



A/I/3

**Ministero degli Affari Esteri
e della Cooperazione Internazionale**

SEGRETERIA GENERALE

Circolare n.1

18 gennaio 2022

OGGETTO

**Aggiornamento metodi di lavoro e benessere
organizzativo**

Adattare i metodi di lavoro dell'Amministrazione a una realtà internazionale in continuo cambiamento e all'innovazione tecnologica e normativa è essenziale per l'incremento di efficacia ed efficienza della Farnesina e quindi della politica estera nazionale. Ciò ha evidenti ricadute anche sul benessere più generale del personale.

Desidero innanzitutto ribadire l'importanza di applicare i principi di trasparenza e condivisione degli indirizzi e delle decisioni delle strutture dirigenziali; della responsabilizzazione e del decentramento decisionale; di valorizzazione delle risorse e della crescita professionale; di partecipazione agli impegni del Ministro e delle altre cariche politiche del Ministero; di proiezione esterna e di produttività, efficienza e benessere organizzativo già previsti nella **circolare n. 4 / 2016**. Tali principi sono integrati, per quanto riguarda l'attenzione alla parità di genere, dalla **circolare n. 3 / 2021**. Su questa base, fornisco alcune indicazioni aggiuntive rivolte ai capi delle strutture ministeriali, e in particolare quelli in posizione apicale a Roma.

UN'AMMINISTRAZIONE PIÙ AGILE E PIÙ EFFICACE

Il **Consiglio di Amministrazione** dovrà concentrarsi maggiormente sui temi strategici dell'attività del Ministero, con taglio progettuale e operativo. A tal fine, e nei casi in cui sia possibile, si continuerà a sottoporre a procedura semplificata tutte le questioni amministrative, fatte salve quelle per le quali la discussione da parte del Consiglio di Amministrazione è strettamente necessaria. La DGRI diramerà con congruo anticipo l'agenda dei lavori delle sessioni formali del Consiglio. Le strutture di primo livello assicureranno quindi la trasmissione in tempo utile delle questioni da sottoporre nelle sedute del Consiglio di Amministrazione.

Per esaminare le questioni di gestione e preparare il lavoro del Consiglio di Amministrazione, si riunisce periodicamente (di norma ogni due settimane) un **Gruppo di lavoro** presieduto dal Capo dell'Unità di Coordinamento della Segreteria Generale (o da un suo delegato) con la partecipazione delle strutture di primo livello. Tra le attività all'esame del Gruppo di lavoro è data priorità ai temi connessi ai metodi di lavoro, alla gestione delle risorse umane, alla sostenibilità ambientale degli immobili utilizzati in Italia e all'estero e alla transizione digitale dell'Amministrazione.

L'Amministrazione riconosce il valore della **programmazione** per la definizione e l'attuazione delle linee d'azione complessive. L'Amministrazione si impegna, attraverso i propri organi di coordinamento e anche grazie all'ausilio delle nuove tecnologie, a stimolare un'**organizzazione** del lavoro per quanto possibile **orizzontale, progettuale e trasversale** tra le strutture di primo livello.

Incoraggio dunque l'adozione di procedure di lavoro idonee a favorire la partecipazione di tutte le risorse umane allo sforzo collettivo dell'Amministrazione e del Sistema-Paese. Tra esse, a titolo puramente esemplificativo, ma non esaustivo, ricordo:

- **Riunioni interdirezionali e interministeriali:** da convocare con congruo anticipo, condividendo documenti di inquadramento e approfondimento e individuando con chiarezza gli obiettivi attesi;
- **Gruppi di lavoro ad hoc:** formazioni flessibili costituite da funzionari di diverse strutture che si riuniscono periodicamente a seguito della definizione programmatica di un obiettivo trasversale dell'Amministrazione;
- **Piani d'Azione:** per rafforzare il dialogo strutturato con altre Amministrazioni ai fini della messa a sistema e della realizzazione di attività concordate e coordinate aventi ad oggetto uno stesso ambito geografico o tematico;
- **“Non paper”:** per concorrere a determinare la posizione nazionale sui principali temi di attualità, stimolando la capacità progettuale, propositiva e comunicativa dei funzionari.

L'individuazione di principi e obiettivi trasversali presuppone analogia organizzazione del lavoro all'interno delle singole strutture di primo livello. In questo senso, come già previsto dalla circolare n. 4 / 2016, i responsabili di strutture dirigenziali condividono con i collaboratori, in modo continuo e costante, gli obiettivi e gli indirizzi. Essi dunque promuoveranno non solo periodici staff meeting e incontri di riflessione sui temi più importanti e sull'andamento delle attività, ma ricorreranno altresì alle nuove tecnologie (come ad esempio le videoconferenze tra Roma e le Sedi, nel rispetto delle esigenze di sicurezza).

Le strutture di coordinamento dell'Amministrazione si impegnano altresì a garantire il flusso delle informazioni e a curare – attraverso l'adozione delle summenzionate procedure di lavoro e con il coinvolgimento dei funzionari titolari dei singoli dossier – la formazione di un aggiornato corpus di conoscenze (documenti, riflessioni, strategie) immediatamente accessibile.

Parallelamente, è necessario assicurare un più marcato **decentramento decisionale**, qualora la materia trattata lo consenta, affinché un accresciuto coordinamento interdirezionale concili con l'operatività complessiva. A tal fine, in linea con la circolare n. 4 / 2016, per favorire la responsabilizzazione a tutti i livelli, deve essere garantito maggior peso decisionale ai Vice Direttori Generali, ai Vice Capo Servizio, ai Capi Unità/Capi Ufficio e ai responsabili dei singoli dossier, nelle materie di rispettiva competenza e in linea con l'indirizzo della struttura di appartenenza.

Per un migliore utilizzo delle risorse, e tenuto conto delle previste assunzioni al Ministero, ritengo utile incentivare per quanto possibile la messa in comune delle risorse umane all'interno delle singole strutture di primo livello, a titolo di esempio avvalendosi di **pool di segreteria**.

UN'AMMINISTRAZIONE ATTENTA ALLA CONCILIAZIONE VITA-LAVORO

Per migliorare l'operatività dell'Amministrazione e la conciliazione tra vita professionale e vita privata, occorre stimolare la produttività e la creatività anche attraverso una regolare e adeguata fruizione periodica di momenti di riposo e congedo. Nei **fine settimana** e nei **periodi di congedo**, le interruzioni dei periodi di riposo del personale devono limitarsi ai casi di reale urgenza. Resta fondamentale garantire la piena operatività del personale in turno di reperibilità, nonché assicurare il

passaggio di consegne con colleghi e collaboratori in caso di assenza a qualsiasi titolo del titolare del dossier.

Proprio la conciliazione vita-lavoro richiede al tempo stesso un'adeguata **flessibilità oraria**, in modo da permettere la migliore organizzazione della propria giornata lavorativa.

Nella stessa prospettiva rientra il rispetto di alcuni **limiti orari**, che consentano la migliore trattazione delle questioni da parte delle strutture riceventi. A tal fine, è stabilito il termine delle ore 18.00 per la trasmissione al vertice amministrativo e politico degli **Appunti**; quelli ricevuti successivamente saranno trattati l'indomani, salvo urgenze oggettive.

UN'AMMINISTRAZIONE EFFICACE NEI METODI DI LAVORO

Per rendere immediatamente fruibili **Appunti e Messaggi** da parte dei vertici politici e amministrativi del Ministero, i redattori dovranno attenersi a principi di sintesi redazionale, semplicità del linguaggio, nonché chiarezza e incisività dei contenuti, suddividendo esplicitamente il testo in una prima parte illustrativa e in una parte finale contenente proposte operative o elementi di commento. Sottolineo in particolare l'**importanza della sintesi e dell'incisività del linguaggio**: Appunti e Messaggi eccessivamente lunghi, o redatti con linguaggio arcaico o contorto, scoraggiano la lettura. Segnalo inoltre l'utilità di dare conto dell'istruttoria espletata, facendo esplicito riferimento ai pareri acquisiti e alle parti coinvolte in tale fase.

Gli stessi criteri (in particolare di sintesi e chiarezza di linguaggio) si applicano per la predisposizione delle **Documentazioni** destinate al vertice amministrativo e politico. La trasmissione di tale documentazione deve avvenire di norma entro le ore 18.00 del giorno della scadenza, al fine di consentire l'analisi di quanto elaborato e la gestione in tempi ragionevoli di eventuali integrazioni e richieste di chiarimento. Invito fortemente tutti i capi struttura capofila a **coinvolgere le Sedi e i Consiglieri diplomatici** nella predisposizione della documentazione e nella cura dei seguiti di incontri a livello politico e di alti funzionari.

Con riferimento alle **Documentazioni**, è inoltre essenziale circoscrivere i punti in agenda, anche in ragione della tipologia del contatto (incontro, conversazione telefonica, ecc.), e fornire alla struttura capofila contributi della massima sinteticità. Come nel caso di Appunti e Messaggi, anche le Documentazioni dovranno riportare chiaramente i funzionari "redattori" e quelli "firmatari".

La trasmissione delle **richieste operative** deve avvenire di norma entro le ore 18.00. Di conseguenza tutte le strutture, nel richiedere elementi informativi, valutazioni o documentazioni, segnaleranno con chiarezza il grado di priorità e urgenza.

È assicurato un adeguato **preavviso di almeno 3 giorni lavorativi**, fatte salve situazioni di emergenza, per le richieste documentali e la convocazione di riunioni. Un congruo preavviso favorisce un'accresciuta qualità della documentazione.

Incoraggio le strutture capofila a non convocare **riunioni interdirezionali e interministeriali** oltre le ore 17.00 e a contenerne possibilmente la durata entro un'ora. Interventi sintetici, chiari e incentrati sui temi trattati contribuiscono all'efficacia delle riunioni.

UN'AMMINISTRAZIONE ATTENTA ALLO SVILUPPO DELLE CARRIERE E DEGLI INCARICHI

Con particolare riguardo alla carriera diplomatica, sarà costituita una **commissione permanente**, con l'apporto anche di professionalità esterne, per accompagnare i funzionari diplomatici nella migliore gestione dei propri percorsi professionali per identificare percorsi motivazionali. Tale commissione, che potrà svolgere anche funzioni di "mentoring", non intaccherà procedure e strumenti previsti dalle norme (ad esempio con riferimento a trasferimenti, nomine e promozioni).

Sottolineo l'importanza della **formazione permanente**, con la necessità di prevedere adeguate risorse e di rispettare il tempo ad essa dedicato, in un'ottica di sviluppo professionale del personale. In questo senso, i responsabili delle strutture di primo livello potranno ricorrere a una **rotazione dei funzionari diplomatici nei primi gradi della carriera** fra diversi incarichi nell'ambito della stessa Direzione Generale di appartenenza.

Il ricorso a **distacchi** presso altre Amministrazioni o imprese private sarà approfondito in quanto strumento per assicurare la maggiore coerenza nel perseguimento degli obiettivi di politica estera dell'Italia e di efficienza di funzionamento del Ministero.

UN'AMMINISTRAZIONE PIÙ RICETTIVA ALLE PROPOSTE DEI SINGOLI DIPENDENTI E AL GIUDIZIO DEGLI UTENTI

L'Amministrazione incoraggia la capacità propositiva e innovativa del personale e favorisce il coinvolgimento dei dipendenti. A tal fine, è istituita presso l'Unità di Coordinamento della Segreteria Generale una **casella di posta elettronica dedicata, cui ogni singolo dipendente potrà avanzare osservazioni, suggerimenti e proposte** sui metodi di lavoro. Tale meccanismo potrà arricchire l'Amministrazione di nuovi spunti, ferme restando le proposte provenienti dalle sigle sindacali attraverso i previsti consolidati canali.

L'efficacia dell'azione dell'Amministrazione passa necessariamente attraverso un dialogo costante con la **rete diplomatico-consolare all'estero**, da non limitarsi alla sola richiesta di informazioni e documentazione. I contributi propositivi, progettuali e di esperienza provenienti dalle Sedi costituiscono una ricchezza per l'Amministrazione nel suo complesso. In questo contesto, ricordo l'assoluta centralità dei **percorsi di innovazione**, che conferiscono un insostituibile valore aggiunto da perseguire in termini sia di processo che di obiettivi.

Nella gestione del gruppo è indispensabile il ricorso a tecniche di **teambuilding**, dedicando a tal fine il tempo necessario e l'attenzione per comprendere e motivare i collaboratori, prevedendo anche occasioni di valutazione periodica congiunta dei risultati ottenuti e delle lezioni apprese.

Nel rispetto della circolare n. 3 dell'11 luglio 2016 sulle "comunicazioni esterne del personale", è incentivata, quale parte integrante dell'attività del Ministero, la partecipazione dei funzionari a Roma e, in particolare, dei capi struttura nelle **occasioni di incontro pubbliche** con istituzioni locali, società civile, mondo accademico e settore privato. Ciò può favorire la condivisione degli obiettivi di politica estera e la reciproca conoscenza dei metodi di lavoro e di misurazione dei risultati ottenuti, raccogliere spunti di riflessione e valorizzare al contempo l'immagine della Farnesina, concorrendo così anche all'obiettivo di continuare ad attrarre le migliori professionalità del Paese. I dipendenti della Farnesina hanno il compito, la responsabilità e l'onore di rappresentare all'estero il proprio Paese, che devono quindi conoscere. L'apertura al mondo esterno rappresenta dunque un importantissimo strumento di arricchimento professionale e un contributo all'efficacia dell'azione ministeriale.

Sempre in termini di maggiore apertura ai contributi di riflessione, l'Amministrazione intende incrementare la sua ricettività rispetto alle opinioni dei cittadini italiani, delle imprese e più in generale dei fruitori dei suoi servizi. A tal fine, sono valorizzati i **sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione di cittadini e utenti** ("valutazione partecipativa") già attivati da alcune strutture e se ne raccomanda, ove possibile, l'introduzione anche in altre. Nella misurazione e valutazione della performance organizzativa del MAECI, si dà conto dell'impatto di tali meccanismi.

Ricordo infine il ruolo svolto dal **Comitato Unico di Garanzia (CUG)** quale organismo previsto dalla legge con compiti propositivi, consultivi e di verifica in materia di pari opportunità, valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni presso il MAECI. Il CUG monitora e vigila, inoltre, l'attuazione da parte dell'Amministrazione di politiche volte a favorire la conciliazione tra lavoro e vita privata e incoraggia proposte.

L'attività del Comitato e la sua valorizzazione potranno quindi contribuire al miglioramento della cultura organizzativa dell'Amministrazione, soprattutto nella prospettiva di un accresciuto benessere organizzativo quale volano per una maggiore efficienza e produttività del MAECI. A tal fine, l'Amministrazione rafforzerà la collaborazione con il CUG, anche tramite la convocazione di tavoli di lavoro ad hoc per approfondire questioni di comune interesse.

L'Amministrazione verificherà la corretta applicazione delle disposizioni contenute nella presente circolare, tramite rilevazioni periodiche dei risultati raggiunti.

I singoli capi struttura potranno ispirarsi alla presente circolare nell'assegnazione degli obiettivi annuali relativi alla gestione delle risorse umane.

Il Segretario Generale
SEQUI