

Piano Organizzativo del Lavoro Agile
Programmazione del lavoro agile e delle sue modalità di attuazione e sviluppo

Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale

POLA Piano Organizzativo del Lavoro Agile 2021

PARTE 1: LIVELLO DI ATTUAZIONE E SVILUPPO

Premessa

Il presente **Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA)** è stato sviluppato alla luce della normativa in vigore e delle esperienze maturate nella fase di sperimentazione e di messa a regime del Lavoro Agile attuate nel biennio 2018-2019, nonché nel corso dell'emergenza epidemica che ha caratterizzato l'ultimo anno.

Il POLA si integra nel ciclo di programmazione previsto dal Piano della Performance di cui all'art. 10, comma 1, lettera a) del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e si applica esclusivamente all'Amministrazione centrale.

Il Piano è redatto secondo quanto previsto dall'art. 263 comma 4-bis del D.L. 34/2020 di modifica dell'art. 14 della Legge 7 agosto 2015, n.124. A seguito dell'eventuale emanazione di nuove o aggiornate misure di carattere normativo e tecnico per la disciplina del lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche, si provvederà ad adeguare il presente documento.

Riferimenti normativi

Il lavoro agile nella Pubblica Amministrazione è introdotto dalla Legge 7 agosto 2015, n. 124.

La successiva Legge 22 maggio 2017, n. 81, “*Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato*” disciplina, al capo II, il **Lavoro Agile**, prevedendone

l'applicazione anche al pubblico impiego e sottolineando, tra l'altro, come per la sua realizzazione sia necessaria flessibilità organizzativa, volontarietà delle parti che sottoscrivono l'accordo individuale e utilizzo di strumentazioni che consentano di lavorare da remoto, **rendendo possibile svolgere la prestazione lavorativa “in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva”**.

Attraverso la direttiva n. 3/2017, recante le linee guida sul lavoro agile nella PA, il Dipartimento della Funzione pubblica ha poi fornito gli indirizzi per l'attuazione delle predette disposizioni attraverso una fase di sperimentazione.

Nei primi mesi del 2020, a causa della situazione connessa all'epidemia da COVID-19, il lavoro da remoto si è imposto come una delle misure più efficaci per affrontare l'emergenza. Le misure più significative hanno riguardato:

- la previsione del lavoro agile come una delle modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni, prescindendo dagli accordi individuali e dagli obblighi informativi di cui alla L. n. 81/2017 (Art. 87, commi 1 e 2 del D. L. n. 18 del 17 marzo 2020 e successive modificazioni e integrazioni);

- introduzione del POLA (Art. 263, comma 4-bis, D. L. n. 34 del 19 maggio 2020);

- indicazioni per le misure di organizzazione del lavoro pubblico in periodo emergenziale (Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 19 ottobre 2020, prorogato con Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 23 dicembre 2020 fino al 31 gennaio 2021);

- **Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 9 dicembre 2020 con cui si approvano le linee guida per il POLA.**

Lo stato di attuazione

Il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (MAECI) ha introdotto il “lavoro agile” - limitatamente all'Amministrazione centrale alla luce delle specificità che caratterizzano le attività e i compiti istituzionali svolti dalla rete diplomatico-consolare all'estero - **nel 2018** (Circolare n. 1 del 13 giugno 2018) in applicazione della legge n. 81 del 2017.

In questa fase tutti i dipendenti in servizio presso la sede centrale, inclusi i funzionari della carriera diplomatica, i dirigenti e il personale di altre amministrazioni in posizione di comando, potevano accedere alla prestazione lavorativa in modalità agile, per un massimo di cinque giornate al mese, da concordare con il superiore gerarchico.

I Centri di Responsabilità rendevano noti mediante avviso pubblicato su MAENET le attività di competenza da svolgersi in modalità agile e il numero di posizioni di lavoro agile attivabili nella fase sperimentale, mentre i dipendenti interessati potevano accedere dietro istanza al Centro di Responsabilità di appartenenza, corredata da una proposta di progetto di lavoro agile controfirmata dal superiore gerarchico.

Ai sensi dell'articolo 19 della legge 22 maggio 2017, n. 81, i dipendenti ammessi alla prestazione lavorativa in modalità agile e l'Amministrazione stipulavano un accordo individuale di lavoro agile presso la Direzione Generale per le risorse e l'innovazione.

La fase di sperimentazione si è conclusa l'anno successivo, con l'avvio della fase di messa a regime del LA e abrogazione della predetta Circolare, sostituita dalla Circolare n. 1 del 18 aprile 2019.

La Circolare del 2019 ha previsto una cadenza semestrale dei bandi di accesso al lavoro agile, il mantenimento del numero massimo di 5 giornate di lavoro agile al mese e della sottoscrizione di un accordo individuale tra il dipendente e l'Amministrazione.

Data la normativa emergenziale emanata nel corso del 2020, il MAECI ha poi ampliato la platea dei dipendenti che, pur senza accordo individuale, in applicazione delle innovazioni normative introdotte potevano lavorare da remoto. Il personale che si è avvalso a rotazione di tale facoltà ha toccato un picco nel mese di aprile 2020 con circa 1500 unità (su un totale di circa 1900 Dipendenti), per stabilizzarsi successivamente sino ad arrivare alle circa 1260 unità di settembre 2020, di cui il 53% donne e 47% uomini, ossia il 70% circa del totale (comprendendo nel conteggio anche il personale di altre amministrazioni in servizio a vario titolo presso il MAECI stesso).

PARTE 2: MODALITA' ATTUATIVE

Attività che possono essere svolte in modalità agile

Nelle fasi più acute della pandemia, tutti i Centri di Responsabilità operanti all'interno del MAECI hanno individuato per ciascun profilo professionale le attività che potevano essere svolte in modalità agile, al fine di consentire al maggior numero possibile di dipendenti di poter svolgere, quantomeno parzialmente, la prestazione lavorativa in luogo diverso dall'Ufficio.

In particolare, sin dall'inizio della pandemia, questa Amministrazione ha favorito l'accesso a tale modalità di prestazione lavorativa ai lavoratori portatori di patologie che li rendono maggiormente esposti al contagio, ai dipendenti che hanno figli in età scolastica e alle donne in stato di gravidanza.

La rilevazione condotta dai Centri di Responsabilità ha fatto emergere, in linea generale, che in ciascun profilo professionale istituito al MAECI rientrano una pluralità di compiti, alcuni dei quali possono essere svolti in modalità agile. Pertanto, nell'ambito del profilo di appartenenza di ciascun dipendente, si possono individuare attività da svolgere da remoto.

Dato quanto precede, ciascun Centro di Responsabilità ha applicato il lavoro agile almeno al cinquanta per cento del personale, avendo cura di assicurare un'equa fruizione di tale modalità di prestazione dell'attività lavorativa anche per quel contenuto novero di profili professionali le cui attività si svolgono principalmente in presenza. A tal fine, sono state adottate adeguate misure che dispongano l'utilizzo del proprio personale in modalità agile attraverso una rotazione, su base giornaliera o settimanale, ferma restando la possibilità di fornire eventuali ulteriori istruzioni operative, tenendo conto delle proprie specificità organizzative.

Tenuto poi conto dell'evolversi della situazione epidemiologica, ciascun dirigente ha organizzato il proprio ufficio assicurando, su base giornaliera, settimanale o plurisettimanale, lo svolgimento del lavoro agile nella percentuale più elevata possibile e comunque in misura non inferiore a quella prevista dalla legge (cioè almeno il cinquanta per cento) del personale preposto ad attività che possono essere svolte secondo tale modalità, compatibilmente con le potenzialità organizzative e l'effettività del servizio erogato.

Anche sulla base delle esperienze così acquisite e alla luce dell'obiettivo indicato dalla vigente normativa di destinare il 60% dei dipendenti assegnati allo svolgimento di attività che possono essere rese a distanza (art. 263, comma 4 bis D.L. 34/2020), la nuova Circolare, che sostituirà la precedente 1/2019, definirà le misure per l'attuazione del lavoro agile, da applicarsi esclusivamente all'Amministrazione centrale, ampliando il novero di tali attività.

Nel predisporre l'elenco delle attività che è possibile svolgere in modalità agile si terrà conto degli indicatori precisati all'Allegato 1 di questo documento, tenendo presente che tutte le attività sono compatibili con il lavoro agile, ad eccezione di quelle per le quali è richiesto il presidio e la presenza fisica nelle sedi istituzionali, anche in relazione ad esigenze di tempestività e immediatezza.

Al fine di facilitare l'adozione del LA sono stati poi avviate una serie di attività volte, tra l'altro a:

- aggiornare gli obiettivi quantitativi relativi alla disponibilità da parte dell'amministrazione degli strumenti informatici necessari al lavoro agile da assegnare al personale;
- definire i percorsi formativi sul lavoro agile;
- aggiornare le applicazioni sulle quali è possibile operare da remoto;
- definire una possibile riorganizzazione degli spazi presso la Sede centrale, anche attraverso progetti pilota.

Su tali basi l'Amministrazione conta di raggiungere nell'arco del triennio, nel rispetto dei principi indicati dalla normativa, la quota del 60 % del personale che può aver accesso al lavoro agile.

Inoltre, in sede di aggiornamento annuale del POLA si provvederà ad un riesame delle attività realizzabili in lavoro agile, alla luce dell'evoluzione dei fattori umani (formazione) tecnologici (hardware e software) e normativi, con l'obiettivo di massimizzare la percentuale di personale che può avere accesso al LA.

Il MAECI ha la necessità di garantire standard particolarmente elevati di protezione della sicurezza delle proprie comunicazioni e dati, vista la sensibilità delle materie di competenza.

Per questo motivo, gli unici servizi ai quali l'Amministrazione ha in genere consentito l'accesso da remoto (prevalentemente tramite dispositivi personali) sono la posta elettronica @esteri.it e la PEC. A seguito dell'adozione della Circolare n. 1/2019, a un dipendente in lavoro agile per ciascun CdR è stato assegnato un laptop di proprietà dell'Amministrazione, configurato mediante VPN (*Virtual Private Network*) per l'accesso da remoto ai servizi e a un numero per il momento selezionato di applicativi informatici ministeriali (con l'esclusione ad esempio del sistema di messaggistica @doc e dell'accesso alle cartelle condivise).

A seguito dell'emergenza pandemica e dell'introduzione del lavoro agile quale modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa, il numero di laptop in VPN assegnato – anche in condivisione - al personale in servizio presso l'Amministrazione Centrale è stato incrementato fino a circa 200 unità.

Nel contempo, al fine di potenziare l'accesso da remoto (sia in termini di incremento del numero di utenti che di ampliamento del numero e della tipologia di applicativi ministeriali accessibili con laptop dedicati) che di rendere più sicuro l'accesso alla posta elettronica @esteri.it tramite dispositivi personali, è stata individuata e testata la soluzione "WS1 - VMware Workspace One", sistema per la gestione unificata e

integrata degli “endpoint” (PC Desktop, laptop, smartphone, tablet) caratterizzata da tecnologia di protezione avanzata degli applicativi e dei dati (preventiva registrazione dei dispositivi, accesso condizionato in base alle reti di provenienza e alla conformità dei dispositivi alle policy di sicurezza, connessioni in micro-VPN, autenticazione con doppio fattore) e da modalità semplificate di configurazione e distribuzione delle applicazioni accessibili da remoto.

A regime, si intende assegnare a ciascun dipendente in lavoro agile un laptop di proprietà dell’Amministrazione per l’accesso da remoto ai principali servizi e applicativi informatici ministeriali.

Nel mese di dicembre si è proceduto all’acquisto delle prime 2000 licenze “WS1 – Wmware Workspace One” e nel 2021 ci si dedicherà progressivamente a progettare e realizzare la relativa infrastruttura, ad attivare e configurare le predette licenze e ad acquistare, gestire e assegnare al personale dell’Amministrazione centrale un congruo numero di laptop. A seguire si procederà all’ulteriore progressiva attivazione di ulteriori utenze sia per l’accesso da remoto agli applicativi ministeriali tramite laptop di servizio, sia per l’accesso alla posta elettronica e agli applicativi Maenet e Mia Segreteria da dispositivi personali.

Sotto il profilo della “**Salute digitale**”, questa Amministrazione attualmente:

- ha disponibilità di accessi sicuri dall’esterno agli applicativi e ai dati di interesse per l’esecuzione del lavoro, con l’utilizzo di opportune tecniche di criptazione dati e VPN (cfr. paragrafo sulla Definizione dei requisiti tecnologici per il lavoro agile una volta entrato a regime il POLA);
- dispone parzialmente di funzioni applicative di “conservazione” dei dati/prodotti intermedi del proprio lavoro per i dipendenti che lavorino dall’esterno;
- ha disponibilità di applicativi software che permettono alla lavoratrice o al lavoratore nell’ottica del lavoro per flussi, di lavorare su una fase del processo lasciando all’applicativo l’onere della gestione dell’avanzamento del lavoro, nonché dell’eventuale sequenza di approvazione di sottoprodotti da parte di soggetti diversi, nel caso di flussi procedurali complessi con più attori; e
- ha fornito 192 chiavette USB per garantire il collegamento internet ai pc forniti al personale e 39 SIM per collegamenti telefonici da cellulare. Ha effettuato n. 112 deviazioni telefoniche del numero interno degli uffici su altrettanti telefoni cellulari al fine di garantire la modalità in lavoro agile.

Per quanto riguarda le misure aggiuntive nel più ampio contesto di gestione della sicurezza del patrimonio informativo dell’Amministrazione:

- i lavoratori sono all'occorrenza informati attraverso la intranet ed appositi messaggi email sulle specifiche campagne di attacco in corso;
- vengono offerti moduli formativi innovativi, nel più ampio contesto del processo di digitalizzazione della PA, destinati a promuovere presso i lavoratori la semplificazione dei metodi di lavoro, di pari passo con la diffusione nella dirigenza del concetto di smart leadership;
- non è presente una figura comparabile al CISO (*Chief Information Security Officer*), responsabile per la sicurezza informatica e la gestione dei rischi legati all'adozione delle tecnologie digitali; alla DGAI sono peraltro riconducibili le competenze relative a sicurezza e qualità delle comunicazioni e sicurezza dei sistemi e degli applicativi informatici;
- è presente la figura del DPO (*Data Protection Officer*, figura chiave prevista nel GDPR per la protezione del patrimonio informativo aziendale);
- non è adottata una strategia di DLP se non attraverso procedure automatizzate di backup dei dati sui sistemi centrali; e
- non è utilizzato il sistema di desktop virtualizzato.

Per quanto riguarda l'accesso ai dati e agli applicativi da parte del dipendente dalle postazioni interne alla Sede centrale (Farnesina), sono disponibili procedure automatizzate per:

- la profilazione degli utenti, con gestione dei ruoli e delle abilitazioni, attraverso l'utilizzo di un dominio Microsoft Active Directory con utenze nominative;
- la tracciatura degli accessi ai sistemi e agli applicativi, attraverso le specifiche funzionalità dei sistemi operativi e degli altri sistemi di monitoraggio centralizzati;
- la disponibilità di documenti in formato digitale grazie al protocollo tramite il sistema @doc e in futuro, in modo più ampio, attraverso il sistema Pi.Tre. Esso permetterà di fornire agli Uffici a Roma e alla rete all'estero (inclusi gli IIC) un unico sistema con i principali strumenti di lavoro in uso ("miascrivania", i vari applicativi gestionali, la Pec) oltre che una gestione, ordinata per fascicolo e secondo le norme in vigore, dei documenti prodotti e protocollati dai vari Uffici. Con riferimento specifico al Piano Triennale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione:

1. **Servizi digitali.**

Il ricorso al lavoro agile può vedere un incremento di una effettiva capacità dell'Amministrazione di generare ed erogare servizi digitali. Coerentemente con questa impostazione, il MAECI ha negli ultimi anni rilasciato numerosi portali al cittadino e procede alla costante evoluzione delle piattaforme esistenti. Particolare rilievo è dato alla necessità di integrare in maniera crescente le piattaforme di back end

in uso presso il personale dell'Amministrazione e quelle di front end accessibili dall'utenza. A titolo esemplificativo, nuovo è il Portale Concorsi della Farnesina, che consente all'Amministrazione di gestire in modalità totalmente online le candidature ai concorsi. Ancora, recente è la pubblicazione del nuovo portale "InnovalItalia", dedicato alla rete dei ricercatori italiani all'estero per metterli in contatto fra loro e con le imprese interessate. Si cita anche il portale "Study in Italy" per l'erogazione delle borse di studio a studenti stranieri o il portale "JoinIT" per la ricerca di posizioni nelle organizzazioni internazionali e la segnalazione delle candidature alla Farnesina. Il Portale "Visto per Italia" è stato aggiornato con la nuova funzionalità "e-application" per favorire l'acquisizione automatica dei moduli compilati dai richiedenti, riducendo così, tra l'altro, i tempi di permanenza allo sportello. Coerentemente con il Piano Triennale, il MAECI ha finalizzato l'adesione alla piattaforma "Web Analytics Italia" con i suoi principali portali proprio per migliorare il processo evolutivo dei suoi servizi online. L'Amministrazione ha inoltre provveduto a comunicare ad AGID, tramite l'apposita applicazione, la "Dichiarazione di Accessibilità" dei propri principali siti web. Analogamente, l'Amministrazione sta iniziando a fare ricorso in ambito di sviluppo applicativo a soluzioni in Cloud qualificate da AGID. La procedura di Appalto Specifico in corso per l'affidamento dei Servizi Applicativi si conforma alle Linee Guida dell'Agenzia per l'Italia Digitale sull'acquisizione del software, al Codice dell'Amministrazione Digitale e prevede una particolare premialità per soluzioni coerenti con il Piano Triennale. L'Amministrazione beneficia di soluzioni in riuso e a sua volta mette a disposizione di altre Amministrazioni i propri applicativi: nel primo caso, si pensi ad es. al progetto in corso di rifacimento della piattaforma documentale (concessa in riuso dalla Provincia Autonoma di Trento) o al progetto di gestione delle timbrature/carte Ate (concesso dallo Stato Maggiore della Difesa), come pure alla piattaforma di *whistleblowing*. Nel secondo caso, a titolo esemplificativo, contatti sono in corso con lo Stato Maggiore della Difesa per mettere a disposizione il programma gestionale del personale "ScrivaniaWeb", mentre l'attuale piattaforma documentale "@Doc" figura nel catalogo in riuso di Agid.

2. **Dati.**

L'Amministrazione ha definito al proprio interno un "Gruppo Dati", coerentemente con il Piano Triennale, per la valorizzazione del proprio patrimonio informativo. È stato avviato un ambizioso progetto di creazione di una "Anagrafica Centralizzata del Personale" con l'obiettivo di digitalizzare ulteriormente le piattaforme gestionali in uso nell'Amministrazione, ridurre interventi di digitalizzazione, integrare il front end con il back end dei programmi gestionali, e rafforzare la coerenza dei dati. Una condivisione dei dati degli schedari consolari è consolidata con le competenti strutture del Viminale, con INPS e con la Guardia di Finanza. Inoltre l'Amministrazione ha avviato i contatti con ISTAT per partecipare al progetto "Hub Nazionale della Statistica Pubblica" per favorire lo sviluppo di Open Data seguendo le Linee in argomento. Esistono inoltre flussi automatizzati di dati verso il MEF per adempimenti di natura amministrativa-contabile. Analogamente sono in essere procedure di interscambio dati

con UCB in materia inventariale, di bilanci delle Sedi all'estero, degli Istituti di Cultura e delle Scuole statali.

3. Piattaforme.

Il MAECI da anni ha intrapreso la strada della digitalizzazione dei metodi di lavoro, che risulta un incentivo evidente al lavoro agile. La quasi totalità delle procedure di ufficio avviene pertanto su piattaforme informatiche, che consentono di ridurre il carico di lavoro, riducendo i tempi e i costi dei servizi, razionalizzando i processi di back-office dell'Amministrazione al fine di migliorarne l'efficienza e generare risparmi economici, favorire la semplificazione e la standardizzazione dei flussi di dati tra amministrazioni. Nel corso degli ultimi due anni sono numerose le piattaforme realizzate o rinnovate per snellire e semplificare gli adempimenti amministrativo-contabili: si cita, a titolo di esempio, la piattaforma "Maggiorazione Abitazione", il rifacimento del programma "Contrattisti", la reingegnerizzazione del programma "EuroMAE", le nuove funzionalità aggiunte al programma "ScrivaniaWeb". Il rifacimento della intranet ministeriale ha consentito a tale strumento di rivelarsi utile fonte di informazioni per il personale durante la pandemia. È inoltre in corso il citato, ambizioso progetto di completa sostituzione delle attuali piattaforme documentali e di protocollo, che offrirà agli uffici una piattaforma unica per le comunicazioni, integrata altresì con i principali programmi gestionali proprio nell'ottica di una ulteriore digitalizzazione dei metodi di lavoro. È in fase di rilascio un portale che consentirà di gestire digitalmente le spedizioni e le ricezioni di corrispondenza da parte dell'Ufficio Corrieri della Farnesina. Flussi automatizzati sono stati creati anche per la lavorazione di pratiche riguardanti le Ambasciate straniere in Italia. Il MAECI inoltre prosegue il percorso di adesione alle c.d. "piattaforme abilitanti" del piano triennale: da una parte, ha adottato lo SPID sul proprio portale principale ed ha avviato contatti con il Dipartimento per la Trasformazione Digitale e con AgID per l'adozione di procedure facilitate di rilascio delle credenziali SPID da parte degli Identity Provider.

Infine, il personale di ruolo dell'Amministrazione è dotato di carta AT elettronica, che costituisce non solo tesserino di ingresso alla Farnesina, ma anche una vera e propria identità digitale: essa è documento di viaggio valido per l'espatrio e contiene anche i certificati di firma e di crittografia che consentono al personale di apporre la propria firma digitale sui documenti, anche da remoto, ampliando pertanto il perimetro delle attività che possono essere svolte in modalità agile.

4. Infrastrutture.

Per quanto riguarda i dati, i servizi e degli applicativi informatici, questo Ministero - tenuto conto delle funzioni istituzionali svolte, della sensibilità delle informazioni trattate (sulle quali si ritiene che vada comunque mantenuta l'esclusiva sovranità da parte di questa Amministrazione), dell'assenza di un "cloud nazionale" e delle minacce cibernetiche con cui è chiamata a confrontarsi - ha prevalentemente optato per ospitarli sulla propria infrastruttura, escludendo quindi – salvo alcune eccezioni (da ultimo ad es. per quanto riguarda gli strumenti per lo svolgimento di videoconferenze o webinar)

- il ricorso al c.d. cloud pubblico, i cui costi restano peraltro non irrisoni. Poiché il data-center della Farnesina è stato censito da AGID tra quelli appartenenti al Gruppo B, l'Amministrazione dovrà valutare se e quali servizi migrare verso i data center gestiti dal Polo Strategico Nazionale per i beni strategici ICT e verso i servizi cloud qualificati da AgID o – in virtù delle motivazioni sopra indicate - investire nell'adeguamento del proprio data center.

5. Interoperabilità.

Il MAECI, coerentemente con il Piano Triennale e con le Linee di indirizzo sull'interoperabilità tecnica per le PA si pone l'obiettivo di popolare su developers.italia.it i servizi che avrà reso conformi, anche tramite apposite attività da condursi sul contratto dei Servizi Applicativi in fase di aggiudicazione. Inoltre, il MAECI si pone l'obiettivo di rendere interoperabile la nuova piattaforma documentale P.I.TRE. con altre Amministrazioni per un dialogo applicativo che riduca il ricorso alla posta elettronica certificata. In coerenza con il Piano Triennale, si prevede di riprendere le attività necessarie a rendere interoperabili le piattaforme gestionali in uso ai dipendenti con la piattaforma "NoiPA".

6. Sicurezza informatica.

Il MAECI ha avviato attività volte ad aumentare la consapevolezza del rischio cyber, tramite la realizzazione di corsi e di materiale pubblicato sulla intranet ministeriale, nonché con avvisi e con messaggi circolari a tutti i CdR e alla rete diplomatico-consolare. Analogamente i procedimenti di acquisizione di beni e di servizi ICT fanno riferimento alle Linee Guida sulla sicurezza nel procurement ICT. Con riferimento alla sicurezza applicativa, a valere sul contratto Servizi Applicativi in corso specifiche risorse sono state destinate all'effettuazione di un assessment di sicurezza dei principali portali e applicativi. Attività sono costantemente in corso per l'aggiornamento dei portali e tecnologici per incrementare la sicurezza applicativa (ad es. dismissione di programmi in Access).

Definizione dei percorsi formativi sul lavoro agile

Reso necessario dall'emergenza pandemica, il lavoro agile rappresenta per il MAECI un volano di ulteriore sviluppo della propria azione in favore di connazionali e imprese. In tale ottica, l'estensione in via ordinaria del lavoro agile ad almeno il 60% dei dipendenti induce il MAECI – di concerto con la SNA – a implementare specifici percorsi formativi di dirigenti e lavoratori che tengano conto delle peculiarità della propria missione. Tali percorsi formativi si prefiggono di valorizzare la professionalità dei dipendenti MAECI e ottimizzare le competenze digitali e tecnologiche, al fine di mettere a disposizione degli utenti e del settore produttivo un MAECI digitalmente trasformato.

Va peraltro rilevato che la formazione del personale all'utilizzo delle tecnologie nella prestazione lavorativa fa parte già da alcuni anni dell'offerta formativa destinata alle risorse umane del MAECI. Pertanto, l'introduzione del lavoro agile determinato dalla situazione pandemica ha avuto l'effetto non di avviare ma, semmai, di accelerare percorsi formativi già in atto, nella convinzione che gli strumenti della digitalizzazione potessero permettere alla rete diplomatico-consolare di rispondere più efficacemente alle esigenze degli utenti e delle imprese. Ciò in coerenza con una cultura della formazione già presente in una Amministrazione che fisiologicamente alloca circa la metà delle proprie risorse umane sulla rete estera e ha quindi colto le opportunità della formazione a distanza prima dell'emergenza pandemica.

In quest'ottica, a partire dal 2017 il MAECI – d'intesa con la SNA – ha realizzato innovativi corsi in modalità e-learning, in particolare nei seguenti ambiti formativi:

- Percorsi formativi previsti nell'ambito della selezione per l'attribuzione della fascia retributiva superiore a quella di inquadramento;
- Corsi di preparazione per il servizio all'estero ("*pre posting*") del Personale della carriera diplomatica e dirigenziale e delle Aree Funzionali (segnatamente nei settori contabile, consolare e commerciale);
- Corsi sull'utilizzo di applicativi informatici in materia di visti, di contabilità, di elaborazione di video, nonché di contrattualistica pubblica e di promozione integrata del Sistema Paese;
- Corsi di orientamento e di introduzione al MAECI per personale neo-assunto;
- Corsi di lingue straniere, con particolare attenzione alle lingue di difficile apprendimento;
- Corsi di "*Public speaking*" e di comunicazione via web, inseriti nei moduli per i Segretari di Legazione in prova e per quelli di aggiornamento professionale dei Consiglieri di Legazione.

Anche alla luce di tale esperienza pregressa presso il MAECI e la sua rete estera, la diffusione dello smart working a seguito dell'emergenza COVID-19 ha confermato

l'esigenza di investire nell'ulteriore formazione delle risorse umane alle nuove competenze digitali, con la duplice finalità di:

1. promuovere il mutamento e la semplificazione dei metodi di lavoro e delle correlate competenze digitali di tutte le categorie di personale;
2. diffondere nella dirigenza un concetto di smart leadership sempre più orientato a coniugare la performance con il benessere organizzativo e la costante formazione e valorizzazione delle risorse umane, accentuando altresì l'autonomia manageriale dei funzionari diplomatici nell'organizzazione del lavoro per il conseguimento degli obiettivi assegnati.

La tabella in calce espone una sintesi dei percorsi formativi realizzati in modalità e-learning dall'Unità per la Formazione della Direzione Generale per le Risorse e l'Innovazione nell'ottica di favorire la trasformazione dei metodi di organizzazione e dei processi lavorativi del MAECI, come pure l'acquisizione delle correlate competenze da parte delle diverse categorie di personale.

Competenze sviluppate	Tipologia del corso erogato in e-learning	Anno	Unità formate
Competenze digitali e semplificazione dei metodi di lavoro	Gestione finanziaria ed economico-patrimoniale degli Istituti italiani di Cultura	2017	50
Competenze digitali e semplificazione dei metodi di lavoro	Corsi di preparazione per il servizio all'estero per le Aree Funzionali (<i>"pre posting"</i>)	2017	578
Competenze digitali e semplificazione dei metodi di lavoro	Applicativo informatico "L-VIS" per la trattazione delle domande di visto d'ingresso	2017	334
Smart leadership	Moduli formativi per personale della carriera diplomatica e dirigenti	2017	157
Competenze digitali e semplificazione dei metodi di lavoro	Corso di elaborazione e montaggio di materiali video	2018	308
Smart leadership	Moduli formativo per personale della carriera diplomatica e dirigenti	2018	161
Competenze digitali e semplificazione dei metodi di lavoro	Percorsi formativi previsti nell'ambito della selezione per l'attribuzione della fascia retributiva superiore a quella di inquadramento	2019	63
Miglioramento dei metodi e dei processi di lavoro	Corso in materia di contratti pubblici per le Sedi all'estero	2019	400
Transizione digitale	Corso su promozione integrata del Sistema Paese (cultura ed economia)	2019	239
Smart leadership	Moduli formativo per personale della carriera diplomatica e dirigenti	2019	136
Competenze digitali e semplificazione dei metodi di lavoro	Corsi di orientamento e introduzione al MAECI per personale neo-assunto appartenente alla III Area Funzionale	2020	43
Competenze digitali e semplificazione dei metodi di lavoro	Corsi di preparazione per il servizio all'estero per le Aree Funzionali (<i>"pre posting"</i>)	2020	166
Utilizzo delle lingue veicolari e non nel campo delle relazioni internazionali	Corsi di lingue straniere	2020	400
Smart leadership	Moduli formativo per personale della carriera diplomatica e dirigenti	2020	194
Totale delle unità di personale formate in modalità e-learning 2017-2020			3229

Documenti da allegare

ALLEGATO 1

Mappatura delle attività che possono essere svolte in modalità di lavoro agile

Nel predisporre l'elenco delle attività che è possibile svolgere in modalità agile si terrà conto dei seguenti indicatori:

- a) il grado di programmabilità e di autonomia della prestazione lavorativa e la possibilità di delocalizzare in parte le attività assegnate senza che sia necessaria la costante presenza fisica nella sede abituale di servizio;
- b) se è nella disponibilità del dipendente, o in alternativa fornita dall'Amministrazione, la strumentazione informatica, tecnica e di comunicazione idonea e necessaria all'espletamento della prestazione in modalità agile;
- c) il grado di riservatezza e di digitalizzazione dei documenti e dei processi comunicativi e decisionali, compatibile con lo svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori della sede abituale di servizio;
- d) il grado di ricorrenza di situazioni aventi carattere di urgenza e il grado di interscambio con l'utenza esterna e con i colleghi; e
- e) la possibilità di monitorare e valutare l'esecuzione della prestazione lavorativa.

ALLEGATO 2

“Accompagnamento all’introduzione del lavoro agile – Edizione dedicata al Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale”

Pacchetto formativo per dirigenti

Lezioni via web – webinar

Temi Trattati	Modalità	Numero Ore
Modulo di apertura riservato agli apicali e dirigenti - "Riorganizzare il lavoro - l’implementazione del lavoro agile anche dopo la fase emergenziale”. <ul style="list-style-type: none">• Lavoro agile come leva di innovazione manageriale e organizzativa.• Il lavoro per obiettivi: dalla public diplomacy “in presenza” alla “web diplomacy” - obiettivi misurabili.• Le fasi del progetto di change management: ruoli e responsabilità per il cambiamento.• Esempi di digital events per Ambasciate e Consolati.	Webinar Aula capienza massima 1000	1
Modulo Laboratoriale riservato ai Dirigenti. <p>Gli strumenti organizzativi per l’attuazione del lavoro agile all’interno delle amministrazioni pubbliche:</p> <ul style="list-style-type: none">• L’analisi delle caratteristiche tecnico-organizzative e dei fattori abilitanti del lavoro agile Il piano organizzativo del lavoro agile: finalità, contenuti e modalità di redazione;• Il monitoraggio dell’attuazione del lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche; <p>Gli strumenti operativi per l’organizzazione, la gestione, il monitoraggio e la valutazione delle prestazioni rese in modalità agile:</p> <ul style="list-style-type: none">• L’accordo individuale: finalità e contenuti;• La performance individuale del lavoratore in modalità agile: risultati e comportamenti• Gli strumenti per il monitoraggio	n. 2 Webinar di 1,5 h con pausa	3
Modulo Laboratoriale riservato ai Dirigenti - SMART LEADERSHIP- LEADERSHIP ai tempi del lavoro a distanza. <ul style="list-style-type: none">• La gestione dei risultati, di noi stessi e delle relazioni, dei Team.	NB. n. webinar parametrati al n. partecipanti	2

ALLEGATO 3

“Accompagnamento all’introduzione del lavoro agile – Edizione dedicata al Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale”

Pacchetto formativo per lavoratori

Modulo formativo <u>dedicato a tutto il personale</u> e alle organizzazioni sindacali. <ul style="list-style-type: none">• Il lavoro agile: una nuova filosofia di lavoro; principi organizzativi e leve tecnologiche.• Competenze tecniche nella realizzazione di digital events per Ambasciate e Consolati: le piattaforme digitali.• Flessibilità del rapporto di lavoro & lavoro agile: le domande più frequenti	Webinar Aula capienza massima 1000	2,5
Modulo formativo dedicato a tutto il personale e alle organizzazioni sindacali. <p>Focus sull’autodisciplina e sulla capacità di organizzare la prestazione lavorativa in modalità agile, la gestione del tempo, dei risultati, di noi stessi e delle relazioni.</p>	Webinar Aula capienza massima 1000	1,5

PARTE 3: SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DEL LAVORO AGILE

Soggetti incaricati di organizzare e monitorare il LA nelle strutture di appartenenza

I soggetti incaricati di organizzare il lavoro agile sono i singoli Dirigenti con funzione di Capo Ufficio/Unità, che possono agire direttamente o tramite i funzionari preposti alle Sezioni all'interno degli Uffici e che, in tale veste, coordinano l'attività dei collaboratori che vi prestano servizio.

I Capi Ufficio/Unità definiscono gli obiettivi di livello sia quantitativo che qualitativo che il personale deve perseguire quando in lavoro agile e ne verificano il grado di raggiungimento in un'ottica di breve – medio periodo, attraverso un esercizio cadenzato di confronto con i collaboratori che può esplicarsi in una reportistica ad hoc e/o un colloquio diretto, da realizzarsi, in particolare, nei giorni di servizio in presenza.

Sulla base delle risultanze di tali attività di monitoraggio, il Capo Ufficio è chiamato ad affinare nel tempo le modalità di realizzazione del lavoro agile, nel quadro del perseguimento degli obiettivi del Piano della Performance.

I dipendenti che si avvalgono delle modalità di lavoro agile non subiscono penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera. La prestazione lavorativa resa in modalità agile è integralmente considerata come servizio pari a quello ordinariamente reso presso la sede centrale ed è di conseguenza valutato con le modalità previste dal Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale di questa Amministrazione, adottato con D.M. 152/bis del 28 marzo 2012.

I Dirigenti amministrativi e il personale diplomatico sono comunque chiamati, indipendentemente dalle modalità nelle quali prestano servizio, a perseguire gli obiettivi loro assegnati a inizio anno e su di essi vengono valutati. Peraltro, in quanto responsabili sia del servizio in presenza che del lavoro agile del personale incardinato nelle rispettive strutture, essi sono altresì chiamati a garantire le necessarie attività di direzione, coordinamento e monitoraggio.

PROCESSI

Comitato unico di garanzia

Questa Amministrazione ha valorizzato il ruolo del CUG e la sua azione come previsto anche nel Piano triennale di azioni positive. Il CUG, infatti, monitora l'attuazione dello *smart working* in atto presso l'Amministrazione centrale, quale strumento di conciliazione tra esigenze personali e professionali. In quest'ottica, effettuerà un'indagine interna, tramite somministrazione di un questionario ad hoc, su: percentuale del personale in servizio presso l'Amministrazione centrale soddisfatto delle modalità di attuazione del Lavoro Agile e sugli impatti sociale, ambientale ed economico derivanti dall'adozione di tale modalità di lavoro.

Organismo indipendente di valutazione

Non si ritiene necessario modificare gli indicatori della Performance con il presente POLA.

L'OIV sarà comunque aggiornato e coinvolto, qualora in futuro si ritenesse opportuno procedere a modifiche degli stessi.

Responsabili della Transizione al Digitale

L'Amministrazione ha nominato il Responsabile della Transizione al Digitale, nella figura del Direttore Generale per l'Amministrazione, l'Informatica e le Comunicazioni. Coerentemente con il Piano Triennale, il Responsabile partecipa agli appuntamenti istituzionali convocati da AgID e rappresenta l'Amministrazione alla "Cabina di Regia per la digitalizzazione e l'innovazione" presieduta dal Ministro per l'innovazione tecnologica e la digitalizzazione. Da ultimo, l'Amministrazione ha partecipato al corso per RTD offerto da AGID e CRUI. L'Amministrazione è in attesa di conoscere tempi e modi di attivazione della piattaforma di community degli RTD, finalizzata all'interscambio di esperienze e di contributi per l'individuazione di best practice, anche sul tema del lavoro agile.

Altri soggetti

Organizzazioni sindacali

In attuazione del dettato normativo, le organizzazioni sindacali sono state sentite nelle forme previste dai contratti collettivi applicabili.

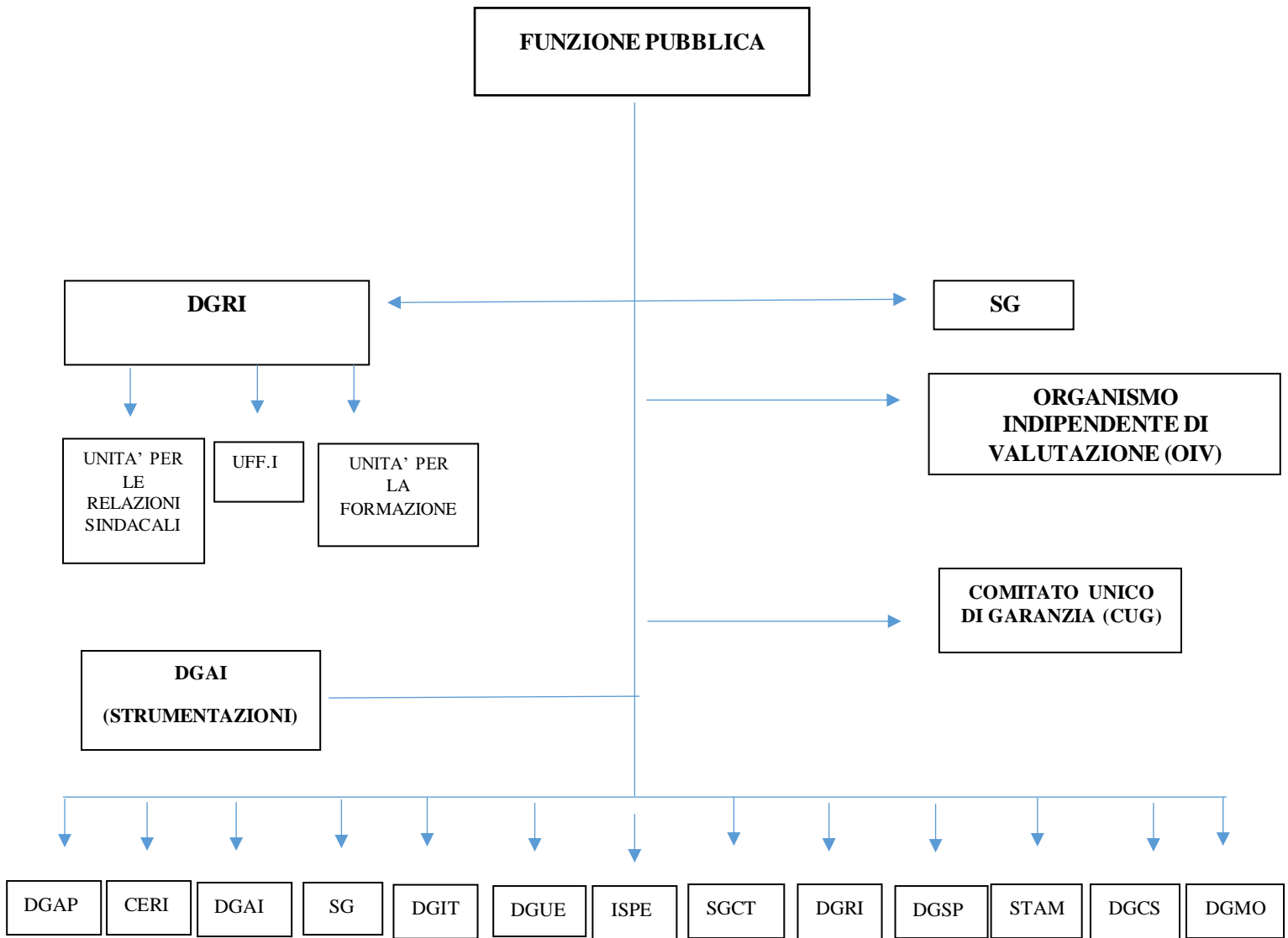
STRUMENTI

Per quanto riguarda le modalità di assegnazione degli strumenti, una volta completata l'acquisizione dei dati necessari da parte della DG competente, si procederà secondo una ripartizione che terrà conto dell'effettiva attivazione degli accordi individuali di lavoro agile tra il personale dei differenti Centri di Responsabilità della Sede centrale, nel rispetto della quota fissata per il triennio 2021- 2023 dal Piano Organizzativo del Lavoro Agile.

A tal fine, la DG per le risorse e l'innovazione provvederà a effettuare il monitoraggio delle quote di ripartizione del personale in lavoro agile con cadenza semestrale.

Analogamente, in funzione di implementazione del Piano Organizzativo del Lavoro Agile, le DG competenti in materia provvederanno nel corso del triennio 2021 – 2023 a verificare le modifiche che interverranno anche nei processi lavorativi, con conseguente adeguamento dell'uso degli spazi comuni e della distribuzione del personale presso le Sedi metropolitane dell'Amministrazione.

MAPPA CONCETTUALE



PARTE 4: PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE

Introduzione indicatori di sviluppo

Per meglio comprendere lo stato di avanzamento in cui il MAECI si trova al momento della redazione del presente POLA, sono stati individuati i seguenti indicatori. La valorizzazione si riferisce alla data del 1/12/2020. Si intendono “lavoratori agili” tutte le persone autorizzate al lavoro da remoto per il periodo emergenziale.

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE	SALUTE ORGANIZZATIVA						
	Presenza di un sistema di programmazione per obiettivi	Sistema di programmazione per obiettivi Nota: Tutti funzionari diplomatici e i dirigenti amministrativi lavorano per obiettivi individuali. Il restante personale di ruolo (AA. FF.) persegue gli obiettivi organizzativi della struttura in cui presta servizio.	100	100	100	100	
	Aggiornamenti e miglioramento delle misure organizzative per aumentare l'efficacia della funzione di coordinamento organizzativo del lavoro agile	Coordinamento organizzativo di un monitoraggio del lavoro agile Nota: l'Amministrazione prevede di continuare ad avvalersi della “task force sul lavoro agile” per monitorare l'applicazione di questa modalità di lavoro e ricevere i dati.	SI'	SI'	SI'	SI'	
	Presenza dell'help desk informatico	Help desk informatico	SI'	SI'	SI'	SI'	
	Monitoraggio del benessere organizzativo	Analisi del benessere organizzativo Nota: Si, analisi da effettuarsi con questionario somministrato dal CUG ai dipendenti					
	SALUTE PROFESSIONALE * fonte Annuario statistico 2020						
	Sviluppo delle competenze	Competenze direzionali (%dirigenti che hanno		20%(Sul totale dei	40%(Sul totale dei	40%(sul totale dei	

	direzionali in materia di lavoro agile	partecipato/parteciperanno a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile)		dirigenti in servizio a Roma)	dirigenti in servizio a Roma)	dirigenti in servizio a Roma)	
	Diffondere la cultura del <i>management by objectives</i>	Percentuale di dirigenti che adottano un approccio per obiettivi e/o progetti e/o processi per coordinare i collaboratori		100	100	100	
	Sviluppo delle competenze organizzative in materia di lavoro agile	Competenze organizzative (%lavoratori che hanno partecipato/parteciperanno a corsi di formazione sulle competenze specifiche in materia di lavoro agile) unità formazione		30%(Sul totale dei lavoratori in servizio a Roma)	35% (Sul totale dei lavoratori in servizio a Roma)	35% (Sul totale dei lavoratori in servizio a Roma)	
	Diffondere la cultura del <i>management by objectives</i>	Percentuale lavoratori che lavorano per obiettivi e/o progetti e/o processi		100	100	100	
	Sviluppo delle competenze digitali specifiche del lavoro agile	Competenze digitali: (% di personale che ha partecipato/parteciperà a corsi di formazione sulle competenze digitali utili al lavoro agile)		25%(Sul totale del personale in servizio a Roma)	35% (Sul totale del personale in servizio a Roma)	40% (Sul totale del personale in servizio a Roma)	
	Graduale estensione delle tecnologie digitali a sostegno del lavoro agile	e/o % lavoratori che utilizzano le tecnologie digitali per il lavoro agile		100	100	100	
SALUTE DIGITALE							
Azioni di attuazione del Piano di transizione al digitale	N. PC a disposizione per lavoro agile	207					
	% lavoratori dotati di dispositivi e traffico dati (messi a disposizione dell'ente)	11%					
	Presenza di un sistema VPN	SI'	SI'	SI'	SI'		
	Presenza di una intranet	SI'	SI'	SI'	SI'		
	Presenza di sistemi di collaboration (es. documenti in cloud) Nota: attualmente questa Amministrazione utilizza strumenti di "collaboration" in Cloud	SI'	SI'	SI'	SI'		

	esclusivamente per lo svolgimento di videoconferenze/webinar. Oltre a prevedere l'accesso alle cartelle condivise, si valuterà se l'adozione di altri strumenti di collaboration in cloud sia compatibile con la protezione del patrimonio informativo di questa Amministrazione.					
Azioni di attuazione del Piano di transizione al digitale	% Applicativi consultabili in da remoto (n° di applicativi consultabili da remoto sul totale degli applicativi presenti)	80	80	90	100	
	% Banche dati consultabili da remoto (n° di banche dati consultabili da remoto sul totale delle banche presenti)	ND	ND	ND	ND	
	% Utilizzo firma digitale tra i lavoratori Nota: tutti i dipendenti in servizio presso la Farnesina dispongono di Carta ATe la quale può essere abilitata altresì per la firma digitale.	100	100	100	100	
	% Processi digitalizzati (n° di processi digitalizzati sul totale dei processi digitalizzabili)	ND	ND	ND	ND	
	% Servizi digitalizzati (n° di servizi digitalizzati sul totale dei servizi digitalizzabili)	75	75	75	75	
SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA						
Investimenti per lo sviluppo delle competenze funzionali al lavoro agile	Costi per formazione delle competenze direzionali, organizzative e digitali funzionali al lavoro agile		in attesa autorizzazione e SNA	in attesa autorizzazione e SNA	in attesa autorizzazione e SNA	
Investimenti per la graduale estensione delle tecnologie digitali	€ Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile	€1.104.398.000 speso nel 2020 per investimenti in supporti hardware e	Circa €500.000 per acquisto nuovi PC per il lavoro agile al MAECI.	Dato al momento non disponibile.	Dato al momento non disponibile.	

	sostegno del lavoro agile		infrastrutture digitali.				
	Investimenti per la graduale estensione delle tecnologie digitali a sostegno del lavoro agile	€ Investimenti in digitalizzazione di processi progetti, e modalità erogazione dei servizi)	Non sono stati effettuati investimenti specifici. Si è proceduto nel quadro dei contratti in vigore nell'ambito delle risorse ordinarie a valere sul fondo innovazione.	Si prevede di procedere in tale ambito con l'utilizzo delle risorse del fondo innovazione.	Si prevede di procedere in tale ambito con l'utilizzo delle risorse del fondo innovazione.	Si prevede di procedere in tale ambito con l'utilizzo delle risorse del fondo innovazione.	
NOTE							

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	
ATTUAZIONE LAVORO AGILE	QUANTITA'						
	Estensione del lavoro agile a tutti i potenziali lavoratori agili	% lavoratori agili effettivi / lavoratori agili	Circa il 70% del totale del personale in servizio presso la Sede centrale	60%	60%	60%	
		% giornate lavoro agile / giornate lavorative totali*	ND per l'anno 2020 per limitazioni del sistema informatico di gestione del personale				
	QUALITA'						
	Misurazione del livello di soddisfazione dell'implementazione del lavoro agile	% dirigenti soddisfatti del lavoro agile dei propri collaboratori	Nota: Queste informazioni potranno essere ricavate a seguito della somministrazione da parte del CUG di un questionario ad hoc ai dipendenti in servizio presso la Sede centrale.				
		% dipendenti in lavoro agile soddisfatti (per genere, per età, per situazione familiare)	Nota: Queste informazioni potranno essere ricavate a seguito della somministrazione da parte del CUG di un questionario ad hoc ai dipendenti presso la Sede centrale				
NOTE	In applicazione dell'articolo 14, comma 1, della legge 124/2015, l'implementazione del lavoro agile è stata fissata al 60% per il triennio 2021-2023. La predetta percentuale potrà essere oggetto di variazione in funzione dell'evoluzione della situazione emergenziale (ad oggi non prevedibile), della riorganizzazione dei processi produttivi, nonché della disponibilità del personale a svolgere parte della propria attività lavorativa in modalità agile.						

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	
PERFORMANCE ORGANIZZATIVE	ECONOMICITÀ						
	Analisi dell'andamento dei costi e dei riflessi sul patrimonio	Riduzione di costi: per esempio utenze/anno; stampe/ anno; straordinario/ anno; buoni pasto/anno, ecc.	Dati rispetto al 2019. Risparmio di cancelleria: -21.380,18 € Risparmio di energia elettrica: -354.233,47 € Risparmio di acqua: -103.767,08 € Totale del risparmio: -465.942,92 € Mensa: - 555.000 Euro	Per le utenze i risparmi saranno proporzionati al numero di dipendenti in lavoro agile nel corso dell'anno Mensa (proiezione rispetto ai dati 2019): - 325.000 Euro	Per le utenze i risparmi saranno proporzionati al numero di dipendenti in lavoro agile nel corso dell'anno Mensa (proiezione rispetto ai dati 2019): -338.000 Euro	Per le utenze i risparmi saranno proporzionati al numero di dipendenti in lavoro agile nel corso dell'anno Mensa (proiezione rispetto ai dati 2019) - 346.000 Euro	
	EFFICIENZA						
	Miglioramento dell'efficienza della performance organizzativa	Tasso di assenze (escluse ferie) Nota: tasso di assenze 2019: 4,37 tasso di assenze 2020: 3,8			5%	5%	5%
Fornire istruzioni operative, supporto e consulenza alle sedi diplomatico-consolari nella gestione degli immobili patrimoniali, nell'affidamento dei lavori, servizi e forniture ai fini del funzionamento generale e della sicurezza infrastrutturale. Assicurando inoltre che la gestione del patrimonio immobiliare (locazioni straordinarie,	Percentuale di risposte dalla DGAI alle sedi estere con cui vengono forniti i pareri richiesti utilizzando anche personale che lavora da remoto nella preparazione delle risposte.	85%	88%	90%	91%		

	<p>concessioni, ecc.) e la realizzazione degli interventi di sicurezza siano efficienti, conformi alla normativa vigente e adeguati sotto il profilo tecnico. L'indicatore misura la capacità della DGAI di assicurare alle sedi della rete diplomatico-consolare istruzioni operative e pareri che le vengono richiesti, che consistono in una complessa valutazione tecnico-giuridica, anche con parte del personale operante da remoto.</p>						
	<p>Elaborazione raccomandazioni post-ispette impartite alle sedi e agli uffici ministeriali dopo l'effettuazione della verifica</p>	<p>% di elaborazione raccomandazioni post-ispette impartite alle sedi e agli uffici ministeriali dopo l'effettuazione della verifica svolte in modalità agile (1)</p>	50%	55%	60%	65%	
	<p>Verifiche e istruzioni e interventi agli uffici ministeriali e alle sedi estere</p>	<p>% di verifiche e istruzioni e interventi agli uffici ministeriali e alle sedi estere svolte in modalità agile</p>	50%	55%	60%	65%	
	<p>Iniziative di formazione, aggiornamento e sensibilizzazione del personale dipendente in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione</p>	<p>% di iniziative di formazione, aggiornamento e sensibilizzazione del personale dipendente in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione svolte in modalità agile</p>	60%	60%	60%	65%	

	Analisi e gestione delle richieste di contributi ad enti, associazioni e comitati aventi carattere assistenziale: documentazione amministrativa ed erogazione dei contributi	% pratiche istruite prevalentemente in modalità di lavoro agile sul totale delle pratiche	Ca. 30% delle pratiche trattate in modalità di lavoro agile	33%	35%	37%	
	Fornire pareri e istruzioni alla rete e ad altre istituzioni in materia di documenti di viaggio	% pratiche istruite prevalentemente in modalità di lavoro agile sul totale delle pratiche	Ca. 28% delle pratiche trattate in modalità di lavoro agile	30%	32%	35%	
	Fornire istruzioni in materia di interventi di assistenza ai detenuti italiani all'estero	% pratiche istruite prevalentemente in modalità di lavoro agile sul totale delle pratiche	Ca. 20% delle pratiche trattate in modalità di lavoro agile	25%	27%	30%	
	Fornire pareri o istruzioni alla rete in materia di visti di ingresso	% pratiche istruite prevalentemente in modalità di lavoro agile sul totale delle pratiche	Ca. 28% delle pratiche trattate in modalità di lavoro agile	30%	32%	35%	
NOTE	<p>(1) L'indicatore è legato alla realizzazione delle missioni ispettive.</p> <p>Si ricorda che in alcuni casi i dati rispondono ad eventi indipendenti dagli Uffici stessi (es. numero di richieste pervenute ecc...).</p> <p>Inoltre, si forniscono dati soltanto da parte di alcuni CdR, in quanto vista la specificità delle attività svolte da questo Ministero non tutti gli Uffici dispongono di "output" immediatamente misurabili.</p>						

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)		FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	
IMPATTI	IMPATTO SOCIALE (DA RILEVARE CON QUESTIONARIO CUG PRESSO LA SEDE CENTRALE)							
	Valutazione degli impatti esterni	+ (per riduzione ore) per commuting casa lavoro						
		+ (per lavoratori) Work life balance						
	IMPATTO AMBIENTALE (DA RILEVARE CON QUESTIONARIO CUG PRESSO LA SEDE CENTRALE)							
	Valutazione degli impatti esterni	+ (per collettività) minor livello di Emissioni di Co2, stimato su dichiarazione del dipendente rispetto a km casa/lavoro						
IMPATTO ECONOMICO (DA RILEVARE CON QUESTIONARIO CUG PRESSO LA SEDE CENTRALE)								
Valutazione degli impatti esterni	+ (per lavoratori) Euro risparmiati per riduzione commuting casa lavoro							
NOTE								

Documenti da allegare

ALLEGATO 4 (in formato elettronico accessibile)

Eventuali esiti delle indagini sulla soddisfazione del personale rispetto all'esperienza di lavoro agile o di altre indagini

(breve relazione)

L'indagine sarà svolta attraverso un questionario distribuito dal CUG, anche al fine di acquisire dati utili a misurare l'avanzamento degli indicatori elencati alla voce "Impatto".