



*Ministero degli Affari Esteri  
e della Cooperazione Internazionale*

## **PIANO TRIENNALE DI AZIONI POSITIVE 2025-2027**

*(art. 48 del D. Lgs. n. 198 del 2006)*

**ANNO 2025**

**(Direttiva Presidenza del Consiglio 26 giugno 2019, n. 2)**

## ***1. La cornice normativa***

Il presente Piano è adottato in virtù di quanto previsto dall'art. 48 del Decreto Legislativo, 11 aprile 2006, n. 198, "Codice delle Pari Opportunità tra uomo e donna", secondo cui: *"le amministrazioni dello Stato[.] predispongono piani di azioni positive tendenti ad assicurare, nel loro ambito rispettivo, la rimozione degli ostacoli che, di fatto, impediscono la piena realizzazione di pari opportunità di lavoro e nel lavoro tra uomini e donne."*

Il piano ha durata triennale e individua "azioni positive" definite, ai sensi dell'art. 42 del citato Codice delle Pari Opportunità, come *"misure (...) dirette a favorire l'occupazione femminile e a realizzare l'uguaglianza sostanziale tra uomini e donne nel lavoro"*.

Si tratta di misure che, in deroga al principio di uguaglianza formale, hanno l'obiettivo di rimuovere gli ostacoli, diretti o indiretti, alla piena ed effettiva parità di opportunità favorendo il riequilibrio della presenza femminile/maschile nelle attività e nelle posizioni gerarchiche ove esiste un divario fra generi.

Tali misure sono di carattere speciale in quanto specifiche e ben definite, e in quanto intervengono in un determinato contesto al fine di eliminare ogni forma di discriminazione, sia diretta sia indiretta. Allo stesso tempo si tratta di misure temporanee in quanto necessarie fin tanto che si rilevi una disparità di trattamento. La strategia sottesa alle azioni positive è rivolta a rimuovere quei fattori che direttamente o indirettamente determinano situazioni di squilibrio in termini di opportunità e consiste nell'introduzione di meccanismi che pongano rimedio agli effetti sfavorevoli di queste dinamiche, compensando gli svantaggi e consentendo concretamente l'accesso ai diritti.

Come previsto dal D.L. 9 giugno 2021, n. 80, convertito con modificazioni dalla legge 6 agosto 2021, n. 113, il Piano è assorbito come allegato al Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) - che sostituisce il Piano della Performance secondo le modalità indicate anche dal D.P.R. 24 giugno 2022, n. 81 - e pertanto contribuisce altresì a definire il risultato prodotto dall'Amministrazione nell'ambito del c.d. ciclo di gestione della performance, previsto dal D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150.

La disciplina vigente in materia, infatti, richiama i principi espressi dalla disciplina in tema di pari opportunità, e prevede, in particolare, che il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa tenga conto, tra l'altro, del raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Viene tra l'altro stabilito il principio secondo cui un'amministrazione è tanto più performante quanto più riesce a realizzare il benessere dei propri dipendenti.

Questa correlazione tra benessere del personale, parità di opportunità e performance della Pubblica Amministrazione, è peraltro ripresa dalla Direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della Funzione Pubblica, adottata in data 23 maggio 2007 nella quale si afferma che: *"valorizzare le differenze è un fattore di qualità dell'azione amministrativa: attuare le pari opportunità significa (...)rispondere con più efficacia ed efficienza ai bisogni delle cittadine e dei cittadini"*.

Un altro fondamento normativo rilevante va individuato nell'art. 21 della legge n. 183/2010, il quale ha modificato alcune disposizioni del testo unico del pubblico impiego in materia di pari opportunità, benessere di chi lavora e assenza di discriminazioni nelle Amministrazioni Pubbliche. Attualmente il decreto legislativo n. 165/2001, proprio a seguito della modifica operata, all'art. 7 prevede che "Le pubbliche amministrazioni garantiscono parità e pari opportunità tra uomini e donne e l'assenza di ogni forma di discriminazione, diretta e indiretta, relativa al genere, all'età, all'orientamento sessuale, alla razza, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione o alla lingua, nell'accesso al lavoro, nel trattamento e nelle condizioni di lavoro, nella formazione professionale, nelle promozioni e nella sicurezza sul lavoro. Le pubbliche amministrazioni garantiscono altresì un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo e si impegnano a rilevare, contrastare ed eliminare ogni forma di violenza morale o psichica al proprio interno".

In tale contesto normativo, e con le finalità sopra descritte individuate dalla legge, il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale adotta il presente Piano assolvendo in tal modo un ruolo propositivo e propulsivo finalizzato alla promozione ed attuazione dei principi delle pari opportunità e della valorizzazione delle differenze nelle politiche di gestione del personale; tenuto conto della direttiva n. 2/2019 "Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia nelle Amministrazioni pubbliche" emanata dal Ministero della funzione pubblica, l'Amministrazione si pone l'obiettivo di sviluppare una cultura organizzativa di qualità, tesa a promuovere il rispetto della dignità delle persone all'interno delle Amministrazioni pubbliche.

Il Piano tiene altresì conto delle esperienze a suo tempo maturate anche durante la situazione emergenziale legata alla pandemia COVID-19, per ciò che concerne obiettivi e specifiche azioni riguardanti la conciliazione vita privata - lavoro adottate da questa Amministrazione anche sulla base della normativa nazionale.

Il Piano considera inoltre quanto previsto dal D. Lgs. n. 105 del 30 giugno 2022, recante l'"Attuazione della direttiva (UE) 2019/1158 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 20 giugno 2019, relativa all'equilibrio tra attività professionale e vita familiare per i genitori e i prestatori di assistenza e che abroga la direttiva 2010/18/UE del Consiglio". Il predetto decreto prevede disposizioni per migliorare la conciliazione tra attività lavorativa e vita privata per i genitori e i prestatori di assistenza, al fine di conseguire la condivisione delle responsabilità di cura tra uomini e donne e la parità di genere in ambito lavorativo e familiare. Salvo che sia diversamente specificato, le sue previsioni si applicano anche ai dipendenti delle pubbliche amministrazioni.

Il piano è predisposto altresì, nel rispetto delle pertinenti normative, in coerenza con le Linee-guida sulla "*parità di genere nell'organizzazione e gestione del rapporto di lavoro con le pubbliche amministrazioni*" adottate il 6 ottobre 2022 dal Dipartimento per le Pari Opportunità del Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri.

Il Piano 2025-27 tiene infine conto, da un lato, delle attività svolte, delle iniziative intraprese e dei risultati conseguiti nel corso dello scorso triennio e, dall'altro, di quanto emerso nel corso del medesimo periodo nel settore delle pari opportunità e del benessere organizzativo.

## **2. Obiettivi e linee di intervento**

Il Piano è rivolto a promuovere, nell'ambito del MAECI, l'attuazione degli obiettivi di parità e pari opportunità, di maggior benessere lavorativo, oltre che di prevenzione e rimozione di qualunque forma di discriminazione.

Tali obiettivi sono perseguiti attraverso le seguenti linee di intervento:

1. Promuovere una prospettiva di genere (*gender mainstreaming*) che tenga conto, nella fase di progettazione e attuazione delle politiche, nella formulazione e attuazione di atti amministrativi e nella programmazione delle diverse attività, dell'obiettivo della parità di trattamento e di opportunità tra donna e uomo e del contrasto ad ogni forma di discriminazione, tenendo anche conto del divario per quanto riguarda i dati relativi alla presenza femminile a livello apicale.
2. Favorire la conciliazione tra lavoro e vita privata, anche alla luce delle modalità di lavoro agile applicabili al personale in servizio presso l'Amministrazione centrale del MAECI.
3. Incoraggiare iniziative a favore del benessere organizzativo, favorendo la creazione di condizioni che promuovano il benessere sul luogo di lavoro, anche sulla base degli esiti di monitoraggi aggiornati che coinvolgano tutto il personale e che siano predisposti alla luce delle specificità del lavoro in Italia e all'estero.
4. Valorizzare il ruolo e le attività svolte dal Comitato Unico di Garanzia e dallo Sportello di Ascolto potenziandone la proiezione esterna e sostenendo una più ampia divulgazione delle iniziative proposte.

Tali linee d'intervento si inseriscono in una linea di continuità segnata dalle attività svolte in attuazione dei precedenti Piani triennali e saranno declinate nel pieno rispetto della disciplina speciale dell'ordinamento degli Affari Esteri *ex* D.P.R. 18/67.

Il presente Piano è articolato, per l'anno 2025, in due parti: una prima, costituita da attività di natura conoscitiva, di monitoraggio e di analisi, utili all'Amministrazione e al Comitato Unico di Garanzia per calibrare le proprie iniziative, e una seconda, più tipicamente operativa, nella quale sono contenuti priorità e azioni specifiche per ogni linea di intervento individuata.

### **I. Attività conoscitive/di monitoraggio/analisi**

- Monitorare l'attuazione del lavoro agile in atto presso l'Amministrazione centrale, quale strumento di conciliazione tra esigenze personali e professionali. In quest'ottica, effettuare

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, su eventuali proposte migliorative (revisione procedure amministrative, miglioramento sistemi informatici, formazione di personale e dirigenti, ecc.) e sugli impatti sociale (migliore organizzazione familiare, assistenza conviventi, ecc.), ambientale (distanza casa-lavoro, mezzo trasporto utilizzato, tempi spostamento), economico e professionale (maggiore fiducia e responsabilità, ecc.) derivanti dall'adozione di tale modalità di lavoro.

- Continuare a promuovere l'attività di monitoraggio del benessere organizzativo presso l'Amministrazione centrale tramite la predisposizione di un questionario anonimo, rivolto sia al personale di livello non dirigenziale, sia al personale di livello dirigenziale che riprenda e affini quello sottoposto all'attenzione del personale dell'Amministrazione centrale nel corso del 2019.
- Estendere a tutta la rete l'attività di monitoraggio del benessere organizzativo prevista ad oggi solo presso l'Amministrazione centrale.
- Promuovere indagini per verificare in quali Paesi possa essere impiegato il personale del MAECI senza subire discriminazioni.

## **II. *Priorità e azioni***

### **Promozione delle politiche di genere e di contrasto ad ogni forma di discriminazione**

- Garantire il rispetto del principio delle pari opportunità, dell'uguaglianza tra generi ed il contrasto ad ogni forma di discriminazione, anche indiretta, ai sensi dell'art. 25 del D. Lgs. 198/2006 (Codice delle Pari Opportunità) in materia di qualificazione professionale, di assegnazione degli incarichi e nei processi valutativi, assicurando il necessario bilanciamento tra parità di genere e valorizzazione del merito e delle competenze di ciascun dipendente.
- Con riguardo alle posizioni apicali e sub-apicali rafforzare l'impegno a ridurre sempre più il divario di genere, tenendo sempre conto del numero di donne e di uomini presenti nei ruoli diplomatici e dirigenziali e nel rispetto di quanto previsto dal D.P.R. 18/67.
- Continuare a promuovere le candidature femminili nelle selezioni per l'accesso a tutti i percorsi professionali offerti dal MAECI, anche puntando a confermare e consolidare i positivi risultati dei più recenti concorsi.
- Continuare a promuovere l'attuazione delle pertinenti disposizioni normative anche con riguardo alla composizione delle commissioni esaminatrici dei concorsi, al fine di garantire pari opportunità tra uomini e donne per l'accesso al lavoro.
- Utilizzare in tutti i documenti ufficiali e di lavoro un lessico attento alle differenze di genere, non discriminatorio ed inclusivo.

- Continuare a promuovere, a tutti i livelli, incluso nel contesto delle regolari iniziative di formazione - come per esempio i periodici corsi di aggiornamento e i corsi di “pre-posting” per tutto il personale -, attività di sensibilizzazione e formazione - anche a distanza - con il coinvolgimento dell’Unità della Formazione, con particolare attenzione alla più recente normativa (inclusa la Direttiva della Presidenza del Consiglio 26 giugno 2019, n. 2 e le Linee-guida del 6 ottobre 2022) e alle buone prassi in materia di pari opportunità e di contrasto ad ogni forma di discriminazione. Il tale contesto, si potrebbe promuovere la visibilità del Portale dei CUG, al fine di accrescere le opportunità di formazione per lavoratrici e lavoratori e di valorizzare i contenuti ivi presenti.
- Continuare a garantire una corretta informazione e attuazione della normativa a tutela della maternità e della paternità sia presso l’Amministrazione centrale che presso le Sedi estere, incluso in sede di valutazione periodica. Ciò, anche eventualmente attivando specifici percorsi di reinserimento nell’ambiente di lavoro del personale al rientro dal congedo parentale, assicurando un efficiente flusso informativo teso a mantenere le competenze a un livello costante.
- Continuare a elaborare i dati sul personale ripartendoli per genere.
- Dare visibilità esterna al lavoro femminile ed *empowerment*, anche alla luce delle linee generali indicate dalla Circolare n. 3/2021, ad esempio inserendo almeno una donna in ogni *panel* negli eventi organizzati dalla rete e prevedendo un’adeguata componente femminile nell’ambito di eventi con interlocutori esterni in cui non compare nessuna donna nel *panel*.
- Dare nuovo impulso all’impegno dell’Amministrazione per la finalizzazione di intese con i Paesi di accreditamento volte ad agevolare l’attività lavorativa in loco da parte dei coniugi/partner, tenuto anche conto delle innovazioni apportate dal “Decreto Passaporti”, vale a dire il Decreto del 3 novembre 2021, n. 2431, in materia di rilascio di passaporti diplomatici e di servizio ai famigliari del personale in servizio all’estero per adeguare le previsioni normative alle evoluzioni registratesi negli ultimi anni.
- Ribadire l’importanza prioritaria per il MAECI di una cultura professionale basata sulla prevenzione e il contrasto ad ogni forma di discriminazione, ricorrendo agli strumenti di tutela previsti per gli eventuali casi di abuso verso le donne - anche attraverso le misure amministrative a disposizione - e prevedere la presenza di moduli specifici dedicati al tema nei percorsi di formazione a cui il personale partecipa.
- Sensibilizzare sulla tematica delle molestie sessuali sul posto di lavoro, valorizzando il contenuto del D.M. 146/bis del 13 aprile 2011 (Codice di condotta contro le molestie sessuali) e analizzare l’eventualità di un aggiornamento dello stesso.
- Valorizzare la diversità anche attraverso attività di sensibilizzazione rivolta a tutto il personale

### **Conciliazione lavoro e vita privata**

- Continuare a promuovere proattivamente l’applicazione delle Circolari n. 4 del 2016 e n. 1 del 2022 sui metodi di lavoro e la Circolare n. 3 del 2021 sulla Parità di Genere, incoraggiando i

responsabili delle strutture a favorire un'organizzazione del tempo di lavoro efficiente e compatibile con il principio di conciliazione tra lavoro - ivi compresa la formazione - e vita privata, ferma restando la vigente normativa in materia di tempo di lavoro. A tal fine, prevedere un monitoraggio dell'applicazione delle suddette Circolari, anche prevedendo, nel rispetto della riservatezza dei dipendenti, apposite modalità di segnalazione di criticità in materia di conciliazione lavoro-vita privata.

- Alla luce della crescente importanza della conciliazione tra vita professionale e vita familiare, in modo particolare per il personale che è chiamato ad alternare periodi di lavoro (e di vita) tra l'Italia e l'estero, incoraggiare un esercizio comparativo, alla luce della pertinente normativa italiana, delle *best-practices* in uso anche presso i partner UE a tal fine.
- Accompagnare il cambiamento della cultura organizzativa anche e soprattutto nell'ottica del benessere organizzativo quale volano di una maggiore efficienza e produttività MAECI. Un clima di lavoro improntato al rispetto reciproco e caratterizzato da pari opportunità contribuisce in modo significativo al benessere, alla motivazione e al rendimento delle e dei dipendenti. Si rende necessario supportare e favorire la crescita del personale nel corso dell'intero percorso lavorativo. Se tale linea viene messa in atto con successo, migliora la visibilità dell'Amministrazione, contribuendo a darne un'immagine positiva all'esterno; questa attenzione consente all'Amministrazione di essere percepita come un datore di lavoro attraente.
- Continuare a prevedere moduli formativi riguardanti il lavoro agile per il personale e per i Responsabili e altro personale con incarichi di gestione delle risorse umane, che potrebbero prevedere dei moduli condivisi con altre Amministrazioni, al fine di garantire la circolazione delle *best practices*. Monitorare al contempo le difficoltà incontrate dai lavoratori per l'accesso a detti strumenti di flessibilità; il monitoraggio dovrebbe altresì valutare potenziali situazioni di disagio dei lavoratori che già svolgono le proprie attività parzialmente da remoto.
- Continuare a promuovere moduli formativi riguardanti la sicurezza dei sistemi e degli applicativi informatici e la gestione dei rischi legati all'adozione delle tecnologie digitali.
- Monitorare la corretta applicazione e il rispetto delle previsioni riguardanti gli orari di lavoro da remoto e il diritto alla disconnessione.
- Proseguire lo sviluppo di sistemi informatici che consentano al personale in servizio presso l'Amministrazione centrale di utilizzare da remoto le piattaforme al momento accessibili solo dall'ufficio e dotare il personale abilitato di appositi strumenti informatici per poter svolgere il lavoro da casa. Al tempo stesso promuovere l'esame di soluzioni che consentano al personale dell'Amministrazione centrale una connessione sicura ma efficiente attraverso Wi-Fi centralizzato.
- Valorizzare il ruolo consultivo del CUG con riferimento alle modalità di attuazione del lavoro agile, con l'obiettivo di rendere lo stesso una delle modalità ordinarie di lavoro nella PA, in ossequio alle indicazioni stabilite dalle Linee guida per la stesura del Piano Integrato di attività e organizzazione per le PA (PIAO).
- Coinvolgere il CUG nelle attività di monitoraggio dell'attuazione del lavoro agile, nell'ottica della conciliazione dei tempi di lavoro e vita privata funzionale al miglioramento del benessere organizzativo, come disposto dalla Circolare n. 1 del 2022, anche con l'obiettivo di garantire

una sua coerente applicazione all'interno degli uffici dell'Amministrazione centrale del MAECI.

### **Benessere organizzativo**

- Svolgere attività di sensibilizzazione e promozione della prevenzione e risoluzione dei conflitti anche tramite un raccordo sistematico con lo Sportello d'ascolto.
- Continuare a favorire l'accesso ai servizi sociali attualmente offerti dalla Farnesina a favore della genitorialità e della famiglia, con particolare riferimento all'asilo nido e ai campi estivi, che contribuiscono anche ad una migliore conciliazione tra vita privata e professionale.
- Continuare ad assicurare ai dipendenti con disabilità piena accessibilità alle strutture (sia dall'esterno che all'interno), alla strumentazione in uso e ai contenuti web pubblicati sulla Intranet e sul sito istituzionale.
- Continuare ad incoraggiare la partecipazione del personale con disabilità alle attività di formazione realizzate dal MAECI, anche in modalità e-learning, attraverso strumenti didattici dedicati.
- Promuovere azioni di supporto alla piena integrazione del personale proveniente da altre Amministrazioni e di quello neo-assunto al fine di consolidare la prevenzione di profili discriminatori dando piena attuazione al principio di pari opportunità anche in questo contesto.
- Porre in essere azioni volte ad adeguare le competenze tecniche del personale proveniente da altre Amministrazioni e neo-assunto, per l'espletamento delle funzioni istituzionali del MAECI.
- Continuare a favorire un'ampia proposta formativa, anche in modalità *e-learning* e formazione a distanza (FAD) per tutto il personale in servizio presso l'Amministrazione centrale e le Sedi all'estero, e promuovere una sua più ampia conoscenza e valorizzazione. I percorsi di formazione potranno affrontare, tra l'altro, i temi del codice di comportamento, della parità di trattamento, delle pari opportunità, del *gender mainstreaming*, dell'*age management*, coinvolgendo sia il personale non dirigenziale sia dirigenziale.
- Continuare a incentivare la fruizione di moduli formativi mirati in tema di gestione del personale e *team-building*, con l'obiettivo di sviluppare le capacità relazionali e di leadership con particolare attenzione alle nuove risorse umane, incrementando il livello di motivazione e di engagement del personale e, conseguentemente, incidere sul miglioramento delle performance individuali e organizzative.
- Continuare a sviluppare moduli formativi in tema di gestione dello stress e della comunicazione in situazioni di emergenza.
- Coniugare benessere organizzativo, sostenibilità ambientale e mobilità sostenibile tramite la pianificazione di specifiche azioni che coinvolgano tutto il personale, in particolare durante le specifiche ricorrenze giubilari del 2025.

## **Ruolo e attività del CUG e dello Sportello di Ascolto**

- Favorire il dialogo con la rete dei Comitati Unici di Garanzia e degli Sportelli d'ascolto, individuando nuove occasioni di incontro e confronto, anche al fine di partecipare a iniziative comuni su questioni di interesse comune quali, ad esempio, la gestione dello stress lavoro-correlato, la salubrità e sicurezza dell'ambiente di lavoro, la mobilità, la sostenibilità ambientale delle attività lavorative
- Contribuire a rafforzare l'attività del Comitato e la sua valorizzazione, in linea con quanto predisposto dalla sopracitata Circolare n. 1/2022, nell'ottica del miglioramento della cultura organizzativa dell'Amministrazione, anche tramite la convocazione di tavoli di lavoro ad hoc per approfondire questioni di comune interesse.
- Rafforzare la collaborazione con le varie Associazioni interne al MAECI, anche tramite la convocazione di tavoli di lavoro ad hoc e la loro eventuale/possibile partecipazione alle riunioni del Comitato per discutere questioni comuni.
- Incoraggiare l'istituzione di gruppi di lavoro ad hoc, in seno al CUG, dedicati alle diverse tematiche della non discriminazione e del benessere del personale. Promuovere la diffusione a tutto il personale, anche tramite la Rete Intranet, delle iniziative del Comitato e delle questioni discusse.
- Continuare a favorire una più diffusa e corretta conoscenza delle attività e dei fini dello Sportello di Ascolto, rafforzandolo per il suo funzionamento al massimo delle potenzialità al fine di valorizzare tale strumento sia presso l'Amministrazione centrale, sia presso la rete estera, anche migliorando la sua visibilità nella Intranet (ad es. realizzando una pagina web più strutturata o una piattaforma di comunicazione, o redigendo strilli mirati a dare pubblicità alle attività dello Sportello, unitamente a delle FAQ che precisino attività, competenze e limiti dello stesso).
- Valorizzare le attività dello Sportello come strumento di prevenzione del conflitto.
- In linea con il ruolo dello Sportello di ascolto enunciato nell'art. 16, c. 4, del Codice di comportamento del MAECI (D.M. 1600/1759 del 18.09.2014), analizzare e individuare le determinanti che ostacolano l'efficacia delle attività lavorative e che possono procurare "disagio organizzativo".
- Incrementare l'interazione tra lo Sportello di ascolto e lo Sportello anticorruzione, al fine di favorire lo scambio di informazioni e di individuare eventuali eventi-sentinella di cattiva amministrazione, nonché agevolare il corretto inquadramento dei casi prospettati.

Il Comitato Unico di Garanzia, in collaborazione con l'Amministrazione, si impegna a verificare l'attuazione delle azioni elencate nel rispetto dei principi fissati dalla vigente normativa.