PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE 2022-2024

Sommario

PREMESSA 4

SEZ.1 SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE 7

1.1 MISSIONE ISTITUZIONALE 11

SEZ.2 VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE 18

2.1 VALORE PUBBLICO 18

2.1.1. RISULTATI ATTESI 18

2.1.2 ACCESSIBILITA' 21

2.1.3 SEMPLIFICAZIONE E REINGEGNERIZZAZIONE 25

2.1.4 OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO 28

2.2 PERFORMANCE 32

2.2.1 PREMESSA 32

2.2.2 AREA STRATEGICA SERVIZI 34

2.2.3 AREA STRATEGICA PREVENZIONE 41

2.2.4 AREA STRATEGICA CONTRASTO 47

2.2.5 AREA STRATEGICA RISORSE 51

2.2.6. INTEGRAZIONE TRA IL PROCESSO DI GESTIONE DEL RISCHIO CORRUTTIVO E IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE 55

2.2.7 PARI OPPORTUNITÀ E L'EQUILIBRIO DI GENERE 56

2.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA 71

2.3.1. ANALISI DEL CONTESTO 74

2.3.1.1. Il contesto esterno 74

2.3.1.2. Il contesto interno 76

2.3.2. VALUTAZIONE DEL RISCHIO 78

2.3.2.1. Identificazione e analisi del rischio 79

2.3.2.2. Autovalutazione e ponderazione del rischio 81

2.3.3. TRATTAMENTO DEL RISCHIO 82

2.3.3.1. Misure specifiche di trattamento del rischio 82

2.3.3.2. Misure generali di trattamento del rischio 83

SEZ.3 ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO 120

3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA 120

3.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE 133

Evoluzione della gestione documentale

La gestione del documento informatico rappresenta, già da diversi anni, uno degli ambiti sui quali l'Agenzia ha investito maggiormente tanto da poter assicurare, ormai, la pressoché totale produzione dei suoi atti e documenti originali in formato digitale.

Il portafoglio degli strumenti e dei servizi informatici necessari alla produzione di documenti informatici è da tempo ormai completo, consente la gestione dell'intero ciclo di vita del documento informatico, ed è continuamente oggetto di aggiornamento ed evoluzione nell'ottica di una maggiore integrazione con gli strumenti informatici a supporto dei processi di *core business*, nonché di una maggiore fruibilità e facilità di utilizzo da parte degli addetti.

Pertanto, nel corso del triennio 2022-2024 proseguirà l'azione, già avviata da tempo, di integrare tali strumenti all'interno delle applicazioni di supporto ai processi operativi per ottenere il duplice risultato di semplificare la produzione e la gestione del documento informatico, migliorando così la produttività dei processi, ed elevare la qualità dell'archivio informatico dei documenti affidando a meccanismi automatici la sua gestione, dalla fascicolazione dei documenti alla loro conservazione e scarto.

In termini di valore pubblico ciò si tradurrà in un miglioramento della performance degli addetti, sollevandoli da attività archivistiche che, opportunamente progettate, possono essere notevolmente agevolate attraverso l'introduzione di automatismi, permettendo la creazione di un archivio uniforme e omogeneo che può essere messo a disposizione di amministrazioni e cittadini.

2.1.4 OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO

Il valore pubblico, nell'accezione più condivisa, è definito come il miglioramento del livello di benessere economico, sociale, educativo, assistenziale, ambientale, a favore dei cittadini e del tessuto produttivo.

Il valore pubblico è perseguito da un'amministrazione facendo leva sul proprio patrimonio tangibile, ossia le risorse umane, economiche e patrimoniali, e sul patrimonio intangibile, ovvero, su aspetti legati alla capacità organizzativa e manageriale, al livello di competenze e conoscenze all'interno dell'organizzazione, alla rete di relazioni interne ed esterne, alla capacità di analizzare il proprio contesto di riferimento e di dare adeguate risposte alle istanze che da esso provengono. La tensione continua verso l'innovazione, la sostenibilità ambientale, la riduzione della burocrazia e l'innalzamento della trasparenza e della lotta ai fenomeni corruttivi completano il quadro d'insieme entro il quale agire per la generazione di valore.

Si può creare valore pubblico quando, nel perseguimento dei propri fini istituzionali, le risorse a disposizione sono gestite secondo paradigmi di efficienza, efficacia ed economicità e nel contempo il patrimonio intangibile, ossia le capacità professionali e manageriali, è valorizzato in modo funzionale al reale soddisfacimento delle esigenze sociali degli utenti, degli *stakeholder* e dei cittadini in generale.

In tale ottica, nel 2019 l'Agenzia ha iniziato un percorso di rendicontazione delle attività intraprese da un punto di vista "sociale". La pubblicazione del Bilancio sociale fornisce ai vari interlocutori

le informazioni utili sulle principali caratteristiche dell'organizzazione, delle attività e dei risultati in modo da misurarne l'impatto economico, sociale e ambientale[9].

La prima questione che L'Agenzia si è posta riguarda la tipologia di valore pubblico che essa può generare. Indubbiamente, essendo suo compito principale il perseguimento del massimo livello di *compliance* fiscale, i riflessi del suo operato si possono facilmente ritracciare negli aspetti di carattere economico. Consentire a tutti i contribuenti di assolvere agevolmente i propri adempimenti fiscali e ridurre al minimo l'evasione e l'elusione fiscale, ha di sicuro una valenza di primaria importanza sulla finanza pubblica. Ciò in quanto le somme gestite e riscosse dall'Agenzia hanno la fondamentale finalità di finanziare tutti i servizi pubblici destinati dallo Stato ai cittadini attraverso il potenziamento e la costante erogazione dei predetti servizi.

Oltre agli impatti sul benessere della collettività generati grazie alla raccolta delle risorse finanziarie, l'Agenzia impatta direttamente sull'ambiente e sul territorio attraverso la gestione delle proprie risorse, in particolare quelle strumentali.

l'Agenzia, quindi, al fine di generare e monitorare il valore pubblico prodotto, si orienta secondo due direttrici di gestione: la prima, interna, in cui sono i paradigmi di efficienza, efficacia ed economicità ad assumere valenza principale per le scelte aziendali e la seconda, esterna, dove la valutazione degli impatti sugli *stakeholder* di riferimento, deve fungere da elemento calibrante per le scelte effettuate secondo i parametri della prima dimensione.

In altri termini, oltre alle performance interne all'organizzazione, sia individuale che organizzativa, che sono direttamente rapportabili al livello di raggiungimento della missione istituzionale, è necessario considerare anche gli impatti esterni generati sugli *stakeholder* di riferimento, nelle sue molteplici sfaccettature. Non sarà sempre necessario raggiungere la massima performance se questa è controproducente al benessere pubblico. L'Agenzia genererà valore pubblico solo quando sarà garantito l'equilibrio ottimale delle due dimensioni.

La creazione del valore pubblico dell'Agenzia si basa, quindi, da un lato, sul perseguimento del benessere economico attraverso l'efficace ed efficiente perseguimento della propria mission istituzionale e, dall'altra, limitando il più possibile l'impatto ambientale derivante dal consumo delle risorse.

A fine di individuare la strategia che può favorire la creazione di valore pubblico è necessario, quindi, analizzare la gestione dell'Agenzia secondo le due dimensioni: la dimensione interna e quella esterna.

Sul fronte interno, l'Agenzia da anni ha sviluppato un modello di pianificazione e controllo basato sul governo di elementi chiave di output e di outcome che in maniera sintetica monitorano l'andamento della gestione complessiva.

I principali elementi chiave di outcome e di output sono, ad esempio, il gettito spontaneo dei tributi (GST), il totale delle riscossioni, i costi sostenuti, la maggiore imposta accertata, ecc. Al fine di

[9] Per maggiori dettagli sulla responsabilità ambientale dell'Agenzia si rimanda alla sezione 3 del Bilancio Sociale.

individuare degli indicatori, questi elementi chiave vengono rapportati con altri elementi di input necessari per avviare e realizzare i processi produttivi.

La valutazione della dimensione interna permette di monitorare il grado di efficienza e di efficacia associato ai processi lavorativi che consentono l'ottenimento dell'outcome finale e il raggiungimento della mission.

L'outcome finale ha come parametro principale il gettito spontaneo dei tributi (GST). Quest'ultimo aspetto si riflette direttamente sulla dimensione esterna dell'organizzazione. Infatti, come è noto, ogni anno il gettito totale viene riversato alle casse dello Stato, unitamente al riscosso da attività di controllo. Le entrate tributarie, quindi, rappresentano parte delle risorse necessarie a produrre beni e servizi collettivi e a sostenere lo sviluppo del paese.

Il raggiungimento di elevati standard di efficacia e di efficienza, quindi, consentono di ottenere un livello di gettito quanto più ottimale per la distribuzione di risorse necessaria a finanziare i servizi pubblici. Ovviamente, maggiore è la disponibilità di tali risorse maggiore sarà la capacità dello Stato di erogare servizi in grado di innalzare il benessere collettivo.

Su questo aspetto, in un'ottica di massima trasparenza e per aumentare il grado di consapevolezza da parte dei contribuenti in relazione al proprio contributo alla collettività, a partire dal 2018 è stato reso disponibile a tutti i contribuenti persone fisiche che hanno presentato la dichiarazione dei redditi, un prospetto che illustra in modo semplice e intuitivo come vengono impiegati dallo Stato i tributi da essi versati.

Sul sito della Ragioneria Generale dello Stato è possibile consultare diversi documenti che descrivono la composizione del bilancio dello stato, tra cui la legge di bilancio in breve, che permette di avere una panoramica chiara ed esaustiva della destinazione delle risorse a disposizione.

L'impatto sulla dimensione esterna è condizionato anche dalle scelte dell'Agenzia riguardo il consumo di beni strumentali necessari al funzionamento dell'organizzazione.

A tale proposito, l'Agenzia, nonostante operi in un settore a basso impatto ambientale, è costantemente impegnata nel monitoraggio e nella riduzione di tali impatti associati alla propria attività; ciò al fine di contribuire alla tutela dell'ambiente. La strategia perseguita segue la così detta "regola delle 3 R", ossia Riduci, Riutilizza, Ricicla. L'Agenzia realizza concrete azioni atte a ridurre il fabbisogno di materie prime e servizi, a riutilizzare i beni acquisiti e ad avviare al riciclo ciò che non è più utilizzabile.

Le principali iniziative per una corretta ed efficace gestione ambientale riguardano:

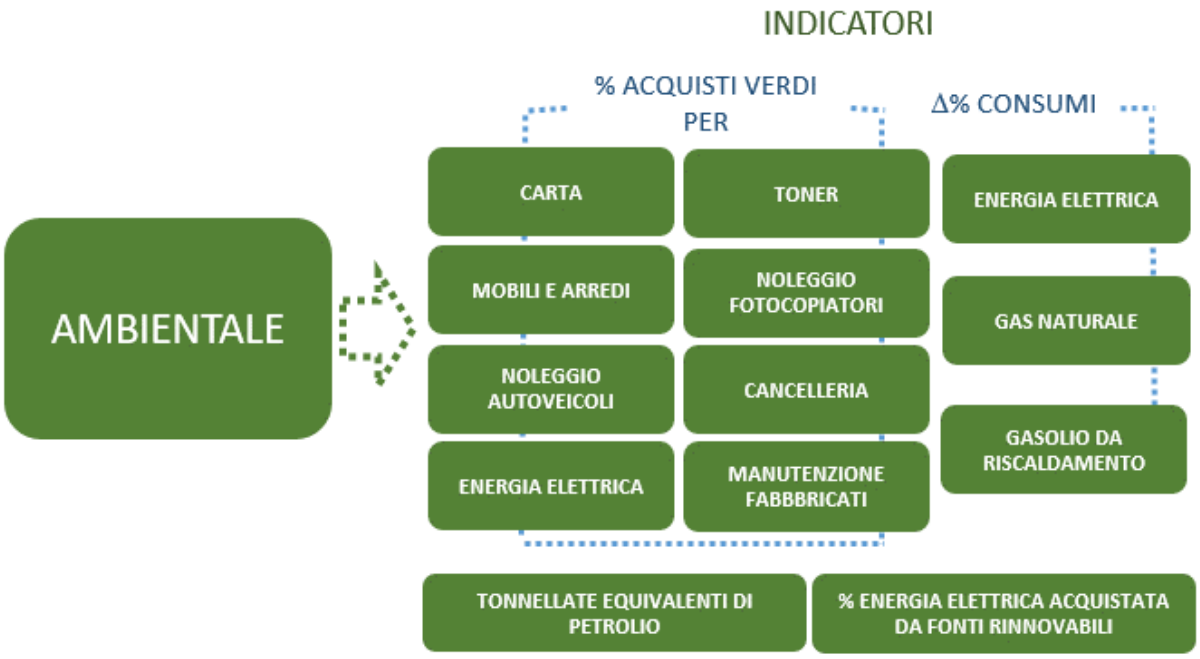
- l'acquisto di prodotti e servizi a ridotto impatto ambientale;
- la gestione dei consumi energetici;
- la gestione dei rifiuti e della raccolta differenziata;
- la sensibilizzazione dei dipendenti al risparmio energetico e alla raccolta differenziata dei rifiuti, alla riduzione del consumo di plastica (in linea con i principi della Campagna "Plastic Free") e, più in generale, a un uso più consapevole delle risorse, con attività di

comunicazione e informazione sui rischi per l'ambiente e la salute, suggerendo la scelta di materiali e prodotti alternativi;

- le iniziative di promozione della mobilità sostenibile, anche attraverso la rete dei Mobility Manager presenti in Agenzia.

La strategia degli acquisti adottata dall'Agenzia in tema di *Green Public Procurement* (Acquisti Pubblici Verdi), in linea con le disposizioni nazionali e internazionali, indirizza gli acquisti verso prodotti e servizi a ridotto impatto ambientale, anche oltre le categorie merceologiche previste dai Criteri Ambientali Minimi.

La figura illustra i diversi parametri presi in considerazione per monitorare il grado d'impatto ambientale generato dall'Agenzia nel consumo di risorse. Tra questi si annoverano la percentuale di acquisti a basso impatto ambientale (cc.dd. verdi) sul totale degli acquisti, la variazione percentuale dei consumi per fonti energetiche, le tonnellate equivalenti di petrolio risparmiate e la percentuale di energia elettrica acquistata da fonti rinnovabili.



Al fine di limitare le conseguenze derivanti dall'emergenza epidemiologica che ha caratterizzato l'ultimo biennio, l'Agenzia, come altre Amministrazioni, ha adottato la modalità di lavoro agile al fin di minimizzare la presenza dei dipendenti presso gli uffici. Ciò ha comportato, in un più ampio contesto, una positiva riduzione delle emissioni di CO2 derivante dalla riduzione degli spostamenti casa-lavoro. A contribuire in tale ottica va segnalata l'attività degli 84 Mobility Manager che operano in Agenzia lavorando in rete: essi predispongono infatti i Piani degli spostamenti casa-lavoro" (PSCL) del personale, che hanno la finalità di ridurre l'uso del mezzo di trasporto privato, indirizzando verso forme di trasporto collettivo e condiviso (car sharing, car pooling e trasporto pubblico), e di mobilità dolce o a ridotto impatto ambientale e portano avanti iniziative interne diffuse di sensibilizzazione e informazione.

ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA							
OBIETTIVI	AZIONI	RISULTATO ATTESO	RESPONSABILE	TARGET			FONTE DATI
				2022	2023	2024	
OBIETTIVO 1 Presidiare i rischi corruttivi	Attuare le misure di trattamento dei rischi corruttivi	Rispetto dei tempi e delle modalità di presidio previste nelle schede di autovalutazione del rischio[12] o nelle schede di rilevazione diretta dei rischi	Process manager[13]	90%	90%	90%	Relazione semestrale e applicativo Co.R.S.A.
	Prendere in carico le schede di autovalutazione dei rischi di competenza	Presa in carico entro 15 giorni dal conferimento dell'incarico o dal rilascio di una nuova scheda	Process manager	90%	90%	90%	Relazione semestrale e applicativo Co.R.S.A.
	Monitorare l'adozione e l'idoneità delle misure	Invio nei tempi previsti delle relazioni semestrali	Referente anticorruzione[14]	80%	80%	80%	Elaborazione USRPCT
	Monitorare l'adozione e l'idoneità delle misure	Completezza delle relazioni semestrali	Referente anticorruzione	90%	90%	90%	Elaborazione USRPCT
OBIETTIVO 2 Rispetto degli obblighi di pubblicazione	Pubblicare i documenti, le informazioni e i dati previsti dal D.Lgs. n. 33/2013	Sezione "Amministrazione trasparente del sito istituzionale dell'Agenzia" aggiornata	Dirigente della struttura che detiene i dati oggetto di pubblicazione	100%	100%	100%	Ottenimento dell'attestazione annuale dell'OIV

2.2.7 PARI OPPORTUNITÀ E L'EQUILIBRIO DI GENERE

In questa sezione sono esplicitate le azioni che si prevede di realizzare in materia di pari opportunità, parità di genere, inclusione, prevenzione e contrasto alle discriminazioni, benessere organizzativo, suddivise per aree di intervento, cui fa seguito uno schema di riepilogo che illustra per ogni azione gli obiettivi, i soggetti coinvolti e gli indicatori associati per il triennio in esame. Le iniziative sono state pianificate tenendo conto delle proposte formulate dal Comitato Unico di Garanzia dell'Agenzia delle Entrate.

- co. 1-ter) forniscono le informazioni richieste dal soggetto competente per l'individuazione delle attività nell'ambito delle quali è più elevato il rischio corruzione e formulano specifiche proposte volte alla prevenzione del rischio medesimo;
- co. 1-quater) provvedono al monitoraggio delle attività nell'ambito delle quali è più elevato il rischio corruzione svolte nell'ufficio a cui sono preposti, disponendo, con provvedimento motivato, la rotazione del personale nei casi di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva".

[12] Valido solo per le strutture dotate di scheda di autovalutazione dei rischi assegnata all'interno della procedura C.o.R.S.A.

[13] Il process manager è il responsabile dell'esecuzione del processo interessato dal rischio corruttivo: Capo settore, Capo Ufficio, Direttore Provinciale, Capo Sezione. Nelle strutture centrali, per alcuni processi, la figura del process manager può coincidere con quella del process owner, ovvero di colui che ha un ruolo guida rispetto alle altre strutture centrali coinvolte.

[14] I Referenti anticorruzione dell'Agenzia delle Entrate sono i Capi Divisione, i Direttori Centrali e i Direttori Regionali.

Area benessere organizzativo, salute e sicurezza

- *Effettuare la valutazione del rischio sulla salute e sulla sicurezza tenendo conto dei rischi connessi alle differenze di genere, di età e alle disabilità*: il decreto legislativo n. 81/2008 prevede il genere e l'età come necessari parametri sui quali costruire una valutazione più efficace e antidiscriminatoria di tutti i rischi per la salute e la sicurezza di chi lavora, superando una concezione di salute e sicurezza sul lavoro per così dire "neutra". Valutare i rischi connessi alle differenze di genere significa porre attenzione non solo a elementi fisici e biologici, ma anche culturali e sociali, che differenziano uomini e donne, in modo da garantire pari opportunità di tutela tra gli stessi, anche in relazione alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. L'età, oltre al genere, incide profondamente: i lavoratori giovani e i lavoratori maturi e anziani necessitano, per motivi diversi, di una particolare attenzione da parte del datore di lavoro. Lo stesso decreto legislativo n. 81/2008 prevede, altresì, che i luoghi di lavoro siano strutturati tenendo conto dei lavoratori disabili, assicurando accessibilità, superamento delle barriere architettoniche, utilizzo di ausili e assistenza in caso di evacuazione nonché la possibilità di ragionevoli revisioni dell'organizzazione del lavoro. In questi ambiti, prosegue nel 2022 l'obiettivo del progressivo aggiornamento di tutti i documenti di valutazione dei rischi (DVR) al fine di tener contro di tutte le suddette variabili di rischio. Nel corso del triennio 2022-2024 saranno inoltre individuate e condivise, anche attraverso la rete dei referenti per le pari opportunità e il benessere organizzativo e il Comitato Unico di Garanzia, le migliori prassi realizzate al riguardo.
- *Promuovere iniziative di ascolto del personale.* L'ascolto del personale assume un ruolo di primo piano nella vita di un'organizzazione che pone al centro la risorsa umana, specie nei momenti più impegnativi, legati a riorganizzazioni interne, o a situazioni di crisi, come quella dovuta all'emergenza sanitaria. L'Agenzia ha negli anni sperimentato innovative forme di ascolto, mediante ad esempio *survey* o *focus group*, o caselle di posta dedicate, in modo da attivare nuovi canali di comunicazione *bottom up* col personale, per recepirne opinioni, sensazioni e proposte. Sono stati attivati, in più contesti regionali, sportelli di ascolto psicologico in grado di fornire supporto psicologico al personale. Per il triennio 2022-2024, l'Agenzia proseguirà lungo il solco tracciato negli anni precedenti, con iniziative volte ad accrescere la motivazione al lavoro e a favorire la migliore espressione del potenziale delle persone, anche con azioni rivolte ai neoassunti o a specifiche figure/famiglie professionali. Proseguirà inoltre l'attività degli sportelli di ascolto, gestiti da psicologi presenti in Agenzia. Nel triennio le esperienze in corso saranno monitorate al fine di conoscere le problematiche portate dal personale e saranno sperimentate forme di collaborazione interregionale, per garantire il supporto di tali sportelli anche al personale delle regioni nelle quali tali specifiche professionalità sono assenti. Saranno quindi standardizzati gli obiettivi degli sportelli e le tematiche che sarà possibile sottoporre loro, al fine di definirne compiutamente il perimetro

di intervento, evitando sovrapposizioni con altri organismi o ruoli presenti in Agenzia (es. Consigliere/i di fiducia, CUG).

- *Realizzare il "Progetto identità e valori organizzativi*": nel 2020 l'Agenzia ha avviato il "Progetto identità e valori organizzativi" al fine di ridefinire l'identità e consolidare il senso di appartenenza del proprio personale. Il punto di partenza sono stati i 35 focus group online organizzati tra aprile e maggio 2021, ai quali hanno preso parte 210 dipendenti provenienti da tutto il territorio nazionale, suddivisi in base alla tipologia di lavoro svolto (servizi fiscali, gestione risorse, servizi immobiliari, gestione controlli, consulenza e contenzioso). L'indagine ha coinvolto anche il personale che ricopre posizioni organizzative di responsabilità e i dipendenti delle strutture centrali. I/le partecipanti hanno manifestato un grande interesse per la tematica dei valori organizzativi e un forte desiderio di aderire a iniziative che coinvolgano il personale, riconoscendo l'importanza di poter essere ascoltati e di poter esprimere la propria opinione su alcuni aspetti potenzialmente migliorabili, forti di un punto di vista privilegiato e di una conoscenza diretta delle attività svolte. Obiettivo della seconda fase del progetto è comprendere da dove nascano le percezioni del personale dell'Agenzia, anche e soprattutto quelle critiche, e cosa si possa fare, laddove necessario, per invertire la rotta, provando a tracciare delle possibili linee d'azione in risposta alle problematiche emerse, ma anche supportando quanto viene vissuto in maniera positiva. Il biennio 2022-2023 sarà pertanto incentrato sull'adozione delle iniziative per la promozione e l'implementazione del sistema di valori organizzativi, in risposta ai temi più "critici" e prioritari rispetto al contesto organizzativo, e sul monitoraggio delle stesse.

- *Realizzare interventi in-formativi sul tema della mediazione dei conflitti, della valorizzazione delle differenze e del benessere organizzativo*: le relazioni che si sviluppano nei contesti organizzativi, come in ogni altro ambito sociale, sono caratterizzate da fisiologiche criticità connesse alle dinamiche interpersonali e professionali che si attivano tra le persone. Lavorare su queste dinamiche si rivela strategico per una amministrazione, perché da un lato consente di prevenire possibili situazioni di disagio, dall'altro favorisce lo sviluppo di una cultura organizzativa basata sulla gestione in chiave positiva dei conflitti e sulla valorizzazione delle differenze. Per il triennio 2022-2024 l'Agenzia conferma l'impegno a realizzare iniziative di formazione per migliorare i rapporti di lavoro, prevenire e contrastare i conflitti interni, promuovere le pari opportunità e l'adozione di comportamenti ispirati al rispetto e alla collaborazione, nonché per accrescere la motivazione e il benessere organizzativo e, con esso, l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa.

- *Realizzare campagne di sensibilizzazione contro la violenza e le molestie*: La violenza di genere è un fenomeno trasversale, che si manifesta in ogni contesto, sociale, lavorativo, domestico e che non accenna a diminuire, nonostante gli interventi che si sono susseguiti nel tempo, anche sul piano normativo. La Convenzione 190 sull'eliminazione della violenza e delle molestie nel mondo del lavoro approvata dall'OIL, Organizzazione Internazionale del lavoro, chiarisce che "*la violenza e le molestie nel mondo del lavoro possono costituire un abuso o una violazione dei diritti umani, e che la violenza e le molestie rappresentano una minaccia alle pari opportunità e che sono inaccettabili e incompatibili con il lavoro*

dignitoso", "*le molestie e la violenza di genere colpiscono sproporzionatamente donne e ragazze*" e "*un approccio inclusivo, integrato e in una prospettiva di genere, che intervenga sulle cause all'origine e sui fattori di rischio, ivi compresi stereotipi di genere, forme di discriminazione multiple e interconnesse e squilibri nei rapporti di potere dovuti al genere, si rivela essenziale per porre fine alla violenza e alle molestie nel mondo del lavoro*". L'Agenzia, consapevole dell'importanza di sollecitare una riflessione sul tema anche al proprio interno, è fortemente impegnata su questo fronte e promuove azioni volte a favorire cambiamenti nei comportamenti socio-culturali per prevenire e rimuovere ogni forma di violenza o di molestia sulle donne e sugli uomini. Ne è un esempio il nuovo Codice di condotta per la prevenzione e il contrasto alle molestie, al mobbing e a ogni forma di discriminazione, a tutela dell'integrità e della dignità delle persone, adottato nel mese di marzo 2021. Per il triennio 2022-2024 l'impegno è quello di proseguire, con il supporto del Comitato Unico di Garanzia e la collaborazione di tutte le strutture interne, le iniziative finalizzate alla diffusione di valori ispirati al rispetto e alla parità tra le persone e per promuovere il numero unico nazionale dei centri antiviolenza, intensificando l'azione di sensibilizzazione alla tutela dei diritti delle persone e allo sviluppo di una coscienza individuale e collettiva attenta a contrastare ogni fenomeno di abuso e prevaricazione.

- *Promuovere iniziative di prevenzione: p*er salvaguardare la salute dei propri dipendenti, l'Agenzia si fa promotrice di iniziative di prevenzione mirate, anche periodiche, sia a livello centrale che locale, attivando convenzioni con enti e presìdi medico-sanitari, realizzando campagne di sensibilizzazione a un corretto e sano stile di vita, con particolare riferimento al tema dell'invecchiamento attivo della popolazione lavorativa (attraverso convegni, opuscoli, seminari) e promuovendo iniziative di prevenzione e screening medici.
- *Accrescere le dotazioni di defibrillatori negli uffici dell'Agenzia:* ogni anno in Italia muoiono circa 60.000 persone per arresto cardiocircolatorio, spesso improvviso. Molte delle vittime muoiono prima di raggiungere un ospedale. L'utilizzo tempestivo di un defibrillatore entro i primi minuti dalla manifestazione di arresto cardiaco aumenta significativamente il tasso di sopravvivenza. È evidente l'utilità che deriva, sia per i colleghi che per gli utenti che si recano negli uffici, dall'avere a disposizione nei locali dell'Agenzia un defibrillatore semiautomatico esterno, il quale consente anche a personale non sanitario di intervenire in situazioni di emergenza. Da diversi anni l'Agenzia ha previsto l'acquisto e la predisposizione di defibrillatori semiautomatici nelle sedi con più dipendenti o con maggiore afflusso di utenza e l'effettuazione di corsi di primo soccorso: proseguirà dunque per il 2022 l'impegno ad accrescere le dotazioni esistenti.

A. Benessere organizzativo, salute e sicurezza						
AZIONI	OBIETTIVI	SOGGETTI COINVOLTI	INDICATORI	TARGET		
				2022	2023	2024
Effettuare la valutazione del rischio sulla salute e sulla sicurezza tenendo conto dei rischi connessi alle differenze di genere, di età e alle disabilità	• migliorare il monitoraggio e la raccolta di dati/informazioni sulla salute e sicurezza in ottica di genere, età e disabilità, favorendo il riconoscimento e la comprensione dei problemi e dei rischi che affrontano, anche in modo diverso, le donne e gli uomini sul posto di lavoro; • intervenire in modo mirato per eliminare eventuali fattori di vulnerabilità di gruppi di persone e fattori di esposizione ai rischi, non evidenti attraverso una analisi di tipo neutro; • favorire l'adozione di politiche mirate a un miglior equilibrio tra tempi e carichi nella vita privata e lavorativa	Direzione centrale Logistica e Approvvigionamenti Direzioni regionali, Direzioni provinciali e altri Uffici periferici	numero dei Documenti di Valutazione dei Rischi aggiornati in conformità	100%	_	_
Promuovere iniziative di ascolto del personale	• creare un clima lavorativo favorevole alla migliore espressione del potenziale delle persone, con azioni rivolte a specifiche figure/famiglie professionali e alle/ai neo-assunti; • offrire un sostegno mirato alla gestione emotiva del cambiamento di stile di vita delle dipendenti e dei dipendenti vissuto di recente, favorendo lo sviluppo di capacità di flessibilità e duttilità, in relazione alle diverse modalità di prestazione lavorativa che lo scenario organizzativo e contrattuale propone (agile e in presenza); • supportare il personale che si trova in situazioni di disagio	Divisione Risorse Direzione centrale Risorse umane Direzioni regionali	Iniziative effettuate o progetti realizzati a livello centrale, regionale e interregionale	• sportelli di supporto psicologico/ascolto attivati a livello nazionale/regionale/interregionale • iniziative di ascolto organizzativo per i neo-assunti • iniziative di ascolto spefiche per famiglie professionali (es.neo-incaricati)	• *survey* o altre iniziative di ascolto anche dedicate a particolari categorie di lavoratrici o lavoratori (neoassunti/particolari famiglie professionali) • sportelli di supporto psicologico/ascolto attivati a livello nazionale/regionale/interregionale	• *survey* o altre iniziative di ascolto anche dedicate a particolari categorie di lavoratrici o lavoratori (neoassunti/particolari famiglie professionali) • sportelli di supporto psicologico/ascolto attivati a livello nazionale/regionale/interregionale
Realizzare il "Progetto identità e valori organizzativi"	• Comprendere l'evoluzione dei valori dell'Organizzazione nel suo complesso • Ridefinire l'identità dell'Amministrazione; • Consolidare il senso di appartenenza del personale.	Divisione Risorse Direzioni centrali Direzioni regionali Direzioni provinciali e altri Uffici periferici	Progetti e attività realizzate a livello centrale, regionale e interregionale	Ideazione e realizzazione delle iniziative connesse agli esiti del "Progetto identità e i valori organizzativi"	Monitoraggio delle iniziative avviate ed eventuale implementazione delle linee di attività	_
Realizzare interventi in-formativi sul tema della mediazione dei conflitti, della valorizzazione delle differenze e del benessere organizzativo	- migliorare i rapporti di lavoro improntandoli al rispetto delle persone; - prevenire situazioni di conflitto e/o disagio nel contesto lavorativo	Comitato Unico di Garanzia, Direzione centrale Risorse umane, Divisione Risorse; Direzioni centrali, Direzioni regionali	• moduli formativi • articoli, manuali e altri interventi di sensibilizzazione	ogni anno	ogni anno	ogni anno
Realizzare campagne di sensibilizzazione contro la violenza e le molestie	• diffondere valori ispirati al rispetto e alla tutela dei diritti delle persone; • favorire cambiamenti nei comportamenti socio-culturali per prevenire ogni forma di violenza o di molestia sulle donne e sugli uomini	Comitato Unico di Garanzia, Consigliere/i di fiducia, Divisione Risorse; Direzioni centrali, Direzioni regionali Direzioni provinciali e altri Uffici periferici	• iniziative informative; • interventi/ convegni/seminari; • articoli	ogni anno	ogni anno	ogni anno
Promuovere iniziative di prevenzione	• salvaguardare lo stato di salute del personale; • promuovere l'adozione di stili di vita e di alimentazione corretti, anche con particolare attenzione al tema dell'invecchiamento attivo della popolazione lavorativa; • sviluppare il senso di appartenenza a una amministrazione attenta alla salute del proprio personale	Direzioni centrali, Direzioni regionali, Direzioni provinciali e altri Uffici periferici	• iniziative o documenti informativi realizzati; • convenzioni; • iniziative realizzate in tema di screening medici	ogni anno	ogni anno	ogni anno
Accrescere le dotazioni di defibrillatori negli uffici dell'Agenzia	- diffondere e facilitare l'utilizzo dei defibrillatori semiautomatici nelle sedi dell'Agenzia con più dipendenti e con maggiore afflusso di utenza; - effettuare corsi di primo soccorso che insegnino il corretto uso di tali apparecchi, a tutela della salute dei dipendenti e degli utenti	Direzione centrale Logistica e Approvvigionamenti Direzione centrale Risorse umane Direzioni regionali e Direzioni Provinciali	• analisi dotazioni esistenti e fabbisogni; • numero defibrillatori semiautomatici acquistati; • numero operatori interni formati ex novo; • numero operatori interni già formati per i quali si è proceduto all'aggiornamento formativo (ogni 24 mesi)	implementazione delle dotazioni; formazione del personale	_	_

Area codice di condotta e consiglieri di fiducia

- *Diffondere il nuovo "Codice di condotta per la prevenzione e il contrasto alle molestie, al mobbing e a ogni forma di discriminazione a tutela della dignità delle persone"*: Il 30 marzo 2021 l'Agenzia delle Entrate ha adottato, su proposta del Comitato Unico di Garanzia, il nuovo Codice di condotta per la prevenzione e il contrasto alle molestie, al mobbing e a ogni forma di discriminazione, a tutela dell'integrità e della dignità delle persone, che costituisce un aggiornamento di quello adottato nel 2014 al fine di tener conto dell'evoluzione della normativa e della giurisprudenza sui temi di riferimento, dell'esperienza maturata e delle migliori prassi in materia. Il Codice enfatizza altresì il ruolo attivo e propulsivo del Comitato Unico di Garanzia nell'ambito della tutela contro le discriminazioni, le molestie e le violenze, così come delineato e rafforzato dalla Direttiva n. 2/2019 del Ministro per la Pubblica Amministrazione e del Sottosegretario di Stato alla Presidenza del Consiglio dei Ministri, con particolare riferimento alla tutela da possibili ritorsioni dei colleghi e delle colleghe che segnalano potenziali situazioni di discriminazione o molestia. Nel biennio 2022-2023 l'Agenzia, con la collaborazione del Comitato Unico di Garanzia, delle Direzioni Regionali e dei Consiglieri di fiducia, prosegue nella diffusione del nuovo Codice di condotta tramite campagne in-formative e di sensibilizzazione, anche al fine di promuovere l'adozione di decisioni e comportamenti ispirati ai principi di equità, rispetto, pari opportunità, mutua collaborazione e correttezza.
- *Individuare le/i nuovi Consigliere/i di fiducia, a seguito della scadenza dei precedenti incarichi*: il Codice di condotta per la prevenzione e il contrasto alle molestie sessuali, al mobbing e a ogni forma di discriminazione a tutela dell'integrità e della dignità delle persone adottato dall'Agenzia ha previsto l'individuazione di Consigliere o Consiglieri di fiducia quali soggetti esperti deputati all'ascolto, alla gestione e all'assistenza nelle situazioni critiche segnalate, nell'ambito dell'azione di prevenzione e contrasto individuata dal Codice stesso. Nel 2015 sono stati individuati i primi titolari di questo incarico, scelti tra persone con elevate competenze e attitudini per lo svolgimento del delicato ruolo loro affidato, che hanno operato costituendosi in rete. L'esperienza maturata è stata finora positiva. Essendo scaduto il loro mandato, le Consigliere e i Consiglieri stanno oggi proseguendo le loro attività in regime di prorogatio: è dunque necessario provvedere alla loro sostituzione. Intervenuta la nomina, saranno avviate, in collaborazione con le Direzioni Regionali, campagne di comunicazione per far conoscere al personale i nuovi Consiglieri e Consigliere di fiducia.

B. CODICE DI CONDOTTA E CONSIGLIERI DI FIDUCIA						
AZIONI	OBIETTIVI	SOGGETTI COINVOLTI	INDICATORI	TARGET		
				2022	2023	2024
Diffondere il nuovo "Codice di condotta per la prevenzione e il contrasto alle molestie, al *mobbing* e a ogni forma di discriminazione a tutela della dignità delle persone"	• Promuovere l'informazione sulle norme in tema di molestia, molestia sessuale, di mobbing e di discriminazione sul luogo di lavoro; • Favorire la conoscenza della normativa vigente a tutela della parità e delle pari opportunità e del contrasto alle discriminazioni; • Facilitare lo svolgimento del ruolo dei Consiglieri di fiducia; • Promuovere la diffusione dei valori di solidarietà, rispetto e collaborazione portati dal Codice	Divisione Risorse Direzione centrale Risorse umane Direzioni regionali Comitato Unico di Garanzia Consigliere/i di fiducia	• convegni / seminari / incontri • focus group • moduli formativi • articoli/ interviste • circolari	Prosecuzione della campagna in-formativa e di sensibiliazzazione	prosecuzione della campagna in-formativa e di sensibilizzazione	—
Selezionare il personale idoneo a ricoprire l'incarico di Consigliera/e di fiducia, previsto nel Codice di condotta, a seguito della scadenza dei precedenti incarichi	Individuare le figure in possesso delle competenze, delle attitudini e dei requisiti richiesti dal corretto svolgimento del ruolo al fine della prevenzione, dell'ascolto, della consulenza e della gestione delle situazioni critiche segnalate dal personale, nella sfera di azione indicata dal Codice di condotta	Divisione Risorse Direzione centrale Risorse umane Comitato Unico di Garanzia	individuazione e nomina delle/dei Consigliere/i di fiducia	svolgimento della procedura selettiva	—	—

Area pari opportunità, parità di genere, prevenzione e contrasto alle discriminazioni

- *Effettuare annualmente statistiche di genere e generazionali*: l'Agenzia riconosce la necessità di diffondere la cultura delle rilevazioni e delle indagini statistiche sul personale in ottica di genere e di età, anche per accrescere la consapevolezza sulla situazione di fatto dell'organizzazione rispetto alle pari opportunità e alla valorizzazione delle differenze di cui ciascun individuo è portatore nell'organizzazione. Ciò consente di rilevare, attraverso la lettura dei dati, eventuali gap di genere o disuguaglianze, di individuare gli ambiti di intervento prioritari per la progettazione di azioni positive e di monitorare e valutare le politiche e misure intraprese. Promuove dunque la lettura e l'analisi delle risorse umane e delle diverse esigenze presenti nella comunità di lavoro, in modo da accrescere la capacità di rispondere coerentemente ad esse.
- *Facilitare l'inserimento dei colleghi assunti tra i lavoratori con disabilità, promuovere l'inclusione e rafforzare il ruolo dei Responsabili per l'inserimento*: gestire la disabilità sul luogo di lavoro richiede di mettere in campo una pluralità di azioni che hanno come sfondo un profondo cambiamento. Va infatti abbandonata la prospettiva dell'inserimento delle persone con disabilità come mero obbligo normativo, per abbracciare la cultura dell'inclusione e della valorizzazione delle capacità di cui ogni individuo è portatore nell'organizzazione. Di fondamentale importanza è l'impegno a favorire la piena ed effettiva partecipazione delle persone con disabilità alla vita lavorativa su una base di uguaglianza. E ciò anche per coloro che hanno acquisito una disabilità in un momento successivo all'assunzione. La linea di azione è tracciata dalla Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità, che parla di pari opportunità, accessibilità, "accomodamenti ragionevoli", contrasto a discriminazioni, stereotipi e pregiudizi e, non ultimo, di riconoscimento del contributo delle persone con disabilità nell'ambiente lavorativo. In linea con tali principi, a ottobre 2020, l'Agenzia ha dato attuazione all'art. 39-ter nel decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, il quale prevede che le amministrazioni pubbliche con più di duecento dipendenti nominino un Responsabile dei processi di inserimento, comunemente conosciuto come "disability manager". Questa figura è chiamata a gestire i rapporti con il centro per l'impiego territorialmente competente per l'inserimento lavorativo delle persone disabili, nonché con i servizi territoriali per l'inserimento mirato, a predisporre gli accorgimenti organizzativi necessari per facilitare l'integrazione al lavoro e propone le eventuali soluzioni tecnologiche da adottare a tal fine, a verificare l'attuazione del processo di inserimento, segnalando ai servizi competenti eventuali situazioni di disagio e di difficoltà di integrazione. L'Agenzia ha ritenuto opportuno non concentrare in un unico soggetto le funzioni in questione, ma piuttosto individuare più Responsabili, designando in particolare, a livello centrale, il responsabile dell'ufficio preposto alla selezione del personale e, a livello regionale, i responsabili degli uffici preposti alla gestione delle risorse umane. Il 13 dicembre 2021 l'Agenzia ha pubblicato la guida "Disabilità. Iniziamo dalle parole", patrocinata dal Ministro per le disabilità e dedicata all'evoluzione del concetto di disabilità e del linguaggio utilizzato per parlarne. Per diffondere una visione diversa della disabilità, è infatti importante rifuggire da linguaggi che possono veicolare narrazioni

sminuenti o stereotipi stigmatizzanti e recuperare una semantica neutra, capace di ricondurre a ordinarietà tutte le caratteristiche umane. Alla pubblicazione, nel 2022 seguirà una campagna di informazione. Proseguiranno anche le attività di ricognizione e acquisizione degli ausili necessari per consentire al personale con disabilità lo svolgimento dell'attività lavorativa in modo efficiente e in totale sicurezza. Al fine di agevolarne lo svolgimento del ruolo, nel 2022 verrà progettato un corso di formazione sul disability management rivolto ai Responsabili dei processi di inserimento. Il corso dovrà sviluppare, anche attraverso l'analisi di casi concreti e buone pratiche, le competenze necessarie all'inserimento e alla gestione del personale in condizione di disabilità (pure se sopravvenuta in un momento successivo all'assunzione), alla predisposizione degli "accomodamenti ragionevoli" più appropriati ai casi concreti e al contrasto di stereotipi e pregiudizi che ruotano attorno alla disabilità. Nel biennio 2022-2023, attraverso i Responsabili dei processi di inserimento, la Rete dei referenti per le pari opportunità e il Comitato Unico di Garanzia, verranno individuate e condivise le migliori pratiche per l'inserimento, la formazione e in generale l'inclusione dei colleghi con disabilità. Nel corso del triennio 2022-2024, con l'obiettivo di sviluppare una virtuosa rete che agevoli lo svolgimento delle attività, saranno inoltre favorite sinergie e create occasioni di confronto tra i suddetti Responsabili, che si avvarranno - e a loro volta alimenteranno - una banca dati comune per la raccolta delle misure di accompagnamento (come percorsi in-formativi per garantire un inserimento lavorativo protetto, far acquisire le competenze e conoscenze tecniche di base e armonizzare il loro inserimento in gruppi di lavoro preesistenti) e gli "accomodamenti ragionevoli" posti in essere per favorire l'integrazione del personale con disabilità. Sempre nel triennio, l'Agenzia, anche con l'ausilio di tutti i soggetti coinvolti e del Comitato Unico di Garanzia, porrà in essere attività in-formative e di sensibilizzazione rivolte a tutto il personale, per diffondere la cultura dell'inclusione e del rispetto delle diversità presenti nel contesto organizzativo.

- *Promuovere un linguaggio non discriminatorio e rispettoso delle differenze di genere*: in attuazione del Piano triennale di azioni positive 2020-2022, per rafforzare la parità di genere, contrastare gli stereotipi sessisti e i pregiudizi e dare visibilità alle donne che lavorano, anche nella PA, a dicembre 2020, in collaborazione con il Comitato Unico di Garanzia, è stata completata la redazione delle prime Linee guida per l'uso di un linguaggio rispettoso delle differenze di genere dell'Agenzia delle Entrate. Alla pubblicazione delle Linee guida, ha fatto seguito una campagna in-formativa, con articoli e contenuti multimediali di sensibilizzazione rivolti a tutto il personale e l'erogazione di uno specifico corso in e-learning che proseguirà nel 2022, cui farà seguito un'analisi a campione dei documenti prodotti dall'Agenzia, per verificare l'acquisizione dei principi diffusi con la campagna di informazione e sensibilizzazione. L'Iniziativa si pone in linea con le indicazioni della Strategia Nazionale per la Parità di Genere del Dipartimento per le pari opportunità.
- *Promuovere la presenza sia di uomini sia di donne in panel e convegni*: panel, conferenze e simposi offrono l'opportunità di condividere informazioni, prospettive, competenze e approfondimenti e sono un'importante occasione di crescita professionale. Nonostante

oggi ci sia una vasta presenza di donne qualificate, formate e competenti pressoché in tutti i campi del sapere, non sempre convegni e panel vedono la presenza di donne tra i relatori. L'Agenzia riconosce che il pluralismo e l'inclusione sono valori fondamentali e che la diversità di prospettive ed esperienze aggiunge valore a ogni confronto. Rappresentare la prospettiva di un solo genere, però, non è solo un limite per la qualità del dibattito, ma finisce per perpetuare l'invisibilità delle donne nei ruoli e posizioni di leadership, rafforzando modelli maschilistici di potere e stereotipi. In linea con:

- L'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, che ha nella parità di genere uno degli obiettivi di sviluppo sostenibile;
- lo Strategic Engagement sulla Gender Equality per il triennio 2016-19 e la nuova Strategia per il quinquennio 2020-2025 dell'Unione Europea;
- la Strategia Nazionale per la Parità di Genere;

nella pianificazione di convegni, seminari, tavole rotonde, webinar, o altri eventi formativi e informativi interni, l'Agenzia si impegna affinché la selezione dei relatori/*panelist* avvenga garantendo la presenza di persone di entrambi i sessi, per quanto possibile in ragione delle competenze necessarie ai fini degli interventi previsti. Ciò al fine di creare le condizioni culturali per accrescere la presenza femminile nelle posizioni apicali e di direzione, promuovendo modelli positivi per la parità di genere e per la decostruzione degli stereotipi sessisti, nonché per offrire prospettive diversificate e perseguire la concreta uguaglianza di genere nella rappresentazione della conoscenza e del sapere.

C. PARI OPPORTUNITÀ, PARITÀ DI GENERE, PREVENZIONE E CONTRASTO ALLE DISCRIMINAZIONI						
AZIONI	OBIETTIVI	SOGGETTI COINVOLTI	INDICATORI	TARGET		
				2022	2023	2024
Effettuare annualmente statistiche di genere e generazionali	Diffondere la cultura delle rilevazioni e indagini statistiche sul personale in ottica di genere e di età al fine di conoscere la situazione di fatto dell'organizzazione anche al fine di individuare gli ambiti di intervento prioritari per la progettazione di azioni positive	Comitato Unico di Garanzia Direzione Centrale Risorse Umane Direzioni Regionali	studi / analisi effettuati	ogni anno	ogni anno	ogni anno
Facilitare l'inserimento dei colleghi assunti tra i lavoratori con disabilità, promuovere l'inclusione e rafforzare il ruolo dei Responsabili per l'inserimento	• Garantire un inserimento lavorativo protetto; • Valorizzare le competenze professionali acquisite dal personale con disabilità prima dell'ingresso in Agenzia; • Far acquisire le competenze e conoscenze tecniche di base; • Armonizzare il loro inserimento in gruppi di lavoro preesistenti; • Adottare modalità formative coerenti con le specifiche disabilità; • Formare i Responsabili per i processi di inserimento; • Implementare la Rete dei Responsabili per favorire sinergie e lo scambio di buone prassi; • Diffondere la cultura dell'inclusione	Divisione Risorse Direzione centrale Risorse umane Direzioni Regionali Responsabili dei Processi per l'inserimento Comitato Unico di Garanzia	• iniziative o progetti realizzati; • dotazione di strumentazione specifica	• Condivisione delle best-practice per l'inserimento e la formazione dei colleghi disabili anche nelle regioni nelle quali non siano ancora state messe in atto • Iniziative formative per i Responsabili dei processi di inserimento e implementazione della loro rete • Attività informative e di sensibilizzazione	• Condivisione delle best-practice per l'inserimento e la formazione dei colleghi disabili anche nelle regioni nelle quali non siano ancora state messe in atto. • Sviluppo della rete dei Responsabili dei processi di inserimento. • Attività in-formative e di sensibilizzazione rivolte a tutto il personale	monitoraggio delle attività della Rete
Promuovere un linguaggio non discriminatorio e rispettoso delle differenze di genere	• Sensibilizzare il personale all'adozione di un linguaggio rispettoso delle differenze di genere e diffondere le Linee Guida adottate • Promuovere la cultura della parità e della valorizzazione delle differenze per una società più equa e inclusiva	Divisione Risorse Direzione centrale Risorse umane Direzioni regionali Direzioni provinciali e altri uffici periferici Comitato Unico di Garanzia	• articoli, studi, moduli formativi e altre iniziative di sensibilizzazione • convegni / incontri • controllo a campione dei testi da parte del Gruppo di Lavoro sulle Linee guida	analisi a campione dei documenti prodotti dall'Agenzia all'esito della campagna di sensibilizzazione per verificare l'acquisizione dei principi diffusi	--	--
Promuovere la presenza sia di uomini sia di donne in panel e convegni	• Promuovere il pluralismo di vedute nell'ambito di panel, convegni, simposi o webinar • Rafforzare modelli di *leadership* paritetci	Divisioni Direzione centrali Direzioni regionali Comitato Unico di Garanzia	• articoli e iniziative di sensibilizzazione • controllo a campione dei panel/*webinar* /simposi/ convegni per verificare la presenza di entrambi i generi tra i relatori	iniziative di sensibilizzazione	Analisi a campione dei panel/webinar/simposi/ convegni realizzati a livello centrale e regionale per verificare la presenza di uomini e donne tra i relatori	--

Area conciliazione vita lavoro

- *Monitorare gli strumenti flessibili di svolgimento della prestazione lavorativa e supportare il personale che lavora a distanza*: a partire dal 2020, per la gestione dell'emergenza sanitaria da Covid-19, l'Agenzia ha sperimentato diffusamente il lavoro agile. In un quadro ordinamentale ancora molto fluido e in divenire, l'impegno dell'Agenzia è oggi quello di continuare ad analizzare in maniera sistemica i dati dell'esperienza maturata e, al contempo, di studiare soluzioni in grado di offrire al personale una panoramica integrata delle diverse forme flessibili di lavoro alle quali si potrà accedere nei prossimi anni. Centrali per il supporto al personale nella delicata fase della pandemia sono state le varie iniziative di ascolto del personale e di comunicazione attuate (come ad esempio il sondaggio sul lavoro agile del 2020, gli sportelli di ascolto, i concorsi letterari, le pillole informative, ecc.). Nell'ambito della formazione del personale, nella consapevolezza che il successo del lavoro agile presuppone un significativo cambiamento culturale, è stato progettato un articolato percorso formativo pluriennale che ha tenuto conto anche dei risultati emersi dal questionario sull'esperienza in lavoro agile, che ha visto la partecipazione di circa 19.000 dipendenti. Anche per il futuro l'Agenzia si impegna a promuovere ogni altra utile iniziativa di supporto al personale, affinché siano assicurate le migliori condizioni per lo svolgimento delle attività in esito al nuovo scenario regolativo e organizzativo in via di definizione.

- *Promuovere il Progetto " PONTE" per supportare il personale assente dal servizio per lunghi periodi*: a partire dal 2008, alcune Direzioni Regionali dell'Agenzia hanno avviato, in collaborazione con gli allora Comitati Pari Opportunità regionali, progetti per supportare il personale assente dal lavoro per lunghi periodi (donne che si assentano dal servizio per maternità, uomini che richiedono il congedo di paternità, dipendenti assenti per malattia o aspettativa). Dal 2010 questi progetti sono stati inseriti nel Piano Nazionale di comunicazione interna, al fine di favorirne la diffusione in ambito nazionale e di indicare le linee di progetto per indirizzare l'attività delle Direzioni Regionali. Per valorizzare, ampliare e diffondere i progetti di accompagnamento regionali, nel 2021, l'Agenzia ha avviato il progetto nazionale "Ponte", in linea con le previsioni della Direttiva della Presidenza del Consiglio n. 2/2019, che ha ribadito che le pubbliche amministrazioni "*devono favorire il reinserimento del personale assente dal lavoro per lunghi periodi, mediante il miglioramento dell'informazione fra amministrazione e lavoratori in congedo e la predisposizione di percorsi formativi che, attraverso orari e modalità flessibili, garantiscano la massima partecipazione di donne e uomini con carichi di cura*". Esso si basa su due pilastri:

  1. favorire la comunicazione tra amministrazione e lavoratrice/lavoratore assente tramite l'individuazione di una/un tutor, l'accesso alla casella di posta e al sito intranet, per facilitare l'aggiornamento sulle attività e le novità dell'ufficio e mantenere vivo il rapporto con i colleghi;

  2. predisporre, al rientro in sede, un piano personalizzato di reinserimento, nel quale prevedere misure di accompagnamento, sviluppo e altre facilitazioni anche in termini

di flessibilità, per mantenere e accrescere le competenze delle/dei dipendenti, tenendo conto delle nuove esigenze di vita intervenute.

A dicembre 2021 è stato predisposto e rilasciato un applicativo informatico dedicato, che permette di gestire più facilmente le richieste di adesione e le misure di accompagnamento previste anche tramite *gently reminder*, nonché di monitorarne lo stato di avanzamento. Nel 2022 proseguirà la campagna informativa per la diffusione del progetto e verrà realizzato il primo monitoraggio delle adesioni intervenute.

- *Favorire l'adozione dell'orario flessibile individuale per i lavoratori con particolari esigenze personali e familiari*: l'orario flessibile individuale è uno strumento importante di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, oltre a essere un buon indicatore del benessere lavorativo all'interno di un'organizzazione. Per la gestione dell'emergenza sanitaria, l'ampliamento delle fasce orarie di ingresso e di uscita dalla sede di lavoro è stato fortemente promosso, anche tramite previsioni normative specifiche, al fine di favorire accessi scaglionati nei luoghi di lavoro e di decongestionare i mezzi pubblici. L'Agenzia ha recepito pienamente tale spinta regolamentare, prevedendo diverse e più ampie fasce di flessibilità in ciascun ufficio, per assecondare al meglio la conciliazione delle necessità personali e familiari con lo svolgimento della prestazione in questo particolare periodo. In continuità con il Piano triennale di azioni positive 2021-2023 e compatibilmente con le esigenze di servizio, l'Agenzia si impegna a mantenere la più ampia flessibilità collettiva, già adottata in esito alla gestione della pandemia, e a promuovere l'orario flessibile individuale in caso di situazioni personali e socio-familiari che siano meritevoli di tutela.

D. CONCILIAZIONE VITA LAVORO						
AZIONI	OBIETTIVI	SOGGETTI COINVOLTI	INDICATORI	TARGET		
				2022	2023	2024
Monitorare gli strumenti flessibili di svolgimento della prestazione lavorativa e supportare il personale che lavora a distanza	• Acquisire dati organici e comparabili sullo svolgimento delle attività con le diverse modalità flessibili; • Valutare l'impatto e le potenzialità di sviluppo delle diverse modalità flessibili di lavoro; • Supportare il personale per il più corretto e sereno svolgimento dell'attività lavorativa nelle diverse forme flessibili; • Realizzare iniziative formative che rafforzino relazioni professionali fondate sulla fiducia e sul lavoro in autonomia	Divisione Risorse Direzione Centrale Risorse umane Direzioni Regionali	• studi e analisi effettuati • iniziative di supporto al personale • attività formative e informative	• raccolta e analisi dei dati relativi al periodo emergenziale per individuare aspetti positivi e critici dell'esperienza di lavoro agile • promozione di azioni formative da rivolgere al personale che utilizza le diverse forme di lavoro flessibile, relativamente alla sicurezza della postazione di lavoro, alla comunicazione interna ed al il lavoro in autonomia, l'empowerment, la delega decisionale, la collaborazione e la condivisione delle informazioni	• prosecuzione dell'analisi dei dati relativi alle diverse forme di lavoro flessibile utilizzate in Agenzia, con particolare riguardo a quanto sarà previsto nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO); • promozione di ulteriori azioni formative per il personale che utilizza le diverse forme di lavoro flessibile;	prosecuzione dell'analisi dei dati relativi alle diverse forme di lavoro flessibile utilizzate in Agenzia
Promuovere il Progetto " PONTE" per supportare il personale assente dal servizio per lunghi periodi	• Favorire il reinserimento e la ripresa dell'attività lavorativa delle lavoratrici e dei lavoratori assenti dal servizio per lunghi periodi, in quanto colpiti da malattie o infortuni gravi, o a seguito di congedo di maternità, paternità, parentale o per l'assistenza a disabili gravi; • Minimizzare la possibile insorgenza di condizioni di stress lavoro-correlato del personale che rientra in servizio dopo lunghe assenze; • Uniformare le prassi organizzative di sostegno al personale assente per lungo periodo; • Fornire strumenti per favorire l'aggiornamento e promuovere relazioni positive per accrescere il benessere e il senso di appartenenza all'organizzazione	Divisione Risorse Direzioni Centrali Direzioni Regionali Direzioni Provinciali e altri uffici periferici	• articoli e altre iniziative per la diffusione del progetto • numero di persone aderenti	ogni anno	ogni anno	ogni anno
Favorire l'adozione dell'orario flessibile individuale per i lavoratori con particolari esigenze personali e familiari	Favorire l'adozione dell'orario flessibile individuale, in via ulteriore alla flessibilità adottata presso ciascuna struttura per il contrasto alla diffusione del Covid-19, per i lavoratori con particolari esigenze personali e familiari	Direzione centrale Risorse umane Direzioni centrali Direzioni regionali Direzioni provinciali e altri uffici periferici	numero degli orari flessibili individuali concessi in via ulteriore alla flessibilità oraria già adottata, presso ciascuna struttura, per il contrasto alla diffusione del Covid-19	monitoraggio degli orari flessibili individuali concessi per particolari esigenze personali e familiari in via ulteriore rispetto alla flessibilità prevista per il contrasto al Covid-19	incremento degli orari flessibili individuali	monitoraggio delle persone coinvolte negli orari flessibili individuali e delle richieste pervenute

Area promozione del ruolo del Comitato Unico di Garanzia

- *Promuovere il ruolo del Comitato Unico di Garanzia*: proseguiranno nel triennio 2022-2024 le attività volte a promuovere la partecipazione interna alle iniziative del Comitato Unico di Garanzia e a favorire sinergie tra il Comitato e le strutture dell'Agenzia sui temi di competenza dell'Organismo. Al fine di far conoscere l'attività del Comitato, sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione, e di diffondere il sistema di valori di cui l'Organismo è promotore, verranno aggiornate e ottimizzate costantemente le sezioni dedicate al Comitato Unico di Garanzia nei siti intranet e internet di Agenzia. Sarà altresì valorizzata la partecipazione del Comitato Unico di Garanzia alla Rete Nazionale dei Comitati Unici di Garanzia, e la collaborazione con altri interlocutori esterni, come la Consigliera Nazionale di Parità.

E. PROMOZIONE DEL RUOLO DEL CUG						
AZIONI	OBIETTIVI	SOGGETTI COINVOLTI	INDICATORI	TARGET		
				2022	2023	2024
Promuovere la partecipazione alle iniziative del CUG e favorire sinergie tra il Comitato e le strutture interne	• Rafforzare il ruolo del CUG; • favorire sinergie tra il CUG e le strutture dell'Agenzia; • contribuire alla diffusione dei valori di cui il CUG è portatore	Comitato Unico di Garanzia Divisione Risorse Direzioni Centrali Direzioni Regionali	• iniziative di promozione dell'attività del CUG • realizzazione condivisa di incontri, seminari o altre iniziative nei temi di competenza dell'organismo	ogni anno	ogni anno	ogni anno
Aggiornare e ottimizzare la sezione dedicata al CUG nei siti *internet* e *intranet* dell'Agenzia	• Diffondere la cultura di genere; • valorizzare le migliori pratiche e le iniziative in materia di benessere organizzativo, contrasto alle violenze sui luoghi di lavoro, di promozione delle pari opportunità, di valorizzazione delle differenze, di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, di tutela della salute o comunque orientate a incrementare il benessere di chi lavora	Comitato Unico di Garanzia Divisione Risorse Ufficio Comunicazione e stampa Direzioni regionali	aggiornamento dei siti internet e intranet nazionali e dei siti intranet regionali	ogni anno	ogni anno	ogni anno
Valorizzare la partecipazione del CUG alla Rete Nazionale dei Comitati Unici di Garanzia e la collaborazione del Comitato con altri interlocutori esterni, come la Consigliera Nazionale di Parità	Rafforzare il ruolo del CUG nel promuovere la salute organizzativa, favorendo collaborazioni del Comitato con organismi esterni per uno scambio di idee, competenze e buone prassi e la realizzazione di iniziative comuni	Comitato Unico di Garanzia Divisione Risorse	• partecipazione di componenti del CUG alle riunioni e alle attività della Rete nazionale dei CUG; • diffusione delle iniziative promosse dalla rete tramite articoli o post sul sito intranet; • collaborazioni del CUG con la Consigliera Nazionale di Parità o altri soggetti nazionali deputati alla promozione delle pari opportunità	ogni anno	ogni anno	ogni anno