



***PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E  
ORGANIZZAZIONE 2024-2026***



## SOMMARIO

PREMESSA .....	5
<b>SEZ.1 SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE .....</b>	<b>7</b>
1.1 MISSIONE ISTITUZIONALE .....	12
<b>SEZ. 2 VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE .....</b>	<b>25</b>
2.1 VALORE PUBBLICO .....	25
2.1.1 RISULTATI ATTESI .....	25
2.1.2 ACCESSIBILITA' .....	30
2.1.3 SEMPLIFICAZIONE E REINGEGNERIZZAZIONE .....	32
2.1.4 OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO .....	46
2.2 PERFORMANCE .....	55
2.2.1 PREMESSA .....	55
2.2.2 AREA STRATEGICA SERVIZI - <i>COMPLIANCE</i> VOLONTARIA DEI CONTRIBUENTI .....	58
2.2.3 AREA STRATEGICA PREVENZIONE – PROMOZIONE DELL'ADEMPIMENTO SPONTANEO .....	66
2.2.4 AREA STRATEGICA CONTRASTO – CONTROLLI E RISOLUZIONE DELLE CONTROVERSIE FISCALI .	72
2.2.5 AREA STRATEGICA RISORSE - VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE A DISPOSIZIONE .....	76
2.2.6 INTEGRAZIONE TRA IL PROCESSO DI GESTIONE DEL RISCHIO CORRUTTIVO E IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE .....	81
2.2.7 PARI OPPORTUNITÀ E L'EQUILIBRIO DI GENERE .....	82
2.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA .....	102
<b>SEZ. 3 ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO .....</b>	<b>158</b>
3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA .....	158
3.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE .....	171
3.3 PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE .....	180
3.3.1 FORMAZIONE DEL PERSONALE .....	220
<b>SEZ. 4 MONITORAGGIO .....</b>	<b>227</b>

ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA							
OBIETTIVI	AZIONI	RISULTATO ATTESO	RESPONSABILE	TARGET			FONTE DATI
				2024	2025	2026	
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 <sup>16</sup> o nelle schede di rilevazione diretta dei rischi	Process manager <sup>17</sup>	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 <sup>18</sup>	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 pubblicazioni	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

- "comma I-bis) concorrono alla definizione di misure idonee a prevenire e contrastare i fenomeni di corruzione e a controllarne il rispetto da parte dei dipendenti dell'ufficio cui sono preposti;
- comma I-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;
- comma I-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".

<sup>16</sup> Valido solo per le strutture dotate di scheda di autovalutazione dei rischi assegnata all'interno della procedura C.o.R.S.A.

<sup>17</sup> 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.

<sup>18</sup> I Referenti anticorruzione dell'Agenzia delle entrate sono i Capi Divisione, i Direttori Centrali e i Direttori Regionali.

gli obiettivi, i soggetti coinvolti<sup>19</sup> 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 e sono in linea con gli obiettivi dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite per lo sviluppo sostenibile.

### 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 con disabilità, 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, è proseguito nel 2022 il progressivo aggiornamento di tutti i documenti di valutazione dei rischi (DVR) al fine di tener conto di tutte le suddette variabili di rischio. Nel biennio 2024-2025, in collaborazione con le Direzioni Regionali e il Comitato Unico di Garanzia, saranno individuate e diffuse le migliori prassi realizzate al riguardo, al fine di: migliorare il monitoraggio e la raccolta di dati e 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 un'analisi di tipo neutro, mediante azioni di miglioramento mirate in base agli esiti dei questionari distribuiti al personale; favorire l'adozione di politiche mirate a un miglior equilibrio tra tempi e carichi di lavoro tra vita privata e lavorativa, in esito all'evidenza di tematiche ricorrenti.
- *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. Promuove la crescita e il cambiamento, migliora la qualità dei processi decisionali, crea vicinanza e senso di appartenenza, favorisce la collaborazione e la costruzione di relazioni basate sulla fiducia.

<sup>19</sup> Per tutte le azioni che prevedono attività di comunicazione/sensibilizzazione rivolte al personale, il Settore Comunicazione, anche laddove non presente tra i soggetti direttamente coinvolti, fornirà supporto alla diffusione delle iniziative o per la promozione e somministrazione delle *survey* ove previste.

L'Agenzia negli anni ha 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 o proposte. Sono stati anche attivati, in più contesti regionali, sportelli di ascolto gestiti da psicologi presenti in Agenzia, per fornire supporto in situazioni di disagio. Sono state altresì realizzate azioni rivolte in particolare al personale neoassunto o a specifiche figure/famiglie professionali, al fine di accrescere la motivazione al lavoro e di favorire la migliore espressione del potenziale delle persone. Quanto in particolare all'attività degli sportelli di ascolto, fin dal 2022 sono state analizzate le esperienze maturate allo scopo di conoscere le problematiche portate dal personale. Sono al momento allo studio forme di collaborazione interregionale che consentano di fornire il supporto dello sportello anche al personale delle regioni che ne sono al momento prive e di rendere più omogeneo sul territorio il servizio di ascolto e sostegno fornito, definendo compiutamente il perimetro di intervento dello sportello ed evitando sovrapposizioni con altri organismi o ruoli presenti in Agenzia (es. Consigliere/i di fiducia, CUG). Nel triennio 2024-2026, l'Agenzia proseguirà lungo il solco tracciato negli anni precedenti per diffondere, in particolare, la conoscenza degli strumenti di ascolto a disposizione del personale, individuando e diffondendo le buone prassi sperimentate nelle diverse direzioni regionali.

- *Proseguire il "Progetto identità e valori organizzativi"*. Nel 2020 l'Agenzia, a circa 20 anni dalla sua istituzione, 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* 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); in esito ai tavoli aperti l'Agenzia ha elaborato una Carta dei Valori, pubblicata a dicembre 2022 nel sito intranet, con l'obiettivo di costruire una rinnovata identità e sviluppare il senso di appartenenza e la motivazione del personale. Nel 2023 l'Agenzia ha avviato una prima, massiccia campagna di comunicazione sulla Carta, attraverso il progetto "Un mese... un valore", a cui hanno partecipato le strutture su tutto il territorio. L'iniziativa, che si concluderà a inizio 2024, ha consentito di realizzare momenti di riflessione sui valori che ispirano e guidano l'agire quotidiano nella nostra organizzazione, sia all'interno sia verso l'esterno. Nel triennio 2024-2026 proseguirà l'azione di comunicazione e di sensibilizzazione per veicolare i contenuti della Carta, in modo che diventino e si consolidino come patrimonio condiviso per tutto il personale.
- *Realizzare interventi informativi e di formazione 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 2024-2026 l'Agenzia conferma l'impegno

a realizzare iniziative di formazione sul tema della prevenzione e gestione dei conflitti e iniziative di informazione e sensibilizzazione per migliorare i rapporti di lavoro, promuovere le pari opportunità e l'adozione di comportamenti ispirati al rispetto, alla collaborazione, alla prevenzione di situazioni conflittuali, alla condivisione, nonché per accrescere la motivazione al lavoro e il benessere organizzativo e, con essi, l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa.

- *Realizzare campagne di sensibilizzazione contro la violenza e le molestie.* Anche nel triennio 2024-2026 sarà dedicata particolare attenzione al tema della violenza, quale fenomeno trasversale che si manifesta in ogni contesto, sociale, lavorativo o domestico, e che non accenna a diminuire nonostante gli interventi che si sono susseguiti nel tempo, anche sul piano normativo. In linea con i principi declinati nella [Convenzione 190](#) sull'eliminazione della violenza e delle molestie nel mondo del lavoro approvata dall'Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL), che ha ribadito il diritto di tutti a un mondo del lavoro libero da violenza e molestie, l'Agenzia già da tempo è impegnata a contrastare la violenza e le molestie sulle donne e sugli uomini, attraverso la promozione di azioni volte a favorire cambiamenti nei comportamenti socio-culturali per prevenire e rimuovere ogni forma di prevaricazione. Diverse le iniziative realizzate in questi anni per favorire una maggiore consapevolezza che aiuti a riconoscere le situazioni in cui le molestie e le violenze si manifestano, in tutte le loro forme, nonché a fornire adeguati strumenti per la prevenzione, il contrasto e la rimozione di tali fenomeni, quali l'adozione della versione rinnovata del ["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"](#), la realizzazione di campagne mirate di sensibilizzazione e l'organizzazione di eventi dedicati, tra cui i *webinar* tenuti in occasione della Giornata internazionale per l'eliminazione della violenza contro le donne, sia a livello nazionale, sia a livello locale. Per il prossimo triennio, in conformità con quanto prescritto dalla [Direttiva del 23 novembre 2023 del Ministro per la pubblica amministrazione](#), avente ad oggetto il riconoscimento, la prevenzione e il superamento della violenza contro le donne in tutte le sue forme, l'impegno è quello di proseguire, con il supporto del Comitato Unico di Garanzia e delle Consigliere e dei Consiglieri di fiducia e la collaborazione di tutte le Strutture interne, le iniziative finalizzate alla diffusione di valori ispirati al rispetto e alla parità tra le persone, nonché per promuovere e diffondere la conoscenza del numero telefonico unico nazionale dei centri antiviolenza 1522, 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 sopraffazione.
- *Promuovere iniziative di prevenzione.* Il tema della prevenzione della salute nei luoghi di lavoro gode di una crescente considerazione in numerose organizzazioni, sia pubbliche che private. La promozione della salute sul lavoro rappresenta una strategia di prevenzione, complementare a quella della sorveglianza sanitaria prevista dagli obblighi normativi. Nel tempo si è andata consolidando la consapevolezza che una convinta e diffusa promozione della salute nei luoghi di lavoro, attraverso attività di *screening* e sensibilizzazione, abbia

effetti nel lungo periodo sul benessere delle persone e sulla loro produttività. I riflessi positivi per l'organizzazione sono evidenti, sia sotto il profilo del benessere individuale e organizzativo, sia sul piano della motivazione e dello sviluppo del senso di appartenenza. Pertanto, nel triennio 2024-2026 l'Agenzia continuerà a farsi promotrice di iniziative di prevenzione mirate e di *screening* medici, sia a livello locale che centrale, attivando convenzioni con enti e presidi medico-sanitari e realizzando campagne di sensibilizzazione per un corretto e sano stile di vita. Tutti i datori di lavoro sono chiamati a partecipare alle iniziative che verranno promosse.

A. BENESSERE ORGANIZZATIVO, SALUTE E SICUREZZA						
AZIONI	OBIETTIVI	SOGETTI COINVOLTI	INDICATORI	TARGET		
				2024	2025	2026
Effettuare la valutazione del rischio sulla salute e sulla sicurezza tenendo conto dei rischi connessi alle differenze di genere, di età e alle disabilità	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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;</li> <li>• 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;</li> <li>• favorire l'adozione di politiche mirate a un miglior equilibrio tra tempi e carichi nella vita privata e lavorativa;</li> <li>• individuare e diffondere le migliori prassi di valutazione dei rischi</li> </ul>	Direzione centrale Logistica e Approvvigionamenti Direzioni regionali Direzioni provinciali e altri Uffici periferici Comitato Unico di Garanzia	Analisi ai fini dell'individuazione delle migliori pratiche e attività di condivisione delle medesime	Individuazione e diffusione delle migliori pratiche di valutazione dei rischi in ottica di genere, età e disabilità	Individuazione e diffusione delle migliori pratiche di valutazione dei rischi in ottica di genere, età e disabilità	—
Promuovere iniziative di ascolto del personale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• promuovere l'ascolto del personale quale leva per la crescita dell'organizzazione;</li> <li>• 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;</li> <li>• offrire un sostegno mirato alla gestione delle situazioni di disagio e difficoltà delle lavoratrici e dei lavoratori, anche collegate a cambiamenti organizzativi</li> </ul>	Divisione Risorse Direzione centrale Risorse umane Direzioni regionali	Iniziativa effettuate o progetti realizzati a livello centrale, regionale e interregionale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• realizzazione di survey o altre iniziative di ascolto anche dedicate a particolari categorie di lavoratrici o lavoratori (neoassunti/particolari famiglie professionali)</li> <li>• prosecuzione delle attività di ascolto già avviate</li> <li>• individuazione e diffusione delle buone pratiche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• realizzazione di survey o altre iniziative di ascolto anche dedicate a particolari categorie di lavoratrici o lavoratori (neoassunti/particolari famiglie professionali)</li> <li>• prosecuzione delle attività di ascolto già avviate</li> <li>• individuazione e diffusione delle buone pratiche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• realizzazione di survey o altre iniziative di ascolto anche dedicate a particolari categorie di lavoratrici o lavoratori (neoassunti/particolari famiglie professionali)</li> <li>• prosecuzione delle attività di ascolto già avviate</li> </ul>
Proseguire il progetto identità e valori organizzativi	- diffondere la Carta dei Valori elaborata a valle dei focus group realizzati nel 2021 e contenente i valori e principi identitari per il personale dell'Agenzia	Settore Comunicazione Direzioni regionali Direzioni provinciali e altri Uffici periferici	Articoli e altro materiale divulgativo	Proseguimento dell'attività di diffusione dei valori della Carta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoraggio dell'efficacia della campagna di comunicazione</li> <li>• Analisi dei risultati</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pianificazione di nuove iniziative di comunicazione per consolidare il patrimonio valoriale</li> </ul>
Realizzare interventi informativi sul tema della mediazione dei conflitti, della valorizzazione delle differenze e del benessere organizzativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- migliorare i rapporti di lavoro improntandoli al rispetto delle persone;</li> <li>- prevenire situazioni di conflitto e/o disagio nel contesto lavorativo</li> </ul>	Comitato Unico di Garanzia Divisione Risorse Direzione centrale Risorse umane Settore Comunicazione Direzioni centrali Direzioni regionali	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moduli formativi</li> <li>• Articoli, manuali e altri interventi di sensibilizzazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizzazione interventi formativi e realizzazione di iniziative di comunicazione sul tema della gestione dei conflitti</li> </ul>	Erogazione interventi formativi e realizzazione di iniziative di comunicazione sul tema della gestione dei conflitti	Pianificazione di iniziative in-formative per promuovere il benessere organizzativo e favorire relazioni cooperative e rispettose
Realizzare campagne di sensibilizzazione contro la violenza e le molestie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• diffondere valori ispirati al rispetto e alla tutela dei diritti delle persone;</li> <li>• favorire cambiamenti nei comportamenti socio-culturali per prevenire ogni forma di violenza o di molestia sulle donne e sugli uomini</li> </ul>	Comitato Unico di Garanzia Consigliere/i di fiducia Divisione Risorse Direzioni centrali Direzioni regionali Direzioni provinciali e altri Uffici periferici	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniziative informative;</li> <li>• Interventi/ convegni/ seminari;</li> <li>• articoli</li> </ul>	Proseguimento delle campagne di sensibilizzazione per il contrasto alla violenza e alle molestie	Proseguimento delle campagne di sensibilizzazione per il contrasto alla violenza e alle molestie	Proseguimento delle campagne di sensibilizzazione per il contrasto alla violenza e alle molestie
Promuovere iniziative di prevenzione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• salvaguardare lo stato di salute del personale anche attraverso l'attivazione di convenzioni per lo screening;</li> <li>• promuovere l'adozione di uno stile di vita corretto e la diffusione della cultura della prevenzione;</li> <li>• sviluppare il senso di appartenenza a una amministrazione attenta alla salute del proprio personale</li> </ul>	Divisioni Settore Comunicazione Direzioni centrali Direzioni regionali Direzioni provinciali e altri Uffici periferici	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniziative o documenti informativi realizzati;</li> <li>• Convenzioni;</li> <li>• iniziative realizzate in tema di screening medici</li> </ul>	Realizzazione di iniziative o documenti informativi, convenzioni, screening medici	Realizzazione di iniziative o documenti informativi, convenzioni, screening medici	Realizzazione di iniziative o documenti informativi, convenzioni, screening medici

**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".* Nel 2021 l'Agenzia delle entrate ha aggiornato il *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*", in cui sono state inserite, tra le condotte lesive che si intende contrastare, anche lo *straining* e lo *stalking* occupazionale. Il Codice aggiornato 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 2024-2025 l'Agenzia, con la collaborazione del Comitato Unico di Garanzia, delle Direzioni Regionali e dei Consiglieri e Consigliere di fiducia, proseguirà nella diffusione del Codice di condotta tramite attività informative 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. Nel corso del 2025, a valle delle attività informative e al fine di verificarne l'efficacia, sarà elaborato dal CUG, anche in collaborazione con i Consiglieri e le Consigliere di fiducia e il Settore Comunicazione, un questionario da somministrare al personale teso a valutare il livello di conoscenza delle condotte lesive disciplinate dal Codice di Condotta e del ruolo svolto dai Consiglieri. Nel 2026 saranno analizzati gli esiti del questionario, cui conseguirà l'eventuale pianificazione di azioni informative integrative. Tale azione si inquadra nell'ambito degli obiettivi posti dalle Linee di azione del Dipartimento della funzione Pubblica e del Dipartimento per le pari opportunità contenute nelle recenti "[Linee guida per la parità di genere nell'organizzazione e gestione del rapporto di lavoro con le pubbliche amministrazioni](#)" adottate in attuazione dell'art. 5 del decreto-legge n. 36/2022 (di seguito citate come "Linee guida per la parità di genere").
- *Promuovere la figura delle/dei Consigliere/i di fiducia, prevista nel Codice di condotta, come strumento per la prevenzione e la gestione dei conflitti e la promozione del benessere organizzativo.* Il Codice di condotta 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. Il 16 marzo 2023, con atto del Direttore dell'Agenzia sono stati nominati i nuovi Consiglieri e le nuove Consigliere di fiducia, che hanno sostituito quelli precedentemente nominati per scadenza del relativo mandato. A seguire sono stati avviati specifici percorsi formativi rivolti alle Consigliere e ai Consiglieri e sono partite alcune iniziative (sia a livello nazionale che locale) per farle/i conoscere al personale. Nel biennio 2024-2025, proseguiranno, in collaborazione con il CUG e le Direzioni regionali, le specifiche iniziative per la loro presentazione al personale, dando avvio a una contestuale attività informativa su tale figura come strumento per la prevenzione e la gestione dei conflitti e la promozione del benessere organizzativo. Dal 2024, anche a seguito della relazione annuale

presentata dalla rete dei Consiglieri di fiducia, potranno essere avviati studi e analisi delle attività svolte da tali figure al fine di rafforzarne il ruolo ed essere sempre più rispondenti alle esigenze espresse dal personale dell’Agenzia. Anche questa azione si inserisce nel quadro delle “Linee guida per la parità di genere”.

B. CODICE DI CONDOTTA E CONSIGLIERI DI FIDUCIA						
AZIONI	OBIETTIVI	SOGGETTI COINVOLTI	INDICATORI	2024	2025	2026
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 integrità e della dignità delle persone"	<ul style="list-style-type: none"> <li>• promuovere l'informazione sulle norme in tema di molestia, molestia sessuale, di <i>mobbing</i> e di discriminazione sul luogo di lavoro;</li> <li>• favorire la conoscenza della normativa vigente a tutela della parità e delle pari opportunità e del contrasto alle discriminazioni;</li> <li>• facilitare lo svolgimento del ruolo dei Consiglieri di fiducia;</li> <li>• promuovere la diffusione dei valori di solidarietà, rispetto e collaborazione portati dal Codice</li> </ul>	Divisione Risorse Direzione centrale Risorse umane Direzioni regionali Comitato Unico di Garanzia Consigliere/i di fiducia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• focus group/check list</li> <li>• articoli/ interviste</li> <li>• circolari</li> <li>• questionario</li> </ul>	Prosecazione della campagna informativa e di sensibilizzazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prosecazione della campagna informativa e di sensibilizzazione sul Codice di Condotta</li> <li>• Realizzazione e somministrazione di un questionario per valutare il livello di consapevolezza circa i contenuti del Codice e il ruolo dei CdF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisi degli esiti del questionario ed eventuale pianificazione di azioni informative integrative</li> </ul>
Promuovere la figura delle/dei Consigliere/i di fiducia, prevista nel Codice di condotta, come strumento per la prevenzione e la gestione dei conflitti e la promozione del benessere organizzativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• promuovere il benessere organizzativo e gli strumenti di prevenzione e di informazione sulle problematiche relative a fenomeni di mobbing, discriminazioni, molestie psicologiche e/o fisiche</li> <li>• rafforzare il ruolo delle/dei Consigliere/i di fiducia</li> </ul>	Divisione Risorse Comitato Unico di Garanzia Direzione centrale Risorse umane Direzioni regionali Consigliere/i di fiducia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• iniziative di comunicazione per far conoscere al personale i Consigliere/i e le Consigliere/i di fiducia (webinar/articoli/interviste/materiali multimediali/opuscoli/locandine)</li> <li>• iniziative di formazione dei/delle CdF</li> <li>• questionario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prosecazione della campagna informativa sulla figura del CdF come strumento per la prevenzione e la gestione dei conflitti e la promozione del benessere organizzativo</li> <li>• Prosecazione della formazione delle/dei CdF</li> <li>• Analisi e monitoraggio delle attività delle/dei CdF dell'anno precedente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prosecazione della campagna informativa sulla figura del CdF come strumento per la prevenzione e la gestione dei conflitti e la promozione del benessere organizzativo</li> <li>• Analisi e monitoraggio delle attività delle/dei CdF dell'anno precedente</li> <li>• Realizzazione e somministrazione di un questionario per valutare il livello di consapevolezza circa i contenuti del Codice e il ruolo delle/dei CdF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisi e monitoraggio delle attività delle/dei CdF dell'anno precedente</li> <li>• Analisi degli esiti del questionario ed eventuale pianificazione di azioni informative integrative</li> </ul>

**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, anche per il triennio 2024-2026, 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 introdurre 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, favorendo 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 diritti, 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 l'Agenzia ha già dato attuazione all'art. 39-ter del 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. Con l'obiettivo di sviluppare una virtuosa rete che agevoli lo svolgimento delle attività, nello scorso biennio 2022-2023 sono state favorite sinergie e create occasioni di confronto tra i suddetti Responsabili. E' stato standardizzato l'iter per l'acquisizione degli ausili necessari a consentire alle persone con disabilità di lavorare in modo sicuro e in condizioni di parità, definendo i ruoli di tutti i soggetti coinvolti. A fine 2023

è stato erogato il corso di formazione *Disability management* organizzato in collaborazione con la Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA) e rivolto ai Responsabili dei processi di inserimento. Il corso, anche attraverso l'analisi di casi concreti e buone pratiche, è stato finalizzato a sviluppare le competenze necessarie all'inserimento e alla gestione del personale in condizione di disabilità (pure se sopravvenuta in un momento successivo all'assunzione), affrontando il tema degli "accomodamenti ragionevoli" e del contrasto a stereotipi e pregiudizi che ruotano attorno alla disabilità ma anche, più in generale, della necessità delle moderne organizzazioni di abbracciare la cultura dell'inclusione e della valorizzazione delle specificità individuali, in grado di trasformare la presenza della differenza all'interno delle risorse umane in fattore differenziale positivo. Sempre nel 2023, con la collaborazione del CUG, è stata avviata la pianificazione di un progetto volto a diffondere informazioni utili relative alla disabilità, che prevede la realizzazione e pubblicazione di schede tematiche, interviste e materiali multimediali.

Nel triennio 2024-2026:

- proseguirà l'attività di individuazione e condivisione delle migliori pratiche per l'inserimento, la formazione e in generale la valorizzazione del personale con disabilità (come il progetto di *mentoring "Il barometro dell'inclusione - Parlane con..."*);
- continueranno, anche in collaborazione con il CUG, le attività informative e di sensibilizzazione utili a diffondere la cultura dell'inclusione, del contrasto alle discriminazioni e del rispetto delle diversità presenti nel contesto organizzativo, comprese quelle per la diffusione della guida "*Disabilità. Iniziamo dalle parole*", pubblicata a dicembre 2021 e patrocinata dal Ministro per le disabilità. La guida, dedicata all'evoluzione del concetto di disabilità e del linguaggio utilizzato per parlarne, mira a diffondere una visione diversa della disabilità, sia rifuggendo da linguaggi che possono veicolare narrazioni sminuenti o stereotipi stigmatizzanti, sia recuperando una semantica neutra, capace di ricondurre a ordinarietà tutte le caratteristiche umane;
- verrà implementata, tramite un gruppo di lavoro appositamente costituito, una banca dati comune per la raccolta delle misure di accompagnamento predisposte (come percorsi informativi 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) di cui i Responsabili dei Processi di Inserimento si avvarranno e che, a loro volta, alimenteranno;
- proseguiranno le attività formative volte a promuovere l'inclusione e l'autonomia operativa delle persone con disabilità. Ciò al fine di promuovere la realizzazione di un ambiente lavorativo inclusivo, in cui tutti si sentano valorizzati e partecipi. Per ciò che attiene alle attività di ottimizzazione dell'accessibilità delle sedi dell'Agenzia, si rinvia al paragrafo dedicato – [2.1.2 ACCESSIBILITA'](#).
- *Promuovere un linguaggio non discriminatorio e rispettoso delle differenze di genere.* Nel 2020, in attuazione del Piano triennale di azioni positive del periodo, l'Agenzia, in collaborazione con il CUG, ha diffuso le prime "*Linee guida per l'uso di un linguaggio*

*rispettoso delle differenze di genere dell'Agenzia delle entrate*”, per rafforzare la parità, contrastare gli stereotipi sessisti, i pregiudizi e dare visibilità alle donne che lavorano, anche nella PA. Alla pubblicazione del documento 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*. A giugno 2022 si è tenuto inoltre il convegno, organizzato dall'Agenzia e il Comitato in collaborazione con la Rete Nazionale dei CUG, dal titolo *“Le parole ‘giuste’. La parità attraverso un uso consapevole del linguaggio”*, durante il quale, alla presenza della Ministra per le Pari opportunità e la famiglia, sono state presentate le Linee guida e ci si è confrontati sugli effetti distorsivi dell'utilizzo ancora diffuso, nel linguaggio usato quotidianamente, del maschile non marcato, che oscura la presenza femminile nel mondo del lavoro, nella società e nelle istituzioni e sulla necessità di impegnarsi a usare le parole *giuste*, anche nella redazione dei testi nella PA. Anche nel 2023 è stato messo a disposizione del personale il corso *“Scriviamolo al femminile. Il linguaggio di genere nei testi dell'Agenzia delle entrate”*, con particolare riferimento ai colleghi e alle colleghe di nuova assunzione. In considerazione del previsto ingresso massivo di nuovo personale nel prossimo triennio, l'Agenzia, in collaborazione con il CUG e con la Rete dei Referenti per le pari opportunità, intende proseguire nell'impegno di sensibilizzare e formare all'uso di un linguaggio rispettoso delle differenze di genere. Ciò anche in linea con le indicazioni della Strategia Nazionale per la Parità di Genere del Dipartimento per le pari opportunità e delle *“Linee guida per la parità di genere”*.

- *Promuovere l'empowerment<sup>20</sup> femminile*. In Agenzia circa metà del personale è costituito da donne. Tale presenza non si riflette tuttavia nella percentuale di donne con posizioni manageriali, dirigenziali e apicali. L'analisi effettuata dal CUG sui dati relativi alla partecipazione femminile alle selezioni del 2019 per la copertura delle Posizioni Organizzative di Elevata Responsabilità, di alta professionalità e di particolare specializzazione (POER) previste dalla legge 205/2017, art. 1, comma 93, pubblicata a marzo 2022, ha confermato la tendenza delle donne, già evidenziata dalla letteratura specifica, all'autoesclusione a monte dalle selezioni, il che preclude loro la possibilità di accedere a posizioni di maggiore responsabilità all'interno dell'organizzazione, cui corrispondono retribuzioni superiori. Le cause di tale comportamento sono diverse e molteplici: ragioni connesse al maggiore impegno dedicato alle incombenze familiari quali la cura dei figli, degli anziani, della casa, per una ancora non paritetica condivisione dei ruoli di cura nel contesto familiare, ma anche in parte legate alla sopravvivenza di stereotipi culturali autolimitanti o, talvolta, a una scarsa consapevolezza delle proprie potenzialità. Per questi motivi, le *“Linee guida per la parità di genere”*, al fine di accrescere la presenza femminile nei ruoli di *leadership* e di contribuire a rompere il soffitto di cristallo, oltre a incentivare la conciliazione vita-lavoro, di cui si dirà in seguito, invitano le amministrazioni a promuovere percorsi di *empowerment femminile*, in linea con la Strategia dell'Unione

<sup>20</sup> Per *empowerment* si intende “il processo che permette l'acquisizione di poteri e responsabilità, l'accesso alle risorse e lo sviluppo delle capacità individuali per partecipare attivamente al mondo economico, sociale e politico” (*“Linee guida per la parità di genere” del 6 ottobre 2022*).

Europea per la parità di genere (*Gender Equality Strategy*) 2020-2025 e con la Strategia Nazionale per la Parità di Genere 2021-2026. Tali percorsi sono utili a contrastare i condizionamenti che continuano a penalizzare le donne e mirano ad accrescere l'autostima e la consapevolezza attraverso la formazione, l'informazione e la diffusione di modelli positivi per la parità di genere. A tal fine, l'Agenzia si impegna a realizzare, nel triennio 2024-2026, in collaborazione con il CUG e con le Direzioni regionali:

- iniziative informative e di sensibilizzazione per l'abbattimento degli stereotipi di genere e dei pregiudizi inconsci con un *focus* sull'*empowerment* femminile;
- programmi sperimentali di *mentorship* che valorizzino il passaggio di esperienze inter-generazione, oltre che intergenerazionale;
- articoli, contenuti multimediali, convegni o altre iniziative per la promozione di *role model* per la parità di genere, attraverso una narrazione al femminile che ne valorizzi le eccellenze.

Nel 2024, a valle della costituzione di uno specifico tavolo tecnico di lavoro con la partecipazione del CUG, sarà avviata la pianificazione di un progetto quadro nazionale dedicato alla promozione dell'*empowerment* femminile, per predisporre strumenti omogenei da mettere a disposizione di tutte le strutture interne e favorire la condivisione delle buone prassi.

- *Promuovere la presenza sia di donne sia di uomini 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 maschili 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 periodo 2016-19 e la nuova Strategia per il periodo 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 nel triennio 2024-2026 confermerà il suo impegno 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 così la concreta uguaglianza di genere nella rappresentazione della conoscenza e del sapere.

- *Regolamentare l'identità alias.* L'art. 21 del CCNL del Comparto delle Funzioni Centrali, sottoscritto il 9 maggio 2022 per il triennio 2019-2021, prevede che le Amministrazioni riconoscano un'identità *alias* al dipendente o alla dipendente in transizione di genere che ne faccia richiesta supportata da adeguata documentazione medica, con modalità che dovranno essere specificate tramite l'adozione di apposita Regolamentazione interna. La finalità è quella di eliminare situazioni di disagio ed evitare che possano determinarsi forme di discriminazioni nei confronti del lavoratore che ha intrapreso il percorso di transizione di genere di cui alla legge n. 164/1982 e s.m.i. Al termine di un'attività preliminare di studio, l'Agenzia intende dare avvio all'attività di redazione della prevista Regolamentazione interna, che dovrà concludersi entro il 2024 con un documento da sottoporre al parere del CUG. Prevista per il 2025 la messa a regime della Regolamentazione, cui seguirà il monitoraggio della relativa attuazione. Nel triennio 2024-2026, inoltre, col supporto del CUG e la collaborazione delle Direzioni regionali, l'Agenzia svolgerà un'attività informativa e di sensibilizzazione sul tema dell'identità di genere, riconosciuta dalla Corte Costituzionale quale "elemento costitutivo del diritto all'identità personale, rientrante a pieno titolo nell'ambito dei diritti fondamentali della persona" garantiti dall'art. 2 della Costituzione e dall'art. 8 della Convenzione europea dei diritti umani (Sentenza n. 221 del 2015). La campagna informativa e di sensibilizzazione riguarderà la rimozione di ogni forma di discriminazione legata all'identità di genere o all'orientamento sessuale, nonché la promozione della cultura dell'inclusione e della valorizzazione dell'unicità di ogni persona.

C. PARI OPPORTUNITÀ, PARITÀ DI GENERE, PREVENZIONE E CONTRASTO ALLE DISCRIMINAZIONI						
AZIONI	OBIETTIVI	SOGGETTI COINVOLTI	INDICATORI	2024	2025	2026
				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
Facilitare l'inserimento dei colleghi assunti tra i lavoratori con disabilità, promuovere l'inclusione e rafforzare il ruolo dei Responsabili per l'inserimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• garantire un inserimento lavorativo protetto;</li> <li>• valorizzare le competenze professionali acquisite dal personale con disabilità prima dell'ingresso in Agenzia;</li> <li>• far acquisire le competenze e conoscenze tecniche di base;</li> <li>• armonizzare il loro inserimento in gruppi di lavoro preesistenti;</li> <li>• adottare modalità formative coerenti con le specifiche disabilità;</li> <li>• formare i Responsabili per i processi di inserimento;</li> <li>• implementare la Rete dei Responsabili per favorire sinergie e lo scambio di buone prassi;</li> <li>• diffondere la cultura dell'inclusione</li> </ul>	Divisioni Comitato Unico di Garanzia Direzione centrale Risorse umane Settore Comunicazione Responsabili dei Processi per l'inserimento Direzioni centrali Direzioni Regionali Direzioni provinciali e altri uffici periferici	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniziative o progetti realizzati;</li> <li>• Dotazione di strumentazione specifica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condivisione delle buone pratiche per l'inserimento e la formazione dei colleghi con disabilità</li> <li>• Sviluppo della rete dei Responsabili dei processi di inserimento.</li> <li>• Attività informative e di sensibilizzazione</li> </ul>	Creazione di una banca dati comune per la raccolta delle misure di accompagnamento predisposte Attività informative e di sensibilizzazione Monitoraggio delle attività della Rete dei Responsabili dei processi per l'inserimento lavorativo del personale con disabilità dell'Agenzia	Monitoraggio delle attività della Rete dei Responsabili dei processi per l'inserimento lavorativo del personale con disabilità dell'Agenzia
Promuovere un linguaggio non discriminatorio e rispettoso delle differenze di genere	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sensibilizzare il personale all'adozione di un linguaggio rispettoso delle differenze di genere e diffondere le Linee Guida adottate;</li> <li>• promuovere la cultura della parità e della valorizzazione delle differenze per una società più equa e inclusiva;</li> <li>• monitorare, attraverso controlli a campione dei testi scritti, la patrimonializzazione dei valori diffusi</li> </ul>	Divisione Risorse Comitato Unico di Garanzia Settore Comunicazione Direzione centrale Risorse umane Direzioni regionali Direzioni provinciali e altri uffici periferici	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Articoli, studi, moduli formativi e altre iniziative di sensibilizzazione</li> <li>• Convegni / incontri</li> <li>• Controllo a campione dei testi elaborati in Agenzia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erogazione del corso "Scriviamolo al femminile"</li> <li>• Realizzazione di iniziative informative e di sensibilizzazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erogazione del corso "Scriviamolo al femminile"</li> <li>• Realizzazione di iniziative informative e di sensibilizzazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erogazione del corso "Scriviamolo al femminile"</li> <li>• Realizzazione di iniziative informative e di sensibilizzazione</li> </ul>
Promuovere l'empowerment femminile	<ul style="list-style-type: none"> <li>• favorire le pari opportunità nell'accesso alle posizioni di <i>leadership</i> da parte delle donne;</li> <li>• contrastare la tendenza femminile ad autolimitarsi e ad autoescludersi dalle selezioni;</li> <li>• valorizzare il passaggio di esperienze inter-generazione tramite programmi di mentorship;</li> <li>• accrescere la consapevolezza di sé e l'autostima delle donne;</li> <li>• contrastare gli stereotipi di genere e i pregiudizi inconsci limitanti;</li> <li>• promuovere la condivisione dei ruoli di cura</li> </ul>	Comitato Unico di Garanzia Divisione Risorse Direzione centrale Risorse umane Settore Comunicazione Direzioni regionali	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Articoli, convegni, incontri e progetti informativi e di sensibilizzazione realizzati.</li> <li>• Percorsi formativi di empowerment e programmi di mentorship</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizzazione di iniziative informative e di sensibilizzazione</li> <li>• Progettazione di percorsi di mentorship</li> <li>• Raccolta e condivisione delle best practice interne ed esterne</li> <li>• Definizione di un Progetto quadro nazionale</li> </ul>	Realizzazione del Progetto quadro	Proseguimento del Progetto quadro
Promuovere la presenza sia di donne sia di uomini in panel e convegni	<ul style="list-style-type: none"> <li>• promuovere il pluralismo di vedute nell'ambito di panel, convegni, simposi o webinar</li> <li>• rafforzare modelli di <i>leadership</i> paritetici</li> </ul>	Divisione Risorse Comitato Unico di Garanzia Direzioni centrali Direzioni regionali	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Articoli e altre iniziative di sensibilizzazione</li> <li>• Controllo a campione dei panel/webinar / simposi/convegni per verificare la presenza di entrambi i generi tra i relatori</li> </ul>	Iniziativa 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 e favorire la diffusione di modelli di <i>leadership</i> paritetici	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 e favorire la diffusione di modelli di <i>leadership</i> paritetici
Regolamentare l'identità <i>alias</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eliminare le situazioni di disagio e contrastare possibili discriminazioni nei confronti delle lavoratrici e dei lavoratori che hanno intrapreso un percorso di transizione di genere</li> <li>• Dare attuazione all'art. 21 del CCNL Funzioni Centrali 2019-2021 che prevede il riconoscimento di una identità <i>alias</i> a chi ne faccia richiesta supportata da adeguata documentazione</li> <li>• Rimuovere ogni forma di discriminazione legata all'identità di genere o all'orientamento sessuale</li> <li>• Promuovere la cultura dell'inclusione</li> </ul>	Divisione Risorse Comitato Unico di Garanzia Direzione centrale Risorse umane Direzione centrale Tecnologie e Innovazione Direzioni regionali	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redisposizione e attuazione della Regolamentazione di cui all'art. 21 del CCNL FC 2019-2021</li> <li>• Realizzazione di articoli, convegni e altre iniziative di sensibilizzazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redazione del documento di Regolamentazione e sottoposizione dello stesso al parere del CUG</li> <li>• Realizzazione di articoli, convegni e altre iniziative di sensibilizzazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adozione della Regolamentazione e monitoraggio dell'attuazione</li> <li>• Realizzazione di articoli, convegni e altre iniziative di sensibilizzazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoraggio dell'attuazione della Regolamentazione</li> <li>• Realizzazione di articoli, convegni e altre iniziative di sensibilizzazione</li> </ul>

## Area conciliazione vita lavoro

- *Favorire l'adozione degli strumenti di lavoro a distanza.* Il Contratto Nazionale Collettivo di Lavoro del Comparto Funzioni Centrali per il triennio 2019-2021 dedica il TITOLO V al *lavoro a distanza*, introducendo il *lavoro agile* quale *una delle possibili modalità di effettuazione a distanza della prestazione lavorativa*, accanto ad altre forme di lavoro da remoto, come il *telelavoro domiciliare* e il *coworking*. L'Agenzia ha sperimentato da diversi anni il telelavoro e, a partire dal 2020, in modo diffuso anche il lavoro agile, testando nel tempo la propria capacità tecnologica e organizzativa di adattare i processi operativi a questa nuova modalità di svolgimento della prestazione lavorativa. A fine 2023 è stata adottata una regolamentazione a regime che offre una disciplina integrata delle varie modalità di svolgimento a distanza della prestazione lavorativa (lavoro agile, telelavoro domiciliare e coworking). Il lavoro agile, in particolare, rappresenta un'opportunità di cambiamento per l'organizzazione e di innalzamento delle competenze di chi vi lavora, promuovendo flessibilità, autonomia, responsabilizzazione e orientamento ai risultati. Costituisce uno strumento di *work-life balance* adottando una logica di flessibilità capace anche di accrescere la motivazione al lavoro e il benessere organizzativo e individuale, attraverso una maggiore conciliazione tra esigenze di vita e di lavoro. Nel triennio 2024-2026 proseguiranno le iniziative formative volte a ottimizzare l'attuazione delle forme di lavoro a distanza e 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. Si rinvia, per ulteriori approfondimenti, alla parte del PIAO dedicata al [lavoro agile](#).
- *Favorire la flessibilità oraria e la conciliazione vita lavoro.* 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. Negli anni, e compatibilmente con le esigenze di servizio, l'Agenzia ha favorito la più ampia flessibilità oraria collettiva e ha promosso l'orario flessibile individuale in caso di situazioni personali e socio-familiari meritevoli di tutela. A gennaio 2023, in sede di contrattazione integrativa di livello nazionale, è stato sottoscritto ai sensi dell'art. 7, comma 6, lettera o) del CCNL FC 2019-2021, l'“Accordo integrativo stralcio sui criteri per l'individuazione di fasce temporali di flessibilità oraria in entrata e in uscita, al fine di conseguire una maggiore conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare”, che ha rafforzato l'impegno dell'Agenzia nel garantire al personale flessibilità oraria sia in entrata che in uscita. All'accordo, in applicazione dell'art. 7, comma 7, del CCNL FC 2019-2021, ha fatto seguito l'avvio delle trattative in ambito di contrattazione integrativa di sede territoriale, per la definizione dei criteri di adeguamento presso la sede locale dei criteri definiti centralmente. In corso d'anno è stato poi pubblicato il manuale “*Più Tempo - Come gestire meglio il tempo e noi stessi e non farci sopraffare dagli impegni quotidiani*”, contenente consigli pratici e strategie di *time management* per la migliore organizzazione delle attività, anche al fine di favorire la conciliazione vita lavoro, promuovere il benessere organizzativo e prevenire lo stress. È altresì in corso di aggiornamento l'opuscolo “*Mamma e papà al lavoro... ma non solo*”, realizzato dall'Agenzia e dal CUG con l'intento di proporre, alle lavoratrici e ai lavoratori che operano in Agenzia,

uno strumento di consultazione, dal linguaggio chiaro e in formato di facile fruizione, circa le norme che tutelano la maternità e la paternità e che promuovono la condivisione dei ruoli familiari. Il manuale sarà oggetto di costante manutenzione. Saranno altresì realizzate iniziative in-formative, anche in collaborazione con il CUG, per accrescere la conoscenza delle misure e degli istituti normativamente previsti per i genitori e i prestatori di assistenza o per chi ha esigenze personali di cura.

- *Promuovere il Progetto "PONTE" per supportare il personale assente dal servizio per lunghi periodi.* 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*", nel 2021 l'Agenzia ha avviato il progetto nazionale "PONTE". Il progetto intende: 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 persone 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 già precedentemente sperimentate a livello regionale; fornire strumenti per favorire l'aggiornamento; promuovere relazioni positive per accrescere il benessere e il senso di appartenenza all'organizzazione. Nel 2021 sono stati anche individuati i Referenti centrali e regionali del progetto. L'applicativo informatico dedicato, rilasciato a dicembre 2021, accessibile a tutto il personale dal sito intranet, permette di gestire agilmente le richieste di adesione e le misure di accompagnamento previste (anche tramite *gently reminder*), nonché di monitorare lo stato di avanzamento delle attività. Il progetto "PONTE" si basa, in particolare, 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.

Le adesioni al progetto "PONTE" ad oggi complessivamente rilevate sono ancora limitate. L'Agenzia proseguirà, nel triennio 2024-2026, la campagna informativa per la diffusione del progetto, sia riproponendolo periodicamente sui siti intranet regionali, sia tramite le attività esperite localmente dai Referenti centrali e regionali, nonché attraverso la diffusione di articoli e contenuti multimediali e la condivisione delle esperienze positive maturate.

D. CONCILIAZIONE VITA LAVORO						
AZIONI	OBIETTIVI	SOGETTI COINVOLTI	INDICATORI	2024	2025	2026
Favorire l'adozione degli strumenti di lavoro a distanza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• favorire l'adozione di soluzioni organizzative in grado di offrire al personale una panoramica integrata delle diverse forme di lavoro a distanza;</li> <li>• realizzare iniziative formative di supporto al personale, per realizzare le migliori condizioni per lo svolgimento delle attività nel nuovo scenario regolativo e organizzativo</li> </ul>	Divisione Risorse Direzione centrale Risorse umane Comitato Unico di garanzia Direzioni centrali Direzioni regionali Direzioni provinciali e altri uffici periferici	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attuazione delle forme di lavoro a distanza presso le strutture dell'Agenzia</li> <li>• Promozione di azioni formative destinate al personale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisi delle modalità attuative della regolamentazione a regime del lavoro a distanza ;</li> <li>• Prosecuzione attività formativa di supporto al personale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisi delle modalità attuative della regolamentazione a regime del lavoro a distanza ;</li> <li>• Realizzazione di indagini di clima in relazione agli strumenti di flessibilità adottati</li> </ul>	Analisi delle modalità attuative della regolamentazione a regime del lavoro a distanza
Favorire la flessibilità oraria e la conciliazione vita lavoro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• favorire la più ampia flessibilità oraria collettiva;</li> <li>• promuovere l'orario flessibile individuale in situazioni personali e socio-familiari meritevoli di attenzione;</li> <li>• realizzare iniziative in-formative di supporto al personale per una migliore organizzazione del tempo;</li> <li>• accrescere la conoscenza della normativa e degli strumenti di sostegno della genitorialità e delle attività di cura</li> <li>• monitorare l'utilizzo degli strumenti di conciliazione normativamente previsti</li> </ul>	Divisione Risorse Direzione centrale Risorse umane Comitato Unico di Garanzia Direzioni centrali Direzioni regionali Direzioni provinciali e altri uffici operativi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoraggio dell'utilizzo delle misure di conciliazione vita-lavoro;</li> <li>• Redazione e aggiornamento di documenti per diffondere la normativa volta a favorire l'equilibrio tra esigenze di vita ed esigenze di lavoro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoraggio dell'utilizzo delle misure di conciliazione                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manutenzione dell'opuscolo 'Mamma e papà al lavoro, ma non solo'</li> </ul> </li> </ul>	Monitoraggio dell'utilizzo delle misure di conciliazione	Monitoraggio dell'utilizzo delle misure di conciliazione
Promuovere il Progetto "PONTE" per supportare il personale assente dal servizio per lunghi periodi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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;</li> <li>• minimizzare la possibile insorgenza di condizioni di stress lavoro-correlato del personale che rientra in servizio dopo lunghe assenze;</li> <li>• uniformare le prassi organizzative di sostegno al personale assente per lungo periodo;</li> <li>• fornire strumenti per favorire l'aggiornamento e promuovere relazioni positive per accrescere il benessere e il senso di appartenenza all'organizzazione</li> </ul>	Divisione Risorse Direzioni centrali Direzioni regionali Direzioni provinciali e altri uffici periferici	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Articoli e altre iniziative per la diffusione del progetto</li> <li>• Numero di persone aderenti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizzazione di articoli e altre iniziative per la diffusione del progetto</li> <li>• Monitoraggio delle adesioni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizzazione di articoli e altre iniziative per la diffusione del progetto</li> <li>• Monitoraggio delle adesioni</li> </ul>	Monitoraggio delle adesioni e dell'andamento dell'iniziativa

### Area promozione del ruolo del Comitato Unico di Garanzia

- *Promuovere il ruolo del Comitato Unico di Garanzia.* Proseguiranno nel triennio 2024-2026 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, seguendo il percorso già tracciato negli anni precedenti verranno aggiornate e ottimizzate costantemente le sezioni dedicate al Comitato Unico di Garanzia nei siti *intranet* e *internet* dell'Agenzia, in sintonia con le nuove linee editoriali definite dal Settore Comunicazione. Sempre nell'ottica di diffondere la conoscenza del CUG, nel biennio 2024-2025 sarà favorita la partecipazione di componenti del CUG agli eventi di comunicazione interna che saranno realizzati localmente sul Codice di condotta e i Consiglieri di fiducia di recente nomina: tali componenti potranno così dare evidenza anche del ruolo, dei compiti e delle azioni promosse dal Comitato Unico di Garanzia per accrescere il benessere organizzativo e favorire un clima improntato al rispetto e alle pari opportunità tra le persone. A tale scopo, a fine 2023 il CUG ha predisposto materiale informativo di supporto, anche multimediale, con l'intento di mettere a disposizione delle strutture regionali una base condivisa di strumenti atti a garantire l'uniformità delle informazioni oggetto di diffusione. A valle di tale attività informativa, nel 2025 si prevede la realizzazione e la somministrazione al personale di un questionario per misurare il livello di conoscenza del ruolo e dei compiti del Comitato Unico di Garanzia, al fine di verificare l'efficacia dell'azione di comunicazione realizzata ed eventualmente pianificare interventi integrativi. Proseguirà infine la partecipazione del CUG alla Rete Nazionale dei Comitati Unici di Garanzia, il network che riunisce oggi circa 400 CUG di diverse amministrazioni pubbliche (nato quale catalizzatore e moltiplicatore delle potenzialità di ciascun Comitato al fine di facilitare la progettazione di azioni comuni e la realizzazione di uno scambio virtuoso di idee, competenze e buone prassi), nonché la collaborazione con altri interlocutori esterni, come la Consigliera Nazionale di Parità.

E. PROMOZIONE DEL RUOLO DEL CUG						
AZIONI	OBIETTIVI	SOGGETTI COINVOLTI	INDICATORI	2024	2025	2026
Promuovere la partecipazione alle iniziative del CUG e favorire sinergie tra il Comitato e le strutture interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>rafforzare il ruolo del CUG</li> <li>favorire sinergie tra il CUG e le strutture dell' Agenzia</li> <li>contribuire alla diffusione dei valori di cui il CUG è portatore</li> <li>verificare con indagini ante e post l' efficacia delle azioni realizzate per elevare il livello di conoscenza del CUG e delle sue attività da parte del personale dell' Agenzia</li> </ul>	Comitato Unico di Garanzia Divisione Risorse Direzioni centrali Direzioni regionali	<ul style="list-style-type: none"> <li>Iniziative di promozione dell' attività del CUG</li> <li>Realizzazione di incontri, seminari o altre iniziative nei temi di competenza dell' organismo</li> <li>Verifica del livello di conoscenza del CUG da parte del personale, attraverso la somministrazione di questionari</li> </ul>	Realizzazione di iniziative di promozione del ruolo del CUG	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizzazione di iniziative di promozione del ruolo del CUG</li> <li>Monitoraggio dell' efficacia della campagna di comunicazione anche attraverso la somministrazione di un questionario</li> </ul>	Analisi dei risultati del questionario ed eventuale pianificazione di attività di comunicazione integrative
Aggiornare e ottimizzare la sezione dedicata al CUG nei siti <i>internet</i> e <i>intranet</i> dell' Agenzia	<ul style="list-style-type: none"> <li>diffondere la cultura di genere</li> <li>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</li> </ul>	Comitato Unico di Garanzia Divisione Risorse Settore Comunicazione Direzioni regionali	Aggiornamento dei siti <i>internet</i> e <i>intranet</i> nazionali e dei siti <i>intranet</i> regionali	Aggiornamento della sezione dedicata al CUG sui siti <i>intranet</i> e <i>internet</i>	Aggiornamento della sezione dedicata al CUG sui siti <i>intranet</i> e <i>internet</i>	Verifica della fruibilità delle sezioni dedicate
Valorizzare la partecipazione del CUG alla Rete Nazionale dei Comitati Unici di Garanzia, e la collaborazione del Comitato con altri organismi 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partecipazione di componenti del CUG alle riunioni e alle attività della Rete nazionale dei CUG</li> <li>Diffusione delle iniziative promosse dalla rete tramite articoli o pubblicazioni sul sito <i>intranet</i></li> <li>Collaborazioni del CUG con la Consigliera Nazionale di Parità o altri soggetti nazionali deputati alla promozione delle pari opportunità</li> </ul>	Partecipazione del CUG ai Lavori della Rete dei CUG e cooperazioni con altri organismi e soggetti esterni	Partecipazione del CUG ai Lavori della Rete dei CUG e cooperazioni con altri organismi e soggetti esterni	Partecipazione del CUG ai Lavori della Rete dei CUG e cooperazioni con altri organismi e soggetti esterni