



PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE 2025-2027

SOMMARIO

PREMESSA	6
SEZ. 1 SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE	8
1.1 MISSIONE ISTITUZIONALE	13
SEZ. 2 VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE	31
2.1 VALORE PUBBLICO	31
2.1.1 RISULTATI ATTESI	31
2.1.2 ACCESSIBILITA'	36
2.1.3 STRUMENTI DI SUPPORTO ALLA CREAZIONE DI VALORE PUBBLICO.....	37
2.1.4 OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO	55
2.2 PERFORMANCE	66
2.2.1 PREMESSA.....	66
2.2.2 AREA STRATEGICA SERVIZI - <i>COMPLIANCE VOLONTARIA DEI CONTRIBUENTI E RIDUZIONE DEI COSTI DI ADEMPIMENTO</i>	69
2.2.3 AREA STRATEGICA PREVENZIONE – ADEMPIMENTO COLLABORATIVO E PREVENZIONE DEGLI INADEMPIMENTI	74
2.2.4 AREA STRATEGICA CONTRASTO – CONTROLLI E RISOLUZIONE DELLE CONTROVERSIE FISCALI	79
2.2.5 AREA STRATEGICA RISORSE - VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE A DISPOSIZIONE	85
2.2.6 INTEGRAZIONE TRA IL PROCESSO DI GESTIONE DEL RISCHIO CORRUTTIVO E IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE.....	89
2.2.7 PARI OPPORTUNITÀ E L'EQUILIBRIO DI GENERE	90
2.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA.....	110
SEZ. 3 ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	168
3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA	168
3.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE	180
3.3 PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE	190
3.3.1 FORMAZIONE DEL PERSONALE.....	233
SEZ. 4 MONITORAGGIO	246

ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA							
OBIETTIVI	AZIONI	RISULTATO ATTESO	RESPONSABILE	TARGET			FONTE DATI
				2025	2026	2027	
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 ²¹ o nelle schede di rilevazione diretta dei rischi	Process manager ²²	90%	90%	90%	Relazione semestrale e applicativo Co.R.S.A.
	Prendere in carico le schede di autovalutazione e 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 ²³	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 indicate le azioni che l'Agenzia intende realizzare in materia di pari opportunità, parità di genere, inclusione, prevenzione e contrasto alle discriminazioni o per la promozione del benessere organizzativo, suddivise per aree di intervento. A ciascuna area fa seguito

- "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".

²¹ Valido solo per le strutture dotate di scheda di autovalutazione dei rischi assegnata all'interno della procedura C.o.R.S.A.

²² 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.

²³ I Referenti anticorruzione dell'Agenzia delle entrate sono i Capi Divisione, i Direttori Centrali e i Direttori Regionali.

uno schema di riepilogo che illustra per ogni azione gli obiettivi, i soggetti coinvolti²⁴ 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 collaborazione con le Direzioni regionali e il Comitato Unico di Garanzia, l'Agenzia si è impegnata a individuare e diffondere le migliori prassi di valutazione dei rischi anche al fine di sviluppare azioni di miglioramento mirate. A tal fine è stato costituito un gruppo di lavoro col compito di individuare iniziative in tema di presidi per mitigare rischi per la salute e la sicurezza, connessi alle differenze di genere, di età e alle disabilità, che si ritiene opportuno adottare a livello nazionale. Il Gruppo di Lavoro ha concluso l'attività con la relazione prot. R.I. 15056 del 28 novembre 2024 (il piano di azione ivi enucleato è stato condiviso dal Direttore dell'Agenzia il 3 dicembre 2024). Le best practice individuate, di cui i datori di lavoro dell'Agenzia sono stati informati con nota prot. n. 450741 del 17 dicembre 2024, saranno oggetto di approfondimento e di dettaglio in occasione dell'aggiornamento delle Linee guida interne "La valutazione dei rischi in ottica di genere, di età e in riferimento alla disabilità" emanate con nota prot. n. 319114 del 2 ottobre 2020.
- *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,

²⁴ 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.

accresce la resilienza dell'organizzazione e la sostenibilità nel tempo dei risultati. L'Agenzia negli anni ha sperimentato innovative forme di ascolto mediante, ad esempio, *survey* o focus group, caselle di posta o applicativi informatici dedicati, in modo da attivare nuovi canali di comunicazione *bottom up* col personale, per recepirne opinioni, sensazioni o proposte di miglioramento organizzativo. Sono stati sperimentati, in alcuni contesti regionali, sportelli di ascolto organizzativo. Sono altresì realizzate iniziative di ascolto rivolte in particolare al personale neoassunto o a specifiche figure/famiglie professionali, al fine di conoscerne le specifiche aspettative, di accrescere la motivazione al lavoro, nonché di favorire la migliore espressione del potenziale delle persone. Il CUG e le Consigliere e i Consiglieri di fiducia rappresentano altresì importanti terminali per le richieste del personale e per monitorare il clima interno, anche al fine di formulare delle proposte all'Agenzia per accrescere la salute dell'organizzazione. Si sta rafforzando inoltre la rete delle e dei Referenti regionali per le pari opportunità e il benessere organizzativo (istituita con nota prot. n. 189720 del 14 luglio 2021), che, insieme ai Referenti e alle Referenti regionali PONTE (previsti dalla nota prot. n. 184890 del 9 luglio 2021), possono svolgere un importante ruolo di sensori delle esigenze del personale. Per rafforzare la capacità di ascolto delle figure di responsabilità e coordinamento, quale competenza manageriale chiave per gestire la comunicazione e le relazioni e per sviluppare il benessere all'interno dell'organizzazione, l'Agenzia prevede altresì percorsi di formazione che promuovono stili di *leadership* improntati all'ascolto dei collaboratori. Anche nell'ambito dei sistemi di valutazione in uso, sono previsti momenti formali di confronto con il personale (colloquio di patto, colloquio di monitoraggio, etc.), utili a educare all'ascolto e a costruire percorsi di sviluppo nell'ottica del miglioramento continuo della prestazione. Sono altresì disponibili per tutto il personale corsi per accrescere le competenze comunicative. Nel triennio 2025-2027, l'Agenzia proseguirà il percorso intrapreso, anche monitorando e diffondendo le specifiche iniziative di ascolto adottate localmente.

- *Proseguire il "Progetto identità e valori organizzativi".* Il "Progetto identità e valori organizzativi" è nato nel 2020, a circa 20 anni dall'istituzione dell'Agenzia delle entrate, con l'obiettivo di costruire una rinnovata identità e sviluppare il senso di appartenenza e la motivazione 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. Il documento esprime l'identità dell'Agenzia, ovvero le sue priorità e i principi fondanti consolidatisi nei suoi primi vent'anni di vita. Nel 2023 è stata avviata una massiccia campagna di comunicazione sulla Carta, attraverso il progetto "Un mese... un valore". L'azione, conclusasi a gennaio 2024, ha visto un'ampia risposta da parte delle Direzioni regionali con la realizzazione di oltre 100 iniziative (pubblicazione sul magazine Mondo Agenzia di interviste e video dedicati al tema e realizzazione di incontri). Nel triennio 2025-2027 proseguirà, attraverso articoli, podcast, testimonianze, 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 delle emozioni e dei conflitti e sulla valorizzazione delle persone e delle differenze, anche di prospettive, di cui sono portatrici. Nel 2024 è stato messo a disposizione di tutto il personale nella piattaforma Moodle il corso *e learning "Gestione dei conflitti"*, un'iniziativa di formazione concepita come apprendimento in *self coaching*, per stimolare la riflessione e la consapevolezza sul tema della gestione costruttiva dei conflitti. Per il triennio 2025-2027 l'Agenzia, in collaborazione con il CUG e le Strutture interne, si impegna a promuoverne e monitorarne la fruizione; proseguirà inoltre l'impegno a realizzare iniziative di informazione e sensibilizzazione per migliorare i rapporti di lavoro e il clima interno, promuovere l'adozione di comportamenti ispirati al rispetto, alla collaborazione, alla prevenzione di situazioni conflittuali, alla condivisione, nonché per accrescere la motivazione al lavoro e, più in generale, la salute organizzativa, quale punto di partenza per migliorare l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa. Continuerà altresì l'erogazione di percorsi formativi manageriali, anche realizzati in collaborazione con la Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA), in tema di *leadership* e sviluppo della motivazione e del benessere organizzativo.
- *Realizzare campagne di sensibilizzazione contro la violenza e le molestie.* 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 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"](#), anche attraverso la realizzazione di campagne mirate di sensibilizzazione e l'organizzazione di eventi dedicati, sia a livello nazionale, sia a livello locale. Proseguirà nel triennio 2025-2027 l'attenzione al tema della violenza, quale fenomeno trasversale che si manifesta in ogni contesto, sociale, lavorativo o domestico. In particolare, 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 a 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. A questo fine, a partire dal 2025 sarà promossa la fruizione di due corsi disponibili su *Syllabus*, la piattaforma di formazione dedicata al capitale umano delle Pubbliche Amministrazioni, cui può accedere tutto il personale dell'Agenzia:

- *"RIFORMA Mentis"*²⁵: il corso, progettato e realizzato in attuazione del Piano strategico nazionale contro la violenza sulle donne, prevede azioni di informazione e formazione rivolte al personale delle pubbliche amministrazioni e di rafforzamento del ruolo dei Comitati Unici di Garanzia;
- *"La cultura del rispetto"*²⁶, il corso mira ad accrescere la cultura del rispetto della persona e la valorizzazione delle diversità di genere, di ruolo e di professione (affronta le tematiche della diversità, delle discriminazioni, della comunicazione rispettosa e dell'ascolto attivo, della violenza, con focus sul burnout e sulla "leadership gentile").

In collaborazione con il CUG e con le Consigliere e i Consiglieri di fiducia, saranno altresì realizzate iniziative conoscitive e di sensibilizzazione volte a contrastare fenomeni di abuso e molestie sui luoghi di lavoro. Il CUG realizzerà nel 2025 un questionario da somministrare al personale per verificare il livello di consapevolezza maturato su tali tematiche.

Questa azione è realizzata in conformità con quanto prescritto dalla [Direttiva del 29 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), e dalle "[Linee guida per la parità di genere nell'organizzazione e gestione del rapporto di lavoro con le pubbliche amministrazioni](#)" adottate dal Dipartimento della funzione Pubblica e dal Dipartimento per le pari opportunità in attuazione dell'art. 5 del decreto-legge n. 36/2022 (di seguito citate come "*Linee guida per la parità di genere*").

- *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 positivi nel lungo periodo sul benessere delle persone e sulla loro produttività, accresca la motivazione e sviluppi il senso di appartenenza all'organizzazione. Nel triennio 2025-2027, l'Agenzia continuerà a farsi promotrice di iniziative di prevenzione mirate e di *screening* medici, di campagne di sensibilizzazione (donazione sangue/midollo) sia a livello locale che centrale, anche in collaborazione con il CUG, attivando convenzioni con enti e presidi medico-sanitari e realizzando campagne informative per un corretto e sano stile di vita. I datori di lavoro sono chiamati a partecipare e a promuovere le iniziative che verranno

²⁵ Corso finanziato dal Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP) e realizzato da Formez.

²⁶ Corso realizzato dall'Istituto Nazionale Assicurazione contro gli Infortuni sul Lavoro.

implementate. Dal 2026 il CUG si farà promotore delle migliori pratiche realizzate a livello locale.

A. BENESSERE ORGANIZZATIVO, SALUTE E SICUREZZA						
AZIONI	OBIETTIVI	SOGGETTI COINVOLTI	INDICATORI	2025	2026	2027
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; - individuare e diffondere le migliori prassi di valutazione dei rischi	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	Implementazione e aggiornamento delle migliori pratiche di valutazione dei rischi in ottica di genere, età e disabilità	Implementazione e aggiornamento delle migliori pratiche di valutazione dei rischi in ottica di genere, età e disabilità
Promuovere iniziative di ascolto del personale	- promuovere l'ascolto del personale quale leva per la crescita dell'organizzazione; - creare un clima lavorativo favorevole alla migliore espressione del potenziale delle persone anche con azioni rivolte a specifiche figure/famiglie professionali e alle/ai neo-assunti	Comitato Unico di Garanzia Divisione Risorse Direzione centrale Risorse umane Direzioni regionali	Iniziative effettuate o progetti realizzati a livello centrale, regionale e interregionale	- Realizzazione di survey o altre iniziative di ascolto anche dedicate a particolari categorie di lavoratrici o lavoratori (es. neoassunti/particolari famiglie professionali) - monitoraggio delle iniziative	- Realizzazione di survey o altre iniziative di ascolto anche dedicate a particolari categorie di lavoratrici o lavoratori (es. neoassunti/particolari famiglie professionali) - monitoraggio delle iniziative	- Realizzazione di survey o altre iniziative di ascolto anche dedicate a particolari categorie di lavoratrici o lavoratori (es. neoassunti/particolari famiglie professionali) - monitoraggio delle iniziative
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	Ideazione, pianificazione e realizzazione di nuove iniziative di comunicazione per consolidare il patrimonio valoriale	Ideazione, pianificazione e realizzazione di nuove iniziative di comunicazione per consolidare il patrimonio valoriale	Ideazione, pianificazione e realizzazione di nuove iniziative di comunicazione per consolidare il patrimonio valoriale
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 Divisione Risorse Direzione centrale Risorse umane Settore Comunicazione Direzioni centrali Direzioni regionali	- Moduli formativi - Articoli, manuali e altri interventi di sensibilizzazione/informazione	Erogazione interventi formativi e realizzazione di iniziative di comunicazione sul tema della gestione e prevenzione dei conflitti	Pianificazione di iniziative informative per promuovere il benessere organizzativo e favorire relazioni cooperative e rispettose	Pianificazione di iniziative informative per promuovere il benessere organizzativo e favorire relazioni cooperative e rispettose
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 e altro materiale divulgativo - Questionario	- Prosecuzione delle campagne di sensibilizzazione per il contrasto alla violenza e alle molestie - Realizzazione di un questionario per verificare la consapevolezza del personale su tali tematiche	- Prosecuzione delle campagne di sensibilizzazione per il contrasto alla violenza e alle molestie - Analisi degli esiti del questionario ed eventuale pianificazione di azioni informative integrative	Prosecuzione delle campagne di sensibilizzazione per il contrasto alla violenza e alle molestie
Promuovere iniziative di prevenzione	- salvaguardare lo stato di salute del personale anche attraverso l'attivazione di convenzioni per lo screening - promuovere l'adozione di uno stile di vita corretto e la diffusione della cultura della prevenzione - sviluppare il senso di appartenenza a una amministrazione attenta alla salute del proprio personale	Divisioni Comitato Unico di Garanzia Settore Comunicazione Direzioni Centrali Direzioni Regionali Direzioni Provinciali e altri Uffici periferici	- Iniziative o documenti informativi realizzati - Convenzioni - Iniziative realizzate in tema di screening medici	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".* Dopo l'aggiornamento, nel 2021, 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*, in cui sono state inserite, tra le condotte lesive che si intende contrastare, anche lo *straining* e lo *stalking* occupazionale, l'Agenzia delle Entrate, dal 2023, ha avviato, con la collaborazione del Comitato Unico di Garanzia, delle Direzioni regionali e dei Consiglieri e Consigliere di fiducia, un'importante azione informativa e di sensibilizzazione che ha coinvolto tutte le Strutture, volta a promuovere la conoscenza tra il personale del Codice e a favorire 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, in collaborazione con i Consiglieri e le Consigliere di fiducia e la Divisione Risorse, 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. Inoltre, proseguirà nel prossimo triennio la diffusione del Codice nell'ambito dei percorsi di accoglienza rivolti al personale neoassunto. Anche questa azione è conforme alle *"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.* Nel 2023 sono stati nominati i nuovi Consiglieri e Consigliere di fiducia, le figure previste dal Codice di condotta adottato dall'Agenzia quali soggetti esperti deputati all'ascolto, alla gestione e all'assistenza nelle situazioni critiche tutelate nell'ambito dell'azione di prevenzione e contrasto individuata dal Codice stesso. Dal 2023 sono state avviate, a livello nazionale che locale, campagne informative che hanno avuto l'obiettivo di promuovere organicamente la conoscenza del CUG, del Codice di condotta e di tali figure. Nel 2025, in collaborazione con il CUG e le Direzioni regionali, proseguirà l'attività informativa su tale figura come strumento per la prevenzione e la gestione dei conflitti e la promozione del benessere organizzativo e sarà realizzato un questionario per valutare il livello di consapevolezza del personale circa i contenuti del Codice e il ruolo delle e dei Consiglieri di fiducia (già visto sopra nell'ambito della precedente azione). L'Agenzia e il CUG, anche attraverso la relazione annuale presentata dalla rete delle e dei Consiglieri di fiducia, monitoreranno le attività svolte da tali figure anche al fine di progettare specifiche iniziative per rafforzarne il ruolo e l'azione.

B. CODICE DI CONDOTTA E CONSIGLIERI DI FIDUCIA

AZIONI	OBIETTIVI	SOGGETTI COINVOLTI	INDICATORI	2025	2026	2027
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"	• promuovere l'informazione sulle norme in tema di molestia, molestia sessuale, di <i>mobbing</i> 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 Comitato Unico di Garanzia Direzione centrale Risorse umane Direzioni regionali Consigliere/i di fiducia	• Iniziative informative/incontri • Articoli e altro materiale divulgativo • Focus group/check list • Circolari • Questionario	• Prosecuzione della campagna informativa e di sensibilizzazione sul Codice di Condotta • Realizzazione di un questionario per valutare il livello di consapevolezza circa i contenuti del Codice e il ruolo dei CdF	• Analisi degli esiti del questionario • Realizzazione di iniziative informative	• Realizzazione di iniziative informative
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	• 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 • rafforzare il ruolo delle/dei Consigliere/i di fiducia	Divisione Risorse Comitato Unico di Garanzia Direzione centrale Risorse umane Direzioni regionali Consigliere/i di fiducia	• Iniziative informative/incontri per far conoscere al personale i Consiglieri e le Consigliere di fiducia (webinar/ articoli/ interviste/ materiali multimediali/ opuscoli/ locandine) • Iniziative di formazione dei/delle CdF • Questionario	• Prosecuzione della campagna informativa sulla figura del CdF come strumento per la prevenzione e la gestione dei conflitti e la promozione del benessere organizzativo • Monitoraggio delle attività delle/dei CdF dell'anno precedente • Realizzazione di un questionario per valutare il livello di consapevolezza circa i contenuti del Codice e il ruolo delle/dei CdF	• Analisi degli esiti del questionario • Monitoraggio delle attività delle/dei CdF dell'anno precedente	• Monitoraggio delle attività delle/dei CdF dell'anno precedente

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 nel tempo le politiche e misure intraprese. Promuove dunque, anche per il triennio 2025-2027, la lettura e l'analisi dei dati sulle 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 e delle colleghe 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. L'Agenzia ha abbracciato da tempo 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 dato attuazione all'art. 39-ter del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, il quale prevede che le amministrazioni pubbliche nominino il Responsabile dei processi di inserimento delle persone con disabilità, 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 con disabilità, 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, sono favorite sinergie e create occasioni di confronto tra i suddetti Responsabili. È stato altresì 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 (nota prot. n. 227197 del 22 giugno 2023). A fine 2023 è stato erogato un primo percorso formativo in

tema di *Disability management* organizzato in collaborazione con la Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA) e rivolto ai Responsabili dei processi di inserimento.

Nel 2024, in collaborazione con il CUG, è stata realizzata la campagna informativa "*Disabilità: lo sapevi già?*", in continuità con il percorso avviato con la pubblicazione della guida "[*Disabilità. Iniziamo dalle parole*](#)", pubblicata a dicembre 2021. Il nuovo Progetto, realizzato con la partecipazione di colleghe e colleghi con disabilità e la collaborazione di esperti, mira a informare e ad accrescere la consapevolezza sulla disabilità e ha visto la pubblicazione periodica di schede informative tematiche accompagnate da interviste ad esperti e testimoni interni. Anche le Direzioni regionali hanno contribuito alla campagna di comunicazione con contenuti di commento e approfondimento. A valle del percorso a dicembre è stato organizzato dal CUG un evento sul tema rivolto a tutto il personale. Gli interventi sono pubblicati nel sito intranet.

Nel triennio 2025-2027:

- proseguirà l'attività di individuazione e condivisione, tramite la rete dei Responsabili dei processi di inserimento e in collaborazione con il CUG, delle migliori pratiche per l'inserimento, la formazione e in generale la valorizzazione del personale con disabilità.
- continueranno, in collaborazione con il CUG, anche in occasione delle attività di accoglienza dei nuovi assunti, 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, con focus sulla accessibilità, comprese quelle per la diffusione dei contenuti 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;
- proseguiranno le attività formative volte a promuovere l'autonomia operativa delle persone con disabilità (ad es. sull'uso di Jaws) e sarà, in generale, promossa l'adozione di modalità formative coerenti con le specifiche disabilità che possono interessare i discenti;
- verrà realizzata, tramite un gruppo di lavoro appositamente costituito tra i Responsabili dei processi di inserimento, una banca dati comune per la raccolta degli ausili e delle misure di accompagnamento predisposte, nonché delle buone pratiche di inclusione o inserimento di cui i Responsabili dei Processi di Inserimento si avvarranno e che, a loro volta, alimenteranno;
- verranno accresciute le occasioni di confronto e di collaborazione tra i Responsabili dei processi di inserimento ed anche con il CUG, per la realizzazione di azioni comuni e tramite incontri programmati;
- sarà favorita l'istituzione di tavoli di confronto su base regionale a supporto dell'attività dei Responsabili dei processi di inserimento a cui parteciperanno colleghe e colleghi con disabilità e altre figure comunque coinvolte nell'assicurare la piena partecipazione delle persone con disabilità al contesto di lavoro (personale dell'Area di Staff, RSPP, *Mobility*

Manager, componenti CUG, Referenti regionali per le pari opportunità e il benessere organizzativo, Gestori di rete, etc.).

- sarà altresì ideato, in collaborazione con i Responsabili dei processi di inserimento e con il supporto del CUG, un percorso formativo di approfondimento dedicato ai Responsabili dei processi di inserimento per accrescerne le competenze utili a rispondere alle diversificate esigenze connesse alla condizione di disabilità, anche in considerazione delle recenti modifiche normative intervenute.
- *Promuovere un linguaggio non discriminatorio e rispettoso delle differenze di genere.* Nel 2020 l'Agenzia, in collaborazione con il CUG, ha redatto e pubblicato le *"Linee guida per l'uso di un linguaggio rispettoso delle differenze di genere dell'Agenzia delle entrate"*, con l'intento di rafforzare la parità, contrastare gli stereotipi sessisti, i pregiudizi e dare visibilità alle donne che lavorano. Alla pubblicazione del documento ha fatto seguito una campagna informativa, con articoli e contenuti multimediali di sensibilizzazione rivolti a tutto il personale e l'erogazione di uno specifico corso in *e-learning* *"Scriviamolo al femminile. Il linguaggio di genere nei testi dell'Agenzia delle entrate"*. A giugno 2022 si è inoltre tenuto il convegno dal titolo *"Le parole 'giuste'. La parità attraverso un uso consapevole del linguaggio"*, realizzato in collaborazione con la rete Nazionale dei CUG. Consapevoli degli effetti distorsivi dell'utilizzo ancora diffuso, nel linguaggio usato quotidianamente, del maschile non marcato, che veicola stereotipi di genere e oscura la presenza femminile nel mondo del lavoro, nella società e nelle istituzioni, anche nel 2024 è stato messo a disposizione del personale il corso sulla piattaforma Moodle *"Scriviamolo al femminile"*, con particolare riferimento ai colleghi e alle colleghe di nuova assunzione. Anche in considerazione dell'ingresso di nuovo personale previsto nel prossimo triennio, per sostenere il cambiamento culturale in atto, l'Agenzia intende proseguire, insieme al CUG e alle Direzioni centrali e regionali, nell'impegno di favorire l'uso di un linguaggio rispettoso delle differenze di genere attraverso iniziative di sensibilizzazione e l'erogazione del corso in *e-learning*. Nel 2027 il CUG effettuerà l'analisi a campione dei testi pubblicati nel sito intranet. Questa azione si pone in linea con le indicazioni della Strategia Nazionale per la Parità di Genere del Dipartimento per le pari opportunità, che promuove l'adozione di un protocollo per il linguaggio non sessista e discriminatorio in tutta la Pubblica Amministrazione, e delle *"Linee guida per la parità di genere"*. Queste ultime in particolare invitano le Amministrazioni a sensibilizzare *"all'utilizzo di un linguaggio inclusivo sotto il profilo del genere, per evitare formulazioni che possano essere interpretate come di parte, discriminatorie o degradanti, perché basate sul presupposto implicito che maschi e femmine siano destinati a ruoli sociali diversi"* e raccomandano *"l'uso delle forme femminili corrispondenti ai nomi maschili o l'uso di entrambe le forme in ambito professionale, ad esempio per titoli professionali, nomi di*

funzioni e ruoli riferiti a donne” o la sostituzione della “forma generica maschile con l'esplicitazione della forma maschile e di quella femminile”.

- *Promuovere l'empowerment²⁷ femminile.* Le “*Linee guida per la parità di genere*”, al fine di accrescere la presenza femminile nei ruoli di *leadership*, oltre a incentivare la conciliazione vita-lavoro, invitano le amministrazioni a promuovere percorsi di *empowerment femminile*, in linea con la Strategia dell'Unione 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 è impegnata a realizzare, 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-genero, 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, allo scopo di favorire la realizzazione di tali azioni, è stato costituito uno specifico tavolo tecnico di lavoro con la partecipazione di componenti del CUG e di rappresentanti delle Strutture centrali e regionali, con il compito di definire entro il 2025 un Progetto quadro che sistematizzi in un percorso strutturato le azioni che l'Agenzia intende realizzare nel prossimo triennio per promuovere la parità di genere e per favorire l'*empowerment* femminile, favorendo la condivisione delle buone prassi interne ed esterne in materia. Nel 2026 il PIAO dell'Agenzia sarà adeguato in coerenza.

- *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. Rappresentare la prospettiva di un solo genere è però un limite per la qualità del dibattito e finisce per perpetuare l'invisibilità delle donne nei ruoli e posizioni di *leadership*, rafforzando stereotipi e modelli maschili di potere. Al contrario, la partecipazione plurale di entrambi i sessi: assicura un confronto più ricco, facendo sì che le decisioni siano prese in modo più completo e accurato, considerando tutte le prospettive; persegue la concreta uguaglianza di genere nella rappresentazione della conoscenza e del sapere; promuove modelli positivi per la parità di genere e per la decostruzione degli stereotipi sessisti; porta a una maggiore

²⁷ 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).

partecipazione femminile, rafforzando attraverso l'esempio la motivazione delle donne a intervenire nei dibattiti e nei confronti.

In linea con gli obiettivi dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, della Strategia per la parità di genere 2020-2025 adottata dalla Commissione Europea e della Strategia Nazionale per la Parità di Genere 2021-2026, in collaborazione con il CUG e tutte le Strutture interne, l'Agenzia conferma il suo impegno affinché nella pianificazione di convegni, seminari, tavole rotonde, webinar, o altri eventi formativi e informativi interni, 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.

- *Regolamentare l'identità alias e contrastare le discriminazioni legate all'orientamento sessuale e all'identità di genere.* L'art. 21 del CCNL del Comparto delle Funzioni Centrali per il triennio 2019-2021, sottoscritto il 9 maggio 2022, 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 o della lavoratrice 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 ha presentato al CUG, per le valutazioni e proposte di competenza, una bozza di Regolamentazione. Nel 2025, acquisito il parere del CUG, sarà dunque definita e adottata la Regolamentazione, cui seguirà il monitoraggio della relativa attuazione. Proseguirà altresì nel triennio 2025-2027, col supporto del CUG e la collaborazione delle Direzioni regionali, l'attività di sensibilizzazione per il contrasto a ogni forma di discriminazione o pregiudizio legati all'identità di genere - riconosciuta dalla Corte Costituzionale "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) - o all'orientamento sessuale, nonché per 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	2025	2026	2027
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	Effettuare indagini statistiche e analisi dei dati di genere e generazionali del personale	Effettuare indagini statistiche e analisi dei dati di genere e generazionali del personale	Effettuare indagini statistiche e analisi dei dati di genere e generazionali del personale
Facilitare l'inserimento dei colleghi e delle colleghe 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 • armonizzare il loro inserimento in gruppi di lavoro preesistenti • promuovere l'adozione di modalità formative coerenti con le specifiche disabilità • realizzare percorsi formativi per le/i Responsabili per i processi di inserimento • rafforzare la Rete dei Responsabili per favorire sinergie e lo scambio di buone prassi • diffondere la cultura dell'inclusione	Comitato Unico di Garanzia Responsabili dei Processi per l'inserimento Divisioni Direzione centrale Risorse umane Direzioni Centrali Settore Comunicazione Direzioni Regionali Direzioni Provinciali e altri uffici periferici	• Iniziative o progetti realizzati • Dotazione di strumentazione specifica	• Attività informative e di sensibilizzazione con focus sull'accessibilità • Individuazione e diffusione delle migliori pratiche di inserimento e inclusione • Percorsi formativi per favorire l'autonomia operativa delle persone con disabilità • Iniziative di supporto alla Rete dei Responsabili dei processi di inserimento (tavoli di confronto, incontri con il CUG, ecc.) • Creazione di una banca dati comune per la raccolta delle misure di accompagnamento e delle buone prassi • Ideazione di un percorso formativo di approfondimento per i Responsabili dei processi di inserimento	• Attività informative e di sensibilizzazione con focus sull'accessibilità • Individuazione e diffusione delle migliori pratiche di inserimento e inclusione • Iniziative di supporto alla Rete dei Responsabili dei processi di inserimento (tavoli di confronto, incontri con il CUG, ecc.) • Alimentazione della banca dati per la raccolta delle misure di accompagnamento e delle buone prassi • Avvio delle attività di acquisizione ed erogazione del percorso formativo di approfondimento per i Responsabili dei processi di inserimento	• Individuazione e diffusione delle migliori pratiche di inserimento e inclusione • Iniziative di supporto alla Rete dei Responsabili dei processi di inserimento (tavoli di confronto, incontri con il CUG, ecc.) • Alimentazione della banca dati per la raccolta delle misure di accompagnamento
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; • monitorare, attraverso controlli a campione dei testi scritti, la patrimonializzazione dei valori diffusi	Divisione Risorse Comitato Unico di Garanzia Settore Comunicazione Direzione centrale Risorse umane Direzioni regionali Direzioni provinciali e altri uffici periferici	• Articoli, studi, moduli formativi e altre iniziative di sensibilizzazione • Convegni / incontri • Controllo a campione dei testi elaborati in Agenzia	• Erogazione del corso "Scriviamo al femminile" • Realizzazione di iniziative informative e di sensibilizzazione	• Erogazione del corso "Scriviamo al femminile" • Realizzazione di iniziative informative e di sensibilizzazione	Controllo a campione dei testi pubblicati nel sito intranet
Promuovere l'empowerment femminile	• favorire le pari opportunità nell'accesso alle posizioni di <i>leadership</i> da parte delle donne; • contrastare la tendenza femminile ad autolimitarsi e ad autoescludersi dalle selezioni; • valorizzare il passaggio di esperienze inter-generazionale tramite programmi di mentorship; • accrescere la consapevolezza di sé e l'autostima delle donne; • contrastare gli stereotipi di genere e i pregiudizi inconsci limitanti; • promuovere la condivisione dei ruoli di cura	Comitato Unico di Garanzia Divisione Risorse Direzione centrale Risorse umane Settore Comunicazione Direzioni regionali	• Articoli, convegni, incontri • Progetti informativi e di sensibilizzazione • Percorsi formativi di empowerment e programmi di mentorship	• Definizione di un progetto quadro nazionale • Nelle more, realizzazione di iniziative informative e di sensibilizzazione locali	• Adeguamento del PIAO • Attuazione e monitoraggio delle iniziative	Attuazione e monitoraggio delle iniziative
Promuovere la presenza sia di donne sia di uomini in panel e convegni	• promuovere il pluralismo di vedute nell'ambito di panel, convegni, simposi, seminari o webinar • rafforzare modelli di <i>leadership</i> paritetici	Settore comunicazione Divisioni Direzioni centrali Direzioni regionali Comitato Unico di Garanzia	• Articoli e altre iniziative di sensibilizzazione • Controllo a campione dei panel/webinar/ simposi/ seminari / convegni per verificare la presenza di entrambi i generi tra i relatori	• Iniziative per favorire la partecipazione plurale di entrambi i sessi e la diffusione di modelli di <i>leadership</i> paritetici	• Iniziative per favorire la partecipazione plurale di entrambi i sessi e la diffusione di modelli di <i>leadership</i> paritetici	Iniziative per favorire la partecipazione plurale di entrambi i sessi e la diffusione di modelli di <i>leadership</i> paritetici
Regolamentare l'identità alias e contrastare le discriminazioni legate all'orientamento sessuale e all'identità di genere	• Dare attuazione all'art. 21 del CCNL Funzioni Centrali 2019-2021 che prevede il riconoscimento di una identità alias a chi ne faccia richiesta supportata da adeguata documentazione • 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 • Contrastare ogni forma di discriminazione legata all'identità di genere o all'orientamento sessuale • Promuovere la cultura dell'inclusione	Divisione Risorse Comitato Unico di Garanzia Direzione centrale Risorse Umane Direzione centrale Tecnologie e Innovazione Direzioni regionali	• Predisposizione e attuazione della Regolamentazione di cui all'art. 21 del CCNL FC 2019-2021 • Realizzazione di articoli, convegni e altre iniziative di sensibilizzazione	• Adozione della Regolamentazione e monitoraggio della sua attuazione • Realizzazione di articoli, convegni e altre iniziative di sensibilizzazione	• Monitoraggio dell'attuazione della Regolamentazione • Realizzazione di articoli, convegni e altre iniziative di sensibilizzazione	• Monitoraggio dell'attuazione della Regolamentazione • Realizzazione di articoli, convegni e altre iniziative di sensibilizzazione

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 ha dedicato 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 per 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 oggi 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 2025-2027 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 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 Funzioni Centrali 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. All'accordo, 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. Sempre nel 2023 è stato 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 situazioni di stress. A fine 2024, Agenzia e CUG hanno altresì lavorato ad un primo aggiornamento dell'opuscolo “*Mamma e papà al lavoro... ma non solo*”, 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 è stato realizzato per valorizzare, ampliare e diffondere i progetti di accompagnamento regionali già presenti per supportare il personale assente per lungo periodo e promuove una prassi organizzativa omogenea sul territorio per supportare le persone assenti dal servizio per almeno tre mesi in caso di maternità o altre esigenze di cura personale o familiare. Consente di non interrompere le positive relazioni con la comunità di lavoro durante l'assenza (con l'individuazione di un/una tutor) e di pianificare insieme all'interessato/a le modalità di ripresa dell'attività lavorativa e di aggiornamento al momento del rientro in sede, anche al fine di non interrompere percorsi di crescita professionale.

Per favorire la diffusione e l'attuazione del progetto, nel 2021 è stata istituita una rete di Referenti centrali e regionali e nel 2022 è stato reso disponibile un applicativo informatico dedicato, accessibile a tutto il personale dal sito intranet, che permette di gestire le richieste di adesione e le misure di accompagnamento previste (anche tramite *gently reminder*), nonché di monitorare lo stato di avanzamento delle attività. Nel 2024 in alcune regioni sono stati individuati ulteriori referenti in ambito provinciale per favorire la conoscenza dell'iniziativa secondo una logica di prossimità; sono state altresì predisposte delle FAQ e realizzato un Manifesto da affiggere nei locali riservati al personale. È comunque necessario persistere nelle attività di diffusione. L'Agenzia proseguirà, dunque, nel triennio 2025-2027, la campagna informativa sul progetto, riproponendolo periodicamente sui siti intranet regionali e tramite le attività esperite localmente dai Referenti, nonché attraverso la diffusione di articoli e contenuti multimediali e la condivisione delle esperienze positive maturate. Sarà altresì promossa l'individuazione di referenti provinciali. Nel 2025, inoltre, l'applicativo informatico PONTE sarà oggetto di aggiornamento sulla base dei fabbisogni emersi in sede di prima applicazione.

D. CONCILIAZIONE VITA LAVORO						
AZIONI	OBIETTIVI	SOGGETTI COINVOLTI	INDICATORI	2025	2026	2027
Favorire l'adozione degli strumenti di lavoro a distanza	• favorire l'adozione di soluzioni organizzative in grado di offrire al personale una panoramica integrata delle diverse forme di lavoro a distanza; • realizzare iniziative formative di supporto al personale, per realizzare le migliori condizioni per le svolgimento delle attività nel nuovo scenario regolativo e organizzativo	Divisione Risorse Direzione centrale Risorse umane Direzioni centrali Direzioni regionali Direzioni provinciali e altri uffici periferici	• Attuazione delle forme di lavoro a distanza presso le strutture dell'Agenzia • Promozione di azioni formative destinate al personale	• Analisi delle modalità attuative della regolamentazione a regime del lavoro a distanza	• Analisi delle modalità attuative della regolamentazione a regime del lavoro a distanza	Analisi delle modalità attuative della regolamentazione a regime del lavoro a distanza
Favorire la flessibilità oraria e la conciliazione vita lavoro	• favorire la flessibilità oraria collettiva; • promuovere l'orario flessibile individuale in situazioni personali e socio-familiari meritevoli di attenzione; • realizzare iniziative in-formative di supporto al personale per una migliore organizzazione del tempo; • accrescere la conoscenza della normativa e degli strumenti di sostegno della genitorialità e delle attività di cura • monitorare l'utilizzo degli strumenti di conciliazione normativamente previsti	Divisione Risorse Direzione centrale Risorse umane Comitato Unico di Garanzia Direzioni centrali Direzioni regionali Direzioni provinciali e altri uffici operativi	• Monitoraggio dell'utilizzo delle misure di conciliazione vita-lavoro; • Redazione e aggiornamento di documenti per diffondere la normativa volta a favorire l'equilibrio tra esigenze di vita ed esigenze di lavoro	• Monitoraggio dell'utilizzo delle misure di conciliazione • Manutenzione dell'opuscolo 'Mamma e papà al lavoro, ma non solo'	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	• 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 Comitato Unico di Garanzia Direzioni centrali Direzioni regionali Direzioni provinciali e altri uffici periferici	• Articoli e altre iniziative per la diffusione del progetto • Numero di persone aderenti	• Realizzazione di articoli e altre iniziative per la diffusione del progetto • Aggiornamento dell'applicativo informatico dedicato • Monitoraggio delle adesioni	• Realizzazione di articoli e altre iniziative per la diffusione del progetto • Monitoraggio delle adesioni	• Realizzazione di articoli e altre iniziative per la diffusione del progetto • Monitoraggio delle adesioni

Area promozione del ruolo del Comitato Unico di Garanzia

- *Promuovere il ruolo del Comitato Unico di Garanzia.* Proseguiranno nel triennio 2025-2027 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. Le Direzioni regionali contribuiranno a diffondere le iniziative promosse dal CUG anche tramite le Referenti e i Referenti regionali per le pari opportunità e il benessere organizzativo. 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 in collaborazione con il Comitato Unico di Garanzia le sezioni dedicate nei siti *intranet* e *internet* dell'Agenzia, in sintonia con le nuove linee editoriali definite dal Settore Comunicazione. Sempre nell'ottica di elevare il livello di conoscenza del CUG, e al contempo di promuovere la diffusione di un'immagine coordinata degli strumenti di cui si è dotata l'Agenzia per accrescere il benessere organizzativo (CUG/Codice di condotta/Consigliere di fiducia), dal 2023 è stata promossa la partecipazione di componenti del CUG agli eventi di comunicazione interna realizzati localmente per far conoscere il Codice di condotta e i Consiglieri di fiducia, dando così evidenza del ruolo, dei compiti e delle azioni promosse dal Comitato Unico di Garanzia per favorire un clima improntato al rispetto e alle pari opportunità tra le persone. In tali iniziative è stato utilizzato il materiale informativo di supporto, anche multimediale, predisposto dal CUG per dotare le strutture regionali di una base condivisa di strumenti atta a garantire l'uniformità delle informazioni oggetto di diffusione. A valle di tale attività informativa, nel 2025 è prevista la realizzazione 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 informativi integrativi. Il questionario sarà erogato unitamente a quello sui contenuti del Codice di condotta e sul ruolo dei Consiglieri di fiducia visto sopra. Proseguirà infine la partecipazione del CUG alla Rete Nazionale dei Comitati Unici di Garanzia, il *network* che riunisce oggi oltre 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](#) o l'[UNAR](#).

E. PROMOZIONE DEL RUOLO DEL CUG						
AZIONI	OBIETTIVI	SOGETTI COINVOLTI	INDICATORI	2025	2026	2027
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; • 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	Comitato Unico di Garanzia Divisione Risorse Direzioni centrali Direzioni regionali	• Iniziative di promozione dell'attività del CUG • Realizzazione di incontri, seminari o altre iniziative nei temi di competenza dell'organismo • Verifica del livello di conoscenza del CUG da parte del personale, attraverso la somministrazione di questionari	• Realizzazione di iniziative di promozione del ruolo del CUG • Monitoraggio dell'efficacia della campagna di comunicazione anche attraverso la somministrazione di un questionario • Diffusione delle iniziative dell'organismo	• Analisi dei risultati del questionario • Realizzazione di iniziative per consolidare la conoscenza del ruolo e delle attività del CUG	• Realizzazione di iniziative per consolidare la conoscenza del ruolo e delle attività del CUG
Aggiornare e ottimizzare la sezione dedicata al CUG nei siti <i>internet</i> e <i>intranet</i> 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 Settore Comunicazione	Aggiornamento dei siti internet e intranet nazionali e dei siti intranet regionali	Aggiornamento della sezione dedicata al CUG sui siti intranet e internet	Aggiornamento della sezione dedicata al CUG sui siti intranet e internet	Aggiornamento della sezione dedicata al CUG sui siti intranet e internet
Valorizzare la partecipazione del CUG alla Rete Nazionale dei Comitati Unici di Garanzia e la collaborazione del Comitato con altri soggetti esterni	rafforzare il ruolo del CUG nel promuovere la salute organizzativa, favorendo collaborazioni del Comitato con organismi e soggetti 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 pubblicazioni sul sito intranet; • Collaborazioni del CUG con la Consigliera Nazionale di Parità o altri soggetti nazionali deputati alla promozione delle pari opportunità	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