



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 2025 -

## **INDICE**

Preambolo	3
Dispositivo e finalità	6
Connessione tra priorità politiche, missioni, programmi e azioni di Bilancio del MAECI e obiettivi strategici	21
Obiettivi strategici e strutturali e attribuzione di risorse per il loro conseguimento	21
Sistema di monitoraggio	22
Rapporto di Performance	22
Attività normativa	23
<b>Allegato 1</b>	<b>24</b>
Prospetto di connessione tra missioni, programmi, azioni, priorità politiche e obiettivi strategici e strutturali 2025-2027	
<b>Allegato 2</b>	<b>35</b>
Quadro generale di riferimento	



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

**VISTO** il decreto del Presidente della Repubblica 5 gennaio 1967, n. 18, recante “Ordinamento dell’amministrazione degli affari esteri”;

**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 legislativo 30 marzo 2001, n. 165, 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 del Presidente della Repubblica 1° febbraio 2010, n. 54, concernente il “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”;

**VISTO** il decreto del Presidente della Repubblica 19 maggio 2010, n. 95 e successive modificazioni e integrazioni, 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”;

**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, recante “Legge di contabilità e finanza pubblica”;

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

**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”;

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

**VISTA** la legge 7 agosto 2015, n. 124, recante “Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche”;

**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”;

**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;

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

**VISTO** il decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113, recante “Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia”;

**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 Presidente della Repubblica 24 giugno 2022, n. 81, concernente “Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione”;

**VISTA** la legge 30 dicembre 2024, n. 207, recante “Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2025 e bilancio pluriennale per il triennio 2025-2027”;

**VISTO** il decreto del Ministero degli affari esteri 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 e della Cooperazione Internazionale n. 5100/3117 del 20 dicembre 2024 concernente il Sistema di valutazione e misurazione della performance individuale dei dirigenti del Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale;

**VISTO** il decreto del Ministro degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale n. 1311/3118 del 20 dicembre 2024 concernente il Sistema di valutazione e misurazione della performance organizzativa del Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale;

**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 i 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;

**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, del decreto del Presidente della Repubblica 5 gennaio 1967, n. 18 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 del Ministro degli affari esteri e della cooperazione internazionale 7 dicembre 2023, n. 1202/3361, registrato alla Corte dei Conti il 27 dicembre 2023, n. 3372, che disciplina le articolazioni interne delle strutture di primo livello dell’amministrazione centrale del Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale;

**VISTO** il documento di economia e finanza deliberato dal Consiglio dei Ministri il 9 aprile 2024 e il Piano strutturale di bilancio di medio termine deliberato dal Consiglio dei Ministri il 27 settembre 2024;

**VISTA** la circolare del Ministero dell'economia e delle finanze - Ragioneria generale dello Stato n. 24 del 14 maggio 2024, sulle previsioni di bilancio per l'anno 2025 e per il triennio 2025-2027;

**VISTO** il decreto del Presidente della Repubblica 21 ottobre 2022, registrato alla Corte dei conti il 24 ottobre 2022 (reg. n. 2629), con il quale l'On. Antonio Tajani è stato nominato Ministro degli affari esteri e della cooperazione internazionale;

**VISTO** il proprio atto di indirizzo del 20 settembre 2024 con il quale sono state individuate le priorità politiche da realizzarsi nel 2025 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 e in particolare il piano degli obiettivi 2025-2027;

**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 2025;

## **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 del Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale, come di seguito elencati:

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 2025 del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale sviluppa le priorità politiche individuate nell'Atto di indirizzo per l'anno 2025, 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 2025-2027. 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:

### **Mediterraneo e Africa**

**Priorità assoluta riveste l'impegno in Medio Oriente e Nord Africa, dal Maghreb al Mar Rosso fino al Golfo, incluse la fascia saheliana allargata e la regione dei Grandi Laghi. L'Africa, in particolare, dovrà essere al centro di una strategia italiana complessiva, che metta a sistema tutti gli strumenti politici ed economici nazionali e favorisca sinergie con quelli europei e internazionali. In relazione alla crisi di Gaza, sarà essenziale che l'Italia continui a promuovere il cessate il fuoco ed il rilascio di tutti gli ostaggi come condizione preliminare per rilanciare il dialogo tra le parti, impegnandosi affinché Gaza e la Cisgiordania non siano considerate entità separate negli assetti post-conflittuali. Sarà inoltre cruciale partecipare attivamente alle iniziative multilaterali per rilanciare un percorso verso la soluzione a due Stati che convivano in pace e sicurezza. Per quanto riguarda la Siria, sarà fondamentale adottare un approccio pragmatico, ma allo stesso coerente con i nostri valori, che possa favorire una transizione pacifica, inclusiva e rispettosa delle minoranze etniche e religiose, evitando ogni forma di settarismo. A tal fine, risulterà imprescindibile rafforzare il dialogo con i Paesi della regione più coinvolti nelle crisi, in raccordo con i partner**

internazionali, per tutelare la stabilità e garantire la sicurezza nazionale. In **Libano**, appare prioritario sostenere il consolidamento della tregua e la progressiva stabilizzazione del Paese, non da ultimo attraverso il ruolo svolto dalla missione UNIFIL, e, in tale ambito, accompagnare il Paese nel tentativo di superare lo stallo istituzionale ed affrontare la crisi economica in cui versa da anni. Continuerà l'impegno per la stabilizzazione del **Maghreb**, principale snodo di transito dei flussi migratori irregolari, ricordando il ruolo primario dei Paesi dell'area nel quadro del Piano Mattei e del "Processo di Roma" sullo Sviluppo e le Migrazioni. **La Cabina di Regia del Piano Mattei continuerà a coordinare le attività delle amministrazioni, assicurando coerenza** e contribuendo al più ampio impegno UE di rilancio delle relazioni con il continente, anche nel quadro della strategia *Global Gateway* con la quale andranno promossi ambiti di collaborazione concreta. All'apice delle nostre priorità regionali restano il rilancio della **transizione politica della Libia** sotto guida ONU e il sostegno alla stabilizzazione della **Tunisia**. Fondamentale è continuare ad alimentare i legami con **Algeria**, partner strategico in tema di approvvigionamenti energetici, e **Marocco**. La stabilizzazione del **Sahel** è preminente, con un'attenzione particolare alla Missione italiana in Niger. Si promuoverà l'impegno alla prevenzione e al contrasto al terrorismo e ai traffici transfrontalieri con un approccio che integri cooperazione e promozione della formazione. Occorrerà continuare a favorire stabilità, sicurezza e sviluppo **del Corno d'Africa e dell'Africa orientale** continuando a sostenere la stabilizzazione della Somalia, il consolidamento del processo di pace in Etiopia e la ripresa del dialogo regionale, nonché mantenendo elevata l'attenzione sul conflitto e sulla crisi umanitaria in Sudan. Specificamente per quanto riguarda il Mediterraneo, si ricorda l'obiettivo dell'istituzione, anche parziale, della **Zona Economica Esclusiva** italiana, come stabilito dal "Piano del Mare" (luglio 2023). Si conferma l'importanza dei **Dialoghi Mediterranei**, quale momento privilegiato di confronto e analisi sui temi regionali. Importante sarà ingaggiare la nuova Amministrazione statunitense nel consolidamento del Dialogo Strategico Italia-USA sul Mediterraneo, così come contribuire a rilanciare l'Unione per il Mediterraneo nell'anno in cui si celebrerà il trentesimo anniversario della Dichiarazione di Barcellona. Riguardo alla Penisola arabica, dove è stato avviato il partenariato strategico con gli **EAU** e lo stesso percorso è stato iniziato con l'**Arabia Saudita**, si rafforzerà il dialogo politico con gli altri membri del Consiglio di Cooperazione del Golfo, quali **Qatar, Oman, Bahrein e Kuwait**. Cruciale resta la **regione del Mar Rosso**, dove assetti italiani partecipano alla missione navale europea **ASPIDES**, da noi voluta per proteggere il traffico navale dagli attacchi degli Houthi yemeniti. Andranno monitorati da vicino gli effetti della **crisi regionale** su quella arteria strategica, a **livello politico ed economico**, in raccordo con i principali partner, con **imprese e associazioni di categoria** delle filiere più colpite dal calo del traffico commerciale. Quanto all'Afghanistan, si dovrà sostenere il **processo di Doha**, facilitando il dialogo con le Autorità *de facto* e favorendo in prospettiva una reintegrazione del Paese nella Comunità Internazionale nel pieno rispetto degli obblighi internazionali. Andranno infine curati: l'ingaggio dell'**Iran**, sia su questioni di interesse **bilaterale**, sia su **nucleare, diritti umani e postura regionale**; il perdurante sostegno alla

**stabilizzazione** e alla **sicurezza** dell'Iraq, sia nei **contesti multilaterali**, sia tramite il progressivo **rafforzamento del partenariato bilaterale**; il riavvio del **processo politico a guida ONU** in Yemen per una composizione definitiva del conflitto e per fronteggiarne le **conseguenze umanitarie**.

### **Alleanza Atlantica e sicurezza**

Sarà prioritario proseguire nel **sostegno multidimensionale all'Ucraina**, favorendo al contempo, anche sulla scia del lavoro della nostra Presidenza G7, l'avvio di un percorso negoziale verso una pace giusta. A tal riguardo, bisognerà monitorare strettamente l'evoluzione del dossier, all'indomani dell'insediamento della nuova Amministrazione statunitense. Si ricorda inoltre che l'Italia organizzerà nel **giugno 2025** la prossima **Ukraine Recovery Conference** per favorire il sostegno economico, le riforme e la ricostruzione del Paese. Per connessione di argomento, occorrerà continuare a promuovere ogni sforzo per la pacificazione e stabilizzazione dello spazio ex sovietico in generale, dal **Caucaso all'Asia Centrale** – facendo leva, in particolare rispetto a quest'ultima, sull'efficace **approccio regionale** italiano – stanti le profonde implicazioni sia in termini **geostrategici e di sicurezza** che sul piano delle **prospettive economiche e della sicurezza energetica** derivanti per il nostro Paese da quel quadrante. Sul piano più generale, occorre continuare a rafforzare il ruolo del nostro Paese quale partner privilegiato degli **Stati Uniti**, così come nel contesto del solido ancoraggio alla **NATO**. Bisognerà approfondire il massimo impegno per garantire che gli Stati Uniti rimangano saldamente impegnati nella partnership transatlantica. Anche a fronte di possibili scenari legati al cambio di Amministrazione sarà necessario mantenere un approccio pragmatico, costruttivo e aperto con la nuova Amministrazione Trump, promuovendo un'agenda positiva. Il **ricambio istituzionale ai vertici della NATO e della UE** offrirà un'occasione propizia per rilanciare la collaborazione tra queste due organizzazioni. L'Italia ha riconosciuto le esigenze che hanno imposto un rafforzamento della postura di deterrenza e difesa lungo il **fianco orientale** e sarà opportuno continuare a supportare gli sforzi in tal senso. Sarà anche necessario continuare ad adoperarsi affinché sfide e minacce provenienti dal **fianco meridionale** trovino risposte concrete, in attuazione del Piano d'azione per il rilancio dell'azione dell'Alleanza nel Vicinato meridionale. Andranno rafforzate le iniziative diplomatiche, securitarie e umanitarie della **UE**, secondo un **approccio integrato** volto alla prevenzione e risoluzione delle crisi. Cruciale il tema della **Difesa europea**, intesa come rafforzamento del pilastro europeo dell'Alleanza Atlantica per mettere gli Stati Membri dell'UE nelle condizioni di fornire un maggior contributo alla sicurezza del continente. In questo ambito sarà necessario instaurare sin da subito una proficua cooperazione con la nuova Commissione Europea, a partire dalla preparazione del Libro Bianco sul futuro della difesa europea richiesto al Commissario per la Difesa Kubilius. Occorrerà infatti lavorare al rafforzamento dell'industria europea della difesa, tutelando la posizione delle aziende italiane e le attività delle nostre imprese

con investimenti e interessi in Paesi extra-UE. Particolarmente importante sarà la finalizzazione del **Programma per l'Industria della Difesa Europea (EDIP)**. Occorrerà inoltre rafforzare l'architettura di sicurezza europea, incluso il potenziamento delle Missioni e Operazioni militari e civili dell'UE. Particolare attenzione sarà da devolvere alle missioni civili nel vicinato meridionale, specie in **Medio Oriente, Libia, Corno d'Africa e Sahel**. Infine, servirà sviluppare una rete globale di partner in ambito sicurezza e difesa. Sempre in materia di Difesa europea, è essenziale assicurare che la posizione italiana sia veicolata nelle modalità più efficaci nelle discussioni dei competenti gruppi di lavoro in ambito UE, in preparazione dei Consigli Affari Esteri dell'Unione Europea e del Consiglio Europeo. Nel contesto di deterioramento dell'architettura di sicurezza e di indebolimento del regime di controllo degli armamenti, occorre continuare a **difendere e rafforzare i regimi di disarmo e non proliferazione** esistenti e sostenere il funzionamento delle principali organizzazioni e dei più rilevanti meccanismi di sicurezza. La politica delle **sanzioni** dovrà essere sempre modulata in base ai risultati concreti delle misure. Fondamentale sarà continuare a contemperare gli imperativi di natura politica con un sostegno concreto alle imprese che subiscono gli effetti negativi del conflitto in Ucraina. Fondamentale è anche rafforzare la diplomazia della **Cyber sicurezza**, che pone sfide al sistema securitario internazionale, e arrivare a una più chiara definizione di una strategia europea della *Digital Diplomacy*. Andrà assicurato un ruolo profilato nei fora multilaterali sui temi della prevenzione e contrasto al **terrorismo** e della **radicalizzazione**, valorizzando ulteriormente l'impegno del nostro Paese nel *Global Counter Terrorism Forum*. Con riferimento alla **Coalizione Globale Anti Daesh**, andranno curati i seguiti della Ministeriale di Washington del 30 settembre 2024, confermando l'elevato profilo dell'Italia nel Counter ISIS Finance Group, di cui deteniamo la co-presidenza insieme a Stati Uniti e Arabia Saudita, e nei gruppi di Lavoro dedicati a Siria/Iraq, Africa Occidentale, Afghanistan/Asia Centrale. In un quadro di difesa e promozione del multilateralismo, l'investimento e la presenza del nostro Paese nel Sistema ONU continuano ad essere strategici come lo sono i **negoziati per la riforma del Consiglio di Sicurezza**, nei quali l'Italia ha un ruolo primario come *Focal Point* del gruppo *Uniting for Consensus*, così come lo è la candidatura dell'Italia al Consiglio Diritti Umani per il triennio 2026-2028, le cui elezioni si terranno nell'ottobre del 2025.

### **Integrazione europea**

Con l'avvio del nuovo ciclo istituzionale sarà necessario adoperarsi per continuare a garantire una piena ed efficace partecipazione dell'Italia alle attività dell'Unione. Attenzione prioritaria dovrà essere attribuita al tema chiave del **rilancio della competitività**. I temi della transizione energetica, della transizione digitale e dell'innovazione, della competitività del settore agricolo, dell'approvvigionamento delle materie critiche dell'autonomia strategica europea, dovranno essere seguiti con particolare attenzione, anche nell'ottica della **messa a punto di un'autentica strategia**

**di politica industriale europea.** Nel campo della **Politica Commerciale Comune** occorrerà:

a) sostenere la conclusione ed entrata in vigore delle intese commerciali dell'UE, in particolare in **America Latina e nell'Indopacifico**, riservando la dovuta attenzione anche alle sensibilità della nostra filiera agricola

b) mantenere e **sviluppare un'agenda transatlantica positiva e costruttiva** e promuovere una *“leadership”* transatlantica nell'innovazione industriale e tecnologica;

c) puntare sulla collaborazione transatlantica per gestire i rapporti commerciali con la **Cina** e favorire il riequilibrio dell'interscambio con Pechino;

d) **continuare a sostenere la riforma del sistema commerciale multilaterale**, con l'OMC al centro. Occorrerà lavorare in ambito UE per tutelare le imprese italiane dai fenomeni di concorrenza sleale attraverso gli strumenti di difesa commerciale, migliorare le condizioni di accesso ai mercati esteri e differenziare e rafforzare le catene di approvvigionamento di materie prime.

Sarà necessario, infine, continuare l'azione svolta nel corso della Presidenza italiana del G7 per quanto concerne il coordinamento in tema di sicurezza economica e di prevenzione, deterrenza e risposta a eventuali misure coercitive. Il **tema migratorio dovrà restare centrale a livello europeo**. Occorrerà garantire l'**attuazione del Nuovo Patto su Migrazione e Asilo** al fine di renderlo operativo entro giugno 2026, partecipando altresì alle iniziative dirette ad accelerare l'applicazione di alcuni suoi elementi e ad aggiornare il quadro legislativo e operativo europeo in taluni ulteriori campi caratterizzati da particolare sensibilità e urgenza. In parallelo bisognerà continuare a sviluppare la **dimensione esterna della politica migratoria europea**, rafforzando la **cooperazione tra l'UE e i principali Paesi di origine e transito**, soprattutto in Africa. Occorrerà poi vigilare sul **funzionamento dell'area Schengen**, tenendo conto della riforma del nuovo Codice Frontiere e dell'ingresso di Romania e Bulgaria e dell'esigenza di temperare il principio **dell'eccezionalità dei controlli alle frontiere interne** con la sicurezza delle frontiere esterne e un approccio coordinato alle emergenze. Ruolo chiave avrà la costruzione di una **difesa comune** e il rafforzamento del **ruolo globale dell'UE** attraverso un crescente orientamento politico dello *“strumento di vicinato, sviluppo e cooperazione internazionale” (NDICI)* verso obiettivi di carattere strategico. In tale ottica, dovrà proseguire l'impegno dell'Italia per l'attuazione della Strategia UE *Global Gateway*, continuando l'azione informativa a favore dei possibili soggetti italiani interessati. **Prioritario proseguire nel rilancio della proiezione dell'Italia nei Balcani**, sostenendo la stabilizzazione della regione e il percorso europeo dei Paesi, anche attraverso il **coordinamento del Gruppo “Amici dei Balcani Occidentali”**. Sarà fondamentale continuare a sostenere il cammino europeo di Ucraina e Moldova. In parallelo con il processo di allargamento, occorrerà proseguire la riflessione sulle connesse riforme interne dell'UE. Attenzione andrà posta alla **Politica europea per il Vicinato**, con particolare riferimento al rilancio del partenariato con i Paesi del Vicinato meridionale sulla base delle priorità strategiche cui abbiamo attivamente contribuito. Occorrerà poi continuare a monitorare i processi

di esecuzione dei **PNRR** e facilitare l'attuazione di quello italiano, con riguardo ai progetti MAECI. In occasione degli imminenti negoziati sul prossimo **Quadro Finanziario Pluriennale UE**, sarà fondamentale che la Farnesina assicuri il coordinamento istituzionale interno.

## **Rapporti bilaterali**

Nei rapporti bilaterali con i Paesi europei, occorrerà rafforzare la cooperazione con i principali partner, a partire da **Francia** (anche nell'ambito del Trattato del Quirinale), **Germania, Polonia e Regno Unito**. Per quanto riguarda la **Francia**, occorrerà proseguire il monitoraggio sul programma di lavoro del Trattato, anche in vista del Vertice intergovernativo bilaterale. Specifica attenzione andrà mantenuta sul tema delle infrastrutture transfrontaliere. Con la **Germania**, occorrerà lavorare per dare attuazione al **Piano di Azione italo-tedesco**, consolidando l'intensa collaborazione in ambito politico, economico-industriale, energetico e tra società civili e dando continuità ai meccanismi di dialogo e consultazione previsti dal Piano sui temi di comune interesse. Particolare importanza rivestirà l'approfondimento del dialogo politico con la **Polonia**, prevedendo più regolari incontri di alto livello politico, anche in preparazione di un futuro Vertice. Con la **Romania** bisognerà consolidare e concretizzare i risultati raggiunti con il Vertice Intergovernativo tenutosi nel febbraio 2024 a Roma. Auspicabile il rilancio di una collaborazione strutturata coi **Paesi baltici**. Quanto alla **Bulgaria** si potrà promuovere per il 2025 una ripresa del dialogo partendo da consultazioni bilaterali a livello Alti Funzionari. La nostra postura nel **Mediterraneo orientale**, che coinvolge **Turchia, Grecia e Cipro**, andrà adattata anche alle diverse **questioni marittime** aperte, alla luce degli interessi economici dei nostri operatori nell'area. Con la **Grecia** occorrerà lavorare per la realizzazione del Vertice intergovernativo. Importante sarà lavorare al concreto rafforzamento del dialogo con la **Turchia**, sia sul piano bilaterale nella prospettiva di un nuovo Vertice, sia per favorire una interlocuzione costruttiva e il riavvio dell'agenda positiva con Bruxelles. Occorrerà concludere il negoziato con **Malta** sulle delimitazioni marittime, anche alla luce del più generale percorso di proclamazione della ZEE italiana. Sarà inoltre necessario perseguire l'obiettivo di consolidare e ampliare la cooperazione, specie sui temi frontaliere e di interconnessioni energetiche, con **Austria, Svizzera, Slovenia e San Marino**. Per **San Marino** sarà importante assicurare che la bozza di Accordo di Associazione negoziato con l'UE tenga conto delle esigenze dell'Italia in tema di accesso al mercato interno dei servizi finanziari. Per quanto riguarda il **Regno Unito**, si dovrà alimentare il rilancio del partenariato avviato con la firma del memorandum sulla cooperazione bilaterale lo scorso anno e continuato con il nuovo Governo, come testimoniano i miei contatti cordiali con il mio omologo e la visita a Roma del Primo Ministro Starmer. Sarà quindi importante proseguire, sempre nel rispetto degli impegni assunti a livello UE e sulla base dell'**Accordo di commercio e cooperazione (TCA)**, nel dialogo costruttivo e nell'intenso rapporto di collaborazione,

a cominciare dalla politica estera e di sicurezza. Sarà altresì importante continuare ad assicurare la corretta applicazione dell'**Accordo di recesso**, nel cui contesto è prioritario assicurare la tutela delle istanze e dei diritti delle comunità dei connazionali residenti. Infine, ricordo che, nel quadro artico l'Italia ospiterà per la prima volta *l'Arctic Circle Forum*, riconoscendo la crescente rilevanza internazionale della regione.

## **Fenomeni Migratori**

**In raccordo con le Istituzioni europee e le altre Amministrazioni interessate, si dovrà continuare a favorire il rafforzamento di un approccio integrato al fenomeno migratorio**, per superare la logica emergenziale e per una diminuzione sensibile e durevole dei flussi irregolari. Perseguendo una logica di partenariato e nel quadro di intese complessive, si dovrà continuare a lavorare per **accordi di riammissione dei migranti** arrivati irregolarmente e promuovere il miglior funzionamento dei rimpatri volontari assistiti. Sarà importante accrescere la **rilevanza della dimensione esterna**, anche nel contesto delle iniziative *Team Europe* e di concerto con le Agenzie delle Nazioni Unite. Nella cornice del **Processo di Roma**, si vorrà approfondire una cooperazione ad ampio spettro in materia migratoria con i Paesi di origine, transito e destinazione dei flussi, anche perseguendo una concretizzazione degli obiettivi del Piano d'Azione. Inoltre, andrà ulteriormente rafforzata la collaborazione con la **Libia**, la **Tunisia** e gli altri partner di particolare rilevanza per contrastare le partenze irregolari e il traffico di migranti, favorendo le riammissioni nei Paesi di origine e l'integrazione di rifugiati e migranti nei Paesi di transito sicuri. Continua, forte attenzione andrà rivolta al **Bangladesh**, prima nazionalità per arrivi irregolari. Ruolo centrale in questa strategia avrà il **rafforzamento dei canali legali** quale alternativa alla migrazione irregolare, con accordi o intese bilaterali *ad hoc* e sostenendo i progetti Europei. Ugualmente importante sarà continuare a vigilare sulla gestione **del servizio visti** per promuovere i canali regolari di mobilità, facilitare gli scambi commerciali e intercettare flussi turistici di qualità. Particolare attenzione andrà riservata alla tipologia dei visti per lavoro subordinato, le cui quote sono regolamentate dal **Decreto Flussi**, nel quadro di un impianto normativo che dovrà essere adeguato a contrastare il rischio di abusi, rispettando le esigenze del settore produttivo. Particolare attenzione andrà riservata **al contrasto alla tratta degli esseri umani e al traffico di migranti**, favorendo la cooperazione internazionale contro questi crimini odiosi e l'azione dell'Inviato Speciale sui temi della tratta di esseri umani, recentemente istituito dal nostro Paese su iniziativa mia e della Ministra per la famiglia, la natalità e le pari opportunità.

## **Cooperazione allo sviluppo**

La Cooperazione Italiana dovrà continuare ad agire per **stimolare la crescita economica e valorizzare il capitale umano** dei Paesi partner, anche come mezzo per **promuovere diritti fondamentali, sicurezza umana, buon governo, resilienza socioeconomica** delle popolazioni vulnerabili, e contrastare le cause profonde delle migrazioni. Ambiti chiave continueranno ad essere la sicurezza alimentare, la **formazione e la creazione di posti di lavoro dignitosi**, il potenziamento dei **servizi di base, l'energia e la trasformazione digitale**. Particolare attenzione dovrà essere inoltre attribuita al nesso clima-sviluppo. Priorità assoluta della politica estera del Governo è l'**Africa**, con cui continuare a costruire, anche in linea con la logica del Piano Mattei, un **nuovo modello di partenariato**, basato su rispetto, condivisione e concretezza, da perseguire sia a livello nazionale, sia europeo e G7. Il **Documento Triennale di Programmazione e Indirizzo 2024-2026**, il Piano e i seguiti del "Processo di Roma" forniranno il quadro di riferimento per una visione strategica che dovrà essere riflessa dalla Programmazione degli interventi per il 2025. L'azione italiana dovrà **valorizzare i punti di forza** del nostro Paese, esercitando una forte **azione di sistema**, che combini e valorizzi il contributo di tutti i soggetti - **pubblici e privati** - della cooperazione allo sviluppo, e coinvolga le **eccellenze italiane** in tutte le fasi delle iniziative, per **produrre un effetto moltiplicatore dell'impatto della presenza italiana sul territorio**. Per massimizzare le risorse in favore dello sviluppo, sarà necessario un **ricorso integrato a tutti gli strumenti finanziari a disposizione**, utilizzando in modo combinato ed efficiente le risorse italiane e favorendo il co-finanziamento degli interventi da parte di altri donatori internazionali e istituzioni finanziarie internazionali. Con riferimento al **Medio Oriente**, si dovrà proseguire con l'iniziativa **Food for Gaza** per rafforzare la risposta umanitaria al conflitto e, in prospettiva, lavorare alla ricostruzione materiale e sociale della Striscia. Si dovrà inoltre continuare a sostenere l'**Ucraina**, inserendo nel quadro di una risposta coordinata a livello europeo e G7 gli interventi di **carattere umanitario** e di sostegno ad attività di **immediata ripresa e ricostruzione**. La partecipazione a questo sforzo del nostro Sistema Paese, incluse le PMI, sarà tanto più opportuna in quanto **l'Italia ospiterà la Conferenza sulla Ricostruzione dell'Ucraina del 2025**. Per quanto riguarda i **Balcani occidentali** si sosterrà in particolare il **rafforzamento delle dinamiche di integrazione regionale**. In **America meridionale, centrale e nei Caraibi** si dovrà intervenire anche con **iniziative di carattere regionale** in vari settori, tra cui la sostenibilità economica, ambientale e la sicurezza alimentare. L'**Asia Centrale** vedrà interventi in particolare nei nuovi Paesi prioritari: Tagikistan e Kirghizistan, mentre nel resto del continente si concentreranno le attività in **Pakistan** e con l'**ASEAN**. L'Italia, inoltre, dovrà continuare a essere in prima linea nel fornire **assistenza umanitaria** alle popolazioni civili vittime di conflitti e disastri naturali, con particolare attenzione ai principali teatri di crisi. L'intervento umanitario dovrà **contribuire a prevenire le situazioni di crisi e, al contempo, concorrere alla gestione delle emergenze individuando soluzioni strutturali e di lungo termine**, rafforzandone il **nesso tra azione umanitaria, interventi di sviluppo e promozione della pace e della coesione sociale**. Sarà importante proiettare le nostre priorità in materia di sviluppo in seno alle **Agenzie multilaterali**, a partire da quelle basate in

Italia, così come centrale dovrà continuare ad essere la partecipazione dei soggetti del sistema della cooperazione italiana all'esecuzione della politica di sviluppo UE. Per perseguire queste linee, sarà essenziale semplificare e snellire le procedure cercando di attribuire al quadro normativo vigente maggiore flessibilità.

## **Sfide globali**

Il Ministero dovrà **assicurare la partecipazione attiva dell'Italia agli appuntamenti del G7** sotto presidenza canadese e **del G20** a guida sudafricana. In tale ambito, sarà fondamentale **valorizzare i risultati della Presidenza italiana del G7 nel 2024** e lavorare all'**attuazione** e al **consolidamento delle iniziative lanciate** nelle filiere ministeriali e nei gruppi di lavoro. Sarà necessario continuare a lavorare insieme alle Amministrazioni coinvolte per coordinare la nostra posizione nei fori globali, a partire da iniziative chiave come il contrasto del riciclaggio, del finanziamento del terrorismo e della corruzione, così come la diplomazia giuridica. Il Ministero vorrà altresì assicurare la preparazione della XVI Conferenza congiunta MAECI-Banca d'Italia con gli Addetti finanziari in servizio all'estero. Per quanto riguarda l'**OCSE** sarà importante cogliere le opportunità derivanti dalla presenza in Italia di tre centri di formazione dell'Organizzazione; dedicare attenzione al tema dell'allargamento e delle relazioni esterne della stessa, con particolare riferimento al partenariato con l'Africa. **Tra i grandi temi globali, sicurezza energetica e transizione ecologica** dovranno continuare ad essere qualificanti per la nostra politica estera, attraverso un'azione di **diplomazia energetica** che si avvalga anche degli strumenti offerti dal **Fondo Italiano per il Clima, dal Processo di Roma e dal Piano Mattei per l'Africa** e promuova una nostra attiva presenza nelle Agenzie internazionali rilevanti e la partecipazione a loro specifici progetti. Sarà altresì importante valorizzare il ruolo profilato e l'approccio preventivo che l'Italia ha assunto a livello internazionale nel **contrasto all'uso improprio di fentanyl e di altri oppioidi sintetici**. Circa le priorità geografiche, **siamo chiamati a svolgere un ruolo di attore a tutto campo nel continente africano**. Gli obiettivi dovranno essere: **rafforzamento del dialogo politico**, contributo alla sicurezza nelle aree di diretto impatto sull'Italia, il sostegno alla nostra presenza economica, commerciale e culturale, la gestione dei flussi migratori e il contrasto al terrorismo e al crimine organizzato. Nella regione **Asia-Pacifico**, sarà prioritario continuare ad approfondire i rapporti con i partner del Continente, per accompagnarne lo sviluppo economico e il progresso democratico, con particolare riguardo agli Stati soggetti a tensioni interne o a drammatiche guerre civili o crisi umanitarie (sarà cruciale agire nel quadro di intensificati rapporti con gli organismi regionali di cui siamo partner ed in attuazione delle iniziative europee). Sempre nel continente asiatico, continuerà ad essere fondamentale il dialogo con **Cina e India**, per il loro peso economico e demografico e per la loro influenza globale, così come con **Giappone e Corea del Sud**, Paesi affini per valori e interessi e con cui intendiamo rafforzare la cooperazione anche sul piano industriale e delle tecnologie avanzate. Con particolare riferimento alla **Cina**,

si vorrà assicurare la preparazione del **XII Comitato Governativo**, che potrebbe tenersi in Italia nel secondo trimestre dell'anno, e della **XVI Commissione Economica Mista**, che potrebbe svolgersi in Cina in autunno. Per consolidare e diversificare le **catene di fornitura strategiche**, sarà utile rafforzare la collaborazione economica con **Indonesia, Malesia e Vietnam**. Una conferma del rilancio delle relazioni con **l'America Latina** e i Caraibi – ferma restando la particolare attenzione che dovrà essere rivolta alle crisi perduranti, a partire dalle situazioni in corso ad Haiti, in Nicaragua e in **Venezuela** – è quanto mai necessario. In un contesto internazionale sempre più conflittuale e polarizzato, il consolidamento delle relazioni con la regione latino-americana – vicina ai nostri valori, modelli di Governo e sistemi di mercato – riveste carattere sempre più strategico. Oltre a promuovere la crescita e gli investimenti nel subcontinente, si dovranno continuare ad esplorare nuove opportunità di collaborazione, ad esempio negli ambiti scientifico e tecnologico, della promozione culturale e della formazione in ambito climatico e di sviluppo sostenibile. Sul piano politico sarà importante perseguire partenariati maturi e dinamici, anche attraverso una conferma della ripresa delle visite di alto livello e la finalizzazione dei Piani di Azione con Argentina e Brasile. Il Ministero vorrà inoltre assicurare la preparazione della **XII Conferenza Italia-America Latina e Caraibi** prevista in autunno. La Conferenza rappresenterà infatti un momento centrale di sintesi e valutazione delle attività di rilancio dei rapporti finora svolte con entrambe le regioni e di pianificazione di nuovi programmi e nuove iniziative, volti all'ulteriore consolidamento delle relazioni con il Subcontinente e con i singoli Paesi che lo compongono. Centrali continueranno ad essere anche le iniziative di **diplomazia scientifica e diplomazia giuridica**, a partire dal Programma nazionale "Falcone e Borsellino" e dai programmi europei El PACCTO e COPOLAD, che andranno rafforzati e sviluppati anche altrove. Nel rilancio dei rapporti col Continente, sarà infine importante valorizzare le sinergie con l'UE, a partire dal "*Global Gateway*", e con l'IILA - Organizzazione internazionale italo-latina americana.

### **Diplomazia per la crescita e promozione integrata**

**Nel quadro della pressione inedita cui i mercati internazionali** sono sottoposti da alcuni anni, sarà necessario rafforzare il coordinamento sia tra Paesi alleati e a quelli a noi affini sia con i Paesi in Via di Sviluppo, per rafforzare le linee di approvvigionamento di materie prime e le catene logistiche globali. Una sfida a cui le imprese italiane hanno reagito con successo e che dimostra la crescente importanza della collaborazione tra pubblico e privato. In tale contesto, andrà intensificata l'azione "**Diplomazia della crescita**", per rafforzare in ottica strategica la vocazione all'internazionalizzazione del nostro Sistema Paese. Particolare attenzione andrà data alla diversificazione dei mercati di sbocco e di approvvigionamento, con particolare riguardo alle materie prime critiche. **Dovrà parimenti intensificarsi l'impegno a favore delle imprese italiane**, sostenendole nostre produzioni per consolidare le

posizioni acquisite e cogliendo nuove opportunità. Occorrerà in particolare continuare a facilitare e incentivare l'accesso di una più ampia platea di PMI all'intera gamma di strumenti pubblici a sostegno dell'internazionalizzazione; favorire l'efficiente utilizzo da parte del sistema imprenditoriale degli strumenti di finanza agevolata; sostenere l'internazionalizzazione dell'ecosistema nazionale **dell'innovazione e delle startup**, per attrarre investimenti e tecnologie. Il ricorso a idonee **campagne di comunicazione** potrà essere utile per generare nuovi contatti di affari per le PMI nei principali mercati di sbocco. Le posizioni e gli interessi del nostro sistema produttivo dovranno continuare ad essere promossi anche nell'ambito della politica commerciale comune dell'UE, per offrire nuove opportunità di sbocco per il nostro export, rimuovere le barriere di accesso ai mercati extra-UE, ricorrere agli strumenti di difesa commerciale per assicurare la parità di condizioni alle nostre imprese e diversificare le possibilità di approvvigionamento. Importante sarà proseguire l'impegno per l'**attrazione degli investimenti esteri**, con priorità ai **settori strategici**, quali microelettronica e semiconduttori; super-calcolo e quantum; cyber-sicurezza; internet delle cose; tecnologie sanitarie innovative e biotecnologie. Sarà cruciale continuare ad assicurare la partecipazione attiva alle decisioni del Gruppo di Coordinamento sul "*Golden Power*", assicurando che siano in linea con le priorità di politica estera. Nell'ambito della **finanza agevolata**, dopo la riforma nel 2023 del Fondo 394/81 e del Fondo di Venture Capital, occorrerà monitorare con attenzione l'andamento dei nuovi strumenti per valutare, d'intesa con MEF e MIMIT, la necessità di eventuali correttivi. Considerando il contributo strategico che **ICE-Agenzia** può offrire per raggiungere gli obiettivi di diplomazia della crescita, dovrà essere rafforzata l'**azione di vigilanza**, come l'**integrazione delle attività** della rete diplomatico-consolare con quelle della rete estera di ICE-Agenzia, sotto il coordinamento dei Capi Missione. Si dovrà continuare a sostenere le collaborazioni strategiche sia in sede europea, sia con i principali partner internazionali, ivi inclusi quelli africani, e fornire assistenza per l'**internazionalizzazione della filiera dell'industria dello spazio**. Nel contesto europeo occorrerà lavorare per l'autonomo accesso allo spazio, la strategia dell'UE nello spazio e lo sviluppo dei programmi di ricerca. Per quanto riguarda la **diplomazia scientifica**, l'obiettivo dovrà essere continuare a valorizzare le nostre eccellenze scientifiche e tecnologiche. Prioritario è veicolare l'immagine dell'**Italia come Paese all'avanguardia nella ricerca e ad alto tasso d'innovazione**, valorizzando il nostro panorama di enti, laboratori e università di altissimo livello. Si dovrà inoltre, in coordinamento con il MUR, proseguire l'impegno per sostenere la candidatura italiana ad ospitare *Einstein Telescope*, così come contribuire allo sviluppo del polo ONU di Trieste. Ricordando l'organizzazione a Milano nel 2025 dell'Assemblea Antartica, sarà importante valorizzare l'elevato livello della ricerca scientifica condotta dalle nostre basi in Antartide e il nostro impegno per la *governance* del Continente. Sarà importante, infine, continuare a condurre una forte azione di **diplomazia sportiva** e di sostegno all'internazionalizzazione delle filiere produttive legate allo sport. Oltre al lancio della nuova rassegna per la Giornata dello sport italiano nel mondo, anche le campagne di comunicazione promosse in sinergia con ICE, sia in Italia che all'estero, serviranno ad accompagnare i principali eventi sportivi e valorizzare il *Made in Italy*.

## Diplomazia pubblica e culturale

La **promozione della nostra cultura, nelle declinazioni classica e contemporanea, deve essere al servizio del rafforzamento dell'immagine dell'Italia nel mondo.** Primo elemento su cui fare affidamento è il patrimonio tangibile e intangibile, da promuovere sempre più presso il pubblico internazionale, dando priorità ai beni meno noti, e perseguendo l'obiettivo di aumentare le iscrizioni in lista Unesco. La Diplomazia Culturale dovrà essere intensificata in quantità e qualità, ampliando linguaggi e aree del sapere proposte, alla ricerca di un pubblico più esteso e rinnovato. Centrale dovrà continuare ad essere la **promozione della lingua italiana**, anche come strumento volto a **rinsaldare con iniziative *ad hoc* i legami con gli altri Paesi di lingua italiana o nei quali vi è un forte utilizzo della stessa**, in particolare lavorando all'organizzazione di un **Vertice dell'Italofonia**. Specifica attenzione dovrà essere dedicata agli **studenti in età scolare e universitari**, contando su un ventaglio di strumenti che spaziano dal supporto alle cattedre in ambito universitario fino al sostegno alla diffusione del libro. Supporto alla traduzione e **all'editoria** dovranno mirare a rafforzare la circolazione del pensiero italiano e sostenere l'industria editoriale, in una fruttuosa integrazione della diplomazia culturale nella **diplomazia della crescita**. Dovrà permanere centrale anche il **Sistema della Formazione Italiana nel Mondo**. L'obiettivo è continuare ad attrarre giovani talenti internazionali, attraverso un **rafforzato sistema delle borse di studio**. Anche in questo ambito, la priorità va attribuita all'**Africa**. È inoltre confermata l'importanza delle **missioni archeologiche** che dovranno sempre più essere strumento di politica estera in quadranti cruciali come il Mediterraneo allargato. Quanto alla diplomazia pubblica, in uno scenario internazionale sempre più frammentato, sarà importante affinare una strategia che sfrutti il potere d'attrazione dell'Italia, facendo leva su un uso sempre più capillare e aggiornato delle **piattaforme online**, con contenuti modulati per rivolgersi a entità non governative e opinione pubblica, in Italia e all'estero. Pari attenzione andrà dedicata, inoltre, ai temi e alle attività di **comunicazione strategica**, assicurando il raccordo e il coordinamento con i principali partner, anche nel quadro del contrasto alle minacce ibride. Andrà altresì favorito il coinvolgimento della società civile nella riflessione sui temi di politica estera prioritari per l'Italia; rafforzata l'interazione con i **centri di ricerca italiani e internazionali**; promossa l'interazione con una più vasta "Comunità italiana di operatori e analisti della politica estera". Il modello dei Dialoghi Mediterranei potrà essere replicato per potenziare analoghe forme di dialogo con altre regioni, a partire dai **Balcani Occidentali**, già oggetto di esercizi di scambio e confronto a livello accademico e di esperti.

Diplomazia pubblica significa inoltre promuovere **una più estesa e qualificata presenza italiana** nelle Istituzioni europee e nelle altre Organizzazioni internazionali. Per questo, si dovrà proseguire nel sostegno alle nostre **candidature** negli organismi internazionali, e rafforzare il rapporto con i funzionari internazionali di cittadinanza

italiana, in un'ottica di coinvolgimento degli stessi – pur nel rispetto di autonomia e distinti ruoli – nel perseguimento degli interessi del Sistema Paese.

### **Riforma e razionalizzazione dell'Azione amministrativa, Valorizzazione delle risorse umane e Digitalizzazione dei servizi.**

**Sarà fondamentale proseguire la riforma e razionalizzazione dell'azione amministrativa, mantenendo alta l'attenzione sulla prevenzione della corruzione e sulla trasparenza**, a tutti i livelli, partendo dalle iniziative di sensibilizzazione già attive e dall'adozione, entro gennaio, del **Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2025-2027**. **Sarà cruciale continuare a promuovere il merito e la valorizzazione del capitale umano**; responsabilizzare la dirigenza ad esercitare ancor più una *leadership* efficace che favorisca il raggiungimento degli obiettivi e lo sviluppo di competenze proprie e dei propri collaboratori; incentivare il decentramento decisionale quando opportuno e l'attenzione costante al benessere organizzativo, soprattutto in termini di **conciliazione della vita privata con il lavoro**. Grande e costante attenzione andrà garantita –anche, dove rilevante, da un punto di vista di attuazione della normativa – ai temi della parità e dell'equilibrio di genere, per evitare ogni forma di discriminazione e favorire l'inclusione di tutte le categorie di personale. **Semplificazione procedurale**, coinvolgimento dell'utenza e **innovazione tecnologica** – in particolare valutando un utilizzo efficace da noi orientato dell'intelligenza artificiale – continueranno a essere prioritari nell'ambito delle opportunità offerte dalla **digitalizzazione**, sia in ambito gestionale (incluso anche il lavoro agile) sia come strumenti di analisi e dei *mega trend*. Andranno ulteriormente rafforzati la formazione e l'aggiornamento di tutto il **personale**, garantendone la **continuità** nella fruizione durante il percorso professionale e ampliandone l'offerta anche attraverso **collaborazioni esterne**. La formazione è infatti sia opportunità di crescita che condizione imprescindibile per l'accesso a funzioni essenziali per il buon funzionamento degli uffici all'estero. **Sul fronte dell'informatica**, si dovrà proseguire nello sviluppo di portali dedicati, funzionali e innovativi, volti ad assicurare una gestione delle specifiche materie trattate, a partire dalla trattazione documentale e archivistica, in linea con i più aggiornati standard. La Digitalizzazione di nuovi servizi non potrà prescindere dalla scelta già intrapresa dall'Amministrazione di servirsi prioritariamente del Polo Strategico Nazionale (PSN) beneficiando delle più alte garanzie di affidabilità, resilienza, scalabilità, interoperabilità e sostenibilità ambientale. **Al contempo, l'Amministrazione dovrà continuare a rafforzare la postura di sicurezza informatica**. A fronte delle nuove minacce è necessario proseguire nell'adozione di adeguate misure di sicurezza informatica presso l'Amministrazione Centrale e presso la Rete estera, in attuazione degli indirizzi strategici e della normativa nazionale in materia, e in stretta collaborazione con gli altri soggetti istituzionali di cui si compone l'architettura nazionale di **cyber sicurezza**. **Occorrerà proseguire inoltre nel potenziamento dei sistemi per le comunicazioni**

**protette.** A fronte di significative risorse stanziare, si dovrà poi continuare sulla strada di un'efficiente gestione del considerevole **patrimonio immobiliare**, in termini di valorizzazione, decoro, **sostenibilità energetica e ambientale**, sia presso **l'Amministrazione centrale che all'estero**. Tutelare la **salute e la sicurezza di tutto il personale**, anche attraverso le garanzie assicurative offerte in relazione alle specificità del servizio all'estero, è una priorità. Ne deve derivare anche una **costante valutazione delle misure di protezione attiva e passiva delle Sedi**. Per mitigare i rischi, si dovrà continuare a fare ricorso all'invio di militari dell'Arma del Carabinieri all'estero, con possibili ulteriori rafforzamenti dell'attuale contingente, in considerazione del quadro di sicurezza a livello globale. Per perseguire le azioni delineate, dovrà assicurarsi l'adeguato reperimento di risorse finanziarie e umane indispensabili.

### **Collettività italiane all'estero, servizi consolari e assistenza ai connazionali in difficoltà e in scenari di crisi**

**Assoluta attenzione dovrà riservarsi ai connazionali all'estero.** Le nuove forme di emigrazione richiedono di rafforzare il **sistema di sostegno ai nostri connazionali all'estero**. Innanzitutto, **valorizzando il ruolo delle Sedi e degli altri attori del Sistema Italia** (associazioni, patronati, enti assistenziali), per fornire un primo supporto. In secondo luogo, favorendo la creazione e il potenziamento di **reti** di giovani professionisti, imprenditori, scienziati e ricercatori, che accrescano il valore aggiunto delle esperienze all'estero dei nostri giovani e facilitino l'eventuale ritorno verso il nostro Paese. Infine, con una riforma, da attuare insieme a tutti gli attori coinvolti, degli organismi rappresentativi degli italiani all'estero quali il **CGIE e i Com.it.es**, per renderli più inclusivi nei confronti della nuova emigrazione. Altrettanta attenzione dovrà essere conferita alle iniziative afferenti al Turismo delle Radici, alla luce del potenziale turistico ed economico relativo al settore e in considerazione dei seguiti previsti per rafforzare l'impatto sui territori. La crescita dei cittadini residenti all'estero, oltre 7 milioni al 31 luglio 2024, porrà ulteriori sfide a una dinamica ed efficace **erogazione dei servizi consolari**. Pertanto, sarà essenziale continuare a promuovere la **digitalizzazione degli stessi**, per assecondare le esigenze dell'utenza di servizi forniti in maniera snella e veloce. Dovranno essere ulteriormente sviluppati i principali portali della Farnesina di rilievo consolare, nell'ottica dell'innovazione e dell'ulteriore miglioramento delle prestazioni, ma anche della sicurezza informatica e rispetto al rischio di intromissione o utilizzo scorretto da parte di intermediari non autorizzati. Sempre sul piano delle innovazioni, sarà importante continuare anche a investire per digitalizzare il processo di voto delle elezioni dei Com.It.Es.

**Nuove tecnologie, specie nelle telecomunicazioni, e digitalizzazione saranno fondamentali per continuare a diffondere una capillare cultura della sicurezza per chi viaggia, lavora o si trova oltre confine**, attraverso le piattaforme sviluppate dall'Unità di Crisi. Importante sarà continuare ad approfondire le possibilità offerte

dall'analisi dei dati e dall'intelligenza artificiale per intercettare in anticipo le notizie su eventi potenzialmente rischiosi per i nostri connazionali, come crisi socio-politiche o calamità naturali. **Massima attenzione dovrà essere dedicata alla sicurezza dei nostri connazionali in aree di conflitto e di instabilità**, inclusi quelli con doppio passaporto – penso per esempio al **Venezuela** – eventualmente oggetto di repressione da parte delle Autorità locali per motivi politici. Il costante coordinamento tra Ministero e rete all'estero potrà essere ulteriormente rafforzato attraverso la costante **formazione del personale anche in questo campo**. Quanto a specifici servizi consolari forniti, sarà importante consolidare il progetto per l'erogazione della **Carta d'Identità Elettronica ai restanti Paesi non europei**, mentre dovrà essere introdotto il nuovo **Documento di viaggio provvisorio (ETD UE)** istituito dalla Commissione Europea. Sarà ulteriormente migliorato il progetto per la rilevazione dei dati biometrici per il rilascio dei documenti di viaggio da parte dei Consoli Onorari. Andrà in particolare valutata una più ampia presenza delle postazioni dedicate, al fine di permettere una più capillare erogazione dei servizi consolari all'estero, soprattutto nelle circoscrizioni consolari più estese. Infine, sarà necessario continuare ad **incentivare e sostenere**, anche finanziariamente e sul piano della selezione e formazione, **il ruolo fondamentale svolto dai nostri Uffici Onorari** che, assistendo Consolati ed Ambasciate, forniscono un apporto insostituibile al lavoro della rete, chiamata a servire ed assistere, con impegno ed efficacia, la nostra collettività all'estero, tutelando e promuovendo anche in questo ambito l'interesse del Paese.

### **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 e con la supervisione dell'OIV. La coerenza è assicurata dalla piena corrispondenza tra quanto inserito nel portale Note Integrative e gli obiettivi del controllo strategico.

### **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 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.

### **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 (CdR), 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.

### **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 il Rapporto di Performance ai fini della comunicazione esterna dei risultati conseguiti dall'Amministrazione con le risorse assegnate nell'esercizio 2025.

### **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.

Roma,

IL MINISTRO

## ALLEGATO 1

### PROSPETTO DI CONNESSIONE TRA MISSIONI, PROGRAMMI, AZIONI, PRIORITA' POLITICHE E OBIETTIVI STRATEGICI E STRUTTURALI 2025-2027

CDR	MISSIONE	PROGRAMMA	AZIONI CORRELATE	PRIORITA' POLITICA* (Laddove indicato l'obiettivo è di tipo strategico)	OBIETTIVI TRIENNALI STRATEGICI / 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
						Sostegno all'attività internazionale in Italia del Presidente della Repubblica

CDR	MISSIONE	PROGRAMMA	AZIONI CORRELATE	PRIORITA' POLITICA* (Laddove indicato l'obiettivo è di tipo strategico)	OBIETTIVI TRIENNALI STRATEGICI / STRUTTURALI	OBIETTIVI ANNUALI
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.
			Tutela dei connazionali nelle crisi internazionali		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	Organizzazione e gestione riunioni del Comitato consultivo interministeriale sui prodotti a duplice uso, sulla base dell'art. 5 D. Lgs 221/2017
			Programmazione e coordinamento dell'Amministrazione		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	Attività di difesa giuridica nel contenzioso internazionale da parte del SGCT (contributi alla formazione di atti e indirizzi di coordinamento)
						Garantire la coerenza dell'attività del MAECI e dell'azione internazionale del Governo.

CDR	MISSIONE	PROGRAMMA	AZIONI CORRELATE	PRIORITA' POLITICA* (Laddove indicato l'obiettivo è di tipo strategico)	OBIETTIVI TRIENNALI STRATEGICI / STRUTTURALI	OBIETTIVI ANNUALI
DGAI	L'Italia in Europa e nel mondo	Presenza dello Stato all'estero tramite le strutture diplomatico-consolari	Funzionamento delle strutture diplomatico-consolari e attività istituzionali delle sedi all'estero	*Riforma e razionalizzazione dell'Azione amministrativa, Valorizzazione delle risorse umane e Digitalizzazione dei servizi	Miglioramento della gestione amministrativa delle Sedi estere ed incremento delle iniziative per la conservazione, valorizzazione e razionalizzazione del patrimonio immobiliare	Interventi di valorizzazione del patrimonio immobiliare di proprietà in Austria, Belgio, Cile, Francia, Malesia, Marocco, Messico, Regno Unito.
	Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	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 Prima Visita Medica
			Gestione comune dei beni e servizi, ivi inclusi i sistemi informativi		Digitalizzazione e ammodernamento tecnologico del MAECI	Sicurezza informatica: "Asset Inventory" delle postazioni di lavoro informatiche presenti presso la rete estera
						Reingegnerizzazione del Portale SIBI Formazione per funzionari e operatori sull'utilizzo del nuovo sistema crittografico del MAECI

CDR	MISSIONE	PROGRAMMA	AZIONI CORRELATE	PRIORITA' POLITICA* (Laddove indicato l'obiettivo è di tipo strategico)	OBIETTIVI TRIENNALI STRATEGICI / STRUTTURALI	OBIETTIVI ANNUALI
DGAP	L'Italia in Europa e nel mondo	Promozione della pace e sicurezza internazionale	Rapporti politici internazionali e diritti umani	*Mediterraneo e Africa	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.	Partecipazione dell'Italia alle missioni civili della Politica di Sicurezza e Difesa Comune e alle Missioni di Osservazione Elettorale dell'Unione Europea
			Sicurezza, disarmo e processi di stabilizzazione nelle aree di crisi	*Alleanza Atlantica e sicurezza	Rafforzare l'azione nel settore di sicurezza e diritti e proseguire le iniziative diplomatiche e umanitarie per prevenire e risolvere le crisi nel nostro vicinato, con particolare riferimento ai fronti orientale e meridionale, rendendo più incisiva l'azione degli organismi e dei processi multilaterali.	Promozione delle priorità dell'Italia in materia di diritti umani
						Non proliferazione e disarmo
						Sostenere la presenza di personale italiano nell'OSCE.

CDR	MISSIONE	PROGRAMMA	AZIONI CORRELATE	PRIORITA' POLITICA* (Laddove indicato l'obiettivo è di tipo strategico)	OBIETTIVI TRIENNALI STRATEGICI / STRUTTURALI	OBIETTIVI ANNUALI
DGCS	L'Italia in Europa e nel mondo	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, delle Organizzazioni Internazionali e dell'Unione Europea, attraverso la partecipazione alle riunioni dei loro organi direzionali, il dialogo diretto e il finanziamento delle loro attività "core" o di loro specifici programmi.	"Engagement" con le OO.II tramite dialogo diretto, partecipazione nei loro organi direttivi e finanziamento delle loro attività "core" o su progetti specifici tramite contributi volontari
			Attività di indirizzo, valutazione e controllo della Cooperazione allo Sviluppo		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 trame indicazioni per la futura programmazione.	Avvio dei processi di valutazione per un importo pari al 70% delle risorse assegnate per valutazioni di impatto sul cap. 2155  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  Approvazione di iniziative di assistenza tecnica per progetti da co-finanziare in collaborazione con partner internazionali
			Attuazione delle politiche di cooperazione mediante l'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo	*Cooperazione allo sviluppo	Assicurare una efficace e razionale programmazione degli interventi di cooperazione allo sviluppo.	Riunioni del Comitato Congiunto Fronteggiare in tempi rapidi le crisi umanitarie Fronteggiare i bisogni umanitari nei contesti di crisi protratta

CDR	MISSIONE	PROGRAMMA	AZIONI CORRELATE	PRIORITA' POLITICA* (Laddove indicato l'obiettivo è di tipo strategico)	OBIETTIVI TRIENNALI STRATEGICI / STRUTTURALI	OBIETTIVI ANNUALI
DGIT	L'Italia in Europa e nel mondo	Italiani nel mondo e politiche migratorie	Politiche e servizi per gli italiani nel mondo	*Collettività italiane all'estero, servizi consolari e assistenza ai connazionali in difficoltà e in scenari di crisi	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 strategiche

CDR	MISSIONE	PROGRAMMA	AZIONI CORRELATE	PRIORITA' POLITICA* (Laddove indicato l'obiettivo è di tipo strategico)	OBIETTIVI TRIENNALI STRATEGICI / STRUTTURALI	OBIETTIVI ANNUALI
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 globale, in particolare in ambito economico-finanziario ed energetico e ambientale e in materia di transizione ecologica.	Contribuire a promuovere l'azione italiana in ambito G7 e G20, anche alla luce dei risultati ottenuti dalla presidenza italiana G7 nel 2024.
						Contribuire ad affrontare le sfide globali in tema di clima, ambiente ed energia e promuovere la sicurezza energetica nazionale, anche alla luce delle ripercussioni conseguenti all'aggressione russa all'Ucraina.
						Contribuire a promuovere, nei fori competenti, la posizione italiana sull'attuazione dei regimi sanzionatori internazionali (UE, ONU), in raccordo con amministrazioni e operatori economici, a tutela degli interessi nazionali.
			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 - anche alla luce della crescente rilevanza dell'Indo-Pacifico - 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

CDR	MISSIONE	PROGRAMMA	AZIONI CORRELATE	PRIORITA' POLITICA* (Laddove indicato l'obiettivo è di tipo strategico)	OBIETTIVI TRIENNALI STRATEGICI / STRUTTURALI	OBIETTIVI ANNUALI
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	Monitoraggio delle misure di attuazione del ciclo ordinario di lavoro agile presso i Centri di Responsabilità di questa Amministrazione.
			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 assicurare una più efficace presenza nei Paesi extra UE.

CDR	MISSIONE	PROGRAMMA	AZIONI CORRELATE	PRIORITA' POLITICA* (Laddove indicato l'obiettivo è di tipo strategico)	OBIETTIVI TRIENNALI STRATEGICI / STRUTTURALI	OBIETTIVI ANNUALI
DGUE	L'Italia in Europa e nel mondo	Integrazione europea	Politiche dell'Unione Europea	Integrazione europea	Promuovere la visione italiana del processo di integrazione europea partecipando ai vari negoziati in ambito UE.	<p>Promuovere gli interessi italiani in occasione dei futuri negoziati sul prossimo Quadro Finanziario Pluriennale (2028-2034). Assicurare assistenza economica all'Ucraina in ambito europeo nel breve e medio periodo, specie attraverso lo Strumento per l'Ucraina (Ukraine Facility). Monitorare i processi di attuazione dei PNRR dei paesi membri nella cornice del Dispositivo di Ripresa e Resilienza (RFF). Monitoraggio e gestione dei fondi e programmi UE attribuiti all'Italia.</p> <p>Promuovere la partecipazione italiana ai programmi di gemellaggio amministrativo ("Twinning") ed ai progetti di assistenza tecnica ("TAIEX") in ambito UE.</p> <p>Partecipazione al coordinamento nazionale nella fase ascendente delle politiche settoriali dell'UE.</p>
			Accordi economici e politiche di sviluppo con i Paesi dell'Europa	Rapporti bilaterali	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.	<p>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)</p> <p>Percentuale dei contributi destinati ad Organismi Internazionali e agli interventi ai sensi delle Leggi 72 e 73 del 2001 (in favore degli esuli istriani, fiumani e dalmati e delle minoranze italiane in Slovenia, Croazia e Montenegro).</p>

CDR	MISSIONE	PROGRAMMA	AZIONI CORRELATE	PRIORITA' POLITICA* (Laddove indicato l'obiettivo è di tipo strategico)	OBIETTIVI TRIENNALI STRATEGICI / STRUTTURALI	OBIETTIVI ANNUALI
GABI	Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	Indirizzo politico	1- Ministro e Sottosegretari di Stato		Miglioramento della capacità di attuazione delle disposizioni legislative del Governo	
			2- Indirizzo Politico-Amministrativo		Miglioramento efficacia controllo strategico	
			Valutazione e controllo strategico (OIV)			

CDR	MISSIONE	PROGRAMMA	AZIONI CORRELATE	PRIORITA' POLITICA* (Laddove indicato l'obiettivo è di tipo strategico)	OBIETTIVI TRIENNALI STRATEGICI / STRUTTURALI	OBIETTIVI ANNUALI
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 e razionalizzazione dell'Azione amministrativa, valorizzazione delle risorse umane e digitalizzazione dei servizi	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

CDR	MISSIONE	PROGRAMMA	AZIONI CORRELATE	PRIORITA' POLITICA* (Laddove indicato l'obiettivo è di tipo strategico)	OBIETTIVI TRIENNALI STRATEGICI / STRUTTURALI	OBIETTIVI ANNUALI
DGSP	Commercio internazionale ed internazionalizzazioni del sistema produttivo	Sostegno all'internazionalizzazione e delle imprese e promozione del made in Italy	2- Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane 3- Internazionalizzazione del sistema produttivo e cooperazione scientifica e tecnologica in ambito internazionale 4- Piano straordinario del Made in Italy	*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

CDR	MISSIONE	PROGRAMMA	AZIONI CORRELATE	PRIORITA' POLITICA* (Laddove indicato l'obiettivo è di tipo strategico)	OBIETTIVI TRIENNALI STRATEGICI / STRUTTURALI	OBIETTIVI ANNUALI		
DGDP	L'Italia in europa e nel mondo	Diplomazia pubblica e culturale	2- Promozione e diffusione della lingua e della cultura italiana all'estero. 4- Risorse da destinare al personale in servizio presso le istituzioni scolastiche all'estero.	*Diplomazia pubblica e culturale	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.	Valorizzazione dell'arte contemporanea attraverso la Collezione Farnesina		
			Comunicazione istituzionale e rapporti con i media	*Diplomazia pubblica e culturale	Promozione e valorizzazione delle attività istituzionali del Ministero e della rete all'estero	Rafforzare la strategia di social media della Farnesina Assicurare che gli uffici dell'Amministrazione centrale e della Rete diplomatico-consolare siano informati sui principali articoli di stampa di pertinenza		
			Attività di pianificazione delle politiche		Contribuire all'elaborazione di indirizzi prioritari, favorire le sinergie con attori non governativi in chiave di Diplomazia Pubblica; promuovere la presenza italiana e assicurare il coordinamento con i funzionari italiani presso le OO.II.		Promozione e diffusione dei progetti di ricerca realizzati dagli Enti di ricerca internazionalistica su temi prioritari per la politica estera nazionale	
								Organizzazione della Conferenza annuale ROME MED Dialogues
								Elaborazione dell'Annuario statistico del MAECI
								Valorizzazione e promozione del patrimonio storico-archivistico e bibliotecario del MAECI

## ALLEGATO 2

### QUADRO GENERALE DI RIFERIMENTO 2025

L'azione del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale si inserisce in uno **scenario globale** complesso, caratterizzato da perduranti e nuove crisi internazionali. Tali fragilità si sono accentuate a causa dell'aggressione russa all'Ucraina, della crisi a Gaza e nel sud del Libano. La prima ha ridisegnato gli assetti geopolitici e generato gravi conseguenze sulle dinamiche dei prezzi e degli approvvigionamenti di materie prime e prodotti energetici, mentre la crisi in Medio Oriente, scaturita dall'attacco terroristico condotto da Hamas contro Israele il 7 ottobre 2023 e acuita dalla prolungata emergenza umanitaria a Gaza, rischia di destabilizzare la regione.

Per il triennio 2025-2027, il MAECI continuerà a valorizzare l'impegno e gli aiuti a sostegno della **sovranità e integrità territoriale dell'Ucraina**, della sua popolazione, della futura ricostruzione del Paese e del suo percorso europeo, anche in vista della *Ukraine Recovery Conference*, che sarà ospitata in Italia nel 2025. In raccordo con i partner e gli alleati, sarà incoraggiato ogni utile canale diplomatico affinché vi sia una base utile alla ripresa di **negoziati di pace**, quando le condizioni lo consentiranno. **Anche rispetto alla crisi a Gaza**, il Ministero proseguirà nell'impegno volto ad evitare l'allargamento del conflitto all'intera regione e ad affrontare l'emergenza umanitaria, con l'obiettivo ultimo della ripresa del dialogo politico nella prospettiva di **due Stati** che convivano in pace e sicurezza.

L'area del **Mediterraneo allargato** (Nord Africa, Medio Oriente, dal Maghreb al Mar Rosso e al Golfo, incluso Sahel e regioni dei Grandi Laghi, fino all'Afghanistan) – su cui è significativo l'impatto anche della crisi ucraina, in termini di stabilità, sicurezza alimentare e approvvigionamenti energetici – resta il quadrante geopolitico più prossimo al nostro Paese, caratterizzato da una molteplicità di obiettivi di prevenzione e risoluzione delle crisi in atto. Oltre alla risposta umanitaria verso Gaza (*Food for Gaza*), l'Italia partecipa alla missione navale europea ASPIDES, per proteggere il traffico navale nel Mar Rosso dagli attacchi degli Houthis yemeniti, e dà seguito alle iniziative assunte sulla crisi siriana, rafforzando **il dialogo con i Paesi della regione** più coinvolti nelle crisi, in raccordo con i partner internazionali e in ambito UE. Per quanto riguarda la **Siria**, infatti, sarà fondamentale adottare un approccio pragmatico, ma allo stesso coerente con i nostri valori, che possa favorire una **transizione pacifica, inclusiva e rispettosa delle minoranze etniche e religiose**. In **Libano**, appare prioritario sostenere il consolidamento della tregua e la progressiva stabilizzazione del Paese, non da ultimo attraverso il ruolo svolto dalla missione UNIFIL, ed in tale ambito accompagnare il Paese nel tentativo di superare lo stallo istituzionale ed affrontare la crisi economica in cui versa da anni. Prioritari sono anche il rilancio della transizione politica della Libia sotto guida ONU, la stabilizzazione della Tunisia, e il rafforzamento

dei legami con la regione del Maghreb, a partire da Marocco e Algeria, partner strategico anche in tema di approvvigionamenti energetici. In questo contesto si conferma l'importanza di iniziative regionali di dialogo, come lo strumento dei **Dialoghi Mediterranei**, la principale iniziativa di diplomazia pubblica a cadenza annuale realizzata dalla Farnesina insieme all'Istituto per gli studi di politica internazionale (ISPI).

L'**Africa** si conferma al centro delle priorità di politica estera italiana, soprattutto nel quadro del **dossier migratorio**, discusso in ambito UE e in termini di valorizzazione del ruolo e delle potenzialità connettive del nostro Paese per la stabilizzazione delle aree di crisi, la valorizzazione delle giovani generazioni e l'allargamento degli scambi culturali, economici e commerciali. In tal senso, la Farnesina si adopererà per dare nuovo impulso alle relazioni con l'Africa per il prossimo triennio, nel quadro del nuovo approccio del Governo per costruire con il Continente un partenariato su base paritaria e generare benefici per tutti, anche con iniziative come il **Piano Mattei**, e del **Processo di Roma**, nella cui cornice si vorrà approfondire una cooperazione ad ampio spettro in materia migratoria con i Paesi d'origine, transito e destinazione dei flussi.

Per il triennio 2025-2027 la Farnesina continuerà quindi a contribuire al **rafforzamento di un approccio integrato al fenomeno migratorio**, finalizzato al superamento della logica emergenziale a favore di una **diminuzione** sensibile e durevole dei **flussi migratori irregolari**.

Il MAECI darà continuità al rafforzamento delle relazioni bilaterali, nel contesto della **dimensione europea e transatlantica**, le due coordinate essenziali della politica estera e di sicurezza nazionale. Sarà confermato, in tale ottica, l'impegno per una difesa europea integrata con l'Alleanza Atlantica, anche alla luce del vigente Concetto Strategico della NATO. Il ricambio istituzionale ai vertici di entrambi, NATO e UE, offrirà un'occasione propizia per rilanciare la collaborazione tra queste due organizzazioni.

Tra i **temi UE di prioritario interesse** strategico emergono: il sostegno al processo d'integrazione europea dei Balcani Occidentali; il monitoraggio e l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR); la gestione dei fenomeni migratori e la garanzia di una piena e corretta applicazione del Nuovo Patto sulla Migrazione e l'Asilo; il rafforzamento del ruolo globale dell'UE attraverso il crescente orientamento politico dello "strumento di vicinato, sviluppo e cooperazione internazionale" (NDICI); il rilancio della competitività, anche tramite la messa a punto di una strategia di politica industriale europea, e gli imminenti negoziati sul prossimo Quadro Finanziario Pluriennale UE.

Nei rapporti bilaterali con i Paesi europei, fondamentale sarà rafforzare la cooperazione con i principali Paesi partner, a partire da **Francia, Germania, Polonia e Regno Unito**, e promuovere il dialogo con **Turchia, Grecia, Cipro e Malta**. Con quest'ultima, occorrerà concludere il negoziato sulle delimitazioni marittime.

Sotto il profilo **multilaterale**, la Farnesina dovrà assicurare la partecipazione attiva dell'Italia agli appuntamenti del **G7 sotto presidenza canadese e del G20 a guida**

**sudafricana.** In tale ambito, sarà fondamentale valorizzare i risultati della **Presidenza italiana del G7 nel 2024** e lavorare all'attuazione e al consolidamento delle iniziative lanciate nelle filiere ministeriali e nei gruppi di lavoro.

La promozione del diritto internazionale, la tutela dello stato di diritto e la salvaguardia universale dei **diritti umani** si confermano elementi centrali della nostra politica estera.

Parimenti, gli obiettivi della sicurezza energetica e della transizione ecologica costituiranno aspetti qualificanti della politica estera italiana, attraverso un'azione di **diplomazia energetica** che si avvalga anche degli strumenti offerti dal **Fondo Italiano per il Clima, dal Processo di Roma, dal Piano Mattei per l'Africa** e promuova una nostra attiva presenza nelle Agenzie internazionali rilevanti e la partecipazione a loro specifici progetti.

Il MAECI continuerà altresì ad attribuire la massima importanza alla partecipazione ai **fori onusiani e alle agenzie specializzate dell'ONU** a sostegno delle attività di protezione del patrimonio culturale, dell'istruzione e della cooperazione scientifica, attraverso un apporto concreto in risorse, presenza attiva, visibilità e progettualità. In un quadro di difesa e promozione del multilateralismo, l'investimento e la presenza del nostro Paese nel Sistema ONU sono strategici come lo sono i **negoziati per la riforma del Consiglio di Sicurezza**, nei quali l'Italia ha un ruolo primario come *Focal Point* del gruppo *Uniting for Consensus*.

Un altro settore di prioritario intervento del MAECI è quello del contrasto alle **minacce e sfide globali** quali il terrorismo, le minacce ibride (*in primis* le minacce cyber e alle reti ICT), i rischi di proliferazione nucleare, i traffici di esseri umani, la produzione e diffusione di oppioidi sintetici e la criminalità organizzata transnazionale.

La Farnesina contribuirà, nei fori multilaterali e attraverso il dialogo politico con i Paesi partner, alla costruzione di una efficace *governance* mondiale. A tal fine acquisiscono importanza centrale la promozione degli obiettivi dell'Agenda 2030 sullo sviluppo sostenibile e le attività di **cooperazione internazionale** che si concentreranno anche sullo sviluppo economico e sociale dei Paesi partner (ambiti chiave saranno la sicurezza alimentare, la formazione, la creazione di posti di lavoro dignitosi e il potenziamento dei servizi di base, energia e trasformazione digitale).

In relazione alla **politica commerciale**, il MAECI assicurerà il contributo costruttivo dell'Italia all'attività negoziale della Commissione europea per rafforzare la rete di accordi di libero scambio e diversificare i mercati di sbocco e di approvvigionamento, in particolare per quanto riguarda America Latina, Indopacifico e Africa, nell'attuale contesto geopolitico che impone di ridurre la dipendenza economica dai regimi a carattere autoritario. La Farnesina contribuirà inoltre al rafforzamento del multilateralismo commerciale nei contesti multilaterali di rilievo (OMC, OCSE, G7 e G20) e della collaborazione transatlantica per gestire i rapporti commerciali con la Cina e favorire il riequilibrio dell'interscambio con Pechino.

Sul piano dei **servizi ai cittadini**, la Farnesina continua a far fronte a richieste, sempre più articolate ed esigenti, che originano dalla nuova mobilità delle comunità italiane all'estero e del pieno ripristino dei flussi turistici. L'obiettivo è di continuare ad assicurare l'efficienza dell'erogazione dei **servizi consolari** e dell'**assistenza ai connazionali all'estero**.

Quanto ai **servizi alle imprese**, il MAECI assicurerà il massimo impegno per favorire la crescita delle esportazioni italiane e il rilancio del *Made in Italy*, assicurando il coordinamento delle attività di promozione all'estero condotte dalle varie articolazioni del Sistema Paese e tenendo in considerazione gli effetti generati, su molti settori produttivi nazionali, dalla guerra in Ucraina.

Nello svolgere le attività di **promozione integrata**, la Farnesina fa leva sul patrimonio linguistico e culturale nazionale, ponendo particolare attenzione all'azione di valorizzazione delle comunità italiane e di origine italiana nel mondo e alla promozione della lingua italiana (in particolare lavorando all'organizzazione di un Vertice dell'Italofonia). Prioritario sarà promuovere anche la cooperazione scientifica e tecnologica, per veicolare l'immagine dell'Italia come Paese all'avanguardia nella ricerca e ad alto tasso di innovazione. In tale contesto, si inquadra l'impegno per sostenere la candidatura italiana ad ospitare l'*Einstein Telescope* e lo sviluppo del polo ONU di Trieste.

Il MAECI assicurerà un sempre più ampio coinvolgimento della società civile italiana e internazionale sui temi di politica estera, valorizzando in particolar modo la **dimensione culturale**, che rappresenta uno dei principali fattori del potere d'attrazione di cui dispone il nostro Paese. Attraverso un potenziamento degli strumenti a nostra disposizione, si continuerà a valorizzare l'immagine e il ruolo dell'Italia e a promuovere in maniera sempre più capillare la nostra visione delle relazioni internazionali e dei nostri obiettivi di politica estera. Pari attenzione andrà dedicata, inoltre, ai temi e alle attività di **comunicazione strategica**, assicurando il raccordo e il coordinamento con i principali partner, anche nel quadro del contrasto alle minacce ibride.