europa è prevista chiudere i suoi lavori. In questo contesto, sarà essenziale monitorare i processi di esecuzione dei Piani nazionali di ripresa e resilienza (PNRR) e facilitare l'attuazione di quello italiano, con particolare riguardo per i progetti che dipendono direttamente dal MAECI (l'intervento di rifinanziamento del Fondo 394/81 e il progetto del Turismo delle radici). La Farnesina potrà assicurare un ruolo prezioso, con particolare attenzione ai progetti transnazionali. Il successo dei PNRR e le importanti novità introdotte con Next Generation EU potranno favorire la riflessione sulla revisione della governance macroeconomica dell'eurozona, che dovrebbe riprendere già prima dell'inizio del 2022. Anche prendendo spunto dalle lezioni apprese dalla crisi Covid, l'esercizio dovrà essere orientato ad attribuire al quadro normativo vigente maggiore flessibilità e rafforzare la resilienza e reattività agli shock dell'area euro. Sarà inoltre necessario vigilare costantemente sugli obiettivi della transizione verde e digitale nelle politiche del pacchetto di ripresa e che accanto a questi - e anche

attraverso di essi - venga portato avanti il progetto di realizzazione di un'autonomia strategica europea. Quanto alla Conferenza sul Futuro dell'Europa, l'Italia si è preparata all'esercizio adottando un articolato sistema nazionale di governance e contribuendo al dibattito con due non-paper: le proposte italiane mirano allo sviluppo di un dibattito transnazionale sul futuro dell'Unione. Nell'immediato, uno dei grandi temi da affrontare sarà quello migratorio: occorrerà adoperarsi affinché il negoziato riguardante le proposte contenute nel Nuovo Patto sulla Migrazione e l'Asilo conduca ad una riforma che dia piena attuazione al principio di solidarietà ed equa ripartizione della responsabilità. La pandemia da Covid-19 ha messo a dura prova il principio della libera circolazione e il funzionamento dello Spazio Schengen, per il quale la Commissione Europea ha avviato dallo scorso giugno un processo di riforma. Sarà pertanto necessario continuare ad assicurare l'impegno volto ad una gestione coordinata delle frontiere interne ed esterne dell'Unione, fondata sul rispetto delle evidenze epidemiologiche disponibili e sulla cooperazione tra Stati membri. Nel futuro prossimo, sarà essenziale proseguire il coordinamento europeo in materia sanitaria per ambire alla predisposizione di un quadro legislativo di lungo periodo idoneo a superare l'attuale fase emergenziale, seguendo la proposta di costruzione di un'"Unione Europea della Salute". Particolare attenzione dovrà inoltre essere posta alle due macrosfide che accompagneranno le nostre società nei prossimi anni: la transizione verde e quella digitale. Su questi importanti temi, così come nell'ambito della transizione energetica e in quello della politica agricola comune, la Farnesina potrà svolgere un prezioso ruolo di coordinamento e di supporto nella formazione della posizione nazionale da esprimere nelle competenti sedi europee in occasione dei negoziati nel corso del prossimo anno. Speciale attenzione sarà richiesta anche sui temi della costruzione di una difesa comune e sul ruolo globale dell'UE, in linea con le priorità espresse dalla Commissione von der Leyen e con le nuove sfide poste dall'emergenza pandemica, anche attraverso un crescente orientamento politico dello strumento di azione esterna "Neighbourhood, development and international cooperation instrument – NDICI" verso obiettivi di carattere strategico. Si dovrà continuare a sostenere la piena stabilizzazione dei Balcani occidentali tramite il superamento dei principali nodi politici che condizionano ancora la regione e il suo percorso di integrazione europea, in particolare con l'obiettivo di avviare il prima possibile i negoziati di adesione con Albania e Macedonia del Nord e di imprimere un rinnovato impulso a quelli con Serbia e Montenegro. Anche nel solco delle iniziative promosse nel 2021, occorrerà assicurare nuovo slancio politico all'applicazione della nuova metodologia UE dell'allargamento per favorire l'obiettivo della piena adesione dei Paesi candidati e potenziali nella UE e l'avanzamento del percorso di riforme nella regione. Pur nel rispetto delle posizioni comuni e nella solidarietà con gli altri Stati UE, rimane importante assicurare il contributo italiano al complesso dialogo con la Turchia - partner di assoluta rilevanza - volto anche a cercare di favorire l'instaurarsi di un dialogo costruttivo con i Paesi dell'area e il concreto

riavvio dell'agenda positiva con Bruxelles. Particolare attenzione andrà posta alla Politica europea per il Vicinato, sostenendo il concreto rilancio del partenariato con i Paesi del Vicinato meridionale sulla base delle nuove priorità strategiche alla cui formazione l'Italia ha attivamente contribuito. Nella dimensione orientale del Vicinato, all'indomani della prevista tenuta del Vertice del Partenariato Orientale nel dicembre 2021, dovrà essere consolidato il focus di tale formato su obiettivi ambiziosi ma pragmatici, tali da assicurare concreti benefici alle società ed ai cittadini dei Paesi partner ed evitando approcci antagonizzanti. Nei rapporti bilaterali con i principali partner europei, occorrerà concludere, qualora non venga già firmato nel 2021, il negoziato per un trattato di cooperazione rafforzata con la Francia e curare i relativi seguiti; occorrerà altresì curare i seguiti del Vertice italo-spagnolo di Palma di Maiorca e impostare stretti rapporti con il nuovo Governo che si insedierà a Berlino, puntando su un vertice bilaterale italo-tedesco nel corso dell'anno. Per quanto riguarda il Regno Unito, dovremo impostare, sulla base dell'Accordo di commercio e cooperazione (TCA), nuove relazioni con Londra, che resterà un alleato dell'Italia in politica estera e un importante partner commerciale. La conclusione di un nuovo accordo di cooperazione bilaterale e la sua attuazione saranno uno strumento primario a tal fine. Continuerà inoltre l'impegno del Governo per portare in Italia una delle sedi centrali del costituendo Tribunale Unificato dei Brevetti (TUB). Non ultimo, segnalo il ruolo attivo che andrà svolto nel campo della Politica Commerciale Comune, in particolare nel rilancio delle relazioni commerciali transatlantiche, nella gestione dei rapporti commerciali con la Cina e nella conclusione di nuove intese commerciali dell'UE che offrano nuove opportunità di sbocco per il nostro export, anche per favorire ulteriormente la ripresa nel post-Covid. Allo stesso tempo sarà necessario lavorare nelle competenti sedi UE per meglio tutelare le nostre imprese dai fenomeni di concorrenza sleale attraverso gli strumenti di difesa commerciale e migliorare le condizioni di accesso ai mercati esteri.

**Sicurezza e diritti.** La Farnesina intende proseguire le iniziative diplomatiche e umanitarie per la prevenzione e risoluzione delle crisi in atto nel vicinato meridionale e orientale e in Africa, con l'obiettivo di rendere più incisiva l'azione degli organismi e dei processi multilaterali, in particolare in ambito Nazioni Unite, UE, Consiglio d'Europa, OSCE, anche considerando l'importante nesso tra garanzia della pace e della sicurezza internazionali, incluse le dimensioni della non-proliferazione e del contrasto alle minacce ibride emergenti, e rispetto dei diritti umani e delle libertà fondamentali. Si confermerà l'impegno per una difesa europea integrata con un'Alleanza Atlantica che sia all'altezza – anche grazie all'esercizio di revisione del suo Concetto Strategico – delle nuove sfide e minacce, che presti maggiore concreta attenzione al fianco sud e che promuova nei confronti della Russia una politica basata non solo su difesa e deterrenza ma anche sulla ricerca di punti di convergenza per la sicurezza internazionale. Il termine della Resolute Support Mission della NATO in Afghanistan, con le

profonde implicazioni di sicurezza, umanitarie, etiche e migratorie determinatesi nel Paese, richiede una riformulazione delle priorità dell'azione internazionale verso il Paese asiatico, chiamando in particolare l'Italia ad un impegno per una convergenza degli obiettivi sia delle diverse diramazioni centrali e di rete della Farnesina che delle diverse Amministrazioni coinvolte, in primo luogo gli Esteri e la Difesa, con la conseguente necessità di mantenere un coordinamento stretto, costante, efficace. Il MAECI manterrà un ruolo profilato nelle principali Organizzazioni e nei fora multilaterali (in primis le Nazioni Unite, l'Unione Europea, il G7, la NATO, l'OSCE, il Foro Globale Antiterrorismo, il Consiglio d'Europa e la Coalizione Anti Daesh) che si occupano di prevenzione e contrasto del terrorismo e della radicalizzazione, continuando a coordinare, sui principali tavoli internazionali, le altre articolazioni dello Stato competenti in materia. Con specifico riferimento alla Coalizione Anti Daesh, dovremo consolidare gli esiti della riunione ministeriale plenaria ospitata a Roma il 28 giugno 2021, in particolare il focus rafforzato sulle minacce provenienti dall'Africa. Presso i propri interlocutori esteri, la Farnesina continuerà a promuovere un approccio di prevenzione e contrasto al terrorismo che coniughi gli aspetti securitari con la tutela dei diritti umani e delle libertà fondamentali e affronti le cause profonde, di natura socio-economica, che portano alla radicalizzazione. Attenzione massima andrà dedicata all'area centro-asiatica, dove la minaccia rappresentata da gruppi terroristici come Al Qaeda e IS-Khorasan Province sono più che mai attuali alla luce della situazione venutasi a creare in Afghanistan. Al riguardo, insieme ai nostri Alleati, occorrerà vigilare attentamente affinché il territorio dell'Afghanistan non torni ad essere utilizzato come rifugio sicuro di queste organizzazioni e base di partenza per attentare alla sicurezza internazionale. Il rispetto degli standard dei diritti umani fondamentali, con particolare riferimento al ruolo delle donne e alla postura dei nuovi governanti relativamente al terrorismo transnazionale ed al rispetto dei principi basilari della comunità internazionale guideranno la posizione italiana rispetto alla nuova fase dell'Afghanistan, in sintonia con i principali partner. Altrettanta cura andrà posta sui dossier di maggiore interesse strategico, tra cui il Processo di Pace in Medio Oriente (verso la soluzione dei due Stati, Israele e Palestina), il superamento dello stallo della crisi in Siria, l'engagement con l'Iran – sia per quanto riguarda i profili legati all'intesa sul nucleare (tassello fondamentale per la non-proliferazione), che per la rilevanza regionale della politica estera di Teheran. Sarà inoltre necessario mantenere alta l'attenzione della Comunità Internazionale sul colpo di Stato in Myanmar, che sta determinando una crisi umanitaria di proporzioni non ancora prevedibili, con possibili, forti impatti sulla stabilità regionale, laddove l'ASEAN non riesca ad operare una mediazione efficace. La promozione del diritto internazionale e dei diritti umani continuerà a rivestire particolare importanza, anche in considerazione della prosecuzione, fino a maggio 2022, del semestre di Presidenza italiana del Comitato dei Ministri del Consiglio d'Europa, principale

foro di dialogo e di confronto sulla democrazia, i diritti umani e lo stato di diritto a vocazione pan-europea.

**Mediterraneo e Africa.** Occorrerà rinnovare gli sforzi per svolgere un ruolo proattivo e propositivo nel Mediterraneo, un'area di importanza vitale per la sicurezza del Paese, dove si assiste a un ritrovato impulso di altri partner europei e di attori extraeuropei, anche in considerazione della naturale contiguità con il continente africano e le connesse criticità. La tutela degli interessi nazionali nel bacino del Mediterraneo si svolge a molteplici livelli. Fini immediati sono il contrasto al terrorismo e all'estremismo violento (ad esempio con l'impegno nella Coalizione Globale anti-Daesh), la gestione dei flussi migratori, la sicurezza energetica (con particolare riguardo al Mediterraneo orientale e l'East Med Gas Forum). Tuttavia, proprio in virtù del suo forte radicamento nella regione, l'Italia è chiamata a sviluppare anche una politica di alto profilo e di prospettiva, fondata sul dialogo strutturato e l'impegno comune con i Paesi dell'area, oltre che su iniziative di condivisione delle risorse materiali e immateriali del bacino mediterraneo (cd. "beni comuni mediterranei"), al fine di promuovere stabilità politica e socio-economica e la progressiva e oculata liberalizzazione degli scambi, nonché incoraggiare processi di integrazione regionale, interconnettività, proiezione politica, economica e commerciale verso la direttrice africana, in una visione al contempo strategica e pragmatica dello spazio euro-mediterraneo e del ruolo cruciale svolto dall'Italia in questo ambito. In testa alle priorità italiane dovrà rimanere il completamento della transizione politica e l'auspicabile consolidamento politico-istituzionale per la stabilizzazione della Libia, obiettivi rispetto ai quali dovremo continuare a svolgere un ruolo propulsivo nei confronti di tutti gli attori coinvolti, così come nella definizione di posizioni comuni con i nostri partner internazionali (ONU, Processo di Berlino, P3+2). In considerazione della crescente rilevanza strategica del Sahel, riveste carattere prioritario il rilancio della nostra azione per la stabilizzazione della regione, consolidando la nostra presenza politico-diplomatica, in stretto coordinamento con l'UE e le missioni multilaterali volte ad aumentare le capacità dei Paesi dell'area non solo in termini securitari ma anche e soprattutto in termini di un'effettiva ed efficace *governance* civile, unica garanzia di controllo del territorio, di inclusività politica e di sviluppo. Altresì particolare attenzione dovrà essere data alla stabilità, alla sicurezza e allo sviluppo del Corno d'Africa e dell'Africa orientale, dove le tensioni sociali e politiche non accennano a diminuire. La complessità delle situazioni regionali richiederà di continuare ad investire con continuità ed assiduità nei rapporti bilaterali sia con i Paesi del Nord Africa e Medio Oriente, dal Maghreb al Golfo (con particolare focus sul Libano) che con quelli della fascia saheliana allargata, sino al raggiungimento del Mar Rosso, e di svolgere un ruolo profilato nei contesti multilaterali di riferimento, innalzando il livello di attenzione dei principali fora internazionali verso il Mediterraneo e, più in generale, verso il Continente Africano. Per l'attuazione di queste priorità regionali

si conferma l'importanza di iniziative di dialogo *multistakeholder* su tematiche generali e specifiche d'interesse per tutti i partner dell'area, valorizzando in particolare lo strumento dei MED Dialogues e la centralità di Roma come principale snodo del dibattito internazionale di alto livello sugli equilibri e le sfide del Mediterraneo allargato.

**Fenomeni Migratori.** La Farnesina dovrà continuare a contribuire, in necessario raccordo con le istituzioni europee e le altre Amministrazioni interessate, a promuovere nuovi accordi di riammissione dei migranti irregolari e al miglior funzionamento delle intese esistenti, anche al fine di incrementare i rimpatri volontari assistiti e valorizzando il principio della condizionalità. Ciò andrà effettuato nel quadro di una gestione di breve, medio e lungo termine dei fenomeni migratori, in un'ottica di contenimento dei flussi e di prevenzione del traffico dei migranti, mantenendo prioritaria l'esigenza ineludibile del rispetto dei diritti umani e facendosene portatrice presso i Paesi beneficiari degli interventi italiani. In tale contesto, la Farnesina intende adoperarsi per l'aumento delle iniziative in ambito migratorio, avvalendosi in particolare delle risorse del Fondo Migrazioni e del Fondo di Premialità per le Politiche di Rimpatrio, al fine di accrescere la rilevanza della dimensione esterna, anche nel contesto del nuovo Patto UE su Migrazione e Asilo e delle Team Europe Initiatives. Sarà necessario continuare a sviluppare in modo prioritario l'interlocuzione e la collaborazione con la Libia, con la Tunisia e con il Niger, anche attraverso una specifica allocazione verso tali Paesi di risorse per una migliore gestione dei flussi, la cooperazione e la sicurezza. In tale cornice, ogni sforzo dovrà essere fatto per assicurare il miglioramento delle condizioni di vita di rifugiati e migranti, specialmente di quelli in contesti urbani e in centri di detenzione in Libia. Parallelamente, andranno intensificate le iniziative per il contrasto al traffico di migranti, con particolare riguardo a quello nel Mediterraneo e nella regione del Sahel. In sede europea e multilaterale andrà data priorità al partenariato con l'Africa (in particolare ai Paesi di origine e transito dei migranti e rifugiati diretti in Italia), al principio della salvaguardia della vita umana, alla lotta al traffico di esseri umani e alla protezione dei rifugiati e dei migranti più vulnerabili (donne e minori), anche nell'ambito dei Processi euro-africani di dialogo migratorio. In tale ottica, non appena consentito dall'emergenza sanitaria, occorrerà una piena ripresa del servizio visti da parte dei Consolati italiani per facilitare gli scambi commerciali e intercettare flussi turistici di qualità provenienti dai Paesi emergenti e per incrementare canali regolari di mobilità, anche a sostegno dei corridoi umanitari realizzati in collaborazione con la società civile. L'azione politico-diplomatica dell'Italia volta a promuovere stabilità in Africa e Medio Oriente dovrà accompagnarsi nei Paesi di origine e transito a una rinnovata azione di cooperazione allo sviluppo dell'UE e nazionale, anche a valere sul Fondo Migrazioni.

**Sfide globali.** La Farnesina dovrà valorizzare i risultati ottenuti durante l'anno della Presidenza italiana del G20, con particolare riferimento ai settori dell'energia, della protezione dell'ambiente, dello sviluppo e dell'anti-corrruzione. Un approfondito impegno dovrà altresì essere dedicato ad assicurare che i temi proposti dalla Presidenza italiana del G20 continuino a figurare tra le priorità della prossima Presidenza G20 a guida indonesiana. Tale opera potrà concretizzarsi attraverso l'attiva partecipazione dell'Italia nel quadro della Troika G20, insieme all'India e all'Indonesia. Nel contesto del G7, si potrà sensibilizzare la futura Presidenza tedesca del foro affinché riprenda e approfondisca alcuni dei temi di prioritario interesse per l'Italia, come il rafforzamento del multilateralismo e lo sviluppo sostenibile del continente africano, posti in risalto in occasione della Ministeriale Esteri G20 di Matera. Nell'ambito G20, il nostro ruolo di Presidenza offre un'utile base per un'azione coordinata sull'Afghanistan, volta a valorizzare il ruolo del G20 come formato che consente di associare in una riflessione concertata e in iniziative concrete potenze regionali (India, Arabia Saudita, Turchia) e globali (Russia, Cina) dal cui contributo non si può prescindere per affrontare la crisi afghana. In tale quadro potrebbero essere utilmente discusse le modalità per far fronte ad alcune delle sfide economico-sociali più urgenti che incombono sul Paese, nonché temi di grande rilevanza come il contrasto al narcotraffico che ha origine in Afghanistan. I temi della transizione ecologica - per il cui avanzamento l'Italia ha assicurato nel corso del 2021 un contributo di straordinaria qualità e visibilità, nell'ambito della stessa Presidenza G20 e del partenariato con il Regno Unito sulla COP26 - andranno considerati anche per gli anni a venire quali aspetti sempre più qualificanti della nostra politica estera. La proiezione internazionale dell'Italia andrà coordinata, anche grazie all'apposita Cabina di regia su energia e clima, in tale contesto con le varie Amministrazioni competenti, in raccordo con gli attori industriali e della ricerca maggiormente rilevanti ai fini dei nostri obiettivi di sostenibilità energetica ed ambientale di medio e lungo periodo. Particolare cura dovrà essere posta alla transizione energetica, alla decarbonizzazione, all'accesso ai mercati e alla sicurezza degli approvvigionamenti, in particolare nel Mediterraneo, capitalizzando sulla nostra apprezzata e dinamica presenza nelle diverse Agenzie internazionali competenti per materia (es. AIE ed IRENA), oltre che sulla tradizionale azione della Farnesina e della nostra Rete diplomatica in tutti i contesti bilaterali, regionali e multilaterali dedicati ai temi dell'energia, dell'ambiente e dei cambiamenti climatici. In linea con quanto sopra, occorrerà guardare al Continente africano come l'area dove siamo chiamati a svolgere un ruolo di attore a tutto campo: nella gestione delle diverse aree di crisi, nella costruzione di partenariati commerciali e produttivi, nell'attenzione per le grandi sfide globali (integrazione politica ed economica regionale, diritti umani, sviluppo sostenibile e contrasto ai cambiamenti climatici). L'azione del Ministero continuerà ad ispirarsi al "Piano Africa" e avrà per obiettivo il rafforzamento del dialogo politico, il contributo alla sicurezza nelle aree di diretto impatto sull'Italia, il sostegno alla nostra presenza

economica e commerciale, la diffusione della lingua e della cultura italiana, la migliore gestione dei flussi migratori e il contrasto al terrorismo e al crimine organizzato. In tale contesto, si dovranno monitorare con attenzione gli sviluppi del negoziato per un nuovo Accordo di partenariato fra UE e Paesi ACP (Africa, Caraibi, Pacifico), che dovrebbe sostituire il vigente Accordo di Cotonou. L'Asia va affermandosi sempre più come il motore della crescita globale. Rimane prioritario per l'Italia continuare ad approfondire i rapporti con i partner del Continente asiatico (Cina, Corea, India, Giappone, ASEAN etc.), data sia la sua rilevanza negli equilibri geopolitici mondiali sia il suo contributo fondamentale alla crescita internazionale. L'Italia dovrà continuare a sostenere la nascente Strategia UE per l'Indo-Pacifico, favorendone la proiezione sugli organismi regionali di cui il nostro Paese è partner (oltre all'ASEAN, IORA e PIF) con un'attenzione prioritaria alle attività di collaborazione in materia economica, marittima e securitaria. Rimane di particolare rilievo il proseguimento del dialogo con Cina e India, volto sia alla promozione del partenariato economico bilaterale, sia a coinvolgere tali potenze nel raggiungimento di obiettivi globali quali la tutela dei diritti umani, il contrasto al cambiamento climatico, la lotta alla pandemia e il rilancio dell'economia mondiale. Per l'America Latina e i Caraibi, oltre a promuovere e tutelare i nostri già rilevanti interessi economico-commerciali e favorire lo sfruttamento del potenziale ancora inesplorato, l'attenzione andrà focalizzata sul rapporto politico in funzione dei valori comuni da perseguire attraverso mirate strategie di convergenza, con particolare attenzione alle leadership dei principali Paesi dell'area (Brasile, Messico, Argentina, Cile e Colombia).

**Aiuto allo sviluppo.** La recente crisi afghana imporrà nel 2022 un'azione rafforzata di sostegno umanitario a favore della popolazione, con particolare riferimento alle fasce in situazione di fragilità, come gli sfollati interni e i rifugiati nei Paesi dell'area, avendo anche riguardo alla promozione dei diritti umani e, in particolare delle donne e dei minori. In tale ottica, sarà necessario rafforzare la collaborazione con le principali Agenzie ed Organizzazioni umanitarie, nonché con il mondo delle Organizzazioni della Società Civile italiana. Le misure andranno modulate anche in relazione alle posizioni assunte dal Governo Italiano in relazione all'evolvere della situazione politica nel Paese. Sul fronte multilaterale, il contrasto alla pandemia Covid-19 e l'azione posta in essere dall'Italia per farvi fronte continuerà a rappresentare, in linea con il Documento Triennale di Programmazione e Indirizzo, la priorità per la Cooperazione italiana. Al riguardo, la Farnesina dovrà continuare, assieme alle competenti autorità nazionali, a giocare un ruolo di alto profilo in seno alla Covax-Facility, principale meccanismo di distribuzione multilaterale per un accesso equo ai vaccini, soprattutto a beneficio dei tanti Paesi a reddito basso e medio-basso, dove la campagna vaccinale segna ancora il passo. Altrettanto importante sarà continuare a promuovere le politiche di protezione dell'ambiente, della biodiversità e della

sostenibilità alimentare. Da tale punto di vista, i significativi risultati in termini di lotta all'insicurezza alimentare raggiunti nel 2021, che hanno visto l'Italia protagonista (Dichiarazione di Matera, nel quadro della Presidenza G20 italiana, ruolo giocato nella preparazione del Food System Summit e rispetto al lancio della Food Coalition), rappresentano un solido capitale sul quale continuare a costruire nel 2022, in un'ottica di progressivo raggiungimento degli obiettivi dell'Agenda 2030. La pandemia ha inoltre ulteriormente aggravato i bisogni dei più vulnerabili anche nei contesti di crisi. Sotto questo profilo la capacità di risposta umanitaria italiana alle emergenze e alle crisi protratte sarà posta di fronte a sfide sempre più ambiziose. In tale ottica si potrà continuare ad operare per il rafforzamento della Base di pronto intervento umanitario delle Nazioni Unite (UNHRD) a Brindisi. In un quadro di risorse limitate e di sollecitazioni crescenti, un obiettivo strategicamente prioritario consisterà nel concentrare in termini di programmazione le risorse nei contesti regionali prioritari. In tal senso, oltre a al caso specifico della crisi afghana, resterà prioritario l'impegno nel continente africano e in Medio Oriente, in un'ottica di accentuato coordinamento con tutti i soggetti del sistema della Cooperazione italiana, a cominciare dall'AICS e da Cassa Depositi e Prestiti, dall'universo delle Organizzazioni della società civile, senza trascurare il ruolo crescente del settore privato.

**Diplomazia per la crescita e promozione integrata.** In un contesto di progressiva ripresa degli scambi commerciali globali a seguito della crisi del Covid-19, il Ministero dovrà intensificare il proprio impegno per consolidare i già registrati segnali di crescita dell'economia nazionale e, segnatamente dell'export italiano, assicurando il coordinamento delle attività di promozione all'estero condotte dalle varie articolazioni del sistema Paese. Facendo anche leva sui legami con le nostre comunità nel mondo, occorrerà rilanciare le produzioni "Made in Italy" nel mondo, consolidando le posizioni acquisite e cogliendo nuove opportunità nei mercati esteri, con particolare attenzione alle piccole e medie imprese e a quelle del Mezzogiorno, promuovendone l'internazionalizzazione in tutti i settori - inclusi quelli della creatività, dello spazio, dell'aerospazio, della difesa, del digitale e della sicurezza cibernetica - incrementando gli investimenti esteri generatori di occupazione, contribuendo all'attrazione dei flussi turistici e rafforzando la tutela della proprietà intellettuale, con particolare attenzione alla difesa dei prodotti dell'industria agroalimentare italiana. Per il rilancio del Made in Italy, la Farnesina dovrà approfondire il massimo impegno - mantenendo vivo e costante il confronto con tutti gli attori del sistema economico nazionale - nel percorso di messa in opera e costante aggiornamento del Patto per l'Export attraverso l'adozione di misure di natura sistemica, tempestive, efficaci e di livello adeguato alle sfide che si profilano, in particolare: a) sviluppare una comunicazione strategica e integrata a favore del Made in Italy e di tutte le filiere nazionali, della loro qualità e sicurezza, in particolare attraverso l'avvio di una campagna promozionale straordinaria multicanale per sostenere

l'internazionalizzazione del sistema economico nazionale nei settori maggiormente colpiti dall'emergenza pandemica; b) ideare e realizzare progetti di valorizzazione a livello internazionale del paese ad alto impatto comunicativo in una logica di promozione integrata che metta a sistema i diversi profili del Made in Italy: economico, creativo, culturale, scientifico e tecnologico; c) rilanciare la percezione delle filiere più rappresentative del saper fare italiano e le nostre eccellenze produttive, attraverso l'adozione di una rinnovata strategia di promozione integrata d) facilitare ed incentivare l'accesso della più ampia platea di PMI all'intera gamma di strumenti pubblici a sostegno dell'internazionalizzazione, con un'attenzione particolare alla digitalizzazione dei processi produttivi e al rafforzamento della dotazione media di capitale umano; e) promuovere le opportunità che la rivoluzione digitale offre alla creatività ed alla solidità industriale del nostro Paese, attraverso strumenti quali l'e-commerce e le fiere virtuali; f) rafforzare il sistema fieristico italiano e promuovere la partecipazione delle PMI alle fiere internazionali; g) favorire il completo ed efficiente utilizzo da parte del sistema imprenditoriale degli strumenti di finanza agevolata, con rinnovata attenzione a giovane imprenditoria e start-up e dando priorità a finanziamenti finalizzati a sostenere i processi di transizione verde e digitale. Nell'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), il Ministero dovrà altresì assicurare l'attuazione della propria componente del PNRR mediante il rafforzamento e la ridefinizione del Fondo 394/81, nel quadro di un'azione di promozione dell'export che coniughi gli obiettivi di internazionalizzazione delle PMI con il sostegno ai processi di transizione verde e digitale. Infine, nell'ambito del nuovo partenariato interministeriale avviato con il Ministero per il Sud e la Coesione Territoriale, occorrerà canalizzare parte delle risorse della politica di coesione per accompagnare con nuovi strumenti le imprese del Mezzogiorno nei mercati esteri. Per quanto riguarda, in particolare, la diplomazia culturale, la crisi legata alla pandemia ha confermato la necessità di rilanciare l'azione di promozione della cultura e della lingua italiana in un'ottica integrata e di sistema, per contribuire efficacemente all'affermazione di una nuova e ancora più efficace narrazione dell'Italia all'estero. Ciò potrà avvenire anche attraverso un uso rafforzato di canali e piattaforme digitali, volti ad acquisire nuovi spazi di visibilità internazionali per le imprese e gli operatori del settore culturale e creativo: un settore che all'indomani della fase più acuta della crisi sanitaria, si trova ad affrontare una vera e propria sfida per la sopravvivenza. I numerosi progetti di rilancio già elaborati in questo comparto, anche grazie al costante dialogo con gli operatori e le altre Amministrazioni interessate e, soprattutto, alle nuove risorse finanziarie messe a disposizione per la fase post-COVID, costituiscono la base su cui costruire tale azione, che dovrà vedere impegnata sia l'Amministrazione centrale sia la rete degli uffici all'estero. Sarà altresì necessario fornire servizi consolari sempre più efficienti ai cittadini (inclusa la più recente mobilità italiana verso l'estero), alle imprese e agli stranieri, anche grazie ai processi di digitalizzazione in atto.

**Comunicazione.** Il Ministero dovrà avvicinarsi sempre di più agli utenti, anche mediante una più efficace comunicazione e l'utilizzo delle nuove tecnologie, nell'ottica di rendere il MAECI un protagonista della "diplomazia digitale", valorizzandone l'attività e i risultati, tenuto conto di un contesto mediatico reso sempre più complesso dalla proliferazione di nuove piattaforme digitali e dai rischi associati a campagne di informazione fuorviante o disinformazione. Sarà quindi necessario continuare ad affiancare ai canali tradizionali (carta stampata, emittenti radio-televisive) l'uso capillare delle nuove piattaforme (siti istituzionali, social media, podcast, video etc.), sfruttando al meglio le potenzialità che esse offrono per promuovere le attività del MAECI, rafforzarne la reputazione e la visibilità e la trasparenza, amplificare il collegamento strutturale tra il centro (la Farnesina) e la periferia, costituita dalle sue molte diramazioni all'estero: Ambasciate, Consolati, Istituti Italiani di Cultura e Uffici ICE; fornire informazioni e indicazioni operative in caso di emergenza.

**Riforma dell'Azione amministrativa e razionalizzazione della struttura ministeriale.** Occorrerà proseguire l'azione di riforma e di razionalizzazione dell'azione amministrativa, mantenendo alta l'attenzione sulla prevenzione della corruzione e la trasparenza, a tutti i livelli, anche con iniziative di sensibilizzazione come l'organizzazione della Giornata nazionale dedicata all'anticorruzione. L'Amministrazione promuoverà i principi di valorizzazione del merito e delle professionalità, responsabilità, sviluppo delle competenze, condivisione degli indirizzi, decentramento decisionale, conciliazione vita-lavoro, benessere organizzativo, parità tra uomini e donne, puntando sull'innovazione tecnologica, sulla semplificazione procedurale e sul coinvolgimento dell'utenza, in particolare quella all'estero. Tenuto conto che lo smart working, al di là dell'uso emergenziale che se ne è fatto durante la pandemia, resterà in una certa percentuale una delle modalità ordinarie dello svolgimento dell'attività lavorativa nella Pubblica Amministrazione, occorrerà portare avanti l'opera di formazione e aggiornamento del personale già avviata unitamente ad un graduale ma sostenuto ammodernamento informatico e delle telecomunicazioni con un'attenzione sempre più focalizzata sulle sfide cibernetiche. A questo riguardo, resta prioritario l'obiettivo di un impiego incrementale delle opportunità offerte dalla digitalizzazione nell'espletamento delle attività condotte dal MAECI, incoraggiando l'impiego di nuovi ausili hardware e software, sia in ambito gestionale sia quali strumenti di analisi, avviando iniziative sperimentali di "politica estera predittiva" e di applicazione dell'IA al monitoraggio di trend e macrofenomeni internazionali. Per queste ragioni, è indispensabile rafforzare le misure volte a garantire la sicurezza informatica e di verifica del rispetto delle relative norme di comportamento. Andranno, inoltre, applicate le misure

conseguenti alle lezioni apprese dalla pandemia COVID-19, al fine di garantire la necessaria salubrità e sicurezza dei luoghi di lavoro. Particolare attenzione andrà riservata anche alla protezione dei dati personali e all'azione da tempo oramai avviata per la razionalizzazione e valorizzazione del patrimonio immobiliare. Tutelare la salute e la sicurezza del personale che opera negli uffici della rete all'estero costituisce una priorità dell'Amministrazione: ne deve derivare una costante valutazione delle misure di protezione attiva e passiva delle sedi, alla luce dell'instabilità del contesto internazionale e della pervasività delle minacce terroristiche e di sicurezza. Al fine di mitigare tali rischi, si dovrà fare ricorso all'invio sempre più programmato dei militari dell'Arma dei Carabinieri nelle sedi all'estero, tenuto conto dell'aumento del contingente già ottenuto, e di possibili ulteriori rafforzamenti. Occorrerà, inoltre, proseguire nell'attuazione del corrente piano assunzionale, in particolare facendo sì che i nuovi assunti possano contribuire quanto prima ad una efficiente allocazione delle risorse umane sulla rete degli uffici all'estero in linea con le priorità strategiche del Paese. Dal 1° gennaio 2022 nasce la nuova Direzione Generale per la Diplomazia Pubblica e Culturale. Tale importante integrazione alla struttura del ministero emerge anzitutto allo scopo di assicurare un più ampio coinvolgimento della società civile italiana e internazionale sui temi di politica estera, valorizzando in particolar modo la diplomazia culturale, che rappresenta uno dei principali fattori di soft power di cui dispone il nostro Paese. Si tratta di un primo passo verso il rilancio della valorizzazione dell'immagine e del ruolo dell'Italia a più ampio spettro e che, grazie alla regia unica assicurata dalla nuova Direzione Generale, consentirà di acquisire un più efficace e armonico potenziamento degli strumenti di diplomazia pubblica e culturale a nostra disposizione.

## **1. Connessione tra priorità politiche, missioni, programmi e azioni di Bilancio del MAECI e obiettivi strategici**

Gli obiettivi strategici sono definiti, in coerenza con le priorità politiche, le missioni, i programmi e le azioni di bilancio, dai Centri di Responsabilità del Ministero, con il coordinamento della Segreteria Generale. La coerenza è assicurata dalla piena corrispondenza tra quanto inserito nel portale Note Integrative e gli obiettivi del controllo strategico.

## **2. Obiettivi strategici e strutturali e attribuzione di risorse per il loro conseguimento**

La connessione tra priorità politiche, missioni, programmi, azioni di bilancio e obiettivi strategici si realizza altresì mediante la corretta attribuzione delle risorse ai titolari dei Centri di Responsabilità in quanto responsabili sia della gestione dei programmi di spesa del Ministero che del conseguimento degli obiettivi del controllo strategico.

Per la quantificazione delle risorse si fa riferimento alla Tabella 6 – Stato di previsione della spesa del Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale – allegata alla legge di bilancio.

Nel caso in cui gli obiettivi del controllo strategico ricadano all'interno di un programma cui concorrono più Centri di Responsabilità e qualora le circostanze lo richiedano, il Segretario Generale, esercitando le proprie funzioni, può assumerne il coordinamento o individuare un coordinatore di programma.

I titolari dei Centri di Responsabilità, nell'ambito delle loro competenze e della loro autonomia, assegnano responsabilità e risorse ai funzionari diplomatici e dirigenti dipendenti per il conseguimento degli obiettivi, sia strategici che strutturali.

### **3. Sistema di monitoraggio**

L'Organismo Indipendente di Valutazione riferisce sulle attività di controllo strategico secondo quanto previsto dall'art. 14, comma 2, del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150. Il monitoraggio dello stato di avanzamento delle attività connesse al raggiungimento degli obiettivi triennali - strategici e strutturali - e annuali prescelti è condotto dall'Organismo Indipendente di Valutazione secondo quanto previsto all'art. 6, comma 1 del Decreto Legislativo 30 luglio 1999, n. 286, in collegamento con la Segreteria Generale.

Ciascun Centro di Responsabilità, avvalendosi del programma informatico "Controllo strategico", introduce i dati necessari al monitoraggio. A tal fine verrà effettuato un monitoraggio intermedio (*verifica dati inseriti dai CdR per il primo semestre dell'anno*) per rilevare il livello di realizzazione dei programmi di azione e identificare gli eventuali scostamenti onde introdurre i necessari interventi correttivi, nonché un monitoraggio finale (*verifica dati inseriti dai CdR per il secondo semestre dell'anno*) per identificare il grado di realizzazione degli obiettivi effettivamente conseguito, anche facendo riferimento agli indicatori originariamente indicati dagli stessi Centri di Responsabilità.

### **4. Rapporto di Performance**

L'Organismo Indipendente di Valutazione, sulla base degli obiettivi conseguiti quali rilevati in sede di monitoraggio finale, nonché degli specifici dati forniti dai titolari dei Centri di Responsabilità per il tramite della Segreteria Generale, predispone, ai termini delle pertinenti Direttive del Presidente del Consiglio, il Rapporto di Performance ai fini della comunicazione esterna dei risultati conseguiti dall'Amministrazione con le risorse assegnate nell'esercizio 2022.

## **5. Attività normativa**

Particolare cura sarà riservata all'attività normativa di competenza del Ministero da parte dei Centri di Responsabilità, in collaborazione con l'Ufficio Legislativo. In particolare, dovranno essere osservati gli impegni e le scadenze normative (termini per l'esercizio del potere normativo delegato, per l'emanazione di regolamenti ex art.17 della legge n. 400 del 1988, circolari applicative ed interpretative, per la presentazione di disegni di legge di ratifica di trattati internazionali, ecc.) e gli impegni di semplificazione, inclusa la disciplina attuativa dell'analisi dell'impatto della Regolamentazione (AIR) di cui al DPCM 11 settembre 2008, n. 170, e al DPCM 15 settembre 2017, n. 169.

La presente Direttiva è trasmessa alla Corte dei Conti e all'Ufficio centrale di bilancio e pubblicata sul sito web istituzionale del Ministero.

Il Ministro

Roma, 05/01/2022

## **ALLEGATO 1**

### **PROSPETTO DI CONNESSIONE TRA MISSIONI, PROGRAMMI, AZIONI, PRIORITA' POLITICHE E OBIETTIVI STRATEGICI E STRUTTURALI 2022-2024**

CDR	MISSIONE	PROGRAMMA	AZIONI CORRELATE	PRIORITÀ POLITICA	OBIETTIVI TRIENNALI STRATEGICI	OBIETTIVI TRIENNALI STRUTTURALI	OBIETTIVI ANNUALI
CERI	L'Italia in Europa e nel mondo	Protocollo internazionale	Visite ufficiali, eventi internazionali e rapporti con il corpo diplomatico-consolare			Gestione efficace ed efficiente con procedure prevalentemente informatizzate degli affari protocollari e di cerimoniale, inclusi le visite di personalità e i vertici internazionali	Sostegno all'attività internazionale del Presidente della Repubblica
SEGR	L'Italia in Europa e nel mondo	Coordinamento dell'Amministrazione in ambito internazionale	Attività di controllo e prevenzione dell'autorità nazionale - UAMA			Attuazione della Legge 185/1990 sul controllo degli armamenti e cooperazione internazionale nel quadro della Direttiva UE 43/2009 sui trasferimenti all'interno dell'Unione dei prodotti per la difesa. Attuazione della disciplina (D. Lgs 221/2017) relativa ai prodotti a duplice uso (prodotti, inclusi il software e le tecnologie, che possono avere un utilizzo sia civile sia militare), alle merci soggette al regolamento anti-tortura ed ai prodotti listati per effetto di misure restrittive unionali.	Contributo alla redazione del rapporto annuale dell'Unione Europea sull'esportazione di materiale di armamento.  Organizzazione e gestione riunioni del Comitato consultivo interministeriale sui prodotti a duplice uso, sulla base dell'art. 5 D. Lgs 221/2017

					<p>Informare i connazionali sui fattori di rischio e sulle situazioni di crisi in tutti i Paesi del mondo. Monitorare e mappare la presenza di connazionali all'estero. Attività di prevenzione, ed interventi a favore di connazionali in contesti a rischio o in situazioni di emergenza</p>	<p>Diffusione presso il pubblico di una nuova APP gratuita dell'Unità di Crisi per dispositivi mobili (smartphone e tablet)</p>
					<p>Assistere il Ministro nell'elaborare indirizzi e programmi, e assicurare coerenza generale e coordinamento, anche sul piano giuridico interno e internazionale, all'attività del MAECI</p>	<p>Attività di difesa giuridica nel contenzioso internazionale da parte del SGCT (contributi alla formazione di atti e indirizzi di coordinamento)</p>
				<p>Tutela dei connazionali nelle crisi internazionali</p>		<p>Garantire la coerenza dell'attività del MAECI e l'unitarietà di indirizzo dell'azione internazionale del Governo</p>
				<p>Programmazione e coordinamento dell'Amministrazione</p>		

<b>DGAI</b>	<b>L'Italia in Europa e nel mondo</b>	Presenza dello Stato all'estero tramite le strutture diplomatico-consolari	Funzionamento delle strutture diplomatico-consolari e attività istituzionali delle sedi all'estero	Riforma dell'azione amministrativa e razionalizzazione della struttura ministeriale	Miglioramento della gestione amministrativa delle Sedi estere ed incremento delle iniziative per la valorizzazione e razionalizzazione del patrimonio immobiliare	Individuazione e allestimento di nuove Sedi: Consolato Generale Bengasi (Libia); Consolato Generale Bangalore (India). Interventi di valorizzazione del patrimonio immobiliare all'estero: Ambasciata d'Italia a Islamabad e Ambasciata d'Italia a Nairobi.	
						Predisposizione degli atti di gara per la selezione del contraente per l'affidamento di servizi tecnici e lavori di competenza del Consolato Generale a Zurigo, e delle Ambasciate a Vienna e a Tirana.	
	<b>Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche</b>	Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza	Gestione del Personale			Promozione di azioni di conciliazione dei tempi di vita privata e di lavoro del personale	Incremento percentuale degli accessi alla bacheca informatica degli annunci del ministero
			Gestione comune dei beni e servizi, ivi inclusi i sistemi informativi	Riforma dell'azione amministrativa e razionalizzazione della struttura ministeriale	Digitalizzazione e ammodernamento tecnologico del MAECI		Realizzazione della nuova piattaforma documentale PRISMA

							<p>Sicurezza informatica perimetrale degli Istituti Italiani di Cultura (IIC)</p> <p>Accesso da remoto agli applicativi ministeriali mediante laptop di servizio</p> <p>Installazione del nodo centrale della nuova rete interconnessa al portale dei Delegati UE classificato</p>
<p><b>DGAP</b></p>	<p><b>L'Italia in Europa e nel mondo</b></p>	<p>Promozione della pace e sicurezza internazionale</p>	<p>Rapporti politici internazionali e diritti umani</p>	<p>Mediterraneo e Africa</p>	<p>Tutelare gli interessi nazionali dell'Italia nel bacino del Mediterraneo allargato, area di importanza cruciale per la sicurezza del Paese, anche attraverso la promozione e la tutela dei diritti umani. Inter alia, adoperarsi in via prioritaria anche per la stabilizzazione della Libia.</p>		<p>Partecipazione dell'Italia alle missioni civili della Politica di Sicurezza e Difesa Comune e alle Missioni di Osservazione Elettorale dell'Unione Europea</p> <p>Promozione delle priorità dell'Italia in materia di diritti umani</p>

			Sicurezza, disarmo e processi di stabilizzazione nelle aree di crisi	Sicurezza e diritti	Nell'ambito del tradizionale impegno italiano nei fori multilaterali (quali ONU, OSCE, Consiglio d'Europa, NATO) rafforzare l'azione nel settore della sicurezza e dei diritti, e proseguire le iniziative diplomatiche e umanitarie per prevenire e risolvere le crisi in atto nel nostro vicinato, rendendo più incisiva l'azione degli organismi e dei processi multilaterali in tali contesti di crisi.	Sostenere la presenza di personale italiano nell'OSCE.	
						Non proliferazione e disarmo	
<b>DGCS</b>	<b>L'Italia in Europa e nel mondo</b>	Cooperazione allo sviluppo	Partecipazione italiana alla cooperazione allo sviluppo in ambito europeo e multilaterale			Assicurare il coordinamento della dimensione multilaterale di cooperazione allo sviluppo, sia a livello globale che in ambito europeo. Contribuire a definire gli indirizzi di attività dei fondi, agenzie e programmi delle Nazioni Unite e delle Organizzazioni Internazionali e dei Comitati UE di cui siamo parte, attraverso la partecipazione alle riunioni dei loro organi direzionali, il dialogo diretto e il finanziamento delle loro attività core o di loro specifici programmi.	Contributo italiano alla risposta sanitaria multilaterale alla pandemia del Covid-19

					Valutare l'impatto degli interventi di cooperazione allo sviluppo in itinere ed ex post per verificarne la coerenza con gli indirizzi approvati dal Comitato Interministeriale per la Cooperazione allo Sviluppo (CICS) e trarne indicazioni per la futura programmazione.	<p>Avvio dei processi di valutazione per un importo a base di gara pari a 280.000 Euro</p> <p>Coordinamento dell'esercizio di elaborazione della Relazione annuale sull'attuazione della politica di cooperazione allo sviluppo ai sensi dell'art. 12, comma 4 della Legge n. 125 del 2014</p>
		Attività di indirizzo, valutazione e controllo della Cooperazione allo Sviluppo				
		Attuazione delle politiche di cooperazione mediante l'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo	Aiuto allo sviluppo	Assicurare una efficace e razionale programmazione degli interventi a dono di cooperazione allo sviluppo.		<p>Riunioni del Comitato Congiunto</p> <p>Fronteggiare le emergenze umanitarie</p> <p>Fronteggiare le implicazioni umanitarie della crisi afghana</p>

DGIT	L'Italia in Europa e nel mondo	Italiani nel mondo e politiche migratorie	Politiche e servizi per gli italiani nel mondo	Diplomazia per la crescita e la promozione integrata	Migliorare l'efficienza dei servizi consolari		Miglioramento e maggior utilizzo dei servizi consolari fruibili direttamente on line
			Cooperazione migratoria	Fenomeni Migratori	Aumento del numero di domande visto trattate dalla rete diplomatico-consolare italiana		Garantire la rapida trattazione delle domande di visto in Paesi strategici
DGMO	L'Italia in Europa e nel mondo	Cooperazione economica e relazioni internazionali	Cooperazione multilaterale in campo economico, commerciale e finanziario			Contribuire all'efficacia della governance economica e finanziaria globale	Contribuire a promuovere, nei fori competenti, la posizione italiana sull'attuazione dei regimi sanzionatori UE, ONU e adottati da singoli Paesi, in raccordo con amministrazioni e operatori economici, a tutela degli interessi nazionali.
							Contribuire ad affrontare le sfide globali in tema di clima, ambiente, energia e promuovere la sicurezza energetica nazionale

						Contribuire a valorizzare i risultati della Presidenza italiana del G20, anche in ambito Troika.
		Cooperazione politica ed economica con i paesi e le organizzazioni regionali dell'Asia, dell'America Latina e dell'Africa subsahariana	Sfide Globali	Rafforzare la cooperazione con i Paesi dell'Africa subsahariana, dell'Asia e Oceania e dell'America Latina e i Caraibi sia sul piano bilaterale che in ambito multilaterale, contribuendo alla tutela degli interessi nazionali e alla promozione della pace e della sicurezza in tali regioni		Rafforzare la cooperazione bilaterale con i Paesi dell'Africa Sub-sahariana, nel più ampio focus del Mediterraneo allargato, con particolare riferimento alla regione Saheliana
						Rafforzare la cooperazione con i Paesi dell'Asia e Oceania
						Rafforzare la cooperazione con i Paesi dell'America Latina e i Caraibi

DGRI	L'Italia in Europa e nel mondo	Rappresentanza all'estero e servizi ai cittadini e alle imprese	Risorse connesse all'impiego di personale all'estero			Ottimizzare l'impiego delle risorse umane e finanziarie disponibili per garantire la funzionalità della rete diplomatico-consolare in Italia e all'estero, anche in termini di pari opportunità	Raccolta e analisi delle osservazioni e dei contributi delle parti coinvolte (Cdr, Uffici e dipendenti), redazione del rapporto di valutazione sull'attuazione e sulla messa a regime del ciclo ordinario del lavoro agile.
			Programmazione, distribuzione ed avvicendamento del personale in Italia e all'estero, servizi ed aggiornamento professionale			Assicurare un'efficace attività di formazione del personale, soprattutto nell'ottica del servizio all'estero	Garantire adeguata formazione linguistica del personale al fine di assicurarne una più efficace presenza nei Paesi extra UE.
DGUE	L'Italia in Europa e nel mondo	Integrazione europea	Politiche dell'Unione Europea	Unione europea	Promuovere la visione italiana del processo di integrazione europea partecipando ai vari negoziati in ambito UE.		Promuovere gli interessi italiani nelle fasi di avvio del nuovo ciclo di bilancio (Quadro finanziario pluriennale 2021-2027) e del piano di rilancio economico post-Covid (Next Generation EU).

						Promuovere la partecipazione italiana ai programmi di gemellaggio amministrativo ("Twinning") ed ai progetti di assistenza tecnica ("TAIEX") in ambito UE.
						Partecipazione al coordinamento nazionale nella fase ascendente delle politiche settoriali dell'UE.
		Accordi economici e politiche di sviluppo con i Paesi dell'Europa			Rafforzare i rapporti bilaterali con i Paesi Europei, membri e non dell'Unione Europea, per promuovere gli interessi nazionali e sviluppare sinergie sui temi europei.	Partecipazione dell'Italia alle iniziative di pace ed umanitarie in sede internazionale - (Progetti approvati ex art 23 ter DPR 18/67 come da L.145/2018)

							Percentuale dei contributi destinati ad Organismi Internazionali e, compatibilmente con il richiesto rifinanziamento 2021 per il triennio 2022-2024, agli interventi ai sensi delle Leggi 72 e 73 del 2001 (interventi per esuli e minoranze italiane in Slovenia, Croazia e Montenegro)
<b>GABI</b>	<b>Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche</b>	Indirizzo politico	Ministro e Sottosegretari di Stato			Miglioramento della capacità di attuazione delle disposizioni legislative del Governo	
			Indirizzo politico-amministrativo			Miglioramento efficacia controllo strategico	
			Valutazione e controllo strategico (OIV)				

ISPE	L'Italia in Europa e nel mondo	Sicurezza delle Strutture in Italia e all'estero e controlli ispettivi	Sicurezza e controlli delle strutture dell'Amministrazione	Riforma dell'Azione amministrativa e razionalizzazione della struttura ministeriale	In raccordo con le altre competenti strutture del Ministero ed Enti esterni, promuovere la sicurezza del MAECI e della sua rete estera e vigilare sulla regolarità e trasparenza dell'azione amministrativa, anche mediante la prevenzione della corruzione.		Rafforzare la sicurezza delle sedi estere
DGSP	Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo	Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del made in Italy	<p>Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane</p> <p>Internazionalizzazione del sistema produttivo e cooperazione scientifica e tecnologica in ambito internazionale</p> <p>Piano straordinario del Made in Italy</p>	Diplomazia per la crescita e promozione integrata	Accompagnare le imprese italiane nei mercati internazionali favorendo la loro capacità di intercettare la domanda internazionale e il consolidamento della loro presenza all'estero con l'obiettivo di contribuire alla crescita dell'economia nazionale; nel contempo, in campo scientifico e tecnologico, sostenere la cooperazione a livello internazionale di centri di ricerca, università e ricercatori italiani.		Formazione e informazione alle imprese

DGDP	L'Italia in Europa e nel mondo	Diplomazia pubblica e culturale	<p>Promozione e diffusione della lingua e della cultura italiana all'estero.</p> <p>Risorse da destinare al personale in servizio presso le istituzioni scolastiche all'estero.</p>	<p>Diplomazia per la crescita e la promozione integrata</p>	<p>Favorire la diffusione della cultura italiana all'estero quale strumento di dialogo, promozione e cooperazione; sostenere l'insegnamento e la diffusione della lingua italiana all'estero</p>	<p>Promozione del Sistema Italia in occasione delle celebrazioni per gli anniversari PASOLINI E CANOVA</p>
			<p>Comunicazione istituzionale e rapporti con i media</p>	<p>Comunicazione</p>	<p>Promozione e valorizzazione delle attività istituzionali del Ministero e della rete all'estero</p>	<p>Rafforzare la comunicazione sulle attività svolte dalle sedi all'estero</p> <p>Rafforzare la strategia di social media della Farnesina</p>

			Attività di pianificazione delle politiche			Elaborare indirizzi prioritari; assicurare coerenza all'attività del MAECI e coordinamento con i funzionari italiani presso le OOII	<p>Organizzazione della Conferenza annuale ROME MED Dialogues</p> <p>Elaborazione dell'annuario statistico del MAECI</p> <p>Organizzazione incontri con funzionari italiani presso OOII</p>
--	--	--	--	--	--	---	---

**ALLEGATO 2**

**QUADRO GENERALE DI RIFERIMENTO 2022**

## Quadro generale di riferimento 2022

L'azione del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale si inserisce in uno scenario globale fragile, complesso e interconnesso, caratterizzato da perduranti crisi internazionali, da difficoltà persistenti sotto il profilo economico, socio-politico e di sicurezza, in presenza di una rapida dinamica frizionale tra le prime due economie al mondo, Stati Uniti e Cina, con riflessi destabilizzanti sulla globalizzazione e sulla polarizzazione del sistema internazionale. Le fragilità osservate sul piano internazionale interessano alcune aree del mondo a noi prossime (Medio Oriente, Asia Centrale, Nord Africa, Balcani ed Europa Orientale) e si sono ulteriormente accentuate alla luce della crisi afghana. Il complesso quadro internazionale risente ancora delle gravi ripercussioni della pandemia da COVID-19, i cui effetti dovranno essere affrontati da molteplici punti di vista negli anni a venire. Particolare attenzione dovrà inoltre essere posta alle due macrosfide che accompagneranno le nostre società nei prossimi anni: la transizione verde e quella digitale.

L'attuale situazione internazionale ha conseguenze dirette sulla sicurezza e il benessere dell'Italia. L'attenzione del Paese per i temi europei e di politica estera è cresciuta, così come è aumentata la "domanda" di Farnesina. È diffusamente percepita l'indispensabilità di una politica estera innovata, dinamica e decisa, con risorse adeguate a soddisfare gli interessi globali e regionali italiani, a sostenere i molteplici compiti istituzionali nella condotta degli affari internazionali e i servizi di assistenza ad imprese, cittadini all'estero, comunità scientifiche e accademiche, ecc.

Nel contesto multilaterale, la Farnesina valorizzerà i risultati ottenuti durante l'anno della Presidenza italiana del G20, con particolare riferimento ai settori dell'energia, della protezione dell'ambiente, dello sviluppo e dell'anti-corrruzione. Il nostro ruolo di Presidenza uscente offre inoltre un'utile base per un'azione coordinata e largamente condivisa della comunità internazionale nei confronti dell'Afghanistan. Sempre nel contesto multilaterale, la Farnesina continuerà, assieme alle competenti autorità nazionali, ad esercitare un ruolo di rilievo nell'ambito della Covax-Facility, per un accesso equo ai vaccini, a beneficio dei Paesi a reddito basso e medio-basso.

Anche in considerazione della prosecuzione, fino a maggio 2022, del semestre di Presidenza italiana del Comitato dei Ministri del Consiglio d'Europa, la promozione del diritto internazionale, dello stato di diritto e della salvaguardia universale dei diritti umani dovrà continuare a rivestire massima importanza per la politica estera italiana.

In parallelo, continuerà a intensificarsi la nostra azione di rafforzamento delle relazioni bilaterali, non tralasciando la dimensione europea e quella transatlantica, coordinate invariabilmente della nostra sicurezza e del nostro benessere. Sarà confermato l'impegno per una difesa europea integrata con un'Alleanza Atlantica in grado di rispondere, anche grazie all'esercizio di revisione del suo Concetto Strategico, delle nuove sfide e minacce. Speciale attenzione sarà richiesta anche sui temi della costruzione di una difesa comune e sul ruolo globale dell'UE, approfondendone l'autonomia strategica e la capacità di azione congiunta a tutela di interessi condivisi.

Fra gli obiettivi di maggiore rilievo continua a figurare anche la gestione dei fenomeni

migratori, anche mediante una rafforzata azione di sviluppo dell’Africa subsahariana, capace di incidere sulle cause profonde che provocano i flussi migratori e tramite una partecipazione attiva ai tavoli di negoziato a Bruxelles, nel contesto dei negoziati sul Patto sulla Migrazione e l’Asilo. In tale ambito, rimane prioritario rendere più efficace l’azione dell’UE, attraverso un processo di riforma che rinnovi il sistema di *governance* economica e vada oltre il Regolamento di Dublino, per giungere ad a un meccanismo di redistribuzione solidale efficace e sostanziale, che superi l’onere oggettivo in capo ai Paesi di primo ingresso. Nel contesto dell’Unione Europea, il 2022 segnerà l’entrata a regime del “Next Generation EU” e la chiusura dei lavori sulla Conferenza sul Futuro dell’Europa. La Farnesina monitorerà i processi di esecuzione dei Piani nazionali di ripresa e resilienza (PNRR) e faciliterà l’attuazione di quello italiano. Nella fase post Brexit sarà prioritario costruire, sulla base dell’Accordo di commercio e cooperazione (TCA), nuove relazioni con Londra. Rimarrà altresì prioritario il sostegno all’integrazione europea dei Balcani Occidentali.

L’area del Mediterraneo allargato (Nord Africa, Medio Oriente, Sahel) resta il quadrante di prossimità prioritario per l’azione di politica estera italiana, caratterizzato da una molteplicità di obiettivi di prevenzione e risoluzione delle crisi in atto, a cominciare dalla stabilizzazione libica, di cui occorrerà assecondare esiti quanto più congeniali con i nostri interessi regionali. In quest’ambito, è necessario continuare ad assicurare altresì il contributo italiano al complesso dialogo con la Turchia.

Tra le principali minacce globali cui l’Italia e l’UE continuano ad essere confrontate, vi sono: il terrorismo, tenendo conto del possibile pericolo del ritorno dei *foreign fighters* anche alla luce della crisi afghana; le minacce ibride (in primis le minacce cyber ed il controllo sulle reti ICT); i rischi di proliferazione nucleare; i traffici di esseri umani e la criminalità organizzata transnazionale.

Il cambiamento climatico, inoltre, rappresenta una delle crisi più urgenti che la comunità internazionale dovrà affrontare nei prossimi anni. Si tratta di sfide comuni che il sistema Farnesina dovrà affrontare contribuendo, nei fori multilaterali e attraverso il dialogo politico con i Paesi partner, alla costruzione di una efficace *governance* mondiale, poiché solo attraverso una risposta collettiva sarà possibile scongiurare tali pericoli.

A questo fine, rimane indispensabile la promozione degli obiettivi dell’Agenda 2030 sullo sviluppo sostenibile, anche attraverso attività di cooperazione internazionale.

Sul piano dei servizi, la Farnesina continua a fare fronte a richieste, sempre più articolate ed esigenti, che originano dalla nuova mobilità della popolazione italiana, migliorando l’efficienza della rete consolare, anche grazie all’utilizzo delle tecnologie informatiche.

Nel contesto di progressiva ripresa degli scambi commerciali globali, il MAECI consoliderà il proprio impegno per favorire la crescita delle esportazioni italiane ed il rilancio del *Made in Italy*, assicurando il coordinamento delle attività di promozione all’estero condotte dalle varie articolazioni del sistema Paese, nel percorso di messa in opera e costante aggiornamento del Patto per l’Export, attraverso l’adozione di misure di natura sistemica, tempestive, efficaci e di livello adeguato alle sfide che si profilano, nel quadro di un’azione che coniughi gli obiettivi di internazionalizzazione delle PMI con

quelli di transizione verde e digitale.

Nello svolgere le attività di promozione integrata e di diplomazia pubblica, la Farnesina, in un'ottica sistemica, fa leva sul nostro straordinario patrimonio linguistico e culturale, sui ritorni della cooperazione scientifica e tecnologica e sulla valorizzazione delle comunità italiane e di origine italiana nel mondo.