

**PIANO
TRIENNALE
DI AZIONI
POSITIVE**

2018-2020

**A cura della
Direzione Centrale Risorse umane
e organizzazione
Ufficio Relazioni sindacali**

Dicembre 2018

INDICE

Premessa..... 1

Parte prima	Le azioni del piano triennale 2015-2017	2
Parte seconda	L'Analisi di contesto. I dati sulla situazione del personale dell'Agenzia delle Entrate	9
Parte terza	Il nuovo Piano triennale di azioni positive dell'Agenzia delle Entrate. Obiettivi e azioni	21

Allegato: La proposta del CUG

Premessa

Promuovere le pari opportunità nelle pubbliche amministrazioni, oltre che a un preciso obbligo normativo, risponde a fondamentali obiettivi di equità e a un corretto riconoscimento del merito e costituisce una leva importante per il potenziamento dell'efficienza organizzativa e, di conseguenza, per accrescere la qualità delle prestazioni rese ai cittadini.

Le iniziative generali da adottare per promuovere le pari opportunità devono però costituire oggetto di pianificazione.

L'art. 48 del Codice delle pari opportunità tra uomo e donna prevede infatti che le pubbliche amministrazioni predispongano piani triennali di azioni positive (PAP) tendenti ad assicurare la rimozione degli ostacoli che, di fatto, impediscono la piena realizzazione di pari opportunità di lavoro e nel lavoro. I piani, elaborati in collaborazione col Comitato Unico di Garanzia (CUG), hanno durata triennale e la loro predisposizione riveste carattere obbligatorio. I CUG, organismi paritetici presenti in tutte le p.a., che sostituiscono i precedenti Comitati pari opportunità, hanno oggi competenze molto più estese dei precedenti organismi. Dette competenze spaziano infatti dalla promozione delle pari opportunità, al contrasto del mobbing e delle discriminazioni (di genere, ma non solo), alla promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, alla tutela della salute e della sicurezza, e in generale, alla promozione del benessere organizzativo. Anche i Piani triennali, inizialmente previsti per realizzare progetti mirati a riequilibrare le situazioni di diseguità di condizioni fra uomini e donne che lavorano, vedono oggi un notevole ampliamento delle loro aree di intervento, in linea con i più ampi spazi di azione dei Comitati Unici di Garanzia.

Le amministrazioni pubbliche sono infatti tenute ad attivarsi, oltre che per raggiungere obiettivi di efficacia e di produttività, anche per realizzare e mantenere, quali datori di lavoro “esemplari”¹, il benessere fisico e psicologico delle persone, attraverso la costruzione di ambienti e relazioni di lavoro che contribuiscano al miglioramento della qualità della vita dei lavoratori e delle prestazioni.

L'Agenzia ha adottato, su proposta del CUG, già due Piani triennali di azioni positive, quello per il periodo 2012-2014 e quello per il periodo 2015-2017. Il presente documento costituisce il nuovo Piano triennale 2018-2020.

Tale PAP è adottato in accordo:

1 Direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri del 4 marzo 2011 contenente “Linee guida sulle modalità di funzionamento dei Comitati Unici di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni”.

- al Comitato Unico di Garanzia dell’Agenzia delle Entrate, le cui proposte sono state trasmesse con nota n. 5-U del 20 dicembre 2017;
- agli Uffici interessati dall’attuazione delle azioni ivi previste;

sentita la Consiglieria Nazionale di Parità, che ha espresso parere favorevole con nota n. 32/0023653/11.13 del 17/12/2018.

Alcune iniziative previste nel PAP sono state realizzate o avviate durante l’iter della sua formale adozione.

Parte prima

Le azioni del piano triennale 2015-2017

In questo paragrafo si dà atto preliminarmente delle attività oggetto del precedente PAP relativo al periodo 2015-2017, approvato con atto del Direttore dell’Agenzia n. 127153 del 4 agosto 2016, in cui erano previste le seguenti 15 azioni:

azione n. 1	Effettuare annualmente statistiche di genere e generazionali
azione n. 2	Incrementare le postazioni di telelavoro
azione n. 3	Stipulare convenzioni con asili nido
azione n. 4	Fornire indicazioni metodologiche comuni per la rilevazione e l’analisi del rischio da stress lavoro-correlato
azione n. 5	Effettuare un’indagine sugli infortuni sul lavoro
azione n. 6	Eliminare le barriere architettoniche
azione n. 7	Acquistare e predisporre defibrillatori semiautomatici
azione n. 8	Stipulare convenzioni con enti e presidi medico-sanitari
azione n. 9	Progettare e attuare piani di sviluppo dedicati ai dipendenti over 55
azione n. 10	Progettare ed erogare percorsi formativi mirati per i colleghi assunti come centralinisti non vedenti e ipovedenti
azione n. 11	Stipulare convenzioni per interpreti LIS
azione n. 12	Partecipare al progetto formativo per Consiglieri di fiducia “Ex-Change”
azione n. 13	Promuovere la conoscenza del Codice di condotta e dei Consiglieri di Fiducia

azione n. 14	Sviluppare la rete tra CUG di diverse pubbliche amministrazioni
azione n. 15	Creare e implementare una sezione della intranet nazionale dedicata alle azioni positive

Ciò al fine di conseguire i seguenti obiettivi di carattere generale:

- a) analizzare l'organizzazione;
- b) migliorare l'efficienza delle prestazioni lavorative attraverso la realizzazione di un ambiente di lavoro caratterizzato dal rispetto dei principi di pari opportunità e di benessere organizzativo;
- c) favorire l'attuazione di politiche di conciliazione e di riequilibrio fra tempi di vita e di lavoro e promuovere il telelavoro;
- d) promuovere iniziative a tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori;
- e) eliminare le barriere architettoniche;
- f) promuovere progetti di sviluppo del personale e di collaborazione intergenerazionale;
- g) diffondere la conoscenza del Codice di condotta e dei Consiglieri di Fiducia;
- h) favorire le attività del CUG, anche promuovendo sinergie con altre pubbliche amministrazioni.

L'Agenzia si impegnava inoltre a proseguire i progetti inseriti dal 2010 nel Piano Nazionale di comunicazione interna per supportare il personale assente dal servizio a seguito della nascita di un figlio, o in caso di malattia o di aspettativa. I progetti finora realizzati dalle varie Direzioni regionali aderenti all'iniziativa mirano a favorire il reinserimento del personale assente per lunghi periodi mediante l'adozione di misure di accompagnamento che contribuiscono a migliorare i flussi informativi tra amministrazione e lavoratore/lavoratrice durante l'assenza, puntando al mantenimento delle competenze dei lavoratori e delle lavoratrici, anche per non interrompere percorsi di carriera. Gestiti dalle singole Direzioni regionali e ancora in corso di attuazione, i vari progetti attivati prevedono, con modalità diversificate: 1) la possibilità di accesso costante alla posta elettronica dell'ufficio durante l'assenza; 2) l'invio di newsletter a casa; 3) l'aggiornamento formativo in affiancamento con un tutor al rientro in ufficio.

Si dà atto, di seguito, dell'attuazione delle azioni del precedente PAP.

L'azione n. 1 del piano si sostanzia nel rilevare e analizzare dati sul personale attraverso statistiche di genere e generazionali, anche suddivise per regione, in relazione a: posizioni e incarichi dirigenziali; posizioni organizzative e incarichi di responsabilità; aree professionali; fruizione di istituti contrattuali utili alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro (come ad es. i congedi parentali); fruizione di corsi di formazione; condizione di disabilità (fruizione permessi legge

104/92); segnalazioni giunte al CUG, ai Consiglieri di fiducia e contenziosi in materia di mobbing, discriminazione o molestia che interessano il nostro personale; risultanze delle valutazioni del rischio stress lavoro correlato realizzate nei vari uffici; ogni altro indicatore ritenuto utile per valutare gli impatti delle politiche gestionali e verificare la sussistenza di discriminazioni, anche nell'accesso ai percorsi di carriera, dovute non soltanto al genere, ma anche all'età, alla disabilità, etc., e al contempo valutare la salute organizzativa dell'Agenzia. L'attuazione dell'azione è stata posta in essere con la collaborazione del CUG, che ogni anno, a partire dal 2012, con l'ausilio oggi della Direzione centrale Risorse umane e organizzazione, predispone un'articolata analisi della composizione del personale. Tutte le relazioni annuali sono pubblicate nella *Intranet* nazionale, nella sezione dedicata al CUG, sotto la voce 'relazioni annuali'.

Fig. 1 - Le relazioni annuali del CUG



Con riguardo al telelavoro domiciliare, nel corso del 2016 è stata completata l'analisi del progetto sperimentale adottato dall'Agenzia. Lo studio è stato effettuato allo scopo di verificare le potenzialità del telelavoro, le sue concrete opportunità, il grado di soddisfazione dei soggetti coinvolti, anche in termini di produttività del lavoro e di raggiungimento degli obiettivi prefissati, e di mappare le tipologie di attività espletabili in telelavoro, valutandone in concreto la 'telelavorabilità'. Ciò nell'ottica di individuare eventuali margini di miglioramento del progetto, in vista del programmato ampliamento del numero delle postazioni attive di telelavoro (**azione n. 2 del Piano**), avendo riguardo sia all'interesse dell'amministrazione a incrementare e mantenere elevate l'efficacia e l'efficienza dei servizi erogati, sia all'interesse dei dipendenti al miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro. Sono stati analizzati: le caratteristiche (genere, età) del personale in telelavoro e le motivazioni sottese alla richiesta di svolgere l'attività lavorativa da casa; l'iter di attivazione di una postazione di telelavoro; i diritti e gli obblighi dei telelavoratori; i costi connessi all'attivazione delle

postazioni; le attività espletabili a distanza. Sono anche stati sentiti gli interessati, tramite questionari a risposte chiuse cui hanno risposto 84 telelavoratori su 97 e 65 responsabili. Il lavoro di analisi ha permesso di rilevare il generale accrescimento della soddisfazione lavorativa e dell'attaccamento alla propria organizzazione delle dipendenti e dei dipendenti coinvolti nel progetto: *“La maggiore autonomia organizzativa concessa al telelavoratore e il conseguente incremento della capacità decisionale ne rafforzano la motivazione personale, la tensione al risultato e la capacità di risoluzione dei problemi, mentre la migliore gestione delle esigenze personali (con minori impatti sui bilanci delle famiglie) migliora la qualità della vita delle persone e accresce il benessere degli individui e, per gli effetti, di tutta l'organizzazione. Il telelavoro presenta ovviamente anche degli svantaggi, che per il lavoratore sono costituiti dal rischio di isolamento, dal ridotto confronto con i colleghi, dalla riduzione della separazione spaziale tra casa e ufficio, da una sua minore visibilità per l'azienda (svantaggi in parte fisiologici, in parte risolvibili sul piano organizzativo migliorando il flusso di comunicazione, con l'impegno non solo dei responsabili delle strutture, ma anche dei colleghi in sede). Per l'Agenzia gli svantaggi sono rappresentati dalla maggior difficoltà nella gestione dei lavoratori a distanza (dei quali è necessario monitorare l'attività con modalità differenti rispetto agli altri collaboratori) e dai costi di attivazione di una postazione di telelavoro”*, costi in parte compensati dai risparmi connessi alla mancata erogazione dei buoni pasto per le giornate di telelavoro e dall'attesa riduzione delle assenze dal servizio per malattia o assistenza a soggetti terzi. A seguito dell'accordo sindacale del primo febbraio 2017, sono state aumentate le postazioni di telelavoro domiciliare disponibili per il personale, che sono passate da 100 alle attuali 400, tutte attivate nel corso del 2017. Ciò anche al fine di supportare la genitorialità e le esigenze di cura e a favorire, come ricordato nella Direttiva n. 3/2017 del Dipartimento della Funzione Pubblica, il miglioramento dei servizi, l'incremento della produttività, il maggiore benessere organizzativo e la riduzione dei costi del lavoro, anche connessi alle assenze del personale.

In quasi tutte le Direzioni Regionali dell'Agenzia sono state sottoscritte o proseguite nel triennio convenzioni socio-sanitarie e assistenziali in favore del personale: per la fruizione di asili nido (**azione n. 3**), per l'ingresso in piscine, palestre e centri fisioterapici, nonché con farmacie, parafarmacie e medici specialistici (**azione n. 8**). Quanto agli asili, è proseguita anche l'attività di quelli realizzati in Veneto (“L'Arcobaleno” presso la sede di Marghera) e in Emilia Romagna (“L'isola del tesoro” a Bologna).

Nel 2017 il CUG dell'Agenzia ha avviato, con la collaborazione delle Direzioni regionali e della Direzione centrale Risorse umane e organizzazione, la rilevazione dei dati sugli infortuni sul lavoro occorsi al personale nel triennio 2014-2016, poi completata nel 2018 (**azione n. 5 del Piano**), pubblicata nella Intranet nazionale, nella sezione dedicata al CUG, alla voce “azioni positive”, nella sottosezione “salute e sicurezza”. Dall'indagine è emerso che in Agenzia sono soprattutto le

donne, nella fascia di età 51-60 anni, ad essere vittima di infortuni, la maggior parte dei quali avviene in itinere e a seguito di caduta/scivolamento. La caduta/scivolamento è peraltro in generale la prima causa di infortunio in sede. L'indagine è stata svolta con l'intento di sviluppare la cultura del monitoraggio e la raccolta di dati/informazioni sulla salute e sicurezza in ottica di genere, età e disabilità, e 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, al fine di 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.

Sono inoltre proseguite le azioni volte a implementare l'accessibilità delle varie strutture dell'Agenzia (azione n. 6 del Piano) con la realizzazione ad esempio di nuovi servizi igienici, l'introduzione di rampe di raccordo o l'installazione di servoscala: tra gli immobili oggetto di intervento, la Direzione Regionale del Piemonte, la Direzione Provinciale di Benevento, l'Ufficio Provinciale di Genova, l'Ufficio Provinciale di Messina, l'Ufficio territoriale di Rovereto e l'Ufficio territoriale di Montevarchi.

Nell'alveo dell'azione positiva n. 7, le Direzioni regionali hanno acquistato nel triennio circa 350 defibrillatori semi automatici da destinare alle proprie strutture, con particolare riguardo alle sedi di maggiori dimensioni o con maggiore affluenza di persone, organizzando altresì specifici corsi BLS per il corretto utilizzo di tali apparecchi.

È aumentato altresì il coinvolgimento del personale nelle rilevazioni del rischio stress lavoro correlato (azione n. 4). Un apposito gruppo di lavoro presso gli Uffici centrali ha ad esempio realizzato uno specifico questionario (check list) - adattando quello elaborato dall'INAIL alla specifica realtà considerata - in merito agli aspetti organizzativi che possono rappresentare pericoli per la salute. Il questionario è stato somministrato a un campione consistente di lavoratori estratti casualmente attraverso una procedura informatica alla presenza degli RLS. Per ognuno dei 25 gruppi omogenei individuati, sono stati estratti in particolare 5 lavoratori tra i responsabili e 10 lavoratori tra i videoterminalisti. Sono state inoltre estratte delle riserve. La compilazione del questionario è avvenuta tramite un confronto di gruppo: nelle riunioni utili alla compilazione delle check list (in totale 25 riunioni, una per ogni gruppo omogeneo) erano presenti uno o più rappresentanti degli RSL, l'RSPP relativo al gruppo omogeneo e una delle psicologhe della DC Personale.

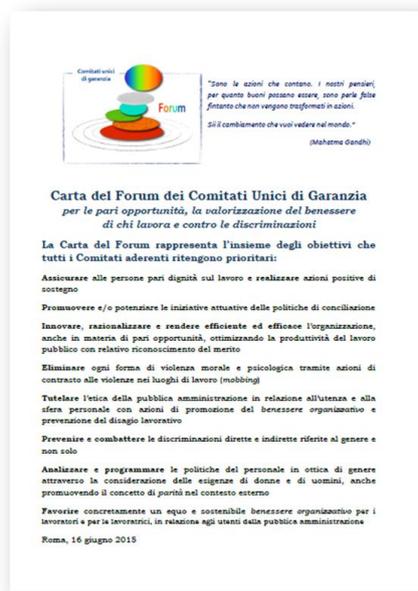
Nel 2017 è stata avviata la predisposizione di un progetto finalizzato all'aggiornamento e allo sviluppo dei lavoratori e delle lavoratrici over 55 per valorizzarne le competenze e rafforzarne le capacità motivazionali nel contesto lavorativo, che prevede la rilevazione delle esigenze organizzative specifiche di questo personale (azione n. 9).

L'azione n. 10 del Piano è invece diretta ai circa 300 dipendenti ipo/non vedenti assunti come centralinisti e prevede innanzitutto l'aggiornamento dei software d'ausilio già in uso, oltre che corsi per l'utilizzo delle tecnologie assistive per i gestori di rete, che a loro volta istruiranno il personale ipo/non vedente sull'uso di tali applicativi. Ciò al fine di creare le conoscenze tecnologiche di base per poi realizzare percorsi di riqualificazione e ricollocazione professionale. A luglio 2016 l'Agenzia ha acquistato l'aggiornamento alla versione 17 (Italiano) delle licenze del sintonizzatore vocale Jaws, mentre nel 2017 è stato realizzato in collaborazione con l'UICI (Unione Italiana dei Ciechi e degli Ipovedenti) un corso per i gestori di rete sull'utilizzo dei software d'ausilio ai colleghi con deficit della vista. Sul sito Intranet dell'Agenzia sono state altresì pubblicate alcune audioguide in materia tributaria sugli argomenti oggetto delle più frequenti richieste di informazioni da parte dei contribuenti (codice fiscale, registrazione dei contratti di beni immobili, rimborsi di imposte, bollo auto, etc.), realizzate in collaborazione con il CAM di Cagliari.

Quanto alle azioni nn. 12 e 13, nel 2015 sono stati nominati ² le/i 13 Consigliere/i di fiducia (Cdf) previste/i dal Codice di condotta, le figure preposte a intervenire in caso di segnalazioni individuali di mobbing, molestia o discriminazione (le/i Consigliere/i lavorano in rete: il loro Coordinatore ha il compito di organizzarne il lavoro, di diffondere le buone pratiche e di monitorare, in forma anonima, le segnalazioni pervenute, nonché le attività svolte, delle quali relazionerà annualmente all'Agenzia e al CUG come previsto nel Codice). A partire dal mese di marzo, il Coordinatore ed il vice-Coordinatore della rete hanno partecipato al programma formativo e di scambio "Ex Change". Il progetto ha previsto un corso di perfezionamento universitario sulle funzioni e sul ruolo del Consigliere di fiducia, i cui contenuti sono stati riportati dai due Consiglieri partecipanti agli altri 11 Cdf nominati dall'Agenzia, nell'ambito di un intervento formativo 'a cascata' gestito in accordo alla Direzione centrale del Personale e al CUG. Per favorire la conoscenza del Codice di condotta e dei Consiglieri, e promuoverne l'attività, l'Agenzia ha poi realizzato, insieme al CUG, un'accurata campagna informativa/divulgativa. La campagna ha preso avvio da un incontro avvenuto il 21 maggio 2015 presso gli Uffici centrali, alla presenza del Direttore dell'Agenzia, del Direttore centrale del Personale, del Presidente e del Vicepresidente del CUG, i quali hanno presentato ai Direttori regionali e agli Uffici del personale, collegati in videoconferenza da tutte le Regioni, il Codice di condotta e le/i 13 Consigliere/i di fiducia. Simili incontri informativi sono stati (e sono tuttora) replicati presso le Direzioni regionali e gli Uffici operativi. Nel sito Intranet nazionale sono state altresì pubblicate alcune slide per illustrare il Codice, nonché alcune schede di presentazione delle/i Consigliere/i (con i recapiti necessari per contattarli) realizzate dal CUG. Altro materiale informativo è stato predisposto dalle singole Direzioni regionali in collaborazione con le/i Consigliere/i.

² con atto del Direttore dell'Agenzia n. 37081 del 16 marzo.

Nel corso del 2015 il CUG dell’Agenzia delle Entrate ha aderito altresì alla rete spontaneamente costituitasi tra i Comitati Unici di Garanzia di più Amministrazioni centrali e nazionali. La rete riunisce oggi circa 150 Comitati in rappresentanza di oltre 700.000 lavoratrici e lavoratori pubblici. Il 16 giugno 2015, presso la Sala della Regina della Camera dei deputati a Montecitorio, nel corso del convegno “I



Comitati Unici di Garanzia: un valore aggiunto per la PA”, è stato dunque presentato alle Istituzioni il neocostituito “Forum dei Comitati Unici di Garanzia”. L’esperienza di mettere le Amministrazioni a confronto su temi di attenzione alla persona, creando situazioni di sinergia e rafforzamento delle azioni positive, rappresenta senz’altro un valore aggiunto nel panorama del lavoro pubblico, consentendo di superare le barriere delle individualità delle organizzazioni e di dare vita a costruttive forme di confronto e di collaborazione finora ancora poco comuni nel contesto della Pubblica Amministrazione. La Carta del Forum, il documento sottoscritto da tutte/i le/i Presidenti dei CUG aderenti alla rete, sintetizza gli obiettivi prioritari che ne orientano le linee di azione

(azione n. 14 del Piano).

Infine, il CUG, insieme alla Direzione centrale Risorse umane e organizzazione e grazie alle segnalazioni delle Direzioni regionali, ha raccolto, in una sezione della intranet nazionale (In Personale > Comitato Unico di Garanzia > Azioni positive), le azioni positive realizzate in Agenzia, sia a livello centrale che regionale, distinte per area tematica, al fine di favorirne la conoscibilità e di diffondere le *best practice*.

Meritano qui un cenno appunto le ulteriori iniziative 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, attuate dalle Direzioni regionali indipendentemente dal PAP, per le quali si rinvia a quanto pubblicato nella Intranet. Si fa qui menzione, a titolo esemplificativo: di alcune prime sperimentazioni di forme di co-working, per consentire alle/ai dipendenti con particolari esigenze di cura o personali di svolgere la propria attività lavorativa da remoto, in un ufficio più vicino al centro dei loro interessi; di iniziative di ascolto organizzativo, anche volte a prevenire potenziali situazioni di conflitto o disagio; di iniziative di prevenzione e promozione della salute, quale l’effettuazione di screening medici o di campagne informative o di sensibilizzazione a un corretto e sano stile di vita.

Parte seconda

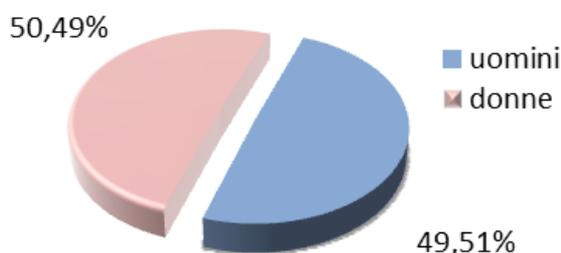
L'Analisi di contesto. Dati sul personale dell'Agenzia delle Entrate

La scelta delle azioni positive oggetto del presente Piano è preceduta dall'analisi della composizione e della situazione del personale nell'Agenzia: l'analisi del contesto costituisce infatti un elemento conoscitivo indispensabile per rilevare le aree critiche e le problematiche sottese e, successivamente, orientare in modo mirato le azioni di promozione delle pari opportunità, di valorizzazione delle differenze e di supporto al benessere dell'organizzazione.

I dati e i grafici di seguito riportati sono estrapolati dall'ultima relazione annuale realizzata dal Comitato Unico di Garanzia, pubblicata nella *Intranet* e riferita al 2017.

Alla data del 31 dicembre 2017 il **personale** complessivamente in servizio constava di 38.747 dipendenti, di cui 19.562 donne (pari al 50,5% del personale complessivo).

Fig. 2 - Consistenza del personale dell'Agenzia delle Entrate al 31.12.2017



uomini	donne	totale
19.185	19.562	38.747

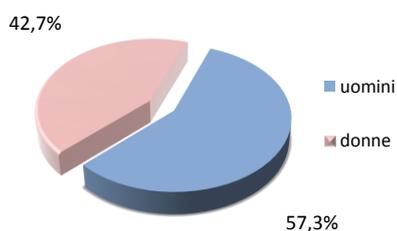
Abbastanza equilibrata anche la presenza di uomini e donne quanto alle aree funzionali.

	uomini	donne	totale
III Area	12.038	12.212	24.250
I e II Area	6.942	7.257	14.199

Sussistono invece significative differenze tra i due sessi ove si considerino gli incarichi di responsabilità.

Nelle **Posizioni Organizzative**³, la percentuale femminile si attesta al 42,7% del totale (cfr. fig. 5).

Fig. 3 - Posizioni Organizzative

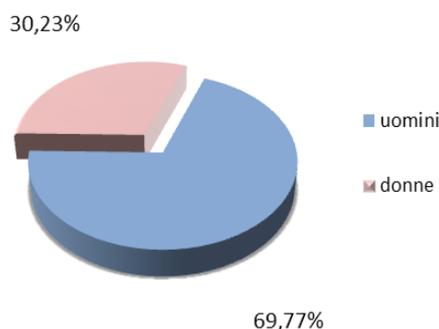


Posizioni Organizzative

Uomini	donne	totale
1972	1469	3441

Delle 741 **Posizioni Organizzative Speciali**⁴ e **Temporanee**⁵ (327 unità POS e 414 unità POT, cfr. fig. 6), risultano assegnati a funzionari di genere femminile il 30,23% degli incarichi.

Fig. 4 - Posizioni Organizzative Speciali e Temporanee



POS e POT

Uomini	donne	totale
517	224	741

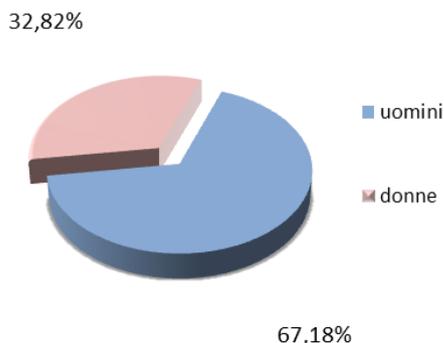
Per quel che concerne i **dirigenti**, su un totale di 262 unità la presenza delle donne è pari al 32,82% (86).

³ Ex artt. 17 e 18 CCNI sottoscritto il 18 dicembre 2006.

⁴ Posizioni istituite ai sensi dell'art. 23-quinquies, comma 1, del decreto legge 6 luglio 2012, n. 95, convertito con modificazioni dalla legge 7 agosto 2012, n. 135.

⁵ Posizioni istituite ai sensi dell'art. 4-bis, comma 2, del decreto legge 19 giugno 2015, n. 78, convertito con modificazioni dalla legge 6 agosto 2015, n. 125.

Fig. 5 – Personale con qualifica dirigenziale

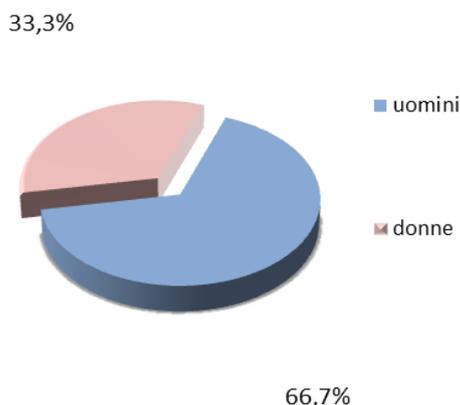


Dirigenti di ruolo

Uomini	donne	totale
176	86	262

Per quanto riguarda gli incarichi dirigenziali di livello generale le donne sono pari ad un terzo del totale.

Fig. 6 – Dirigenti con incarichi di livello generale



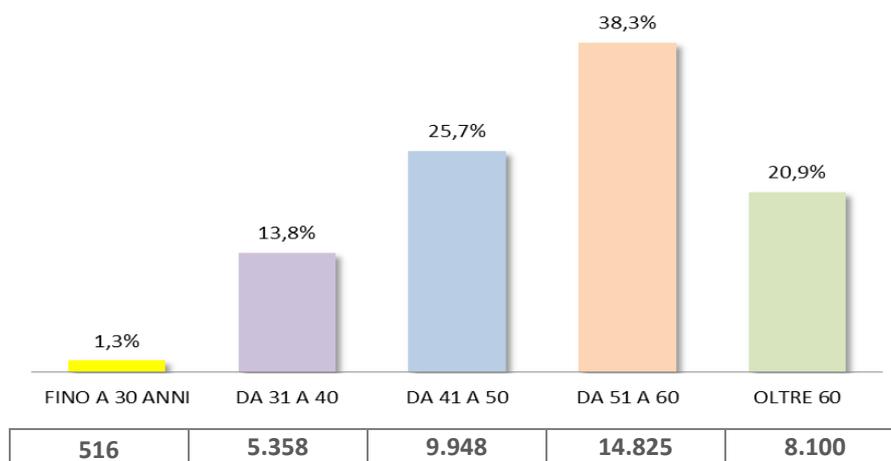
Dirigenti con incarico di livello generale

Uomini	donne	totale
24	12	36

Più in dettaglio, le donne con posizione di direttore centrale sono 2 su 14 (14,3%) mentre la presenza femminile è assai più consistente in ordine al ruolo di direttore regionale, con riferimento al quale la percentuale di donne sale al 43,5% (10 donne su 23 direttori regionali).

Osservando la composizione del personale sotto il profilo anagrafico, il 59,2% dei dipendenti (22.925 su un totale di 38.747 unità) supera i 50 anni, mentre solo l'1,3% (516 unità) ha meno di 30 anni. Di questi, i dipendenti che superano i 55 anni di età rappresentano complessivamente il 45,1% del personale totale (17.844 unità).

Fig. 7 - Composizione del personale per età



Anche delimitando l'indagine alle aree professionali si conferma la medesima distribuzione del personale per fasce di età.

Prendendo in esame i funzionari titolari di Posizioni Organizzative, di POS e POT appartengono per lo più (38,7%) alla categoria dei dipendenti di età compresa fra i 41 e i 50 anni, che rappresenta invero il 25,3% del personale complessivo.

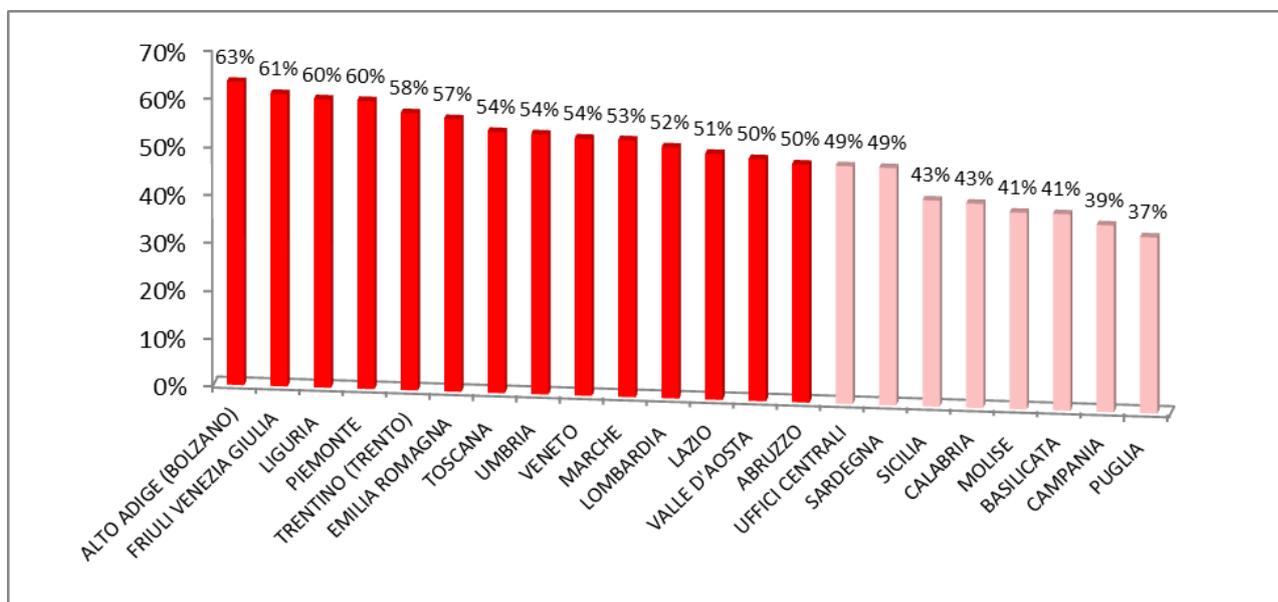
Quanto ai dirigenti, il 48,3% di questi ha un'età superiore ai 60 anni. I dirigenti con età inferiore ai 50 raggiungono appena il 9,7%; non sono presenti dirigenti di età inferiore ai 30 anni.

Analizzando la **composizione di genere del personale su base regionale**, si riscontra una maggiore presenza femminile nelle regioni del Centro e del Nord (cfr. tab. 1 e fig. 8) mentre nelle Regioni del Sud e nelle Isole prevale il personale maschile.

Tab. 1 - Composizione del personale su base regionale al 31.12.2017

	personale (tutto)			
	uomini	donne	% donne	totale
ABRUZZO	671	659	49,5%	1330
ALTO ADIGE (BOLZANO)	76	130	63,1%	206
BASILICATA	224	155	40,9%	379
CALABRIA	648	479	42,5%	1127
CAMPANIA	1878	1193	38,8%	3071
EMILIA ROMAGNA	1140	1496	56,8%	2636
FRIULI VENEZIA GIULIA	378	588	60,9%	966
LAZIO	1670	1752	51,2%	3422
LIGURIA	548	823	60,0%	1371
LOMBARDIA	2485	2722	52,3%	5207
MARCHE	503	578	53,5%	1081
MOLISE	182	126	40,9%	308
PIEMONTE	1230	1843	60,0%	3073
PUGLIA	1481	856	36,6%	2337
SARDEGNA	609	594	49,4%	1203
SICILIA	1538	1156	42,9%	2694
TOSCANA	1089	1297	54,4%	2386
TRENTINO (TRENTO)	129	176	57,7%	305
UMBRIA	295	348	54,1%	643
VALLE D'AOSTA	63	64	50,4%	127
VENETO	1320	1521	53,5%	2841
UFFICI CENTRALI	1028	1006	49,5%	2034

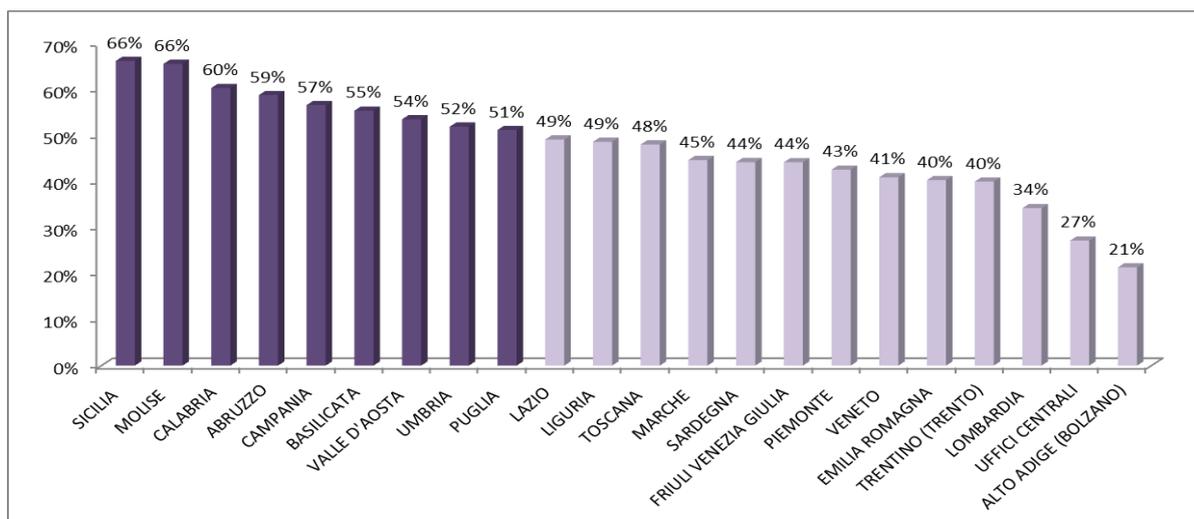
Fig. 8 – Presenza femminile su base regionale al 31.12.2017 (personale complessivo)



Quanto all'età, come si è detto, al 31 dicembre 2014 in ambito nazionale gli over 55 costituiscono, complessivamente, il 41,7% del totale (16.972 unità di cui il 52,2% di genere femminile). L'esame dei dati regionali degli over 55, illustrati nella figura che segue, evidenzia come siano le regioni del Sud ad avere il personale più anziano, Sicilia e Molise in testa con oltre il 60% di over 55; mentre Alto Adige e Uffici centrali sono le due realtà con il personale più giovane e con una percentuale di over 55 che non raggiunge il 25%.

Nella sottostante figura sono riportati, in ordine decrescente, i valori percentuali della presenza di personale over 55 nelle diverse realtà territoriali.

Fig. 9 – Personale over 55 su base regionale al 31.12.2017

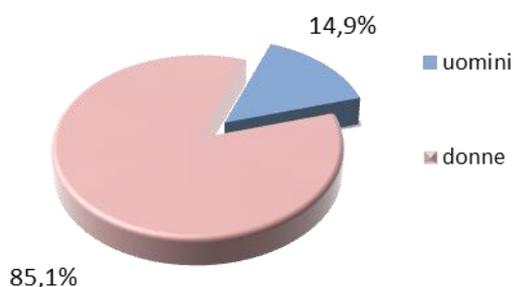


L'indagine sulla situazione del personale in Agenzia non può prescindere dall'analisi dei dati sui part time e di quelli relativi alle/ai dipendenti in telelavoro, all'utilizzo dei permessi ex. L. 104/92 e alle assenze per malattia.

Quanto al **part time**, nell'anno 2017, sono 2.776 i dipendenti con contratto di lavoro a tempo parziale (pari al 7,16% del personale complessivo): di questi le donne superano la percentuale dell'82,6%.

Se analizziamo il dato distinguendo in base alla percentuale di prestazione lavorativa resa, riscontriamo che il 92,5% dei contratti prevedono una **prestazione lavorativa superiore al 50%**. Le donne sono coinvolte nell'85,1% dei casi .

Fig. 10 – Composizione del personale in part time superiore al 50%



Part time > 50%		
uomini	donne	totale
382	2187	2569

Per quanto riguarda invece il part time con **prestazione lavorativa inferiore o uguale al 50%**, è possibile constatare invece un sostanziale equilibrio di genere (100 uomini e 107 donne).

Volendo dare uno sguardo al **dato regionale sul part time** (tabella n. 2), notiamo che tale tipologia contrattuale è molto diffusa al nord e al centro-nord, mentre lo è molto meno nelle Regioni del sud. In Calabria e Basilicata la percentuale di adesione all'istituto non supera il 2% del personale della regione.

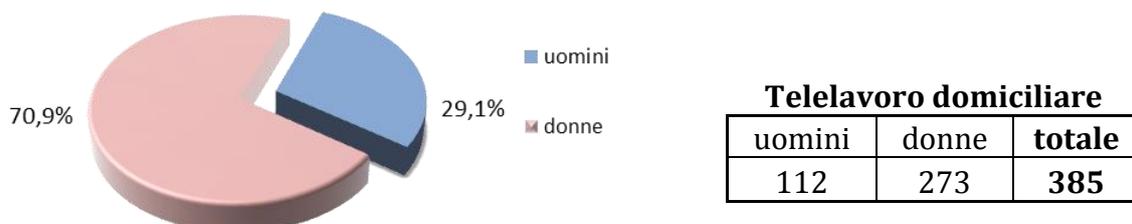
Si riscontra inoltre una prevalenza delle donne in quasi tutte le Regioni per quanto riguarda i part time con prestazione lavorativa superiore al 50% (con eccezione di Basilicata e Calabria dove vi è parità), mentre una prevalenza del genere maschile per i part time inferiori o uguali al 50%.

Tabella 2 – Personale in part time su base regionale

	part-time < o = al 50%				part-time > al 50%				Tot. Part. Time	
	uomini	donne	% donne	totale	uomini	donne	% donne	totale	n. lavoratori	% lavoratori
ABRUZZO	6	4	40,0%	10	6	57	90,5%	63	73	5,49%
ALTO ADIGE (BOLZANO)	2	3	60,0%	5	4	36	90,0%	40	45	21,84%
BASILICATA	2	0	0,0%	2	2	2	50,0%	4	6	1,58%
CALABRIA	0	0	0,0%		6	6	50,0%	12	12	1,06%
CAMPANIA	6	4	40,0%	10	13	78	85,7%	91	101	3,29%
EMILIA ROMAGNA	6	11	64,7%	17	36	197	84,5%	233	250	9,48%
FRIULI VENEZIA GIULIA	0	8	100,0%	8	22	122	84,7%	144	152	15,73%
LAZIO	16	8	33,3%	24	42	159	79,1%	201	225	6,58%
LIGURIA	0	6	100,0%	6	19	162	89,5%	181	187	13,64%
LOMBARDIA	7	9	56,3%	16	51	322	86,3%	373	389	7,47%
MARCHE	3	3	50,0%	6	19	103	84,4%	122	128	11,84%
MOLISE	1	1	50,0%	2	2	4	66,7%	6	8	2,60%
PIEMONTE	4	12	75,0%	16	25	232	90,3%	257	273	8,88%
PUGLIA	9	4	30,8%	13	26	48	64,9%	74	87	3,72%
SARDEGNA	8	7	46,7%	15	15	47	75,8%	62	77	6,40%
SICILIA	4	2	33,3%	6	15	66	81,5%	81	87	3,23%
TOSCANA	8	5	38,5%	13	24	152	86,4%	176	189	7,92%
TRENTINO (TRENTO)	3	2	40,0%	5	1	54	98,2%	55	60	19,67%
UMBRIA	1	0	0,0%	1	3	34	91,9%	37	38	5,91%
VALLE D'AOSTA	0	0	0,0%	0	3	9	75,0%	12	12	9,45%
VENETO	9	9	50,0%	18	34	211	86,1%	245	263	9,26%
UFFICI CENTRALI	5	9	64,3%	14	14	86	86,0%	100	114	5,60%

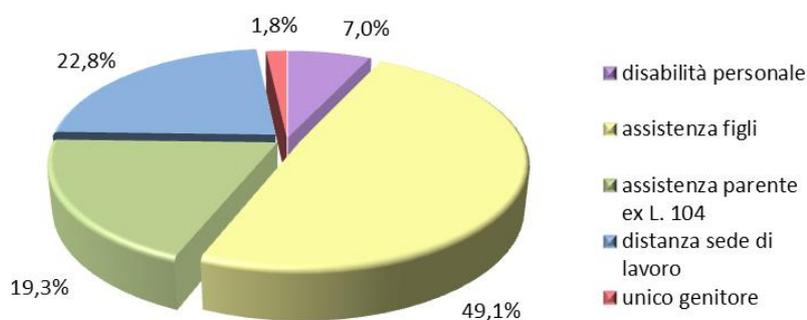
Quanto invece al **personale in telelavoro domiciliare**, al 31 dicembre 2017 risultano attive 385 postazioni ⁶, di cui il 73,2% assegnate a funzionari di terza area⁷. Il rapporto di telelavoro interessa per il 70,9% il personale femminile (cfr. fig. 18) e, sotto il profilo anagrafico, soprattutto il personale compreso tra i 41 e 50 anni d'età (42,3%)⁸.

Fig. 11 – Composizione del personale in telelavoro domiciliare



Indagando le ragioni per le quali viene richiesto il telelavoro domiciliare, notiamo che l'assistenza ai figli rappresenta la motivazione prevalente (49,1%), seguita dalla distanza della sede di lavoro (22,8%) e dall'assistenza al parente ex Legge 104/1992 (cfr. fig. 19).

Fig. 12 – Motivazioni del telelavoro domiciliare



⁶ pari a circa l'1% del personale complessivo dell'Agenzia.

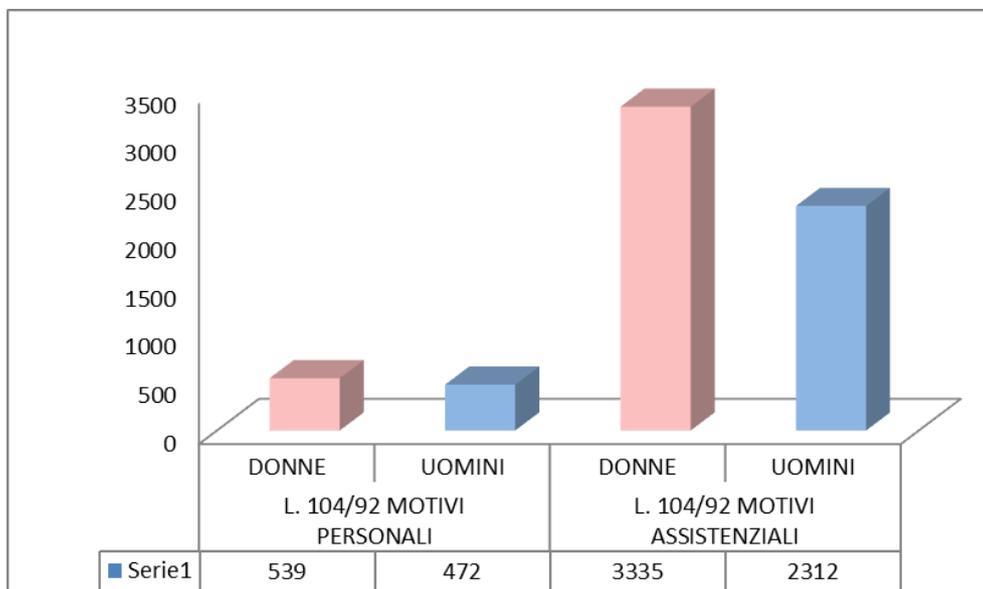
⁷ La restante percentuale del 26,8%, pari a 103 postazioni, è assegnata a personale di I e II area in quanto il progetto di telelavoro adottato dall'Agenzia non prevede che possa accedere a questa forma flessibile di lavoro il personale dirigente o titolare di Posizioni Organizzative, POT o POS.

⁸ La percentuale scende al 31,9% per il personale da 31 a 40 anni, al 20,08% da 51 a 60 anni, al 4,7% oltre i 60 anni e al 0,3% fino a 30 anni.

Quanto alle varie tipologie di **permessi di cui alla L. 104/92**, le persone che si sono assentate nel 2017 per **disabilità personale** sono state complessivamente 1.011, di cui 539 (pari al 53,3%) sono donne. Il sostanziale equilibrio di genere viene confermato anche indagando le ore di permesso richieste: la media annuale di assenza pro capite è pari a 213,62 per le donne e 213,83 per gli uomini.

Si nota invece una sostanziale differenza per i **permessi fruiti per assistere un familiare**: il 59,1% del personale che li utilizza è donna (3.335 su 5.647), con una media annuale pro capite di assenza di 167,59 ore contro una media pro capite di assenza degli uomini pari a 159,63 ore (cfr. fig. 13).

Fig. 13 – *Permessi di cui alla L. 104/1992*



La differenza di genere aumenta con riferimento ai congedi parentali facoltativi di cui al D.lgs. 151/2001: le donne assentatesi dal servizio sono state 1.800 (il 64,1% del personale totale che ha fruito di tale istituto⁹) con una media annuale pro capite di 25 giorni di assenza, mentre gli uomini sono stati 1.008, con una media annuale pro capite di 10 giorni di assenza.

Una netta prevalenza del genere femminile si registra, ovviamente, per quanto riguarda i congedi per paternità e maternità: su 483 fruitori, 476 sono donne (con

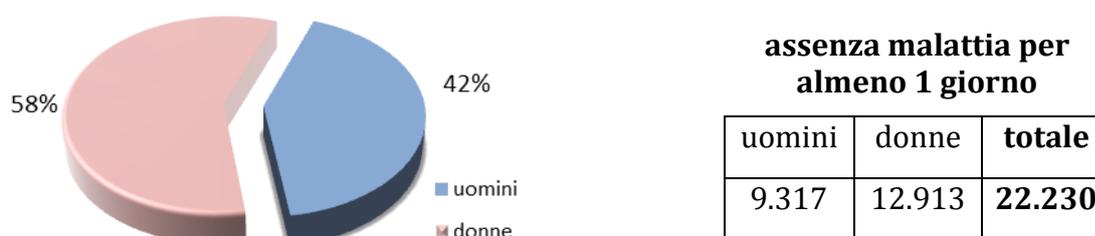
⁹ circa due punti percentuali in meno rispetto al 2016 (66,7%).

una media annuale pro capite di ore d'assenza di 121,5), solo 7 uomini, appena l'1,4% (con una media annuale pro capite di ore d'assenza di 7,4)¹⁰.

L'indagine di genere sul 2017 viene infine estesa, come anticipato, anche ai dati sulle assenze riconducibili allo stato di salute, comprese quelle per la malattia del figlio¹¹.

Nel corso dell'anno si sono assentate/i per malattia (almeno 1 giorno) 22.230 dipendenti, pari al 57,38% del personale complessivo dell'Agenzia: di questi, il 58,09% sono donne (cfr. fig. 14).

Fig. 14– Composizione del personale assente per malattia almeno 1 giorno nell'anno 2017



Gli uomini che hanno fruito di malattia corrispondono al 48,6% di tutto il personale maschile, mentre le donne superano di poco il 66 % del totale femminile.

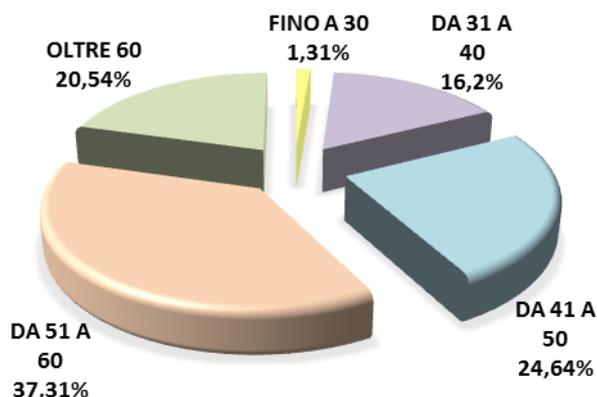
Quanto all'età, il 37,3% del personale che si è assentato almeno 1 giorno per malattia nel corso dell'anno appartiene alla fascia compresa tra i 51 e i 60 anni (cfr. fig. 15), fascia di età alla quale appartiene circa il 40% del personale complessivo. Le percentuali di assenze per fasce di età ricalcano abbastanza fedelmente la composizione per fasce di età del personale complessivo dell'Agenzia (cfr. fig. 7): non si notano dunque divari significativi tra le assenze di

¹⁰ Nel 2016 gli uomini assentatisi dal servizio a tale titolo sono stati 15 (per una media annuale pro capite di ore d'assenza di 14,93) e le donne 587 (per una media annuale pro capite di ore d'assenza di 109,93).

¹¹ Sono qui ricomprese le assenze per: malattia; malattia causa di servizio; complicanze gestazionali; malattia per gravi patologie; *day ospital*; pronto soccorso; ricovero ospedaliero; convalescenza; malattia del figlio.

un gruppo rispetto all'altro, fatta eccezione per la fascia di età compresa tra i 31 e i 40 anni che pare assentarsi di più rispetto alle altre.

Fig. 15 – Composizione per età del personale assente per malattia almeno 1 giorno nel 2017



I valori fin qui analizzati risentono ovviamente dei dati relativi alle assenze per maternità, ma soprattutto alle assenze per malattia del figlio, che sono per lo più appannaggio femminile. Nel 2017 sono state 1.644 lavoratrici che si sono assentate per la malattia dei figli: la durata dell'assenza è stata mediamente di 13 giorni all'anno. Gli uomini che hanno fruito della malattia dei figli sono invece 1.044 e si sono assentati mediamente per 8 giorni. Dati che, al pari di quelli sui permessi ex. L. 104/92, paiono confermare come i compiti di cura familiare restino a carico soprattutto delle donne.

Parte terza

Il nuovo Piano triennale di azioni positive dell’Agenzia delle Entrate 2018-2020

Si riportano di seguito le azioni del nuovo PAP:

azione n. 1	Effettuare annualmente statistiche di genere e generazionali
azione n. 2	Attuare le iniziative del progetto “AgE”
azione n. 3	Implementare le postazioni di telelavoro e sperimentare nuovi strumenti di flessibilità lavorativa
azione n. 4	Favorire l’accesso al telelavoro (o ad altre forme di organizzazione flessibile del lavoro) per i dipendenti con patologie gravi che richiedano terapie salvavita
azione n. 5	Effettuare la valutazione del rischio tenendo conto dei rischi connessi alle differenze di genere, di età e alle disabilità
azione n. 6	Promuovere iniziative di prevenzione e screening
azione n. 7	Facilitare la diffusione dei progetti di comunicazione interna per supportare il personale assente per lunghi periodi
azione n. 8	Facilitare l’inserimento dei colleghi assunti tra i lavoratori diversamente abili
azione n. 9	Diffondere le iniziative di ascolto del personale e realizzare rilevazioni dello stato di salute organizzativa
azione n. 10	Promuovere l’orario flessibile individuale per i lavoratori con particolari esigenze personali e familiari
azione n. 11	Implementare azioni di mobility management per ridurre le emissioni inquinanti e i tempi di percorrenza casa-lavoro
azione n. 12	Aggiornare il Codice di condotta per la prevenzione e il contrasto alle molestie sessuali, al mobbing e a ogni forma di discriminazione
azione n. 13	Realizzare interventi in-formativi sul tema della mediazione dei conflitti, della valorizzazione delle differenze e del benessere organizzativo
azione n. 14	Adottare un linguaggio rispettoso delle differenze di genere

azione n. 15 Rafforzare il ruolo del Comitato Unico di Garanzia

azione n. 16 Implementare la sezione della intranet nazionale dedicata alle azioni positive

Ciò al fine di conseguire i seguenti obiettivi di carattere generale:

- a) analizzare l'organizzazione;
- b) migliorare l'efficienza delle prestazioni lavorative attraverso la realizzazione di un ambiente di lavoro caratterizzato dal rispetto dei principi di pari opportunità e di benessere organizzativo;
- c) favorire l'attuazione di politiche di conciliazione e di riequilibrio fra tempi di vita e di lavoro e promuovere il telelavoro o altre forme di lavoro flessibile;
- d) promuovere iniziative a tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori;
- e) promuovere progetti di sviluppo del personale e di collaborazione intergenerazionale;
- g) favorire le attività del CUG, anche promuovendo sinergie con altre pubbliche amministrazioni.

Parte delle azioni summenzionate sono già state realizzate o comunque avviate, a partire dal 2018, durante l'*iter* di adozione del PAP.

Si descrivono di seguito, più dettagliatamente, le iniziative in questione, che si riferiscono al triennio 2018-2020. Parte delle attività riportate è già stata avviata durante l'*iter* di adozione del PAP.

AZIONE N. 1 - Effettuare annualmente statistiche di genere e generazionali

Al fine di individuare gli ambiti di intervento prioritari per la progettazione di azioni positive è necessario che l'amministrazione effettui periodicamente una raccolta di dati relativi al personale, anche disaggregati per genere ed età: questo infatti è un passo necessario per conoscere la situazione di fatto di una organizzazione rispetto alle pari opportunità e per realizzare interventi mirati alla promozione del benessere lavorativo e alla rimozione degli ostacoli che eventualmente ancora si frappongono alla piena valorizzazione delle differenze di cui ciascun individuo è portatore nell'organizzazione.

Area di intervento	Leggere l'organizzazione
Descrizione dell'azione	<p>Migliorare la lettura dell'organizzazione affinando la raccolta e l'analisi dei dati sul personale attraverso statistiche di genere e generazionali, anche suddivise per regione, in relazione a:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. posizioni dirigenziali; 2. posizioni organizzative e incarichi di responsabilità; 3. aree professionali; 4. fruizione di istituti contrattuali utili alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro (ad es. congedi parentali, etc.); 5. fruizione di corsi di formazione; 6. condizione di disabilità (fruizione permessi legge104); 7. ogni altro indicatore ritenuto utile per valutare gli impatti delle politiche gestionali e verificare se, nell'ambito dell'Agenzia, siano ravvisabili discriminazioni, anche nell'accesso ai percorsi di carriera, dovute non soltanto al genere, ma anche all'età, alla disabilità, all'origine etnica, alla lingua, alla razza, e all'orientamento sessuale e al contempo appurare se eventuali differenze riscontrabili siano ricollegabili a variabili dipendenti dal contesto territoriale o sociale
Obiettivi	<p>Evidenziare situazioni di squilibrio dovute al genere e/o a particolari situazioni personali e monitorare la situazione del personale al fine di progettare e realizzare interventi mirati diretti a:</p> <ul style="list-style-type: none"> – rimuovere gli ostacoli che si frappongono al conseguimento di un'effettiva uguaglianza e valorizzazione delle differenze; – promuovere il benessere di chi lavora. <p>Il monitoraggio costante dei dati, con cadenza annuale, consente altresì di verificare l'efficacia delle azioni adottate, di predisporre eventuali azioni correttive e di valutare l'incidenza di variabili esterne</p>
Soggetti coinvolti	CUG / Direzione centrale Risorse umane e organizzazione / Direzioni regionali / Consigliere/i di fiducia
Tempi	Ogni anno

AZIONE N.2 - Attuare le iniziative del progetto “AgE”

Ad oggi in Agenzia un quinto del personale ha superato i 60 anni e la popolazione “attiva”, anche a fronte dell'innalzamento dell'età pensionabile, è destinata ad

assumere una connotazione sempre più 'senior'. Il personale che ha superato i 55 anni supera il 45% di quello complessivo.

In prosecuzione dell'azione del PAP 2015-2017, che prevedeva "un piano di sviluppo dedicato ai dipendenti over 55", quali soggetti attivi di progetti di valorizzazione del loro bagaglio esperienziale e professionale e come destinatari di iniziative di sviluppo ad essi mirate, l'Agenzia si impegna oggi a sviluppare e attuare le iniziative del progetto "AgE" elaborato dal CUG e pubblicato nella Intranet (in Personale - Comitato Unico di Garanzia - Proposte e pareri).

Una gestione strategica delle risorse umane, che tenga conto della contestuale presenza di più generazioni con reciproche differenze, non implica solamente la capacità di compiere scelte organizzative in grado di valorizzarne le rispettive abilità, ma comporta anche la necessità di creare sinergie intergenerazionali, suscettibili di produrre effetti positivi sul piano dell'efficacia e dell'efficienza del lavoro, con esiti benefici sul clima dell'intera organizzazione.

Area di intervento	Pari opportunità e valorizzazione delle differenze
Descrizione dell'azione	<ol style="list-style-type: none">1. Rilevare le esigenze e le aspettative del personale con maggiore età2. Avviare iniziative di comunicazione e di informazione (incontri, riunioni, videoconferenze, etc.) nei confronti della dirigenza e di tutto il personale per sensibilizzare e promuovere riflessioni e nuovi orientamenti sul tema dell'età, anche al fine di condividere e realizzare progetti di lavoro improntati al benessere organizzativo3. Promuovere interventi formativi dedicati, diretti a colmare eventuali gap esistenti tra le competenze possedute e quelle richieste dall'Organizzazione, previa rilevazione delle esigenze di formazione da parte degli interessati4. Avviare percorsi di formazione e sviluppo volti al riconoscimento reciproco delle abilità e conoscenze possedute, in un'ottica di scambio intergenerazionale5. Incentivare affiancamenti on the job e attività di tutoraggio da parte delle colleghe e dei colleghi (soggetti attivi) per il trasferimento in maniera strutturata del bagaglio di competenze e di saperi consolidati alle risorse più giovani e/o neo-assunte6. Promuovere la definizione di un percorso di tutela della salute e sicurezza che tenga conto della variabile dell'età, anche ai fini della misurazione e del contrasto dei livelli di stress da lavoro correlato7. Promuovere il riconoscimento dell'età come fattore di cui tener conto nella fruizione di strumenti di conciliazione vita-lavoro (orario flessibile, <i>co-working</i>, telelavoro)

Obiettivi	Promuovere una cultura organizzativa di contrasto agli stereotipi legati all'età, che miri a costruire un clima positivo, improntato alla reciproca solidarietà, alla condivisione e favorevole allo scambio professionale tra le diverse generazioni
Soggetti coinvolti	CUG/ Direzione centrale Risorse umane e organizzazione / Direzioni regionali / Consigliere/i di fiducia
Tempi	2018-2020
Indicatori	<i>Focus group</i> realizzati Incontri, riunioni, convegni, videoconferenze o altre iniziative informative poste in essere Interventi formativi mirati e numero di dipendenti coinvolti

AZIONE N. 3 - Implementare le postazioni di telelavoro e sperimentare nuovi strumenti di flessibilità lavorativa

La legge n. 124/2015, all'art. 14, ha introdotto nuove misure in materia di conciliazione, prevedendo espressamente che le amministrazioni pubbliche "sono tenute ad adottare misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l'attuazione del telelavoro e la sperimentazione di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa" (c.d. lavoro agile). La norma intende dunque favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti pubblici attraverso la sperimentazione di modelli organizzativi innovativi più flessibili, idonei a rispondere alle esigenze di innalzamento della qualità dei servizi pubblici. Il processo di modernizzazione del pubblico impiego spinge dunque verso l'adozione di una nuova organizzazione del lavoro che coniughi flessibilità e maggiore responsabilizzazione nella gestione del lavoro. L'intento è quello di sviluppare modelli organizzativi centrati sul raggiungimento di obiettivi e risultati, anziché sulla mera presenza in servizio.

L'Agenzia sta attuando ormai da oltre 8 anni, con un progetto gestito a livello nazionale, il telelavoro domiciliare. Per telelavoro domiciliare si intende la possibilità per la/il dipendente di lavorare presso il proprio domicilio attraverso l'adozione di supporti tecnologici che consentano il collegamento a distanza e un'adeguata comunicazione con l'ufficio di assegnazione. La caratteristica principale del telelavoro è dunque la delocalizzazione del luogo di lavoro.

Il progetto adottato prevede oggi l'attivazione di 400 postazioni, che saranno però ulteriormente incrementate in considerazione della positività dell'esperienza in corso in termini di produttività e di soddisfazione degli attori coinvolti, e del fatto che l'ultima procedura di assegnazione delle postazioni disponibili non ha consentito di soddisfare tutte le richieste pervenute.

A livello regionale sono invece stati avviati negli ultimi anni progetti sperimentali di *co-working*. Il *co-working* da noi attuato può essere inteso quale forma di telelavoro non domiciliare che consente la condivisione di uno spazio e di una postazione di lavoro già esistente presso un ufficio dell’Agenzia a beneficio di un dipendente che, pur restando in organico all’ufficio di appartenenza (e concorrendo quindi al raggiungimento dei risultati di quest’ultimo), presta la sua opera in un ufficio “ospitante” più vicino al centro dei suoi interessi di vita e familiari.

Quanto al lavoro agile, gli indirizzi per l’attuazione dell’istituto sono stati dettati dalla Direttiva n. 3/2017 della Presidenza del Consiglio dei Ministri, che prevede una fase di prima sperimentazione. Le amministrazioni possono individuare le nuove modalità organizzative flessibili più adeguate rispetto alla propria organizzazione, alle esigenze di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei lavoratori e al miglioramento della qualità dei servizi erogati, fermo restando il rispetto delle norme e dei principi in tema di sicurezza sul luogo di lavoro, tutela della riservatezza dei dati e verifica dell’adempimento della prestazione lavorativa. Non esiste dunque una soluzione unica valida per tutte le organizzazioni. Da qui l’esigenza di elaborare strumenti su misura, da utilizzare per contemperare e soddisfare gli interessi di tutti gli attori coinvolti.

Area di intervento	Telelavoro/ forme flessibili di lavoro/conciliazione vita-lavoro
Descrizione dell’azione	<p>Monitorare l'utilizzo e l'andamento degli strumenti di flessibilità (part-time, telelavoro, flessibilità oraria, etc.), anche con riferimento alla connessa riduzione delle assenze, attraverso l'elaborazione di indagini statistiche e questionari.</p> <p>Aumentare le postazioni di telelavoro e favorire l'estensione dell'istituto, sensibilizzando i responsabili e implementando le postazioni attivabili.</p> <p>Sperimentare nuove modalità flessibili di svolgimento della prestazione lavorativa (lavoro agile o <i>smart working</i>) di cui all'art.14 della Legge 124/2015 e alla Direttiva n. 3/2017 del Dipartimento della Funzione pubblica in materia di lavoro agile</p> <p>Favorire la messa a sistema delle esperienze maturate in alcune Direzioni regionali in tema di lavoro agile o <i>co-working</i></p>

Obiettivi	<p>Adottare forme di organizzazione del lavoro centrata più su obiettivi e risultati che sulla mera presenza in servizio per accrescere l'autonomia e la produttività sul lavoro</p> <p>Promuovere relazioni professionali fondate sulla fiducia e sulla gestione intelligente del lavoro, stimolando comportamenti virtuosi e favorendo uno spirito di collaborazione</p> <p>Favorire la conciliazione tra esigenze personali e produttive</p> <p>Ridurre l'assenteismo e i casi di accesso al part-time</p> <p>Sperimentare modalità di lavoro meno impattanti sul piano ambientale</p> <p>Attrarre e trattenere i talenti</p>
Soggetti coinvolti	Direzione centrale Risorse umane e organizzazione / Direzione centrale Amministrazione, pianificazione e logistica / Direzione centrale Tecnologie e innovazione / Direzioni regionali / CUG/
Tempi	2019 -2020
Indicatori	<p>Rilevazioni statistiche sul numero e la tipologia dei progetti di telelavoro/part-time attivati</p> <p>Articoli/ regolamenti/documenti realizzati</p> <p>Numero postazioni attivate/ soggetti coinvolti</p>

AZIONE N. 4 - Favorire l'accesso al telelavoro (o ad altre forme di organizzazione flessibile del lavoro) per i dipendenti con patologie gravi che richiedano terapie salvavita

La Circolare 1/2009 del Dipartimento della Funzione Pubblica ha spiegato che “è interesse della pubblica amministrazione quello di favorire il più rapido e soddisfacente reinserimento dei lavoratori colpiti da malattie, specie se gravi, riducendo il più possibile la necessità di rimanere fuori dal ciclo produttivo durante il periodo di cura della patologia. Al riguardo, l'art. 12 bis del d.lgs. n. 61 del 2000, come modificato dalla legge finanziaria per il 2008 (legge n. 247/2007, art. 1, comma 44), ha sancito a favore dei dipendenti colpiti da patologie oncologiche (per i quali residui, anche a causa degli effetti invalidanti di terapie salvavita, una ridotta capacità lavorativa, da accertarsi da una commissione medica istituita presso l'azienda USL territorialmente competente), il diritto alla trasformazione, a richiesta, del rapporto di lavoro da tempo pieno in tempo parziale, ed il diritto alla eventuale, successiva riconversione a tempo pieno. La disposizione, in quanto *lex specialis* approvata in favore di una specifica categoria di soggetti, deve ritenersi ancora vigente anche a fronte della successiva entrata

in vigore dell'art. 73 del d.l. n. 112 del 2008, che ha innovato il regime della trasformazione da tempo pieno a tempo parziale dei rapporti di lavoro con le pubbliche amministrazioni. Ai sensi del medesimo art. 12 bis, commi 2 e 3, è accordata, inoltre, una priorità rispetto agli altri lavoratori ad ottenere la trasformazione del rapporto da tempo pieno a tempo parziale per i dipendenti che assistono i malati oncologici o soggetti riconosciuti inabili al lavoro (comma 2) e per i genitori di figli conviventi di età minore di tredici anni o portatori di handicap (comma 3). Per queste ultime ipotesi la precedenza opera in base al nuovo regime del part-time risultante dalle innovazioni apportate dal citato art. 73. **Si sottolinea l'importanza di un più esteso utilizzo di modalità flessibili di gestione del rapporto atte a favorire la prestazione lavorativa anche nel corso dei periodi di malattia e di cura, e a diminuire l'esigenza di fruire dei congedi da parte dei lavoratori, incentivandone il più rapido e sostenibile ritorno all'attività produttiva.** A tale riguardo, si richiama l'attenzione delle Amministrazioni, oltre che sulla ricordata disciplina speciale del part time, sulla necessità che gli enti assumano concrete iniziative per l'avvio o l'estensione dei progetti di telelavoro, in applicazione della disciplina prevista dall'Accordo quadro del 23 marzo 2000 e dai CCNL dei diversi comparti. Anche tale modalità di lavoro, infatti, appare idonea a favorire la più estesa partecipazione all'attività dei dipendenti affetti da gravi patologie che richiedano terapie salvavita, specie se di lunga durata e ripetute nel tempo”.

In linea con i suddetti principi, viene dunque adottata la seguente iniziativa:

Area di intervento	Pari opportunità e flessibilità lavorativa
Descrizione dell'azione	Favorire l'accesso al telelavoro o ad altre forme di organizzazione flessibile del lavoro in presenza di patologie gravi che richiedano terapie salvavita specie di lunga durata, al fine di ridurre al minimo la necessità di rimanere fuori dal ciclo produttivo durante il periodo di cura della patologia
Obiettivi	Favorire la più estesa partecipazione all'attività lavorativa dei dipendenti affetti da gravi patologie che richiedano terapie salvavita, specie se di lunga durata e ripetute nel tempo
Soggetti coinvolti	Direzione centrale Risorse umane e organizzazione / Direzione centrale Amministrazione, pianificazione e logistica / Direzione centrale Tecnologie e innovazione / Direzioni regionali
Tempi	Dal 2019
Indicatori	Numero dipendenti coinvolti

AZIONE N. 5 - Effettuare la valutazione del rischio tenendo conto dei rischi connessi alle differenze di genere, di età e alle disabilità

Il Decreto Legislativo 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 "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 sul modo di stare a lavoro: i lavoratori giovani e i lavoratori maturi e anziani necessitano, per motivi diversi, di una particolare attenzione da parte del datore di lavoro.

Il Decreto Legislativo n. 81 prevede altresì che "i luoghi di lavoro (siano) strutturati tenendo conto, se del caso, dei lavoratori disabili", il che vuol dire assicurare accessibilità, superamento delle barriere architettoniche, utilizzo di ausili ed assistenza in caso di evacuazione, ma anche la possibilità di ragionevoli revisioni dell'organizzazione del lavoro.

In particolare, nella specifica valutazione del rischio da stress lavoro correlato, si continuerà ad adottare una metodologia partecipativa, coinvolgendo il personale (o un campione rappresentativo dello stesso) nella rilevazione.

L'azione è preceduta da un'adeguata formazione del personale che opera nell'ambito del sistema di prevenzione e protezione sui rischi connessi alle differenze di genere e di età e alle disabilità presenti nella nostra organizzazione. Entro il 2019 l'Agenzia elaborerà delle Linee guida per l'aggiornamento dei DVR. Nel 2020 si prevede l'aggiornamento di almeno il 40% dei DVR.

Nella specifica valutazione del rischio da stress lavoro-correlato, si dovrà adottare un metodo partecipato, coinvolgendo il personale nella rilevazione.

Area di intervento	Salute e sicurezza
Descrizione dell'azione	Elaborare e somministrare un Documento di Valutazione del Rischio (DVR) che tenga conto di tutti i rischi, compresi quelli connessi alle differenze di genere e di età e alle disabilità.

Obiettivi	<p>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</p> <p>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</p> <p>Promuovere una cultura aziendale ove le discriminazioni, di genere e non solo, comprese le molestie sessuali, siano bandite come fonte di rischio per la salute individuale e organizzativa</p> <p>Favorire l'adozione di politiche mirate a un miglior equilibrio tra tempi e carichi nella vita privata e lavorativa</p>
Soggetti coinvolti	Direzione centrale Amministrazione, pianificazione e logistica / Direzione centrale Risorse umane e organizzazione / Direzioni regionali
Tempi	2018-2020
Indicatori	Numero dei DVR aggiornati

AZIONE N. 6 - Promuovere iniziative di prevenzione e screening

Per salvaguardare la salute dei propri dipendenti, l'Agenzia si fa promotrice di iniziative di prevenzione mirate, anche periodiche, sia a livello centrale che locale, attivando convenzioni con enti e presidi medico-sanitari e di campagne di sensibilizzazione a un corretto e sano stile di vita.

Area di intervento	Salute e sicurezza
---------------------------	--------------------

Descrizione dell'azione	<p>Promuovere l'adozione di stili di vita e di alimentazione corretti attraverso convegni, opuscoli, seminari, anche con particolare attenzione al tema dell'invecchiamento attivo della popolazione lavorativa.</p> <p>Promuovere iniziative di prevenzione e screening medici (anche in ambito lavorativo) gratuiti oppure a costi agevolati, nonché stipulare convenzioni con enti e presidi medico-sanitari. Per favorire la più ampia partecipazione dei dipendenti, ove possibile, gli screening potranno essere svolti anche nei locali dell'Agenzia.</p> <p>La Direzione centrale Risorse umane e organizzazione e il CUG monitoreranno periodicamente le attività realizzate a livello regionale per favorire la diffusione delle buone prassi.</p>
Obiettivi	<p>Promuovere lo stato di salute e la prevenzione</p> <p>Sviluppare il senso di appartenenza ad una amministrazione attenta alla salute del proprio personale</p>
Soggetti coinvolti	<p>Direzione centrale Amministrazione, pianificazione e logistica / Direzione centrale Risorse umane e organizzazione / Direzioni regionali / CUG</p>
Tempi	<p>2018-2020</p>
Indicatori	<p>Numero interventi o documenti in/formativi realizzati</p> <p>Convenzioni</p> <p>Iniziative realizzate in tema di screening medici</p>

AZIONE N. 7 - Facilitare la diffusione dei progetti di comunicazione interna per supportare il personale assente per lunghi periodi

A partire da 2008, alcune Direzioni regionali dell'Agenzia hanno avviato, in collaborazione con gli allora Comitati Pari Opportunità regionali, progetti per supportare il personale assente dal lavoro per lunghi periodi (donne che si assentano dal servizio per maternità, uomini che richiedono il congedo di paternità, dipendenti assenti per malattia o aspettativa).

Dal 2010 questi progetti sono stati inseriti nel Piano Nazionale di comunicazione interna, al fine di favorirne la diffusione in ambito nazionale e di indicare le linee di progetto a cui dovrà indirizzarsi l'attività delle Direzioni regionali interessate.

É oramai maturo il tempo in cui tutte le Strutture dell'Agenzia intraprendano iniziative per favorire il reinserimento del personale assente per lunghi periodi. In particolare, la Consigliera Nazionale di Parità ha ricordato come l'impegno a mantenere attivo il rapporto con il personale assente per maternità/paternità sia

utile a contrastare la rilevata tendenza all'allontanamento definitivo - fin dal primo figlio - delle donne dal posto di lavoro¹².

Area di intervento	Pari opportunità e contrasto alle discriminazioni
Descrizione dell'azione	<p>Attuare progetti di comunicazione interna contenenti le seguenti misure di accompagnamento:</p> <ol style="list-style-type: none">1) individuazione all'interno dell'ufficio di un referente per la lavoratrice o il lavoratore assente con il compito di informare il collega sulla progressione delle attività che erano di sua competenza, di fornirgli materiale tecnico di aggiornamento e di comunicarle/gli le novità sull'organizzazione dell'Ufficio e sui corsi di formazione2) possibilità, a richiesta del/la dipendente, di accesso costante alla posta elettronica dell'ufficio durante l'assenza (OWA), al fine di preservare i contatti con i colleghi e con l'ufficio3) invio di newsletter4) aggiornamento formativo in affiancamento con un tutor al rientro5) opuscoli informativi
Obiettivi	<p>Favorire il recupero e il reinserimento delle lavoratrici e dei lavoratori assenti dal servizio per lungo periodo in quanto colpiti da malattie o infortuni gravi o a seguito di congedo per maternità/paternità</p> <p>Ridurre le condizioni di stress lavoro-correlato del personale che rientra dopo lunghe assenze</p> <p>Migliorare la percezione organizzativa delle lunghe assenze e le relazioni fra il personale coinvolto</p> <p>Non interrompere percorsi di carriera</p>
Soggetti coinvolti	Direzione centrale Risorse umane e organizzazione / Direzioni regionali / Direzioni centrali
Tempi	Ogni anno
Indicatori	Numero delle Direzioni regionali/centrali aderenti

¹² Parere dell'11 luglio 2016 (n. 32/0013601) reso sul PAP dell'Agenzia delle entrate per il periodo 2015-2017.

AZIONE N. 8 - Facilitare l'inserimento dei colleghi assunti tra i lavoratori diversamente abili

Le previsioni normative in materia di assunzioni per lavoratori diversamente abili non possono esaurirsi nella sola garanzia di una specifica tutela per l'accesso al lavoro. Esse implicano una particolare attenzione da parte del datore di lavoro nella creazione delle concrete condizioni atte a garantire il pieno inserimento di questo personale nei processi lavorativi e nel contesto organizzativo e a rimuovere le barriere comportamentali e ambientali che impediscono la piena valorizzazione di abilità e professionalità, con ciò apportando vantaggi e opportunità all'intera organizzazione e non solo alle persone con disabilità.

Facendo proprio tale assunto, l'Agenzia, tramite le proprie Direzioni regionali, intende favorire l'inserimento del personale diversamente abile assunto a seguito delle procedure ex legge 12 marzo 1999, n. 68, monitorandone le attività e le esigenze ai fini del miglior svolgimento dell'attività lavorativa e promuovendo percorsi di formazione/affiancamento con un tutor in Ufficio.

Area di intervento	Pari opportunità
Descrizione dell'azione	<p>Prevedere per il personale assunto tra i lavoratori diversamente abili percorsi di affiancamento con un tutor che facilitino la conoscenza del contesto organizzativo e dei processi di lavoro e/o somministrare, col coordinamento della Direzione centrale Risorse umane e organizzazione, pacchetti formativi di base</p> <p>Prevedere il monitoraggio periodico delle attività svolte da questo personale</p> <p>Realizzare momenti di ascolto per la raccolta di feedback e delle esigenze specifiche di tali colleghi e dei loro responsabili, al fine della prevenzione e della rimozione di eventuali problematiche, della costruzione di opportunità di valorizzazione professionale e della definizione di soluzioni organizzative</p> <p>Sensibilizzare i capi ufficio e i titolari di incarichi di coordinamento sulle peculiarità della gestione del personale con disabilità</p> <p>Proseguire le attività dedicate ai dipendenti ipo/non vedenti assunti come centralinisti di cui all'azione n.10 del PAP 2015-2017, al fine di creare le conoscenze tecnologiche di base per poi realizzare, su base volontaria, percorsi di riqualificazione e ricollocazione professionale</p>
Obiettivi	Favorire la piena inclusione negli Uffici dell'Agenzia del personale con disabilità assunto ex L. 12 marzo 1999, n. 68

Soggetti coinvolti	Direzioni regionali/ Direzione centrale Risorse Umane e organizzazione / Direzione centrale tecnologie e innovazione / Direzione centrale Amministrazione pianificazione e logistica
Tempi	2019-2020
Indicatori	Iniziativa realizzate

AZIONE N. 9 - Diffondere le iniziative di ascolto del personale e realizzare rilevazioni dello stato di salute organizzativa

Per sviluppare un maggiore senso di appartenenza e motivazione tra le persone che operano nei servizi pubblici, le amministrazioni devono ascoltare il proprio personale, il quale deve sentirsi sempre più coinvolto e partecipe nei profondi processi di riforma che interessano da anni la pubblica amministrazione. Del resto le dipendenti e i dipendenti possono fornire utili informazioni e spunti per il miglioramento dell'organizzazione.

L'ascolto va effettuato a tutti i livelli e deve costituire una modalità relazionale consolidata, quale importante fattore per accrescer il benessere lavorativo.

Area di intervento	Ascolto organizzativo
Descrizione dell'azione	<p>Promuovere iniziative di ascolto organizzativo, anche a livello locale, col coordinamento delle Direzioni regionali e della Direzione centrale Risorse umane e organizzazione (Ufficio centrale Formazione e digital learning), per conoscere lo stato di salute del contesto organizzativo tramite la somministrazione di questionari, anche in modalità telematica, o la creazione di altri canali diretti di ascolto del personale. L'Ufficio Formazione e digital learning della DC RUO assicurerà l'omogeneità e la coerenza delle iniziative.</p> <p>Realizzare indagini, in collaborazione con le/i Consigliere/i di Fiducia e le/i componenti del CUG, anche sulla base delle segnalazioni ricevute o mediante focus group, per la rilevazione delle criticità dei territori sotto il profilo della cultura del benessere e del contrasto alle discriminazioni e alle molestie.</p>
Obiettivi	<p>Rilevare situazioni di conflitto o disagio ed evidenziare eventuali criticità per ciascun ambito di indagine</p> <p>Mettere a fuoco soluzioni mirate per accrescere il benessere organizzativo e il senso di appartenenza all'Agenzia</p>

Soggetti coinvolti	Direzione centrale Risorse umane e organizzazione / Direzioni regionali / Direzioni centrali/ Uffici/ CUG / Consigliere/i di fiducia
Tempi	Ogni anno
Indicatori	Iniziative di comunicazione interna e indagini/studi effettuati

AZIONE N. 10 - Promuovere l'orario flessibile individuale per i lavoratori con particolari esigenze personali e familiari

La flessibilità oraria di cui gode il personale è uno dei diversi indicatori che misurano il benessere all'interno di una organizzazione.

La flessibilità dell'orario è oggi disciplinata - per il personale dell'Agenzia - dal vigente CCNL Funzioni centrali, all'art. 26, il quale prevede (al comma 4) che in relazione a particolari situazioni personali, sociali o familiari, *sono favoriti*, nell'utilizzo dell'orario flessibile, *anche con forme di flessibilità ulteriori rispetto al regime orario adottato dall'ufficio di appartenenza*, compatibilmente con le esigenze di servizio e su loro richiesta, i dipendenti che:

- beneficino delle tutele connesse alla maternità o paternità di cui al d.lgs. n. 151/2001;
- assistano familiari portatori di handicap ai sensi della legge n. 104/1992;
- siano inseriti in progetti terapeutici di recupero di cui all'art. 45 del presente contratto;
- si trovino in situazione di necessità connesse alla frequenza dei propri figli di asili nido, scuole materne e scuole primarie;
- siano impegnati in attività di volontariato in base alle disposizioni di legge vigenti.

L'introduzione di forme di flessibilità *individuale* dell'orario di lavoro è strategica per favorire una migliore conciliazione tra esigenze lavorative e personali delle/dei dipendenti e promuovere il benessere lavorativo. Essa è peraltro utile per limitare il ricorso allo straordinario, ridurre l'assenteismo e innalzare la produttività.

L'Agenzia, nel dare piena attuazione all'art. 26, si impegna a favorire, compatibilmente con le esigenze di servizio, l'adozione di orari flessibili individuali che tengano conto di ulteriori, *rilevanti e motivate* esigenze rappresentate dal personale.

Area di intervento	Conciliazione vita-lavoro
---------------------------	---------------------------

Descrizione dell'azione	Favorire l'adozione di un orario flessibile "dedicato" al personale con particolari situazioni personali e familiari, in considerazione delle motivate esigenze rappresentate.
Obiettivi	Favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e promuovere il benessere lavorativo
Soggetti coinvolti	Direzione centrale Risorse umane e organizzazione / Direzioni regionali / Direzioni centrali/ Uffici
Tempi	Ogni anno
Indicatori	Numero orari flessibili individuali accordati Numero delle Direzioni regionali/centrali aderenti

AZIONE N. 11 - Implementare azioni di mobility management per ridurre le emissioni inquinanti e i tempi di percorrenza casa-lavoro

Il Decreto 27 marzo 1998 del Ministero dell'Ambiente dispone che tutte le aziende e gli Enti con oltre 300 dipendenti per unità locale (o complessivamente oltre 800 distribuiti su più unità locali) ubicate nei comuni a rischio inquinamento atmosferico adottino un Piano degli Spostamenti Casa-Lavoro (in seguito PSCL) e nominino un responsabile della mobilità aziendale, definito Mobility Manager Aziendale (o MM Aziendale). Il MM aziendale ha il compito di razionalizzare e ottimizzare gli spostamenti sistematici del personale, soprattutto promuovendo il trasporto collettivo e introducendo forme innovative di trasporto meno inquinanti che puntino a ridurre l'uso individuale dell'auto privata (art.3, comma 1). Gli obiettivi del Mobility Manager sono quindi: la riduzione dell'uso individuale delle auto private, la promozione e il potenziamento dell'uso del trasporto collettivo, la riduzione dei livelli d'inquinamento, l'introduzione di servizi per la mobilità integrativi e innovativi, l'ottimizzazione degli spostamenti sistematici, la promozione della mobilità sostenibile. La norma intende dunque ridurre l'inquinamento atmosferico nelle città, ma indirettamente - facilitando la riduzione del traffico - favorisce la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti pubblici attraverso la sperimentazione di modelli di mobilità innovativi e più flessibili. Il processo di modernizzazione del pubblico impiego spinge dunque verso l'adozione di una nuova mobilità dei dipendenti verso il luogo di lavoro che coniughi flessibilità e condivisione dei mezzi utilizzati.

All'attualità in Agenzia sono stati nominati 14 Mobility manager nelle città di: Bari, Bologna, Catania, Genova, Napoli, Milano, Perugia, Pescara, Roma (1 per la DR e 1 per gli Uffici centrali), Salerno, Torino, Udine, Venezia. Ciascun Mobility manager, per la città di competenza, provvede ad analizzare i mezzi utilizzati per raggiungere la sede e realizzare iniziative per migliorare la mobilità del personale,

promuovendo l'utilizzo del trasporto pubblico locale, la mobilità dolce (piedi, bicicletta), bici, car e *scooter sharing* (noleggio a breve termine), la transizione verso la mobilità elettrica, con il fine di ridurre le emissioni in atmosfera.

Già nel corso del 2018 sono stati realizzati accordi con i gestori del trasporto pubblico locale per incrementare le corse verso le sedi dell'Agenzia e/o ottenere sconti sugli abbonamenti, installate rastrelliere per facilitare la sosta delle bici presso il luogo di lavoro, realizzate convenzioni con società che realizzano servizi di *sharing* e con venditori di auto e bici elettriche per ottenere prezzi di favore. Infine è stata implementata, nel portale Pagine On -line, una sezione dedicata alla mobilità sostenibile per la sensibilizzazione e la formazione sul tema e creata l'area Mobility management in ciascuna intranet regionale e degli Uffici centrali.

Area di intervento	Mobilità cittadina/ forme flessibili di mobilità/conciliazione vita-lavoro
Descrizione dell'azione	Monitorare l'utilizzo dei mezzi di trasporto utilizzati per raggiungere la sede di lavoro attraverso l'elaborazione di indagini statistiche e questionari. Favorire l'utilizzo di mezzi di trasporto ecologici, sensibilizzando i dipendenti e realizzando azioni di supporto
Obiettivi	Supportare il cambiamento nelle abitudini di spostamento verso l'utilizzo di mezzi ecologici Promuovere l'intermodalità per il raggiungimento del luogo di lavoro Favorire la condivisione del mezzo di trasporto Ridurre l'inquinamento ambientale dovuto agli spostamenti casa-lavoro
Soggetti coinvolti	Direzione centrale Risorse umane e organizzazione / Direzione centrale Amministrazione, pianificazione e logistica / Direzione centrale Tecnologie e innovazione / Direzioni regionali / Mobility Manager
Tempi	2018 -2020
Indicatori	Rilevazioni statistiche sui mezzi di trasporto utilizzati Articoli di sensibilizzazione realizzati Numero di azioni a supporto della mobilità sostenibile realizzati Rilevazione delle variazioni nelle abitudini di spostamento casa-lavoro verso modalità sostenibili

AZIONE N. 12 - Aggiornare il Codice di condotta per la prevenzione e il contrasto alle molestie sessuali, al mobbing e a ogni forma di discriminazione

Il 17 marzo 2014 l’Agenzia ha approvato il *Codice di condotta per la prevenzione e il contrasto alle molestie sessuali, al mobbing e a ogni forma di discriminazione a tutela della dignità della persona*. Il Codice è uno strumento di garanzia diretto a prevenire e contrastare in maniera integrata i fenomeni di molestia sessuale, di mobbing e le discriminazioni sul luogo di lavoro. Con l’intento di tutelare la dignità e la parità delle donne e degli uomini sul posto di lavoro, attraverso il Codice l’Agenzia ha voluto: promuovere l’adozione di decisioni e comportamenti ispirati ai principi di equità, rispetto, pari opportunità, collaborazione e correttezza; definire le condotte che costituiscono situazioni di molestia, mobbing o discriminazione; assicurare il ricorso immediato a procedure tempestive e imparziali per la soluzione dei casi di molestia sessuale, di mobbing e di discriminazione segnalati; identificare gli attori coinvolti e i rispettivi ruoli nell’ambito dell’azione di prevenzione e contrasto individuata dal Codice; individuare e monitorare gli episodi di molestia sessuale, di mobbing o di discriminazione; favorire la conoscenza e l’applicazione della normativa vigente a tutela della parità e delle pari opportunità; promuovere l’informazione sulle norme in tema di molestia sessuale, di mobbing e di discriminazione sul luogo di lavoro. In Particolare, il Codice ha previsto l’istituzione delle/dei Consigliere/i di fiducia, cui le dipendenti e i dipendenti possono rivolgersi per segnalare casi personali di discriminazione, mobbing o molestia.

Sono dunque ormai trascorsi 4 anni dall’adozione del Codice e oggi se ne rende necessario l’aggiornamento, per tener conto:

- dell’evoluzione della normativa e giurisprudenza, anche comunitaria, sui temi di riferimento;
- dell’esperienza maturata in questi anni dalle/i Consigliere/i di fiducia che operano in Agenzia;
- delle prassi più consolidate in materia.

L’Agenzia auspica altresì che, in sede rinnovo del prossimo C.C.N.L., vi sia un inasprimento delle sanzioni previste per le fattispecie di molestie - in linea con gli orientamenti già contemplati nell’ “Accordo quadro sulle molestie e la violenza nei luoghi di lavoro” sottoscritto il 26 aprile 2007 dalle parti sociali europee nel settore delle Imprese private - e che sia facilitata inoltre l’adozione di misure gestionali e amministrative preventive o cautelari, assimilabili e in coerenza con quelle disposte solitamente dai G.I.P. a seguito di denuncia delle vittime, quali il divieto di avvicinamento e/o di comunicazione, il cambio temporaneo di sede di servizio, etc.

Area di intervento	Codice di condotta
Descrizione dell'azione	Aggiornare il codice di condotta, tenendo conto della più recente normativa e giurisprudenza, anche comunitaria, dell'esperienza maturata dalle/i Consigliere/i di fiducia nei primi anni di attività e delle prassi più accreditate in materia.
Obiettivi	Avere a disposizione gli strumenti più adatti per la tutela della dignità edel la parità delle donne e degli uomini sul posto di lavoro
Soggetti coinvolti	Direzione centrale Risorse umane e organizzazione / CUG / Consigliere/i di fiducia
Tempi	2019-2020
Indicatori	Aggiornamento del Codice di Condotta

AZIONE N. 13 - Realizzare interventi in-formativi sul tema della mediazione dei conflitti, della valorizzazione delle differenze e del benessere organizzativo

L'Agenzia riconosce che attraverso la formazione si agevola la diffusione di nuovi modelli valoriali e comportamentali, con la duplice funzione di favorire sia lo sviluppo organizzativo che la crescita professionale del personale.

L'impegno assunto con questo PAP è quello di portare avanti iniziative di formazione manageriale e comportamentale per migliorare i rapporti di lavoro, prevenire e contrastare i conflitti interni, promuovere le pari opportunità, accrescere il benessere organizzativo e, con esso, l'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa.

Area di intervento	Cultura di parità/Formazione e sviluppo del personale
Descrizione dell'azione	Predisporre interventi/moduli in-formativi rivolti a dirigenti e responsabili di posizioni organizzative sul tema della mediazione dei conflitti, della valorizzazione delle differenze e del benessere organizzativo. Tutti gli interventi informativi sul tema saranno coordinati dall'Ufficio formazione e digital learning della DC RUO.
Obiettivi	Migliorare i rapporti di lavoro improntandoli al rispetto delle persone e per una tempestiva prevenzione e contrasto di conflitti e/o disagio nel contesto lavorativo

Soggetti coinvolti	Direzione centrale Risorse umane e organizzazione / Direzioni regionali/ CUG / Consigliere/i di fiducia
Tempi	2019-2020
Indicatori	Moduli/interventi somministrati

AZIONE N. 14 - Adottare un linguaggio rispettoso delle differenze di genere

Nel linguaggio della vita pubblica, dove molte volte il maschile assorbe il femminile, l'uso del maschile in funzione apparentemente, ma erroneamente, neutra è discriminatorio¹³. L'uso del solo genere maschile per i titoli professionali e i ruoli istituzionali ('deputato', 'ministro', 'professore ordinario', 'magistrato', 'medico', 'funzionario amministrativo') non rappresenta infatti la realtà e rende 'invisibili', pur se non intenzionalmente, le donne che lavorano, anche nella PA. Una maggiore attenzione a un uso del linguaggio rispettoso delle differenze di genere serve oggi non solo a dare visibilità alle donne che lavorano o che ricoprono ruoli istituzionali, ma anche a costruire e a diffondere modelli culturali che contribuiscono a promuovere le pari opportunità, per una società più equa e inclusiva. Si tratta di uno sforzo da compiere anche in Agenzia, nella consapevolezza del potere 'creativo' delle parole.

Per ciò che riguarda il linguaggio usato dalle pubbliche amministrazioni, la Direttiva 23 maggio 2007 "Misure per attuare parità e pari opportunità tra uomini e donne nelle amministrazioni pubbliche", ha appunto richiamato alla necessità di utilizzare in tutti i documenti di lavoro (relazioni, circolari, decreti, regolamenti, etc.) un linguaggio non discriminatorio (come, ad esempio, usare il più possibile sostantivi o nomi collettivi che includano persone dei due generi) e ad avviare percorsi formativi sulla cultura di genere come presupposto per attuare una politica di promozione delle pari opportunità.

Molte amministrazioni hanno aderito a questo invito e la stessa Accademia della Crusca, collaborando con il Comune di Firenze al progetto Genere e linguaggio, finanziato dalla Regione Toscana, ha fornito importanti indicazioni in tal senso nelle prime "Linee guida per l'uso del genere nel linguaggio amministrativo" (a cura di Cecilia Robustelli).

Nelle Linee guida si ricorda come il processo di revisione operato da alcune amministrazioni abbia avuto in genere due fondamenti: la sostituzione dei nomi di professioni e di ruoli ricoperti da donne declinati al maschile con i corrispondenti

¹³ 'Raccomandazioni per un uso non sessista della lingua italiana', sotto il patrocinio della Presidenza del Consiglio dei Ministri.

femminili; l'abolizione del maschile inclusivo e la sua sostituzione con le due forme, maschile e femminile, anche variamente abbreviate.

È però impossibile imporre soluzioni univoche da applicare meccanicamente. “Qualsiasi intervento sui testi amministrativi - si legge nelle Linee guida - deve salvaguardare anzitutto il loro livello di leggibilità e di efficacia comunicativa. Per intervenire sul linguaggio ‘discriminante’ (...) quindi non è sufficiente inserire automaticamente forme femminili accanto alle corrispondenti maschili, né sapersi districare nei meccanismi di assegnazione e di accordo di genere, ma è anche e soprattutto necessario conoscere quando, come e dove intervenire (...) Decidere, quindi, se sostituire o meno il maschile inclusivo nei testi che si rivolgono o si riferiscono a più referenti maschili e femminili, se usare forme maschili e femminili intere o in forma abbreviata, non può basarsi su regole standard, ma solo su un'attenta valutazione del testo sul quale si interviene. E talvolta, poi, non sono sufficienti singoli ritocchi formali ma è necessaria addirittura una riformulazione integrale del testo”.

La scelta delle possibili strategie da seguire va dunque attentamente vagliata di volta in volta: dal mantenimento del maschile inclusivo, con la specificazione che i termini maschili si riferiscono a persone di entrambi i generi o dall'uso simmetrico del genere, da intendersi come esplicitazione della forma maschile e femminile (es. tutti i dipendenti e tutte le dipendenti) anche in forma grafica abbreviata (es. tutti/e i/le dipendenti), all'oscuramento di entrambi i generi (persona, essere umano, individuo, soggetto), alla riformulazione con nomi collettivi o che si riferiscono al servizio, es. personale , magistratura, dirigenza) o, infine, all'uso della forma passiva, che permette di non esplicitare l'agente dell'azione.

Area di intervento	Pari opportunità
Descrizione dell'azione	Adozione di un linguaggio rispettoso delle differenze di genere, ad esempio utilizzando il più possibile sostantivi o nomi collettivi che includano persone dei due generi - come “persone” anziché “uomini”, “lavoratori e lavoratrici” anziché “lavoratori” avvalendosi anche dei suggerimenti contenuti nella Direttiva 23/5/2007 P.C.M. “Misure per attuare parità e pari opportunità tra uomini e donne nelle amministrazioni pubbliche”.
Obiettivi	Sensibilizzare il personale all'adozione di un linguaggio rispettoso delle differenze di genere
Soggetti coinvolti	CUG / Direzione centrale del Personale / Direzioni regionali/ Consiglieri di fiducia
Tempi	2018-2020
Indicatori	Documenti, articoli, studi, moduli formativi o iniziative di sensibilizzazione poste in essere

AZIONE N. 15 - Rafforzare il ruolo del Comitato Unico di Garanzia

I “Comitati Unici di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e il contrasto alle discriminazioni”, istituiti con la legge 183/2010, sono presenti in tutte le amministrazioni pubbliche italiane. Tali Comitati hanno come obiettivo la realizzazione delle pari opportunità, la promozione di un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo e l’impegno a prevenire, rilevare, contrastare ed eliminare ogni forma di violenza morale o psicologica all’interno delle organizzazioni di appartenenza. Nell’attuale momento storico di rinnovo e rilancio della P.A., i Comitati svolgono una fondamentale funzione per la valorizzazione delle diversità, la promozione di azioni positive e l’introduzione di strumenti di flessibilità lavorativa a supporto della conciliazione vita e lavoro. Essi favoriscono una politica di attenzione alla persona che, partendo dal benessere dei singoli e dell’organizzazione nel suo complesso, mira a mantenere alta la qualità del servizio erogato e la produttività a vantaggio dell’intera collettività.

Il CUG dell’Agenzia delle entrate è stato istituito nel 2011.

Riconoscendone l’importanza per la realizzazione di un ambiente lavorativo produttivo, etico e collaborativo, l’Agenzia si impegna a rafforzarne quotidianamente il ruolo, agevolando lo svolgimento delle funzioni ad esso proprie e promuovendo sinergie con organismi esterni.

In particolare, i CUG delle più importanti amministrazioni pubbliche Italiane centrali, nazionali e locali hanno dato vita ad una rete, il “FORUM Nazionale dei Comitati Unici di Garanzia”¹⁴, cui aderisce anche il nostro CUG. Il FORUM nasce come “azione positiva” per uno scambio di esperienze, competenze e buone prassi tra amministrazioni ed enti molto diversi negli ambiti di competenza di tali organismi. Ciò al fine di superare il limite della individualità delle organizzazioni e porre in essere forme di confronto e collaborazione che sono sicuramente un importante valore aggiunto nel contesto della pubblica amministrazione.

Area di intervento | Comitato Unico di Garanzia

¹⁴ Ad oggi, hanno aderito alla rete i CUG di oltre 140 Amministrazioni ed Enti, che rappresentano circa 700.000 lavoratori pubblici.

Descrizione dell'azione	<p>Promuovere fra il personale la conoscenza del CUG quale organo che propone iniziative a favore del benessere organizzativo, delle pari opportunità e del contrasto alle discriminazioni dei lavoratori e delle lavoratrici.</p> <p>Rafforzare il ruolo del CUG sia all'interno (anche attraverso la richiesta di pareri o la partecipazione al tavolo di contrattazione collettiva integrativa in merito a materie che vertono sui temi di competenza del Comitato), che all'esterno, anche agevolando la partecipazione al Forum Nazionale dei Comitati Unici di Garanzia, per uno scambio di competenze e buone prassi tra amministrazioni sul tema dell'attenzione alla persona che lavora e favorendo la collaborazione del Comitato con Enti, Istituzioni e organismi esterni (es. Consigliera Nazionale di Parità).</p>
Obiettivi	Promuovere il benessere di chi lavora attraverso la valorizzazione del CUG
Soggetti coinvolti	Direzione centrale Risorse umane e organizzazione / Direzioni regionali / CUG
Tempi	Ogni anno
Indicatori	<p>Articoli, circolari, documenti o convegni sul tema del benessere organizzativo e sul ruolo che i CUG hanno al riguardo</p> <p>Partecipazione di componenti del CUG alle riunioni e alle attività del Forum dei CUG</p> <p>Collaborazioni del CUG con la Consigliera Nazionale di Parità o altri soggetti nazionali deputati alla promozione delle pari opportunità</p>

AZIONE N. 16 - Implementare la sezione della *intranet* nazionale dedicata alle azioni positive

Ogni anno, non solo l'Agenzia a livello centrale, ma anche le Direzioni regionali si mostrano sempre più sensibili ai temi della valorizzazione dei lavoratori con le loro specificità e diversità, della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, dell'ascolto organizzativo. Vengono infatti avviate localmente numerose attività e iniziative che evidenziano l'accresciuta attenzione alla centralità e al rispetto della persona che lavora e agli strumenti necessari per accrescere il benessere organizzativo, quali leve strategiche per migliorare la qualità del lavoro e fattori di successo per il buon funzionamento dell'amministrazione. Per evitare che tali interessanti iniziative rimangano circoscritte allo stretto ambito locale di riferimento, e consentire la massima diffusione delle buone pratiche, è stata creata una sezione della intranet nazionale (in - Personale - Comitato Unico di Garanzia - Azioni

positive) dove è possibile consultarle, che, anche grazie al CUG, e con la collaborazione costante delle Direzioni regionali - che avranno cura di comunicare¹⁵ le attività poste in essere - e della DC RUO continuerà a essere implementata.

Area di intervento	Comunicazione interna
Descrizione dell'azione	Implementare la sezione della intranet Nazionale dedicata alle iniziative progettate e realizzate a livello regionale o di direzione centrale in materia di cultura di genere, sviluppo del personale, benessere organizzativo, promozione delle pari opportunità, tutela della salute, contrasto alla molestie e alle discriminazioni, impulso della flessibilità e supporto alla genitorialità. Le Direzioni regionali comunicheranno le iniziative intraprese a DC RUO (Ufficio Formazione e <i>digital learning</i>) e al CUG che selezioneranno i progetti da pubblicare.
Obiettivi	Individuare e diffondere le buone prassi organizzative suscettibili di essere estese a tutto il territorio nazionale e promuovere la realizzazione di azioni orientate al miglioramento del contesto lavorativo
Soggetti coinvolti	Direzione centrale Risorse Umane e organizzazione / Direzioni regionali / CUG
Tempi	Ogni anno

¹⁵ Al CUG e a DC RUO

