

Agenzia per l'Italia Digitale

PIAO - Piano integrato di attività e organizzazione 2026-2028

1 Sommario

Premessa.....	4
2 Sezione 1 – Scheda anagrafica dell’amministrazione	4
2.1 Missione istituzionale	6
2.2 Analisi del contesto	8
3 Sezione 2 – Valore pubblico, performance e anticorruzione.....	10
3.1 Sezione 2 – Sottosezione 1 – Valore pubblico	10
3.1.1 Il valore pubblico e le priorità politiche	10
3.1.2 Piena accessibilità, fisica e digitale	12
3.1.3 Procedure da semplificare e reingegnerizzare	13
3.2 Sezione 2 – Sottosezione 2 – Performance.....	13
3.2.1 La pianificazione strategica triennale	13
3.2.2 Coerenza con la programmazione economica e di bilancio	16
3.2.3 La programmazione annuale	17
3.2.4 Dalla performance organizzativa alla performance individuale	18
3.2.5 Performance, anticorruzione e trasparenza	19
3.2.6 Azioni positive per l’incremento del benessere organizzativo e la parità di genere	20
3.3 Sezione 2 – Sottosezione 3 – Rischi corruttivi e trasparenza.....	23
3.3.1 Gestione del rischio di corruzione	23
3.3.2 Trasparenza.....	24
3.3.3 Monitoraggio e riesame.....	27
3.3.4 Whistleblowing	29
3.3.5 Dichiarazioni di insussistenza di inconferibilità ed incompatibilità	30
4 Sezione 3 – Organizzazione e capitale umano	30
4.1 Sezione 3 – Sottosezione 1 – Struttura organizzativa.....	30
4.2 Sezione 3 – Sottosezione 2 – Organizzazione del lavoro agile.....	33
4.2.1 Livello di attuale sviluppo	35
4.2.2 Modalità attuative	37
4.2.3 Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile.....	40
4.2.4 Programma di sviluppo del lavoro agile.....	41
4.2.5 Esiti delle indagini sul benessere organizzativo	41
4.3 Sezione 3 – Sottosezione 3 – Fabbisogno del personale	42
4.3.1 Il contesto di riferimento	42
4.3.2 Fotografia del personale al 31 dicembre 2025	43

4.3.3	Pianificazione strategica	50
4.4	Sezione 3 – Sottosezione 4 – Formazione del personale.....	52
4.4.1	Il processo di formazione interna	52
4.4.2	Risorse e fonti	53
4.4.3	Offerte formative	54
5	Sezione 4 – Monitoraggio	59
6	Allegati	60
6.1	Allegato 1 - Schede di struttura	60
6.2	Allegato 2 – Esiti delle indagini sul lavoro agile	60
6.3	Allegato 3 – Azioni positive per il triennio 2026-2028 e monitoraggio 2025	60
6.4	Allegato 4 – Mappatura dei processi, delle attività e dei rischi.....	60
6.5	Allegato 5 – Prospetti Piano triennale dei fabbisogni del personale 2026-2028.....	60

Premessa

Il presente testo costituisce un aggiornamento del Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2026-2028 (PIAO) dell'Agenzia per l'Italia digitale (nel prosieguo, "AgID" o "Agenzia") - redatto dall'Integration Team dell'Agenzia e approvato con determinazione del Direttore generale n. 20 del 30 gennaio 2020 - inerente esclusivamente agli aspetti metodologici relativi alla formulazione dei parametri di misurazione degli obiettivi di performance. Tali interventi, determinati anche delle osservazioni formulate dall'OIV, non riguardano la formulazione degli obiettivi strategici e annuali già approvati, ma sono limitati a perfezionare gli elementi tecnici necessari alla loro misurazione al fine di migliorarne la misurabilità, la verificabilità e il monitoraggio nel corso dell'esercizio.

Di conseguenza, rispetto al PIAO pubblicato il 30 gennaio 2026, risulta rimodulato solo l'*Allegato 1 – Schede di struttura*.

Tanto premesso, l'elaborazione del PIAO è stata condotta sulla base delle disposizioni del decreto del Presidente della Repubblica 24 giugno 2022 n. 81, relativo agli adempimenti dei Piani confluiti nel PIAO, e del decreto 30 giugno 2022, n. 132, che ne definisce il contenuto, come previsto dall'art. 6 del decreto-legge sopra citato, avviando al contempo il recepimento graduale delle Linee guida pubblicate dal Dipartimento della funzione pubblica il 15 dicembre 2025.

Il documento è articolato nelle seguenti Sezioni e Sottosezioni di programmazione:

1. Sezione 1 - Scheda anagrafica dell'amministrazione.
2. Sezione 2 - Valore pubblico, Performance e Anticorruzione, suddivisa nelle Sottosezioni: "Valore Pubblico" e "Performance" e "Rischi corruttivi e trasparenza".
3. Sezione 3 - Organizzazione del capitale umano, suddivisa nelle Sottosezioni: "Struttura organizzativa", "Organizzazione del lavoro agile", "Piano triennale dei fabbisogni del personale" e "Formazione del personale".
4. Sezione 4 - Monitoraggio, nella quale sono indicati i soggetti, gli strumenti e le modalità di monitoraggio delle sezioni precedenti.

2 Sezione 1 – Scheda anagrafica dell'amministrazione

L'Agenzia per l'Italia Digitale è stata istituita con il decreto-legge 22 giugno 2012, n. 83. Lo Statuto dell'Agenzia, approvato con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 8 gennaio 2014, ne disciplina l'organizzazione interna, il funzionamento, le finalità e la struttura di governo.

È soggetta ai poteri di indirizzo e vigilanza del Presidente del Consiglio dei ministri o del Ministro da lui delegato. Con il decreto del Presidente del Consiglio dei ministri del 25 novembre 2022, il Sottosegretario di Stato alla Presidenza del Consiglio, Senatore Alessio Butti, ha ricevuto la delega ad esercitare le funzioni spettanti al Presidente del Consiglio dei

ministri con riferimento all'Agenzia per l'Italia digitale

L'Agenzia è sottoposta al controllo della Corte dei conti, che lo esercita secondo le modalità previste dall'art. 3, comma 4, della legge 14 gennaio 1994, n.20.

Gli organi dell'Agenzia sono il Direttore generale e il Collegio dei revisori dei conti.

Il Direttore generale è il legale rappresentante dell'Agenzia, la dirige e ne è responsabile. Alla data di adozione del presente Piano il Direttore generale è l'ingegner Mario Nobile, in carica dal 23 marzo 2023.

Il Collegio dei Revisori dei conti vigila sull'osservanza delle disposizioni di legge, regolamentari e statutarie, provvede agli altri compiti previsti dalla normativa vigente, compreso il monitoraggio della spesa pubblica, e svolge il controllo secondo le disposizioni di cui all'art. 20 del decreto legislativo 30 giugno 2011, n. 123. L'attuale Collegio si è insediato il 23 settembre 2025.

La Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza (RPCT) è la Direttrice della Direzione Amministrazione, Funzionamento e Vigilanza, dottoressa Chiara Giacomantonio, che svolge le sue funzioni con l'ausilio di una apposita struttura di supporto.

I dati identificativi dell'amministrazione, aggiornati al 31 dicembre 2025, sono riportati nella seguente scheda anagrafica.

TABELLA 1 - SCHEDA ANAGRAFICA

Denominazione	Agenzia per l'Italia Digitale
Acronimo	AgID
Sede	Via Liszt 21, Roma
Codice fiscale	97735020584
PEC	protocollo@pec.agid.gov.it
Centralino	+39 06 852641
Codice IPA	AGID
Codice univoco AOO	A463BFE
Sito web	Sito web di AGID

Social media[Facebook](#)[Twitter](#)[YouTube](#)[LinkedIn](#)[Medium](#)[Instagram](#)

2.1 Missione istituzionale

La missione istituzionale dell'Agenzia è perseguire il massimo livello di utilizzo delle tecnologie digitali nell'organizzazione della pubblica amministrazione e nel rapporto tra questa, i cittadini e le imprese, nel rispetto dei principi di legalità, imparzialità e trasparenza e secondo criteri di efficienza, economicità ed efficacia.

L'Agenzia è preposta alla realizzazione degli obiettivi dell'Agenda Digitale Italiana, in coerenza con gli indirizzi dettati dal Presidente del Consiglio dei ministri o dal Ministro delegato, e con l'Agenda digitale europea.

Per svolgere tale missione, AgID esercita funzioni di regolazione, indirizzo e coordinamento delle amministrazioni nell'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, anche attraverso la predisposizione e il monitoraggio dell'attuazione del [Piano triennale per l'informatica nella pubblica amministrazione](#) (d'ora in poi *Piano triennale*).

AgID definisce i criteri e le modalità per il monitoraggio sull'esecuzione dei contratti da parte delle amministrazioni e rilascia i pareri tecnici su schemi di contratti e accordi quadro delle pubbliche amministrazioni centrali che riguardano la congruità tecnico-economica dei beni e servizi relativi a sistemi informativi automatizzati. Indirizza il piano gare Consip.

Ancora, l'Agenzia esercita la vigilanza sui servizi fiduciari, sui soggetti pubblici e privati che partecipano al Sistema Pubblico di Identità Digitale, nonché sul rispetto delle disposizioni decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82 recante "Codice dell'amministrazione digitale" (nel prosieguo CAD) e di ogni altra norma in materia di innovazione tecnologica e digitalizzazione della pubblica amministrazione, esercitando, ove necessario, il potere sanzionatorio. AgID esercita funzioni di monitoraggio e vigilanza anche in materia di accessibilità, oltre che funzioni di promozione di iniziative di diffusione della medesima. Per il presidio del rispetto del CAD e, in generale, delle norme in materia di digitalizzazione e innovazione della pubblica amministrazione, AgID si avvale anche del Difensore civico per il digitale, ufficio preposto a ricevere segnalazioni di presunte violazioni da parte di cittadini e imprese.

AgID si occupa della predisposizione, realizzazione e gestione di interventi e progetti di innovazione, nonché della promozione della cultura digitale e della ricerca. Con particolare riferimento agli interventi previsti nell'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza

(PNRR), AgID ha rivestito un ruolo cruciale con riferimento alla misura 1.3.2 dedicata allo Sportello Digitale Unico (Single Digital Gateway) e alla 1.4.2 sull'accessibilità dei servizi pubblici digitali.

Ha fornito anche supporto tecnico-informativo:

- per l'attuazione dell'Intervento "Realizzazione, gestione e manutenzione delle componenti di INAD necessarie alla gestione integrata con ANPR dei domicili digitali delle persone fisiche"
- per l'attuazione di SUAP&SUE, nell'ambito della misura M1C2.2.3, al fine di supportare la realizzazione di un ecosistema digitale degli sportelli unici per le attività produttive (SUAP) e per l'edilizia (SUE), che assicuri le comunicazione machine-to-machine tra i sistemi ICT delle amministrazioni interessate
- per l'attuazione del sub-investimento 1.1.2 "Sistema di certificazione dell'identità digitale per i beni culturali", teso a realizzare un sistema di certificazione dell'identità digitale dei beni culturali, intesi sia come beni fisici che come nativi digitali.

Negli ultimi anni, l'Agenzia è stata investita di ruoli strategici negli ambiti della *Data Governance* e dell'intelligenza artificiale.

Nel 2024, infatti, essa è stata designata quale Autorità competente allo svolgimento dei compiti relativi alla procedura di notifica per i servizi di intermediazione dei dati, nonché quale Autorità competente alla registrazione di organizzazioni per l'altruismo dei dati.

Nel 2025, è stata nominata, unitamente all'Agenzia per la cybersicurezza nazionale (ACN), quale Autorità nazionale per l'intelligenza artificiale. In forza di tale nomina, pertanto, l'Agenzia è responsabile della promozione dell'innovazione e dello sviluppo dell'intelligenza artificiale e deve provvedere a definire le procedure e a esercitare le funzioni e i compiti in materia di notifica, valutazione, accreditamento e monitoraggio dei soggetti incaricati di verificare la conformità dei sistemi di intelligenza artificiale, secondo quanto previsto dalla normativa nazionale e dell'Unione europea. Ancora, AgID e ACN, ciascuna per quanto di rispettiva competenza, assicurano l'istituzione e la gestione congiunta di spazi di sperimentazione finalizzati alla realizzazione di sistemi di intelligenza artificiale conformi alla normativa nazionale e dell'Unione europea.

Per ulteriori approfondimenti su ruolo, compiti e funzioni: [Competenze e funzioni di AGID](#).

Fermi restando i compiti e le funzioni istituzionali, l'Agenzia ogni triennio definisce gli ambiti di particolare rilevanza strategica in cui concentrare in via prioritaria il proprio impegno per il periodo di riferimento.

Le priorità strategiche di interesse sono concordate dall'Autorità politica e dal Direttore generale in una Convenzione, con orizzonte temporale triennale e aggiornata annualmente, adottata ai sensi degli artt. 8, comma 4, lett. e) del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300 e dello Statuto dell'Agenzia.

Per l'anno 2026, la *Convenzione triennale per gli esercizi 2026-2028*, d'ora in poi *Convenzione*, sottoscritta in data 28 gennaio 2026, individua come priorità politiche per l'Agenzia, tre specifici ambiti strategici di azione.

In continuità con l'anno precedente, al fine di consolidare i risultati già raggiunti e lavorare in una prospettiva di miglioramento continuo, il primo ambito strategico di interesse per l'Agenzia riguarda l'*Intelligenza artificiale*.

Alla luce della designazione ad Autorità nazionale per l'intelligenza artificiale AgID confermerà il suo impegno per concorrere alla definizione del quadro normativo nazionale e alla regolamentazione del mercato dei fornitori di sistemi di AI e di ricerca ed imprese nazionali, nel rispetto dei limiti imposti dallo "*AI ACT – Regolamento europeo sull'intelligenza artificiale*" (Regolamento (UE) 2024/1689 del Parlamento europeo e del Consiglio del 13 giugno 2024).

Il secondo ambito strategico di interesse è lo sviluppo dell'*European Digital Identity Wallet*, alla luce dell'emanazione del Regolamento eIDAS 2 sull'identità digitale europea (Regolamento (UE) 2024/1183 del Parlamento europeo e del Consiglio dell'11 aprile 2024). In tale ambito, l'obiettivo è la definizione del nuovo modello nazionale di identificazione elettronica, nell'implementazione del quale l'Agenzia ha un ruolo di rilievo sia regolatorio che gestionale a livello nazionale.

Il terzo ambito strategico di interesse per l'Agenzia è la *Data governance*, nella logica di supportare le pubbliche amministrazioni e gli altri soggetti interessati nel processo di apertura dei dati per favorire l'aumento dell'offerta di dati pubblici preziosi a fini di riutilizzo, anche prendendo atto delle novità apportate dalla revisione dei regolamenti unionali in materia nell'ambito del c.d. *Digital Omnibus*.

Con la scelta di priorità politiche così sfidanti, l'Agenzia consolida il proprio ruolo di soggetto preposto all'incremento dell'innovazione digitale nel Paese e dell'utilizzo delle tecnologie digitali nell'organizzazione della pubblica amministrazione e nel rapporto tra questa, i cittadini e le imprese. Proprio in tali incrementi si visualizza il valore pubblico generato dall'azione dell'Agenzia.

2.2 Analisi del contesto

La numerosità e l'eterogeneità delle funzioni e dei compiti dell'Agenzia fanno sì che questa si interfacci con una molteplicità di *stakeholder*, che è possibile raggruppare in 6 macroaree:

1. Istituzioni e decisori politici
2. Agenzie, enti, autorità e società a partecipazione pubblica
3. Pubblica Amministrazione (centrale e locale)
4. Imprese e associazioni di categoria
5. Università e ricerca
6. Cittadini e società civile

Appartengono al *primo gruppo* la Presidenza del Consiglio dei Ministri con i vari Dipartimenti, in particolare, il Dipartimento per la trasformazione digitale (DTD), principale interlocutore per il coordinamento strategico, il Dipartimento della funzione pubblica, il Dipartimento per le politiche di coesione e il Dipartimento per gli Affari Europei; i ministeri, in particolare il Ministero dell'Economia e delle Finanze, in quanto, da un lato, organo di controllo della spesa e, dall'altro lato, promotore di rilevanti iniziative di sviluppo di piattaforme abilitanti e progetti di trasformazione digitale (NoiPA, *e-procurement*, ecc.); la Corte dei Conti e gli stakeholder istituzionali europei, tra cui la Commissione europea e le sue articolazioni, l'ENISA - Agenzia dell'Unione Europea per la sicurezza delle reti e dell'informazione, il FESA - *Forum of European Supervisory Authorities for trust service providers*, fondamentali per garantire la conformità dell'Italia ai regolamenti (tra cui eIDAS 2 e il futuro Wallet Europeo), DG CNECT, Publications Office, Joint Research Centre, European Data Innovation Board per quanto riguarda gli open data.

Al *secondo gruppo* appartengono agenzie come l'Agenzia per la Cybersicurezza Nazionale (ACN), designata insieme ad AgID come autorità nazionale competente per l'IA, al fine di bilanciare lo sviluppo tecnologico con la resilienza infrastrutturale del Paese, l'Agenzia delle Entrate e le altre agenzie fiscali, AGCOM, ANAC, INPS, il Garante per la Privacy, con cui AgID collabora costantemente per assicurare che la digitalizzazione avvenga nel pieno rispetto della protezione dei dati personali, Formez e società come CONSIP S.p.A., SOGEI S.p.A., PagoPA S.p.A., IPZS S.p.A, Polo Strategico Nazionale, InfoCamere S.C.p.A. come bracci operativi per la realizzazione dei servizi infrastrutturali del Sistema Paese.

Il *terzo gruppo* comprende tutta la pubblica amministrazione, comprese le sue articolazioni locali, specialmente tramite la figura del Responsabile per la Transizione al Digitale – punto di contatto operativo fondamentale all'interno di ogni amministrazione che assicura l'armonizzazione della strategia ai principi e agli indirizzi stabiliti dal *Piano triennale* – la Conferenza delle Regioni e delle Province autonome, (ANCI), l'Unione delle Province d'Italia (UPI), la Commissione Innovazione tecnologica e digitalizzazione della Conferenza delle Regioni e delle Province autonome e alcune forze di polizia, come la Guardia di Finanza, in particolare per le attività di vigilanza e i procedimenti sanzionatori previsti dal Codice dell'Amministrazione Digitale.

Al *quarto gruppo* appartengono le imprese, con particolare riferimento a quelle operanti nell'ambito ICT e che offrono servizi digitali, di posta elettronica certificata (PEC), fiduciari qualificati (QTSP), gli Identity provider SPID (IdP), ecc. Questo gruppo rappresenta un pilastro dell'economia digitale, la cui competitività è strettamente legata alla chiarezza delle regole tecniche emanate dall'Agenzia e alle azioni di vigilanza. Rientrano in questa categoria anche le associazioni di settore, come Assocertificatori e gli ordini e collegi professionali.

Il *quinto gruppo* raccoglie le università, i centri di ricerca, la Conferenza dei rettori delle università italiane (CRUI), ecc., partner fondamentali per osservare le tendenze tecnologiche emergenti e la definizione di programmi formativi volti a colmare il divario digitale.

Il *sesto gruppo* è rappresentato dai cittadini, utenti finali destinatari dei servizi pubblici digitali, e dalle associazioni che si occupano della promozione di determinati temi, come per esempio l'accessibilità digitale.

I canali social di AgID si confermano un importante canale di contatto con gli *stakeholder*, con numeri in costante crescita; i dati al 31 dicembre 2025 sono:

- X: 25.450 followers | -158 follower | -0,6% follower in 12 mesi
- Facebook: 26.337 follower | +632 follower | +2,4% follower in 12 mesi
- LinkedIn: 80.181 follower | + 9.283 follower | +13,1% follower in 12 mesi
- Medium: 2.116 follower | +12 follower | +0,6% follower in 12 mesi
- Youtube: 9.380 iscritti | + 910 follower | + 10,7% follower in 12 mesi
- Instagram: 515 follower (canale aperto nel corso del 2025)
- Newsletter: 385 iscritti (aperta nel 2025)

3 Sezione 2 – Valore pubblico, performance e anticorruzione

3.1 Sezione 2 – Sottosezione 1 – Valore pubblico

3.1.1 Il valore pubblico e le priorità politiche

Ai fini della creazione di valore pubblico – inteso come l'insieme degli impatti positivi, tangibili e misurabili, generati dall'azione amministrativa sul benessere multidimensionale di cittadini, imprese, amministrazioni - AGID identifica le proprie priorità strategiche nella promozione della trasformazione digitale della pubblica amministrazione, nel miglioramento dell'interoperabilità dei sistemi, nella diffusione di standard e linee guida, nel fornire strumenti per garantire la piena accessibilità fisica e digitale dei servizi e nel coordinamento delle pubbliche amministrazioni nell'uso delle tecnologie digitali attraverso la redazione, l'attuazione e il monitoraggio del Piano triennale, con attenzione alla coerenza e ai costi dei progetti.

L'attività dell'Agenzia infatti accompagna la trasformazione digitale del Paese generando valore pubblico e promuovendo l'utilizzo delle nuove tecnologie nella pubblica amministrazione anche nel rapporto con i cittadini e le imprese per un'amministrazione pubblica più efficiente e innovativa.

In tal senso le azioni di AgID contribuiscono al benessere sociale complessivo producendo un impatto trasversale anche sulla vita di cittadini e imprese, migliorando la loro interazione con la pubblica amministrazione.

Attraverso la pianificazione integrata del PIAO, l'Agenzia garantisce coerenza tra strategia, programmazione finanziaria, gestione del rischio e misurazione delle performance,

assicurando che ogni iniziativa contribuisca alla creazione, protezione e riconoscibilità del valore pubblico, in un quadro trasparente e misurabile di governance digitale.

Le priorità strategiche definite nella Convenzione e gli specifici ambiti di intervento in essa definite sono orientati ad aumentare il valore pubblico generato dall'azione dell'Agenzia.

In primo luogo, la definizione del quadro normativo nazionale in ambito di intelligenza artificiale e la conseguente regolamentazione del mercato dei fornitori di sistemi di intelligenza artificiale è un obiettivo sfidante, da raggiungere mediante l'adozione di una strategia di definizione del framework regolatorio all'interno del quale rendere possibile lo sviluppo di soluzioni di intelligenza artificiale sicure, eticamente corrette e replicabili.

Perseguire tale obiettivo significa agire direttamente, da un lato, sullo sviluppo di servizi digitali più disegnati sulle esigenze degli utenti; dall'altro lato, sull'ottimizzazione dei processi interni legati all'attività amministrativa e organizzativa delle PA. Agire prioritariamente lungo questa linea d'azione genera, pertanto, un incremento del valore pubblico realizzato dall'Agenzia.

In secondo luogo, l'obiettivo relativo allo sviluppo nazionale dell'EUDI Wallet viene perseguito attraverso il Sistema IT-Wallet, il portafoglio digitale italiano progettato per rafforzare l'interoperabilità tra le banche dati pubbliche tramite la Piattaforma digitale nazionale dati e per favorire la diffusione dei servizi online offerti da enti pubblici e privati.

Operare in questo campo significa, dunque, contribuire proattivamente all'implementazione di un sistema che facilita l'accesso ai servizi della pubblica amministrazione e dei privati, con tutti i benefici che ne conseguono, già illustrati. Pertanto, anche questa linea d'azione strategica accresce il valore pubblico generato dall'Agenzia.

Infine, con riferimento alla *Data Governance*, il legame tra le azioni che AgID potrà porre in essere nel suo nuovo ruolo di autorità e l'aumento del valore pubblico si coglie facilmente se si considera che “nel corso dell'ultimo decennio le tecnologie digitali hanno trasformato l'economia e la società, influenzando tutti i settori di attività nonché la vita quotidiana. I dati sono al centro di tale trasformazione: l'innovazione guidata dai dati genererà benefici enormi sia per i cittadini dell'Unione che per l'economia, ad esempio migliorando e personalizzando la medicina, fornendo nuove soluzioni di mobilità e contribuendo alla comunicazione della Commissione dell'11 dicembre 2019 sul Green Deal europeo.” (così, testualmente, il Considerando n. 2 del DGA). AgID, nella sua nuova veste di autorità, avrà la possibilità concreta di avere un ruolo di primo piano in tale rivoluzione e, contestualmente, genererà più valore pubblico.

L'Agenzia, inoltre, in un'ottica di miglioramento continuo, mira anche a potenziare il proprio valore pubblico attraverso azioni rivolte agli *stakeholder* interni, consapevole dell'importanza di valorizzare le risorse umane e migliorare il benessere organizzativo, considerati elementi fondamentali per aumentare l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa. Questo processo include iniziative di formazione, pari opportunità ed attenzione all'equilibrio tra vita lavorativa e privata come esposto in dettaglio nella parte

dedicata del presente documento. Il processo di riorganizzazione dell'AgID, e gli sforzi fatti negli esercizi precedenti, hanno portato ad una struttura organizzativa più efficiente ed all'acquisizione delle certificazioni UNI PdR 125:2022.

3.1.2 Piena accessibilità, fisica e digitale

L'incremento del valore pubblico si ottiene anche attraverso la realizzazione di interventi finalizzati, da un lato, a rendere la sede dell'Agenzia un luogo sempre più accogliente e confortevole in cui tutti, indipendentemente dall'eventuale condizione di disabilità o dall'età, possano accedere e lavorare con agio; dall'altro lato, a garantire la fornitura di servizi e informazioni a chiunque.

Con riferimento all'accessibilità fisica, l'immobile occupato da AgID, anche in condivisione con ICE-Agenzia, può dirsi privo di barriere architettoniche. L'accesso allo stabile è garantito a tutti i cittadini con disabilità e/o difficoltà motoria, anche temporanea, grazie alla presenza, sin dal 2016, di una pedana mobile. Inoltre, per i medesimi soggetti, è disponibile un montacarichi che collega tutti i piani dello stabile ed è accessibile anche dal parcheggio interno, nel quale sono presenti posti auto riservati alle persone con disabilità. Ancora, sono presenti servizi igienici per portatori di disabilità motoria e soggetti che utilizzano ausili per la deambulazione.

L'amministrazione intende portare avanti le attività già in essere atte a garantire la piena accessibilità dello stabile, nonché la piena conformità di questo alle norme in materia di sicurezza e di salute nei luoghi di lavoro.

La sede dell'Agenzia è ubicata presso un immobile demaniale condiviso con ICE Agenzia e concesso a uso governativo dall'Agenzia del Demanio, per una porzione immobiliare di circa 6.876 Mq lordi.

Il Documento di Valutazione del Rischio (DVR) dell'Agenzia prevede che l'affollamento massimo ipotizzabile dell'immobile di pertinenza di AgID, in condizioni di normale attività, sia di circa 250 persone. L'affollamento massimo prevedibile per la zona dell'edificio utilizzata dall'AgID in occasione di convegni o altre manifestazioni, è di circa 350 persone.

Attualmente è in revisione il nuovo Piano Emergenza Congiunto AgID-ICE Agenzia.

Considerato che si stima una presenza massima in sede di circa 75 dipendenti al giorno, le misure organizzative degli spazi, in termini di numero massimo di lavoratori per ufficio e di distanza tra le scrivanie per ogni ufficio, sono adeguate alle disposizioni normative vigenti.

Si segnala anche che ICE Agenzia e AgID sono rientrate nel Programma di riqualificazione energetica nella PA Centrale.

Con riferimento all'accessibilità digitale, si rinvia agli obiettivi della dichiarazione di accessibilità dell'AgID degli strumenti web e app, pubblicati sul sito istituzionale nell'area "Amministrazione trasparente – Altri contenuti - Accessibilità e Catalogo dei dati, metadati e banche dati" del sito istituzionale, nonché alla baseline costituita dal monitoraggio di

accessibilità cui l'AgID sottopone le pubbliche amministrazioni, tra cui sono ricompresi anche i propri siti, che costituisce garanzia di un continuo miglioramento del livello di accessibilità (cfr. *Sezione 2 – Sottosezione 2 – Performance*).

3.1.3 Procedure da semplificare e reingegnerizzare

L'Agenzia si riserva di agire, in una logica di miglioramento continuo, sulla semplificazione e la eventuale reingegnerizzazione di tutte le procedure su cui poggia la propria operatività. Tuttavia, interverrà prioritariamente sui seguenti ambiti:

- sulla regolamentazione dei servizi di *housing* per l'infrastruttura IT
- sulle procedure per l'attuazione dei processi operativi dell'Agenzia
- nella gestione delle performance (per l'adozione di un gestionale)
- nell'ottimizzazione dei flussi

Infatti, i primi due fronti sono stati resi espressamente oggetto di obiettivi di performance, come specificato nell' *Allegato 1 – Schede di struttura*. Pertanto i progressi fatti contribuiranno fattivamente all'implementazione della strategia per la creazione di valore pubblico.

3.2 Sezione 2 – Sottosezione 2 – Performance

3.2.1 La pianificazione strategica triennale

Le priorità politiche che definiscono gli ambiti strategici di azione dell'Agenzia, sono stabilite nella *Convenzione*. Al suo interno sono individuate diverse Aree strategiche di intervento: per ciascuna di esse sono definiti, da un lato, obiettivi strategici con orizzonte temporale triennale; dall'altro lato, obiettivi specifici, con orizzonte temporale annuale, che concorrono alla realizzazione degli obiettivi strategici e quindi delle priorità politiche.

Tanto premesso, il collegamento con gli ambiti strategici è il seguente: essi orientano, nel perimetro delle Aree strategiche, l'individuazione degli obiettivi strategici.

In questo documento, convenzionalmente, con *obiettivi strategici* si intendono gli obiettivi di cui all'art. 5 comma 1 lettera b) del decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150, cioè gli obiettivi strategici specifici triennali; con *obiettivi annuali* si intendono gli obiettivi specifici, con orizzonte temporale annuale.

Con riferimento quindi alla *Convenzione*, le Aree strategiche sono:

Area strategica 1: Attuazione delle norme in materia di trasformazione digitale ed evoluzione del sistema informativo della PA

che comprende le seguenti attività strategiche:

- Aggiornamento del quadro regolatorio e di vigilanza e predisposizione di strumenti per favorire il presidio e l'evoluzione strategica del sistema informativo della pubblica

amministrazione, a sostegno della sua trasformazione digitale

- Emanazione del quadro regolatorio per l'evoluzione della PEC in PECQ (Posta Elettronica Certificata Qualificata) e l'adozione delle direttive UE relative ai SERCQ, con particolare attenzione alla garanzia di piena interoperabilità tra i sistemi
- In relazione all'European Digital Identity Wallet (EUDI Wallet) e nel solco del Regolamento eIDAS 2, l'Agenzia opera in stretta sinergia con il Dipartimento per la Trasformazione Digitale. Tale collaborazione è finalizzata a garantire che l'Italia metta a disposizione, entro il termine perentorio del 24 dicembre 2026, almeno un EUDI Wallet conforme, interoperabile e riconosciuto a livello unionale, in piena aderenza agli atti di esecuzione e agli standard comuni europei. In tale contesto, AgID assume un ruolo di rilievo sia sul piano regolatorio che gestionale, avviando — ai sensi dell'art. 64-quater del CAD — le procedure di qualificazione e verifica del Sistema IT-Wallet
- *Intelligenza Artificiale (AI)*: con riferimento all'*EU AI ACT*, alla legge 23 settembre 2025, n. 132 e alle linee guida previste dal *Piano triennale*, attraverso l'analisi del rischio e la valutazione degli impatti dell'intelligenza artificiale nonché la profilazione del ruolo di AgID quale Autorità nazionale di notifica, responsabile della promozione e dello sviluppo dell'intelligenza artificiale
- *Data Governance*, attraverso lo svolgimento dei compiti relativi all'intermediazione e all'altruismo dei dati

e ha come obiettivo strategico la promozione dell'attuazione delle norme in materia di trasformazione digitale ed evoluzione del sistema informativo della PA.

Area strategica 2: Sviluppo dei servizi e delle piattaforme per l'interazione digitale con la PA e tra privati

che comprende le seguenti attività strategiche:

- Promozione dell'interazione digitale nel Paese attraverso lo sviluppo e la promozione delle piattaforme abilitanti, dei trusted services, del procurement innovativo, dell'accessibilità e dell'usabilità dei servizi online, realizzando anche strumenti che consentano alle PA un veloce e flessibile processo di integrazione di tali servizi e piattaforme ed in forma generale per l'evoluzione del Sistema Paese e la promozione dell'interoperabilità sia come meccanismo per l'aggregazione dei dati per l'AI che per l'ambito IT Wallet/privati
- *European Digital Identity Wallet (EW)*: attraverso la trasformazione ed il rafforzamento del modello di gestione dell'identità digitale, tramite l'evoluzione degli attuali ruoli presenti negli schemi d'identità digitale nazionale. In tale ambito, AgID, ai sensi dei provvedimenti previsti dai commi 3 e 5 dell'art. 64-quater del CAD, non appena emanati, avvierà le attività volte al monitoraggio della fase sperimentale alla proposizione di misure per garantire l'efficienza e la diffusione del Sistema IT-Wallet da parte di cittadini e PMI

- **Intelligenza Artificiale (AI):** attraverso la regolamentazione del mercato dei fornitori di sistemi di AI e definizione delle linee guida per la corretta gestione dell'AI da parte di centri di ricerca ed imprese nazionali
- **Data Governance:** attraverso l'implementazione delle funzioni previste dalla designazione dell'Agenzia a sportello unico tramite l'estensione del punto d'accesso unico garantito dal catalogo nazionale dei dati aperti

e ha come obiettivo strategico l'incremento dello sviluppo dei servizi e delle piattaforme per l'interazione digitale con la PA e tra privati.

Per garantire la realizzazione degli obiettivi strategici individuati, è necessario attivare azioni volte ad assicurare il buon funzionamento amministrativo e gestionale dell'ente.

Per questo motivo, all'interno del PIAO è prevista un'ulteriore Area strategica di intervento, dedicata ad attività finalizzate a rafforzare l'ente sotto il profilo funzionale e organizzativo, intervenendo, ad esempio, sul benessere organizzativo, sulla trasparenza e l'anticorruzione, nonché sull'ottimizzazione della gestione della spesa.

In definitiva, dunque, l'Agenzia orienterà prioritariamente la propria azione entro tre Aree strategiche, in coerenza con quelle definite nella *Convenzione*:

TABELLA 2 - AREE STRATEGICHE

Codice Area strategica	Area strategica	Codice Obiettivo strategico specifico	Obiettivo strategico specifico
A	Attuazione delle norme in materia di trasformazione digitale ed evoluzione del sistema informativo della PA	O.A	Promozione dell'attuazione delle norme in materia di trasformazione digitale ed evoluzione del sistema informativo della PA
B	Sviluppo dei servizi e delle piattaforme per l'interazione digitale con la PA e tra privati	O.B	Incremento dello sviluppo dei servizi e delle piattaforme per l'interazione digitale con la PA e tra privati
C	Attività di carattere istituzionale/organizzativo	O.C	Incremento del benessere organizzativo, della trasparenza, dell'anticorruzione, della produttività e gestione della spesa

In coerenza con le direttive espresse nelle Linee Guida del Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri, gli obiettivi strategici contenuti della *Convenzione* costituiscono gli obiettivi di performance che l'Agenzia intende perseguire nel triennio.

La tabella che segue specifica, per ognuno di essi, gli indicatori e le relative formule di calcolo, il tipo, i pesi, la baseline e i valori attesi nel triennio.

TABELLA 3 - OBIETTIVI STRATEGICI

Codice Area strategica	Area strategica	Codice obiettivo strategico	Obiettivo strategico	Codice Indicatore	Indicatore	Formula	Tipo	Baseline	Peso %	Valore atteso		
										2026	2027	2028
A	Area strategica 1	OA	Promozione dell'attuazione delle norme in materia di trasformazione digitale ed evoluzione del sistema informativo della PA	OA.I	Percentuale di conseguimento degli obiettivi annuali della <i>Convenzione triennale</i> afferenti all'Area strategica 1	Media equipesata delle percentuali di conseguimento degli obiettivi	Efficacia	100%	100	100%	100%	100%
B	Area strategica 2	OB	Incremento dello sviluppo dei servizi e delle piattaforme per l'interazione digitale con la PA e tra privati	OB.I	Percentuale di conseguimento degli obiettivi annuali della <i>Convenzione triennale</i> afferenti all'Area strategica 2	Media equipesata delle percentuali di conseguimento o degli obiettivi	Efficacia	100%	100	100%	100%	100%
C	Area strategica 3	OC	Incremento del benessere organizzativo, della trasparenza, dell'anticorruzione, e della produttività e gestione della spesa	OC.I	Percentuale di conseguimento degli obiettivi annuali afferenti all'Area strategica 3	Media equipesata delle percentuali di conseguimento o degli obiettivi	Efficacia	100%	100	100%	100%	100%

Ciascuna Area strategica e ciascun obiettivo strategico si declinano in obiettivi annuali, in parte recati dalla *Convenzione*, in parte enunciati nel presente Piano.

Tali obiettivi, insieme ai relativi indicatori, baseline, pesi e valori attesi, sono illustrati nella sezione dedicata alla programmazione annuale e sono definiti in coerenza con i target e le Linee di azione del Piano triennale, così da garantire coerenza strategica, efficacia attuativa e misurabilità del valore pubblico generato.

3.2.2 Coerenza con la programmazione economica e di bilancio

Dal punto di vista della coerenza con i documenti di programmazione finanziaria, sia gli obiettivi individuati che le azioni previste per la loro attuazione sono stati definiti in linea con i documenti di bilancio e di programmazione.

L'Agenzia adotta dal 2016, come previsto dallo Statuto, un sistema contabile ispirato ai principi civilistici e finalizzato a fornire un quadro complessivo dei costi e dei ricavi e delle variazioni patrimoniali e finanziarie.

Lo stesso Statuto definisce all'art. 13 comma 1, le entrate su cui AgID può contare:

- a) risorse finanziarie individuate ai sensi dell'art. 22, comma 3, del decreto istitutivo
- b) finanziamenti erogati in esito alla *Convenzione triennale* che definisce le entità e le modalità dei finanziamenti da erogare all'Agenzia
- c) eventuali ulteriori risorse derivanti da accordi e convenzioni stipulate ai sensi dell'art. 4, comma 4, dell'attuale Statuto.

Di seguito le risorse finanziarie a carico del Bilancio dello Stato per il triennio 2026 - 2028.

TABELLA 4 - RISORSE FINANZIARIE A CARICO DEL BILANCIO DELLO STATO TRIENNIO 2026-2028

LEGGE 30 dicembre 2025, n. 199 Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2026 e bilancio pluriennale per il triennio 2026-2028. GU Serie Generale n.301 del 31-12-2025 - Suppl. Ordinario n. 42/L) Decreto Ministro Economia e Finanze 30 dicembre 2025 -Tab.2 Ministero dell'economia e finanze- (Suppl. Ordinario n .43 GU n.302 del 31/12/2025)			
Somma da assegnare all'Agenzia per l'Italia Digitale	2026	2027	2028
<i>cap. 1707</i>	17.514.805,00	17.514.753,00	17.514.753,00

I dati finanziari relativi agli obiettivi strategici specifici, ripresi dal Piano degli indicatori allegato al bilancio di previsione, sono disponibili nella sezione dedicata ai Bilanci del sito istituzionale.

3.2.3 La programmazione annuale

La programmazione operativa annuale traduce le priorità politico-istituzionali dell'Agenzia per l'anno in corso in misure concrete e coerenti con il bilancio di previsione per l'anno 2026, declinando così gli obiettivi strategici in obiettivi annuali al cui conseguimento collaborano una o più strutture organizzative.

In attuazione delle Linee guida PIAO approvate con il decreto 30 ottobre 2025 del Dipartimento della funzione pubblica, l'Agenzia ha definito un processo strutturato e continuativo di integrazione tra il PIAO e il *Piano triennale*. Nell'ambito di questo raccordo programmatico, gli obiettivi strategici e gli indicatori del PIAO sono formulati in coerenza con i target e con le Linee di Azione di competenza di AgID previsti nell'Aggiornamento 2026 del *Piano triennale 2024–2026*. Tale coerenza assicura che le priorità dell'Agenzia individuate nel *Piano triennale* siano integrate nella pianificazione strategica e operativa dell'ente.

A livello interno, infatti, l'ente presenta iniziative digitali in corso e fabbisogni organizzativi e di competenze che richiedono una pianificazione integrata con le previsioni del *Piano triennale*: la trasformazione digitale rappresenta una leva di modernizzazione della funzione pubblica, intesa come riforma dell'azione amministrativa e come sviluppo di una nuova capacità istituzionale, fondata su processi interni più efficienti e su una crescente cooperazione con altre amministrazioni, imprese, professionisti e mondo della ricerca. In questo contesto, la strategia per il valore pubblico mira a migliorare l'esperienza di cittadini e imprese, ridurre tempi e oneri e garantire servizi affidabili, inclusivi e pienamente coerenti con le linee evolutive del quadro nazionale.

In questo modo, la trasformazione digitale rappresenta un driver strategico per la creazione di valore, contribuendo in modo diretto al miglioramento dell'efficacia dei servizi pubblici e dell'esperienza complessiva degli utenti.

Gli obiettivi annuali fanno riferimento alle Aree strategiche, agli obiettivi strategici specifici e relativi indicatori triennali come indicati nella Tabella 3 - Obiettivi strategici.

L'assegnazione degli obiettivi di performance degli Uffici e delle Aree e relativi responsabili è descritta nell'*Allegato 1 – Schede di struttura* che illustra anche la relazione fra gli obiettivi strategici e gli obiettivi annuali. Tale processo di cascading consente di tradurre le priorità politiche in obiettivi operativi raggiungibili nell'anno, al cui conseguimento contribuiscono tutte le strutture dell'Agenzia. Per ciascun obiettivo annuale è definito un set di indicatori; a ogni indicatore è attribuita un valore di baseline, un peso e un valore target (valore atteso).

3.2.4 Dalla performance organizzativa alla performance individuale

Il collegamento fra la performance individuale e quella organizzativa si rinviene nell'assegnazione degli obiettivi di performance agli Uffici e alle Aree, come meglio illustrato nel *Sistema di misurazione e valutazione della performance 2026*.

Alla performance organizzativa, infatti, è legata sia la valutazione del dirigente responsabile della struttura (Uffici/Aree), sia quella dei suoi collaboratori. I risultati ottenuti dagli Uffici/Aree di una Direzione influiscono sulla valutazione della performance di risultato del Direttore titolare di Direzione e su quella dei suoi diretti collaboratori, come previsto dal *Sistema di misurazione e valutazione della performance 2026*.

Gli obiettivi di performance delle strutture organizzative, che garantiscono la realizzazione delle attività prioritarie di competenza, sono assegnati a ciascuna unità di personale dirigenziale titolare di Ufficio/Area, con corresponsione di un premio di produttività collegato al grado di raggiungimento dei risultati conseguiti, misurato dai relativi indicatori.

L'assegnazione degli obiettivi di performance organizzativa ciascun dirigente responsabile avviene con l'adozione del presente Piano.

La distribuzione degli obiettivi annuali alle strutture è illustrata nell'*Allegato 1 – Schede di struttura*.

3.2.5 Performance, anticorruzione e trasparenza

Il tema della promozione della trasparenza in particolare, come *asset* fondamentale nella lotta alla corruzione, non può che essere trasversale a tutte le attività dell'Agenzia.

Il presente Piano infatti attribuisce a tutte le strutture uno specifico obiettivo trasversale collegato all'attuazione della prevenzione della corruzione e alla trasparenza, con riferimento anche agli *Indicatori comuni per i processi di gestione della comunicazione e la trasparenza*, definiti dal Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri.

In questo ambito, è garantita la massima integrazione tra le diverse strutture interessate e l'accessibilità totale da parte degli *stakeholder*, sia *ex ante*, sugli obiettivi di performance, ai vari livelli di responsabilità della struttura organizzativa, sia *ex post* sulla rendicontazione dei risultati conseguiti.

Sono d'importanza fondamentale le iniziative di ascolto degli *stakeholder* e perciò la predisposizione nel triennio di strumenti specifici atti alla rilevazione, al monitoraggio e all'analisi dei bisogni e della *customer satisfaction*, quali anche le eventuali giornate della trasparenza, nonché la promozione di iniziative a cura delle singole strutture e della comunicazione, anche con gli strumenti dei tavoli di lavoro e dell'organizzazione di eventi.

In riferimento alla diffusione verso l'esterno, l'area Amministrazione trasparente del sito istituzionale, gestita in prevalenza dai *Responsabili e referenti della prevenzione della corruzione e della trasparenza dell'Agenzia*, nominati con le determinazioni del Direttore generale n. 43 del 25 marzo 2025 e n. 212 del 3 ottobre 2025, garantisce l'accessibilità totale da parte di tutti gli *stakeholder*, con particolare riguardo alla sfera della performance e della rendicontazione dei risultati.

Ai *Responsabili e referenti della prevenzione della corruzione e della trasparenza* è attribuita, per l'Area/Ufficio di competenza, la responsabilità dell'individuazione, in conformità alla normativa, dei dati, delle informazioni, dei documenti e dei procedimenti ai quali debba essere data pubblicità e dei quali debba essere garantita la trasparenza e la diffusione. Il *Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza* ne garantisce quindi la pubblicazione online.

Il sito istituzionale segue pienamente quanto disposto dalla legge in materia di accessibilità degli utenti con disabilità, allo scopo di garantire il rispetto dei principi di uguaglianza e di non discriminazione, come anche disposto dal CAD e nel rispetto delle norme sulla protezione dei dati personali e comunque in conformità con le indicazioni per la prevenzione della corruzione e della trasparenza approvate da AgID.

Sul fronte interno, è fondamentale il ruolo svolto invece dalla *Rete dei Tutor designati dai responsabili delle strutture per il Sistema di misurazione e valutazione della performance*, che, attraverso l'utilizzo sistematico dello strumento dei gruppi di lavoro trasversali garantisce il trasferimento della metodologia alle strutture di appartenenza.

Ciò rafforza le basi del coinvolgimento attivo del personale nel ciclo della performance, anche allo scopo di fornire, in modo sempre più strutturato, utili suggerimenti per favorire l'individuazione di indicatori con le caratteristiche individuate dalle Linee Guida del Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio.

L'integrazione dei sistemi informativi a supporto del ciclo della performance prosegue attraverso l'implementazione dei flussi informativi gestionali, economici e amministrativi, in termini di gestione delle fasi delle attività istituzionali e dei progetti e delle risorse umane, strumentali e finanziarie a esse allocate.

3.2.6 Azioni positive per l'incremento del benessere organizzativo e la parità di genere

In coerenza con le finalità promosse dalla normativa, i precedenti *Piani delle azioni positive* (PAP) dell'Agenzia, i risultati delle Indagini annuali sul benessere organizzativo somministrate al personale e gli esiti del monitoraggio sulle azioni positive previste nel 2025, si confermano le seguenti linee generali di intervento:

- a) garantire la valorizzazione delle risorse umane, l'accrescimento professionale dei dipendenti per assicurare il buon andamento, l'efficienza e l'efficacia dell'attività amministrativa, le pari opportunità nell'accesso al lavoro, nella vita lavorativa e nella formazione professionale
- b) promuovere una migliore organizzazione del lavoro e del benessere organizzativo che, ferma restando la necessità di garantire la funzionalità degli uffici, favorisca l'equilibrio tra tempi di lavoro ed esigenze di vita privata
- c) garantire la trasparenza dell'azione amministrativa, anche al fine di promuovere in tutte le articolazioni dell'Agenzia e nel personale la cultura di genere e il rispetto del principio di non discriminazione, diretta e indiretta.

Nel triennio 2026-2028 si prosegue nelle attività per il conseguimento degli obiettivi:

- *Obiettivo 1* - promozione del benessere organizzativo e individuale

- *Obiettivo 2* - favorire politiche di conciliazione tra tempi di lavoro professionale ed esigenze di vita privata e familiare
- *Obiettivo 3* - migliorare la conoscenza sul ruolo, sui compiti e sulla sfera d'azione del CUG e sulle azioni positive.

Come dettagliato nell'apposita scheda, riportata *Allegato 3 – Azioni positive per il triennio 2026-2028 e monitoraggio 2025*, molte azioni positive a realizzazione pluriennale sono state confermate con gli stessi indicatori di realizzazione; in alcuni casi, si è proceduto ad una ridenominazione delle azioni o alla modifica degli indicatori proposti.

Inoltre, in base ad esigenze emerse nelle Indagini sul benessere organizzativo, annualmente promosse dal CUG e in coerenza con gli ambiti strategici dell'Agenzia, sono state introdotte nuove azioni positive, con relativi indicatori e target.

Di seguito una sintesi delle azioni positive per il triennio 2026-2028, distinte per obiettivo, con evidenza delle novità:

- *Obiettivo 1 - promozione del benessere organizzativo e individuale:*
 - Azione 1.1 - Indagine presso il personale volta a rilevare il benessere organizzativo, con realizzazione e somministrazione ogni anno da parte del CUG di un apposito questionario on line
 - Azione 1.2 - Iniziative di formazione/sensibilizzazione sulle buone prassi lavorative, con promozione e/o realizzazione di un almeno un incontro in presenza/on line all'anno, con condivisione della documentazione relativa
 - Azione 1.3 - Iniziative di formazione/sensibilizzazione sulle tematiche della parità di genere, con promozione e/o realizzazione di un almeno un incontro in presenza/on line all'anno, con condivisione della documentazione relativa
 - Azione 1.4 - Formazione sui temi dell'accessibilità digitale, con promozione e/o realizzazione di un almeno un incontro in presenza/on line all'anno, con condivisione della documentazione relativa (vai al sito sull'[sito sull'accessibilità di AGID](#))
 - Azione 1.5 - Formazione sui temi della performance (nuova proposta), con promozione e/o realizzazione di una iniziativa su valutazione e performance, anche con riferimento al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance di AgID, e condivisione del relativo materiale
 - Azione 1.6 - Formazione sull'intelligenza artificiale (nuova proposta), con promozione e/o realizzazione di una iniziativa su intelligenza artificiale, con condivisione del relativo materiale
 - Azione 1.7 - Formazione sulla lingua inglese (nuova proposta), con promozione e/o realizzazione di una iniziativa sulla lingua inglese, con condivisione del relativo materiale
 - Azione 1.8 - Piani di formazione e crescita professionale, con predisposizione di un piano di formazione individuale per ciascun dipendente

- Azione 1.9 - Organizzazione e carichi di lavoro, attraverso l'analisi dei carichi di lavoro (nuova proposta) nel 2026 e la definizione di una scheda sui carichi di lavoro individuali nel 2027
- Azione 1.10 - Attivazione di uno sportello per il counseling psicologico, attraverso la stipula di un accordo con una struttura sanitaria per l'attivazione sportello nel 2026 e la messa a disposizione dello sportello entro metà 2027 (nuove proposte)
- Azione 1.11 - Iniziative per promuovere il team building ed il team working, con promozione e/o realizzazione di una iniziativa in presenza/on line, con condivisione del relativo materiale
- Azione 1.12 - Assicurazione sanitaria per il personale, con individuazione di soluzioni per garantire copertura sanitaria a tutto il personale
- Azione 1.13 - Interventi per la sicurezza e la salute nei luoghi di lavoro, secondo necessità, con realizzazione, secondo necessità, di interventi per garantire salute e sicurezza sul luogo di lavoro e con avvio di un tavolo di confronto con ITA-ICE per l'attuazione del Programma di riqualificazione energetica nella PA Centrale (PREPAC)
- Azione 1.14 - Postazione di lavoro per dipendenti con disabilità, con acquisto di tecnologie assistive, software e arredi secondo necessità
- *Obiettivo 2 - favorire politiche di conciliazione tra tempi di lavoro professionale ed esigenze di vita privata e familiare:*
 - Azione 2.1 - Focus su lavoro agile, con predisposizione di un approfondimento annuale in termini di qualità percepita e soddisfazione dei dipendenti da parte del CUG da inserire nel PIAO
- *Obiettivo 3 - migliorare la conoscenza sul ruolo, sui compiti e sulla sfera d'azione del CUG e sulle azioni positive (nuova proposta):*
 - Azione 3.1 - Iniziative di sensibilizzazione sul CUG e sulle tematiche di competenza, attraverso invio di comunicazioni sulle azioni positive previste nel PIAO e promozione e/o realizzazione di una iniziativa in presenza/on line sulle tematiche di competenza
 - Azione 3.2 - Monitoraggio dell'attuazione delle azioni positive, attraverso la predisposizione e compilazione da parte del CUG di un'apposita scheda sintetica che dia conto della realizzazione anno per anno.

Come effettuato nel PIAO 2025-2027, per ciascuna azione sono stati identificati e proposti uno o più indicatori di realizzazione con relativo valore target, data di rilevazione, annualità di attuazione nel triennio 2026-2028 e soggetto realizzatore, nonché i relativi risultati attesi.

Il CUG AgID ha, inoltre, realizzato il monitoraggio delle azioni positive previste per l'annualità 2025 nel PIAO 2025-2027, predisponendo un'apposita scheda di dettaglio.

Per maggiori informazioni sul Piano delle azioni positive per il triennio 2026/28 e sul monitoraggio delle azioni positive previste per l'annualità 2025, si rimanda *Allegato 3 – Azioni positive per il triennio 2026-2028 e monitoraggio 2025*.

3.3 Sezione 2 – Sottosezione 3 – Rischi corruttivi e trasparenza

3.3.1 Gestione del rischio di corruzione

La presente sezione contiene la valutazione di impatto del contesto esterno e del contesto interno con riguardo al rischio corruttivo. Nello specifico, viene illustrata la mappatura dei processi, l'identificazione e valutazione dei rischi corruttivi, la progettazione di misure organizzative per il trattamento del rischio e il relativo monitoraggio, nonché la programmazione dell'attuazione della trasparenza e il monitoraggio delle misure organizzative per garantire l'accesso civico semplice e generalizzato, ai sensi del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, recante *“Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni”*.

La gestione del rischio corruttivo è stata condotta in conformità alle modalità rappresentate dalle norme tecniche cui è ispirato il Sistema di prevenzione adottato in Agenzia, prima fra tutte, lo standard internazionale ISO 37001:2016 “Sistemi di gestione per la prevenzione della corruzione” (raccomandato da ANAC e dal Dipartimento della funzione pubblica per i Progetti PNRR), per il quale l’Agenzia ha ottenuto la certificazione nel 2023, mantenuta annualmente a seguito di apposito audit, sia nel 2024 che nel 2025.

Per il 2026 sono previsti specifici audit con la società certificatrice per le necessarie verifiche volte al mantenimento della certificazione. Il Sistema di prevenzione adottato dall’Agenzia prevede che sia definito un ordine di priorità degli interventi da attuare, sulla base di criteri definiti dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza; in particolare, nella scelta dei rischi su cui focalizzare l’attenzione incide il collegamento con le aree maggiormente esposte al rischio di corruzione e il livello di gravità dei comportamenti corruttivi, la cui misurazione è effettuata direttamente dalle strutture che hanno identificato i rischi.

La metodologia per la gestione dei rischi corruttivi dell’Agenzia e, più in generale, il Sistema, sono coerenti con le indicazioni della legge n. 190 del 2012 e s.m.i., nonché con il Piano Nazionale Anticorruzione (PNA), con particolare riferimento a quelli del 2019, del 2022, ed anche con le indicazioni contenute nella versione in consultazione del PNA 2025 (approvato da ANAC, ma di cui, al momento in cui si scrive, si è ancora in attesa di relativa adozione in via definitiva), oltre che con le disposizioni regolamentari emanate dall’Autorità Nazionale Anticorruzione. Tale metodologia si ispira agli standard maggiormente riconosciuti a livello internazionale in materia di risk management.

L’identificazione e la misurazione dei rischi di corruzione è stata effettuata attraverso la partecipazione dei dirigenti degli Uffici e delle Aree dirigenziali di livello non generale, nonché dei dirigenti di livello generale, sotto il coordinamento del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) e con il supporto operativo dei

Referenti per l'anticorruzione e la trasparenza designati dalle singole strutture. L'esito di tale valutazione è riportato nell'*Allegato 4 – Mappatura dei processi, delle attività e dei rischi*.

A seguito della riorganizzazione che ha interessato l'Agenzia, completata nel mese di luglio 2025 con l'attribuzione dell'ultimo incarico di dirigente di livello non generale, il Responsabile per la prevenzione della corruzione e la trasparenza ha avviato il delicato processo di identificazione e misurazione dei rischi che tenesse conto sia della riallocazione delle funzioni tra le strutture organizzative dell'Agenzia, sia della nomina dei nuovi dirigenti, che sono stati sensibilizzati in ordine ad una attenta e puntuale descrizione dei comportamenti a rischio corruttivo e alle conseguenti proposte di intervento per mitigare i rischi di corruzione identificati. Tali proposte sono funzionali alla definizione del set di interventi prioritari sui quali focalizzare l'attenzione nel corso del triennio. Per il triennio 2026-2028 gli obiettivi e gli interventi di prevenzione della corruzione dell'Agenzia si pongono in continuità con quanto già definito nel precedente ciclo di programmazione, con particolare attenzione agli interventi finalizzati a prevenire i rischi di corruzione nell'ambito dei progetti finanziati con i fondi del PNRR.

In continuità con il 2025, nell'ambito degli interventi da attuare nel 2026 un particolare rilievo sarà attribuito all'attività di formazione obbligatoria e a quella di sensibilizzazione del personale in materia di etica e anticorruzione; proseguiranno, inoltre, le attività di monitoraggio e controllo del rispetto della normativa in materia di contratti pubblici, anche alla luce delle nuove disposizioni contenute nel Codice degli appalti.

A livello organizzativo, nel mese di marzo è stato nominato il dipendente incaricato del supporto al RPCT.

3.3.2 Trasparenza

In aderenza all'art. 10, comma 1, del decreto legislativo n. 33 del 2013, secondo cui *“Ogni amministrazione indica, in un'apposita sezione del Piano triennale per la prevenzione della corruzione di cui all'articolo 1, comma 5, della legge n. 190 del 2012, i responsabili della trasmissione e della pubblicazione dei documenti, delle informazioni e dei dati ai sensi del presente decreto”*, e al comma 3, che recita *“La promozione di maggiori livelli di trasparenza costituisce un obiettivo strategico di ogni amministrazione, che deve tradursi nella definizione di obiettivi organizzativi e individuali”*, a seguito della modifica dell'assetto organizzativo dell'Agenzia, rimodulato con la determinazione del Direttore generale n. 139 del 22 aprile 2024, il Direttore generale, con le determinazioni n. 43 del 25 marzo 2025 e n. 212 del 3 ottobre 2025, ha nominato i Referenti per ciascuna Area/Ufficio, indicati dai rispettivi dirigenti, per il supporto al corretto flusso di atti e informazioni ai fini delle pubblicazioni obbligatorie. L'elenco è tempestivamente aggiornato ogni qual volta se ne presenti la necessità.

L'Agenzia mantiene costante l'impegno nel monitorare l'attuazione sia dell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione che dell'esercizio del diritto di accesso. Le richieste di

pubblicazione e i loro esiti sono oggetto di monitoraggio continuo, mentre la ricognizione completa dello stato di assolvimento degli obblighi è effettuata all'incirca ogni tre mesi, in concomitanza con l'acquisizione delle attestazioni dei dirigenti delle Aree/Uffici in merito alla completezza e qualità pubblicazioni, nonché con cadenza annuale in occasione delle verifiche poste in essere dall'OIV propedeutiche al rilascio dell'attestazione richiesta dall'ANAC.

Le azioni programmate hanno l'obiettivo di promuovere la cultura della trasparenza e assicurare l'adempimento degli obblighi in materia di pubblicità e di semplificare l'attività delle Strutture impegnate nelle pubblicazioni previste dalla normativa vigente in una logica di miglioramento continuo. AgID utilizza l'applicativo informatico Portale Amministrazione Trasparente (PAT) che costituisce parte integrante del sito dell'Agenzia e che viene costantemente adeguato alle modifiche normative.

La gestione del Portale è assicurata dalla rete composta dal personale incaricato del supporto al RPCT, in collaborazione con i Dirigenti delle Aree/Uffici e con il contributo dei referenti per la prevenzione della corruzione e la promozione della trasparenza.

Il PAT è offerto in riuso gratuito, è liberamente scaricabile alle Amministrazioni eventualmente interessate e si trova fra i software *open source* a riuso di Developers Italia ([Portale Amministrazione Trasparente a riuso](#)). L'attività di popolamento dell'applicativo è gestita secondo flussi e responsabilità specificamente individuate, e grazie alla capillare attività dei Referenti e tecnici, qualificati e costantemente formati, nonché all'attività trasversale di tutte le Aree/Uffici.

La definizione del flusso di pubblicazione deve essere effettuata da parte del dirigente o responsabile di ciascuna Area/Ufficio, che stabilisce anche le modalità di trasmissione al proprio referente per la trasparenza di dati, informazioni, documenti e procedimenti in formato idoneo per la pubblicazione, ovvero aperto ed accessibile.

Il PAT risponde agli obblighi normativi di pubblicazione, come evidenziato dall'esito dei controlli annuali sempre positivamente attestati dall'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV). Il monitoraggio, svolto con la collaborazione del RPCT e del personale di supporto, attiene ai contenuti, alla forma e alla completezza degli adempimenti in materia di trasparenza, e viene certificato e attestato anche ai fini del raggiungimento degli obiettivi di *performance* dirigenziale.

Le numerose modifiche normative sono tempestivamente diramate e chiarite agli Uffici e ai Referenti, e il Portale viene conseguentemente adeguato.

L'aggiornamento delle sezioni del PAT e della documentazione, nel rispetto dei tempi di pubblicazione, viene promossa dal RPCT e dal personale di supporto secondo un monitoraggio a campione continuo. Per gli obblighi di pertinenza, i Dirigenti delle Aree/Uffici oltre a usufruire delle indicazioni e degli aggiornamenti resi noti con apposite riunioni, incontri, e-mail, che nel complesso costituiscono attività di formazione continua, si avvalgono anche di apposite indicazioni per il Piano di miglioramento.

Dal 2023 l'ANAC sta coordinando un intenso lavoro di standardizzazione delle modalità di acquisizione di dati e informazioni ai sensi del decreto trasparenza (decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33) e loro pubblicazione sui siti istituzionali ("Amministrazione trasparente") delle amministrazioni. La collaborazione dell'Autorità con AgID e Garante Privacy in particolare, ma anche con Conferenza Unificata e Istat, ha condotto alla redazione di schemi standard la cui adozione definitiva è prevista al termine di un iter complesso, il quale comprende, fra l'altro, l'indizione di consultazioni pubbliche e l'acquisizione di pareri formali. Ogni schema standard ha ad oggetto gli obblighi di pubblicazione previsti ai sensi di uno specifico articolo del decreto trasparenza; gli schemi si propongono di rendere omogenei per tutte le amministrazioni i requisiti e le modalità di pubblicazione dei dati e, nel momento in cui sono adottati definitivamente dal Consiglio dell'Autorità, divengono vincolanti per tutte le amministrazioni soggette all'obbligo. Al momento della redazione del presente Piano risultano adottati definitivamente tre schemi standard.

Il Responsabile anticorruzione e trasparenza dell'Agenzia, con il contributo dei dirigenti delle Aree/Uffici, monitora costantemente la progressiva adozione dei diversi allo scopo di poter coordinare le azioni opportune atte a coinvolgere i Referenti delle strutture nelle necessarie operazioni di allineamento. A tale riguardo, è stata posta in essere un'azione di divulgazione, coordinamento e verifica circa l'applicazione dei tre nuovi schemi standard di pubblicazione obbligatori predisposti da ANAC (Delibera n.495 del 24 settembre 2024) per i seguenti ambiti:

- Art. 4-bis (utilizzo delle risorse pubbliche)
- Art.13 (organizzazione)
- Art.31 (controlli su attività e organizzazione)

Saranno anche implementate le versioni aggiornate dei suddetti schemi, così come modificate ai sensi della Delibera Anac n. 481 del 3 dicembre 2025. Sempre in tema di monitoraggio, oltre a quello specifico previsto dal cronoprogramma relativamente ai bandi di gara (effettuato con cadenza trimestrale) curato dal personale di supporto al RPCT, in coordinamento con il Servizio acquisti (articolazione dell'Area Affari Giuridici e Contratti Pubblici) e i Referenti, è previsto un monitoraggio ulteriore e preventivo rispetto a quello dell'OIV, per il rispetto di conformità ISO 37001.

L'Amministrazione assicura inoltre l'esecuzione degli adempimenti connessi all'esercizio dell'accesso, nella prospettiva di consentire ai cittadini di esercitare il diritto di conoscere e di essere informati sulle attività e sui procedimenti della PA e, al contempo, di realizzare un sistema di trasparenza inteso come massima accessibilità a tutte le informazioni concernenti l'organizzazione e le attività dell'Agenzia, allo scopo anche di favorire un controllo diffuso sulle attività istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche ad esse destinate.

Il RPCT cura il coordinamento delle istruttorie relative alle istanze di accesso civico semplice, riguardanti i dati e le informazioni sottoposti ad obbligo di pubblicazione di cui sono titolari le Strutture dell'Agenzia, e provvede sulle eventuali istanze di riesame, secondo quanto

disposto dal decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33. Il RPCT, inoltre, sempre sulla base delle indicazioni dell'ANAC, promuove e monitora l'aggiornamento del Registro degli accessi, pubblicato e costantemente aggiornato nell'apposita sezione dell'area Amministrazione Trasparente del sito istituzionale.

Con riguardo alla promozione dell'etica, l'impegno viene dichiarato nella "Dichiarazione di impegno per la prevenzione della corruzione in AgID", riferito nell'*Allegato 4 – Mappatura dei processi, delle attività e dei rischi*.

3.3.3 Monitoraggio e riesame

Il sistema di monitoraggio previsto dal PNA 2019 e dal PNA 2022 conferisce al RPCT specifici compiti di coordinamento e responsabilità, sia con riguardo al monitoraggio sull'effettiva attuazione delle misure di prevenzione e sull'adeguatezza delle stesse, sia in merito al riesame del funzionamento del sistema e del processo di prevenzione. Al RPCT è assegnato il compito di coordinare le attività di monitoraggio e controllo a carico delle strutture, tramite anche il contributo di un nucleo ristretto di competenze specialistiche in ambito di prevenzione della corruzione e sistemi di controllo. In linea con le indicazioni del PNA, l'Agenzia persegue un sistema di monitoraggio strutturato su più livelli, allineando il modello di organizzazione allo standard dei 3 livelli di controllo menzionati direttamente e indirettamente dall'ANAC nelle diverse edizioni del Piano Nazionale Anticorruzione.

Nell'ottica di rafforzare i presidi di prevenzione della corruzione e di garantire un monitoraggio più puntuale e sistematico dei processi connessi agli appalti pubblici, è in fase di pianificazione la predisposizione di strumenti digitali basati su tecnologie di intelligenza artificiale generativa. Tali strumenti saranno finalizzati al monitoraggio degli incarichi di RUP e delle ulteriori figure tecniche individuate dal *Regolamento sui criteri di riparto dell'incentivo per funzioni tecniche* (ai sensi della Determinazione del Direttore generale n. 145 del 7 luglio 2025), consentendo una verifica più tempestiva, strutturata e trasparente delle assegnazioni, nell'ottica di consentire la rotazione effettiva, e di prevenzione di eventuali cumuli di incarichi. L'introduzione di soluzioni automatizzate mira a ridurre il rischio di opacità nei processi, supportare l'azione dei dirigenti ed assicurare un allineamento costante agli obblighi normativi in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione.

Il percorso finalizzato al mantenimento del sistema ISO 37001:2016 rappresenta una favorevole occasione per rafforzare l'efficacia e la qualità dei meccanismi di monitoraggio in essere e sviluppare nuovi strumenti di controllo nei settori più deficitari.

Di seguito viene descritto il perimetro dei controlli dell'Agenzia affinché l'attività di prevenzione della corruzione sia conforme tanto alle indicazioni del PNA, quanto ai paradigmi del modello delineato dagli standard internazionali.

Monitoraggio di I livello

I dirigenti delle Aree e degli Uffici titolari delle misure di prevenzione oggetto di monitoraggio, coadiuvati dai Referenti, dovranno fornire informazioni sullo stato di attuazione delle misure di cui sono responsabili. Tale attività sarà svolta mediante invio di appositi report, all'interno dei quali i dirigenti, sempre coadiuvati dai propri Referenti, inseriranno le informazioni di monitoraggio, indicando sia lo stato di avanzamento delle attività volte all'attuazione della misura, sia gli output intermedi e/o finali prodotti, sia il valore a consuntivo dell'indicatore definito in sede di programmazione delle misure di prevenzione. I dirigenti responsabili delle misure saranno chiamati a fornire tali informazioni con cadenza annuale (nel mese di dicembre dell'anno di riferimento). Sarà, inoltre, prevista una verifica infra-annuale nel mese di giugno, sullo stato di avanzamento delle attività volte alla realizzazione delle misure di prevenzione. A ciò si aggiungerà una costante interlocuzione nel corso dell'anno tra strutture organizzative e supporto al RPCT, basata sull'organizzazione di appositi incontri in cui sono direttamente coinvolti i Referenti trasparenza.

Monitoraggio di II livello

Il RPCT, una volta acquisite le informazioni di monitoraggio dalle strutture organizzative, svolge il monitoraggio c.d. "di II livello" volto a verificare la coerenza delle informazioni rese dalle strutture titolari dell'attuazione delle misure rispetto a quanto programmato. Nello svolgimento dell'attività di verifica, il RPCT, coadiuvato dal personale di supporto, acquisisce la documentazione comprovante l'attuazione delle misure. Il RPCT, sempre coadiuvato dal menzionato personale di supporto, organizza anche specifici incontri con le strutture titolari dell'attuazione delle misure di prevenzione, al fine di acquisire gli elementi necessari alla verifica dell'effettiva attuazione e osservanza delle stesse. Il monitoraggio avviene periodicamente e, in caso di non conformità, le strutture titolari delle azioni sono invitate a regolarizzare le posizioni difformi dagli obiettivi predefiniti.

Monitoraggio di III livello

Il III livello di controllo, così come contemplato dalla regolamentazione tecnica di settore, risponde ad una duplice funzione di verifica avente ad oggetto: a) *compliance* delle misure di prevenzione rispetto alla normativa interna e nazionale; b) aderenza del Sistema di prevenzione ai contenuti del mandato istituzionale in materia di legalità ed integrità.

Il modello dei tre livelli di controllo è plasmato sugli standard sviluppati dalle organizzazioni internazionali. Con l'adozione del modello di organizzazione conforme alla norma ISO 37001 verranno sistematicamente eseguiti degli audit sul sistema di gestione. Inoltre, con cadenza annuale sarà effettuato, così come già avvenuto negli anni scorsi, l'audit da parte di un ente di certificazione accreditato che valuterà l'aderenza dell'organizzazione allo standard ISO 37001.

Riesame

Potranno essere raggiunti significativi miglioramenti riguardo gli aspetti concernenti il riesame del Sistema di prevenzione dell'Agenzia nel percorso verso il rinnovo della certificazione ISO 37001:2016, anche in ragione dell'istituzione della figura del Responsabile della funzione di conformità per la prevenzione della corruzione (attivo dal 19 marzo 2025) con il compito di assicurare che il Sistema di gestione per la prevenzione della corruzione implementato dall'Agenzia, e descritto nella relativa Manualistica, risponda ai requisiti della norma. Il Responsabile della funzione di conformità proseguirà nella supervisione della progettazione e attuazione del Sistema di gestione per la prevenzione della corruzione.

Il Responsabile della funzione di conformità affianca il RPCT nell'esercizio della verifica di conformità del Sistema ai requisiti normativi e regolamentari interni, nell'ultima fase del processo di gestione del rischio di corruzione. L'attività di riesame è svolta prevalentemente durante la fase di predisposizione degli aggiornamenti annuali al PIAO; tuttavia, qualora nel corso dell'anno il RPCT, nell'esercizio degli specifici compiti di vigilanza, venga a conoscenza di eventuali profili di criticità inerenti al funzionamento del sistema di prevenzione della corruzione, sottopone le necessarie esigenze di modifica al Direttore generale.

3.3.4 Whistleblowing

In coerenza con il quadro normativo vigente e con gli indirizzi forniti dall'Autorità Nazionale Anticorruzione, si evidenzia che le Linee Guida ANAC sui canali interni di segnalazione, approvate con Delibera n. 478 del 26 novembre 2025 e pubblicate il 12 dicembre 2025, introducono una serie di adempimenti aggiuntivi per le pubbliche amministrazioni, finalizzati a rendere più omogenea e conforme l'attuazione del decreto legislativo 10 marzo 2023, n. 24, introducono, in altri termini, una serie di nuove attività obbligatorie per le pubbliche amministrazioni, finalizzate a uniformare e rafforzare l'attuazione del decreto legislativo 10 marzo 2023, n. 24.

Tali attività saranno programmate ed implementate nel corso del 2026, nell'ambito del processo di aggiornamento del sistema di prevenzione della corruzione e della trasparenza, e riguarderanno in particolare:

- il rafforzamento dei requisiti organizzativi del canale interno di segnalazione, con procedure più strutturate per la ricezione, l'analisi e la gestione dei casi
- l'analisi del fabbisogno dell'adozione di misure tecniche e organizzative aggiuntive per la tutela della riservatezza del segnalante e dei soggetti coinvolti
- il rafforzamento degli obblighi informativi verso il segnalante, con tempistiche definite per gli aggiornamenti sullo stato della segnalazione
- l'integrazione operativa tra canale interno e canale esterno ANAC, secondo le indicazioni dell'Autorità
- la previsione di percorsi formativi dedicati per RPCT, personale autorizzato e dirigenti
- l'avvio di un monitoraggio periodico dell'efficacia del sistema, mediante indicatori e verifiche annuali.

L'attuazione di tali adempimenti è inserita nella pianificazione 2026, con la definizione di responsabilità, tempistiche e strumenti operativi, in coerenza con la strategia complessiva di prevenzione della corruzione delineata nel presente Piano.

3.3.5 Dichiarazioni di insussistenza di inconferibilità ed incompatibilità

Con delibera n. 464, approvata dal Consiglio dell'ANAC nell'adunanza del 26 novembre 2025 (pubblicata il 3 dicembre 2025), l'Autorità ha aggiornato e sostituito integralmente la precedente delibera n. 833 del 2016, ridefinendo il quadro operativo relativo alle attività di vigilanza ed accertamento in materia di inconferibilità e incompatibilità degli incarichi ai sensi del decreto legislativo 8 aprile 2013, n. 39. Sono state fornite indicazioni aggiornate sulle modalità di acquisizione, verifica e controllo delle dichiarazioni di insussistenza delle cause di inconferibilità e incompatibilità, con particolare attenzione al ruolo del RPCT e al coordinamento con le funzioni di vigilanza dell'Autorità.

In coerenza con tali indirizzi, nel corso del triennio sarà effettuato un monitoraggio sistematico sulla pubblicazione delle dichiarazioni di inconferibilità e incompatibilità del personale dirigente, al fine di garantire completezza, tempestività e conformità agli obblighi previsti dalla normativa vigente.

In particolare, è previsto che qualora il RPCT venga a conoscenza del conferimento di un incarico in violazione delle norme o di una situazione di incompatibilità, è tenuto ad avviare un procedimento di accertamento e ad informare Anac. La delibera contiene infine anche una sezione dedicata all'attività consultiva dell'Autorità, con particolare riferimento alla possibilità, prima del conferimento di un incarico, di presentare ad ANAC una richiesta di parere, *“nonostante l'attività consultiva di ANAC non abbia carattere vincolante, nel caso in cui l'amministrazione si discosti dall'interpretazione resa dall'Autorità – conferendo ad esempio un incarico ritenuto nel parere inconferibile ai sensi del decreto legislativo 8 aprile 2013, n. 39 – e sopraggiunga una segnalazione all'Autorità, quest'ultima potrà avviare un'attività di vigilanza”*.

4 Sezione 3 – Organizzazione e capitale umano

4.1 Sezione 3 – Sottosezione 1 – Struttura organizzativa

In base al regolamento di organizzazione vigente, da ultimo modificato con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri del 13 novembre 2023, registrato alla Corte dei conti il 22 dicembre 2023, reg. n. 3347, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale Serie Generale n. 293 del 16 dicembre 2023, la struttura organizzativa dell'Agenzia si articola in:

- a) direzioni, aventi natura di ufficio dirigenziale di livello generale
- b) aree/uffici, aventi natura di ufficio dirigenziale di livello non generale

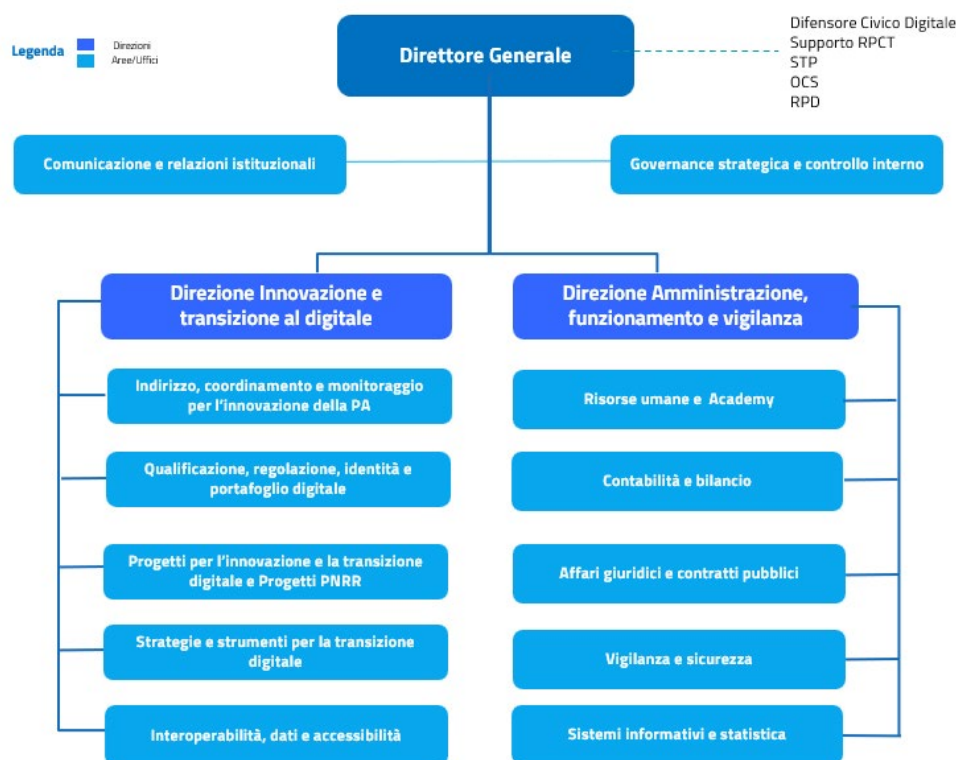
- c) servizi, aventi natura di unità organizzative non dirigenziali alle quali possono corrispondere «incarichi di posizione organizzativa» ai sensi della vigente disciplina contrattuale.

La dotazione organica dell'Agenzia prevede complessivamente 130 unità, di cui:

- n. 2 dirigenti di prima fascia
- n. 12 dirigenti di seconda fascia
- n. 116 unità non dirigenziali

Di seguito l'organigramma dell'Agenzia rimodulato dalla determinazione del Direttore generale n. 139 del 22 aprile 2024 e l'ampiezza delle unità organizzative in termini di numero di dipendenti in servizio al 31 marzo 2025.

TABELLA 5 - ORGANIGRAMMA AGID COME DA DETERMINAZIONE DEL DG DEL 22 APRILE 2024 N.139



Le Direzioni sono strutture di livello generale, le Aree e gli Uffici sono strutture di livello non generale. Le responsabilità delle Direzioni sono attribuite a Direttori (Dirigenti di prima fascia); le responsabilità delle Aree e degli Uffici sono attribuite a Dirigenti di seconda fascia. Il 31 marzo 2024 sono giunti a scadenza gli incarichi di posizione organizzativa conferiti nel 2022 e, nelle more del processo di riorganizzazione, non sono stati rinnovati. Le strutture non generali sprovviste di titolare sono rette ad interim dal Direttore della Direzione a cui la struttura appartiene.

A seguito dell'applicazione della *Sequenza contrattuale AGID ad integrazione del CCNL del personale del comparto Funzioni Centrali del 9 maggio 2022* sottoscritta il 16 luglio 2024, dal 1° novembre 2024 tutto il personale è confluito in una delle quattro Aree contrattualmente previste: Elevate professionalità, Funzionari, Assistenti e Operatori.

A decorrere dal 1° gennaio 2025, inoltre, tutto il personale presente nei ruoli dell'Agenzia alla data del 31 dicembre 2024 è stato inquadrato in una delle due famiglie professionali individuate mediante accordo con le parti sociali (Amministrativo-gestionale e Tecnico-informatica).

La distribuzione del personale in servizio al 31 dicembre 2025 nelle strutture è la seguente:

TABELLA 6 - DISTRIBUZIONE DEL PERSONALE AI SERVIZI

Area/Qualifica	Direzione Generale Staff	Direzione Amministrazione, funzionamento e vigilanza						Direzione Innovazione e Transizione digitale				
Direttori	1	1						1				
Elevate Professionalità	1											
Funzionari	5	2						3				
Assistenti	2	1										
Area/Qualifica	Governance strategica e controllo interno	Relazioni istituzionali e Comunicazione	Area Affari giuridici e Contratti pubblici	Area Contabilità e Bilancio	Area Risorse umane e Academy	Area Sistemi informativi e Statistica	Area Vigilanza e sicurezza	Area Indirizzo, coordinamento e monitoraggio per l'innovazione della PA	Area Progetti per l'innovazione e la transizione digitale	Area Interoperabilità, dati e accessibilità	Area Qualificazione, Regolazione, Identità e Portafoglio digitale	Area Strategie e strumenti per la transizione digitale
Dirigenti		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Elevate Professionalità	1	1					1				3	2
Funzionari	1	6	11	11	11	9	9	4	8	8	5	8
Assistenti				4	4	7		2	1	1	1	1
Operatori												

TABELLA 7 - DISTRIBUZIONE DEL PERSONALE AI SERVIZI

Ufficio/Area	Unità totali di personale in servizio	Ufficio/Area	Unità totali di personale in servizio	Ufficio/Area	Unità totali di personale in servizio
Direzione Generale Staff	9	Direzione Amministrazione, funzionamento e vigilanza	4	Direzione Innovazione e Transizione digitale	4

Governance strategica e Controllo interno	2	Area Affari giuridici e Contratti pubblici	12	Area Indirizzo, coordinamento e monitoraggio per l'innovazione della PA	7
Relazioni istituzionali e Comunicazione	8	Area Contabilità e Bilancio	16	Area Progetti per l'innovazione e la transizione digitale e Progetti PNRR	10
		Area Risorse umane e Academy	16	Area Interoperabilità, dati e accessibilità	10
		Area Sistemi informativi e Statistica	17	Area Qualificazione, Regolazione, Identità e Portafoglio digitale	10
		Area Vigilanza e sicurezza	11	Area Strategie e strumenti per la transizione digitale	12

Al personale assunto si aggiungono 35 esperti/collaboratori con contratto di libera prestazione professionale assegnati trasversalmente alle strutture titolari di progetti e 2 tirocinanti.

TABELLA 8 - DISTRIBUZIONE DEGLI ESPERTI E COLLABORATORI AI SERVIZI

Area Vigilanza e sicurezza	Area Indirizzo, coordinamento e monitoraggio per l'innovazione della PA	Area Progetti per l'innovazione e la transizione digitale e Progetti PNRR	Area Interoperabilità, dati e accessibilità	Area Qualificazione, Regolazione, Identità e Portafoglio digitale
5	3	2	22	3

4.2 Sezione 3 – Sottosezione 2 – Organizzazione del lavoro agile

L'introduzione del lavoro agile in AgID fin dal 2015, con una specifica determinazione che ha anticipato la Legge 22 maggio 2017 n. 81, nasce dalla necessità di adattarsi ai cambiamenti del mondo del lavoro e di migliorare l'efficienza operativa. L'avanzata fase di sperimentazione ha consentito, durante la fase di emergenza pandemica, di attivare rapidamente una collaborazione con le organizzazioni sindacali che ha portato alla definizione di uno schema di accordo individuale, in anticipo rispetto alle regolamentazioni nazionali come il CCNL 2019-2021.

Successivamente AgID ha lavorato per rendere il lavoro agile una parte integrante e stabile della propria organizzazione, adottando gli strumenti necessari per lavorare da remoto e promuovendo una cultura basata sulla fiducia e sulla professionalità.

L'adozione di politiche di lavoro agile è diventata una priorità strategica, con un focus sul monitoraggio e sulla continua evoluzione delle pratiche lavorative. Concentrando la

progettazione dell'attività organizzativa sull'alternanza tra modalità sincrona e asincrona, e adottando di conseguenza pratiche e strumenti – compresi la presenza in sede o da remoto – l'Agenzia ha potuto individuare e delimitare la necessità di lavoro sincrono in presenza. I dipendenti possono scegliere di connettersi da casa, da spazi di co-working o da altre sedi dell'organizzazione. Il coordinamento avviene a livello di singoli team e ogni dirigente ha autonomia nella gestione del proprio ufficio. Inoltre, è permesso lavorare per periodi prolungati da luoghi distanti sia dalla propria abitazione sia dal luogo di lavoro, garantendo la continuità operativa anche in situazioni straordinarie. Le persone possono gestire autonomamente l'inizio e la fine della giornata lavorativa. Un altro aspetto importante è il diritto alla disconnessione, garantito dalle iniziative organizzative che assicurano ai dipendenti il completo distacco dal lavoro al di fuori dell'orario lavorativo.

L'estensione del lavoro agile ha spinto AgID ad adeguare le tecnologie e gli strumenti digitali necessari per garantire la continuità operativa e la collaborazione tra i lavoratori anche a distanza. La dotazione tecnologica messa a disposizione dall'organizzazione include dispositivi per il lavoro in mobilità come PC, smartphone e cuffie. Per facilitare la comunicazione e la collaborazione da remoto, sono state introdotte tecnologie di videoconferenza e strumenti per la conservazione e condivisione dei documenti, migliorando l'interazione e la produttività tra i team. Inoltre, AgID ha adottato soluzioni per l'accesso ai dati e alle informazioni in sicurezza, come VPN (Virtual Private Network).

L'Agenzia ha puntato sull'adozione di applicazioni e strumenti di Project Management per la gestione delle attività e dei compiti, ottimizzando il coordinamento dei progetti e l'efficienza del lavoro di squadra. L'adeguamento della dotazione tecnologica è stato accompagnato da piani formativi mirati per migliorare le competenze digitali dei dipendenti, per far sì che tutte le persone fossero in grado di utilizzare efficacemente gli strumenti messi a disposizione.

L'introduzione dell'iniziativa ha spinto l'organizzazione a implementare un piano di gestione del cambiamento (*change management*) per supportare le persone e promuovere una cultura organizzativa orientata ai risultati.

In aggiunta, l'Agenzia ha puntato molto sulla formazione delle persone, al fine di dotarle delle competenze necessarie per il nuovo modo di lavorare e per favorire una cultura organizzativa agile. Il piano formativo ha previsto corsi finalizzati al miglioramento delle competenze digitali, oltre che corsi dedicati allo sviluppo di competenze di e-leadership, soft skills e time management.

In particolare, sono in fase di svolgimento alcuni corsi per aiutare i lavoratori a gestire il carico lavorativo (con un focus sull'alternanza tra le attività da svolgere in modalità sincrona e asincrona, per evitare di incorrere nel *burnout*) e la conciliazione tra impegni lavorativi e familiari, sensibilizzando le persone ad una corretta ed equa distribuzione dei compiti di *caring* all'interno del nucleo familiare.

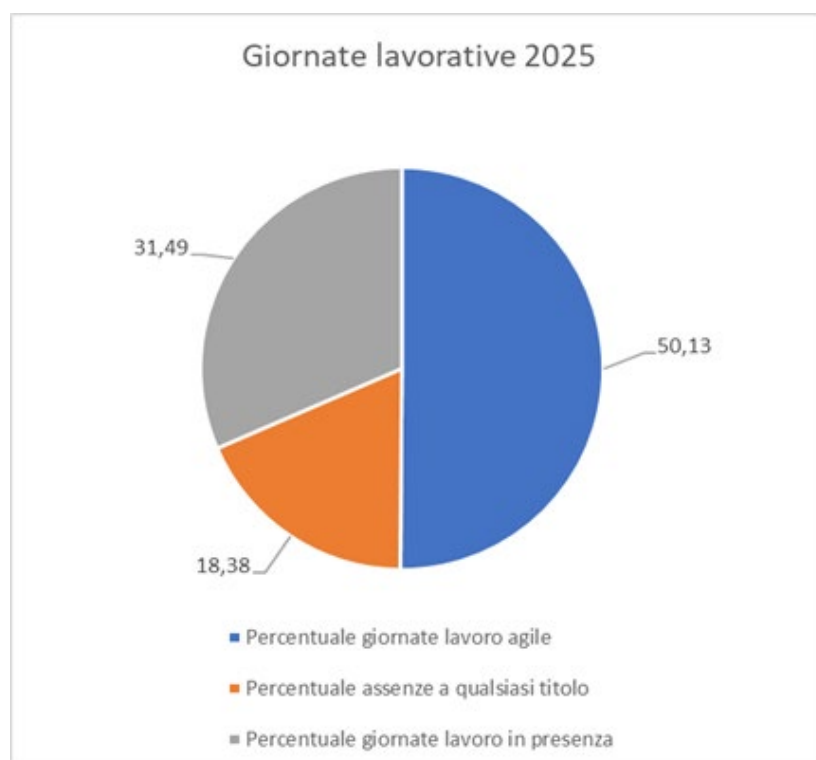
4.2.1 Livello di attuale sviluppo

Di seguito i dati di sintesi del livello di attuazione e sviluppo del lavoro agile raggiunto dall'Agenzia. In termini assoluti, negli anni 2024 e 2025 la distribuzione delle giornate lavorative dell'anno nelle 3 casistiche (lavoro agile, assenze a qualsiasi titolo e presenze in sede) è stata rilevata dal sistema di gestione del personale come segue:

TABELLA 9 - DISTRIBUZIONE DELLE GIORNATE LAVORATIVE

Anno di riferimento	Totale giornate lavorative nell'anno	Totale giornate lavoro agile	Totale assenze a qualsiasi titolo	Totale presenze in sede
2024	34907	16965	6699	11243
2025	36610	18352	6730	11528

Di seguito la rappresentazione grafica della distribuzione delle giornate lavorative dell'anno 2025 tra lavoro agile, lavoro in presenza e assenze a qualsiasi titolo:



Confrontando i dati (in percentuale) del 2025 con i dati in percentuale dell'anno precedente, riscontriamo un leggero incremento della percentuale di giornate svolte in lavoro agile a fronte di una leggera flessione sia delle assenze a qualsiasi titolo che delle giornate lavorative svolte in presenza:

TABELLA 10 - DISTRIBUZIONE DELLE GIORNATE LAVORATIVE IN VALORI PERCENTUALI

Anno di riferimento	Totale giornate lavorative nell'anno	Totale giornate lavoro agile in %	Totale assenze a qualsiasi titolo in %	Totale presenze in %
2024	34907	48,60	19,19	32,21
2025	36610	50,13	18,38	31,49

L'Agenzia è dotata di 190 PC (acquisto interamente ammortizzato) e di 160 telefoni cellulari (resi disponibili dal gestore di telefonia mobile individuato mediante convenzione CONSIP) a copertura di tutti dipendenti.

L'Agenzia inoltre dispone di

- intranet
- Portale del dipendente per la gestione del dipendente
- applicativi amministrativo-gestionali e banche dati accessibili dai lavoratori in lavoro agile
- accessi sicuri dall'esterno agli applicativi e banche dati interni e sistemi di conservazione dei lavori intermedi per i dipendenti che lavorano dall'esterno sugli archivi condivisi
- firma digitale rilasciata a tutti i dipendenti
- help desk informatico di supporto al dipendente anche in lavoro agile.

Il *Sistema di misurazione e valutazione della performance* dell'Agenzia prevede esplicito riferimento alla congruità con le prestazioni di lavoro in modalità agile.

Fin dall'inizio l'AgID si è posta l'obiettivo

- di rendere più snella ed efficiente la macrostruttura organizzativa e allo stesso tempo responsabilizzare i lavoratori, favorendo relazioni fondate sulla fiducia e sul conseguimento di obiettivi dati delle attività, anziché sul controllo
- di potenziare la digitalizzazione mediante acquisizione di competenze digitali, innovazione tecnologica, completa dematerializzazione e ricorso massiccio alle soluzioni in cloud
- di superare la rigidità del lavoro in termini di orari, spazi e modalità organizzative, che rappresenta uno dei maggiori ostacoli per la conciliazione di vita familiare e lavorativa e riguarda soprattutto le donne, che a causa della doppia presenza richiesta si trovano spesso in situazioni di svantaggio con penalizzazione evidente delle carriere

Va inoltre evidenziato che, a regime, la possibilità di accedere a percentuali elevate di giornate lavorative in modalità agile facilita il reclutamento di personale estendendolo

all'intero territorio nazionale: la prospettiva di non risiedere stabilmente a Roma (sede fisica di AgID), incentiva personale proveniente da tutta Italia a partecipare alle procedure selettive di accesso o di comando/mobilità da altre Amministrazioni, ampliando l'opportunità di selezionare le professionalità necessarie all'assolvimento dei compiti istituzionali dell'Agenzia.

Ma, ancor prima della digitalizzazione, l'esperienza fin qui acquisita consente di affermare che la vera chiave di volta sia stata l'affermazione di una cultura organizzativa basata sui risultati, capace di generare autonomia e responsabilità nelle persone, di apprezzare risultati e merito di ciascuno.

4.2.2 Modalità attuative

In base all'Accordo siglato con le Organizzazioni sindacali, a partire dal 1° aprile 2022 il dipendente che intende accedere al lavoro agile sottoscrive con il proprio dirigente un accordo individuale con il quale si impegna a svolgere, su base semestrale, il 30% delle giornate lavorative in presenza.

Di conseguenza a ciascun dipendente viene assegnato, su base semestrale, un "portafoglio" di lavoro agile pari al 70% delle giornate lavorative, calcolate su un arco temporale semestrale, da gestire in autonomia di concerto con il proprio dirigente.

Di seguito la sintesi delle misure previste a regime:

- l'eventuale rimodulazione dell'accordo con le Organizzazioni sindacali in materia di lavoro agile anche al fine di prevedere un ampliamento a favore di determinate categorie di personale, come previsto dall'art. 13 del CCNL Comparto Funzioni Centrali 2022-2024
- l'aggiornamento continuo dello stato di remotizzazione dei sistemi informativi interni
- l'avanzamento della revisione dei processi interni
- l'aggiornamento e incremento della digitalizzazione dei processi interni
- l'aggiornamento della policy aziendale
- il miglioramento della formazione e dell'informazione specifica del personale dirigenti/posizioni organizzative sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile
- il miglioramento della formazione dei dipendenti compresi i dirigenti sulle competenze digitali specifiche
- l'eventuale inserimento nel PIAO di specifici indicatori sul lavoro agile a regime
- una eventuale nuova indagine di soddisfazione e di clima sul personale

Requisiti tecnologici

Ai fini dell'implementazione del lavoro agile, rivestono un ruolo strategico la cultura organizzativa e le tecnologie digitali in una logica di *change management*, ovvero di gestione del cambiamento organizzativo per valorizzare al meglio le opportunità rese disponibili dalle nuove tecnologie.

Lavoro agile e *Digital Transformation* si amplificano vicendevolmente: da una parte, infatti, lo Smart Working ha bisogno delle tecnologie per rendere concrete le sue pratiche e i suoi modelli, dall'altra rappresenta esso stesso una grande leva per la realizzazione della PA Digitale. Le seguenti quattro categorie di tecnologie abilitano il lavoro agile e traggono nuova linfa e nuova vitalità attraverso lo sviluppo di competenze digitali:

- *Mobility*: Piattaforme, dispositivi e applicazioni che supportano il lavoro in mobilità.
- *Security*: Tecnologie adottate per garantire la sicurezza degli accessi, delle applicazioni e dei dati, anche da remoto, e utilizzando diversi device.
- *Workspace Technology*: Tecnologie e servizi per un utilizzo più flessibile e più efficace degli ambienti fisici.
- *Social collaboration*: strumenti e servizi che permettono di comunicare e relazionarsi, creando nuove opportunità di collaborazione e condivisione della conoscenza.

L'Agenzia adotta, già da tempo, il paradigma del *Digital Workplace* (sistemi informatici, dispositivi hardware, applicativi software e processi aziendali) per incrementare la produttività e semplificare la comunicazione all'interno dei team di lavoro e tra differenti team, assicurando un adeguato livello di sicurezza e controllo.

Per la maggior parte delle attività proprie di AgID, del resto, i dipendenti ricorrono ad una modalità lavorativa indipendente dalla postazione fisica.

Questo perché, già prima della pandemia, gran parte dei dipendenti di AgID erano forniti di una postazione di lavoro in versione *desktop replacement* ed era diffuso l'utilizzo di apparati quali smartphone e pc portatili. L'infrastruttura informatica, anche prima dell'emergenza pandemica, era stata progettata e realizzata dal competente Servizio per consentire l'erogazione di servizi applicativi necessari a garantire la produttività individuale dei dipendenti anche da remoto consentendo gli accessi "esterni" al personale, secondo le profilazioni di ognuno, alle componenti applicative, alle banche dati e ai sistemi di *collaboration*.

Pertanto le caratteristiche di scalabilità dell'infrastruttura hanno reso attuabile l'Accordo siglato con le Organizzazioni sindacali: a tal fine il servizio informatico ha provveduto ad aggiornare e ad ampliare la dotazione di pc portatili, adottando anche policy specifiche per il personale con disabilità temporanee, situazionali e permanenti.

Gli elementi fondanti del *Digital Workplace* sono:

- a) il sistema perimetrale di sicurezza (firewall) che consente anche accessi tramite VPN alla rete intranet dell'ente (l'accesso tramite VPN è utilizzato soltanto per operazioni di amministrazione del sistema informatico dell'ente)

- b) servizi in cloud per la gestione delle attività istituzionali, quali (a titolo di esempio, non esaustivo):
 - posta elettronica
 - accesso documentale
 - sistema integrato gestionale-contabile
 - portale del dipendente
 - UCC (*unified communication & collaboration*)
- c) software e hardware per consentire la fruizione di videoconferenze
- d) connettività e fonia mobile tramite l'utilizzo dei servizi presenti in Convenzione Consip
- e) firma digitale disponibile tramite i Mod. ATe del Ministero della Difesa
- f) firma digitale remota da utilizzare anche nei flussi documentali interni

Per il triennio 2026-2028 si conferma la previsione di implementare:

- l'utilizzo di desktop virtuali
- l'attuazione di un piano graduale di sostituzione e di aggiornamento degli strumenti informatici in uso al personale per allinearli alle evoluzioni tecnologiche
- l'analisi, la progettazione e l'implementazione di un efficace ed efficiente sistema gestionale integrato
- la definizione ed implementazione di workflow per la digitalizzazione dei processi interni attraverso l'interoperabilità delle componenti
- il potenziamento dell'infrastruttura ICT di AgID al fine di migliorare la qualità dei servizi offerti incrementando i livelli di privacy, sicurezza e affidabilità, anche attraverso il ricorso a soluzioni Cloud
- la realizzazione di un ulteriore potenziamento dell'infrastruttura ICT dell'Agenzia tramite una architettura cloud di tipo SASE al fine di fornire accesso sicuro ai servizi erogati da AgID.

Mappatura delle attività che possono essere svolte in modalità di lavoro agile

Il ricorso sistematico al lavoro agile, e la conseguente necessità di incrementare la percentuale dei lavoratori che prestano ordinariamente servizio in tale modalità, ha richiesto adeguamenti organizzativi nella direzione della massima flessibilità del lavoro, previa mappatura delle attività che possono essere svolte in modalità agile.

La mappatura ha evidenziato un numero ristretto di attività da svolgersi necessariamente in presenza:

- a) Acquisizione e protocollazione documentazione cartacea pervenuta all'AgID
- b) attività afferenti ai sistemi informativi non esercitabili da remoto
- c) attività di gestione delle infrastrutture di sicurezza non esercitabili da remoto
- d) attività relative alla gestione di documentazione classificata da rendere in presenza ai sensi delle disposizioni in materia

- e) attività di presidio per gli interventi di manutenzione programmata o straordinaria che richiedano interventi di Ditte esterne presso la sede
- f) attività ispettive
- g) attività di accoglienza ai neoassunti

L'esperienza positiva, con riferimento all'estensione del lavoro agile alla totalità del personale in servizio e alla piena compatibilità di percentuali elevate di personale utilizzato in tale modalità con le potenzialità organizzative e con la qualità del servizio erogato, consente di confermare il ricorso all'istituto del lavoro agile per i dipendenti interessati alla stipula dell'accordo individuale ex art. 19 della legge 22 maggio 2017 n. 81.

Riguardo alle attività elencate e anche alla luce dell'esperienza maturata e/o delle soluzioni organizzative e tecnologiche adottate, tale elenco potrà essere aggiornato (anche parzialmente) ove l'amministrazione le ritenga svolgibili in modalità agile.

4.2.3 Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile

Dirigenti

Un ruolo fondamentale nella definizione dei contenuti del Piano, e in particolare nella programmazione e monitoraggio degli obiettivi in esso individuati, è svolto dai dirigenti quali promotori dell'innovazione dei sistemi organizzativi.

I dirigenti, oltre che potenziali fruitori del lavoro agile al pari degli altri dipendenti, sono tenuti nell'arco di sviluppo del Piano:

- a salvaguardare le legittime aspettative di chi utilizza la modalità in lavoro agile in termini di formazione e crescita professionale, con particolare attenzione a garantire la promozione di percorsi informativi e formativi che non escludano i lavoratori dal contesto lavorativo e dalle opportunità professionali, previsti dal SMVP. Il SMVP prevede quale sede privilegiata i colloqui di feedback
- a monitorare, in itinere ed ex-post, il raggiungimento degli obiettivi concordati
- a collaborare all'attuazione del presente Piano, con gli altri dirigenti in sede di riunioni di calibrazione (SMVP), con il CUG in sede propositiva e di attuazione delle proposte e con l'OIV in sede di verifiche e monitoraggio.

Il dirigente dell'Area Risorse umane e Academy promuoverà le politiche per il personale che espleta la propria attività in modalità agile, tenendo anche conto delle proposte dei dirigenti, dei risultati delle azioni del CUG, delle previsioni del SMVP e dei risultati delle azioni dell'OIV.

I dirigenti concorrono all'individuazione del personale da avviare a modalità di lavoro agile anche alla luce della condotta complessiva dei dipendenti. È loro compito esercitare un potere di controllo diretto su tutti i dipendenti ad essi assegnati, a prescindere dalla modalità in cui viene resa la prestazione, organizzare per essi una programmazione delle

priorità e, conseguentemente, degli obiettivi lavorativi di breve-medio periodo, nonché verificare il conseguimento degli stessi.

Comitati unici di garanzia (CUG)

Il Comitato Unico di Garanzia opera nell'ottica delle politiche di conciliazione dei tempi di lavoro e vita privata funzionali al miglioramento del benessere organizzativo. Tra le azioni proposte rilevano l'indagine sulla soddisfazione del personale, a supporto tra l'altro dell'adozione di politiche del personale adeguate all'utilizzo estensivo del lavoro agile e la creazione di uno sportello di ascolto che possa far emergere situazioni di disagio e di tecno-stress.

Organismo indipendente di valutazione (OIV)

L'Organismo Indipendente di Valutazione può operare tra l'altro a supporto del controllo strategico e in particolare nella verifica di efficacia del monitoraggio del Piano.

Il ruolo dell'OIV è fondamentale non solo ai fini della valutazione della performance organizzativa, ma anche per verificare che la definizione degli indicatori sia il risultato di un confronto tra i decisori apicali e tutti i soggetti coinvolti nel processo e per fornire indicazioni sull'adeguatezza metodologica degli indicatori stessi.

Responsabili della Transizione al Digitale (RTD)

Il Responsabile della Transizione Digitale (RTD) collabora con il vertice per la specificazione dei cambiamenti organizzativi necessari all'efficiente impiego del lavoro agile e degli adeguamenti e investimenti tecnologici indispensabili.

In particolare collabora per la definizione della "mappatura dei processi" realizzabili da remoto, per la definizione degli applicativi disponibili per la gestione delle attività in modalità smart working.

Altri soggetti

La presente Sezione è adottata informate le organizzazioni sindacali.

4.2.4 Programma di sviluppo del lavoro agile

A regime dal 2023, come da Linee Guida del POLA.

4.2.5 Esiti delle indagini sul benessere organizzativo

Si veda l'apposito *Allegato 2 – Esiti delle indagini sulla soddisfazione del personale rispetto all'esperienza di lavoro agile o di altre indagini*

4.3 Sezione 3 – Sottosezione 3 – Fabbisogno del personale

4.3.1 Il contesto di riferimento

La presente sezione individua il fabbisogno di personale dell’Agenzia e la programmazione del relativo reclutamento per il triennio 2026-2028.

La programmazione è redatta in conformità a quanto stabilito dal Decreto del Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione 8 maggio 2018, recante le *Linee di indirizzo per la predisposizione dei piani dei fabbisogni di personale da parte delle amministrazioni pubbliche* nonché dalle più recenti *Linee di indirizzo per l’individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche* del Decreto del Ministro per la pubblica amministrazione del 22 luglio 2022. L’obiettivo generale è quindi il disegno di un piano di reclutamento che nel rispetto del principio di ottimizzazione delle risorse pubbliche disponibili, di efficienza, economicità e qualità dei servizi sia capace di puntare alla valorizzazione del capitale umano e a una programmazione qualitativa delle risorse necessarie.

Con tale volontà l’Agenzia ha aderito già nel 2024 al progetto promosso da DFP “La gestione strategica delle risorse umane per creare valore pubblico - Accompagnamento e diffusione del know how”. Il progetto prevede per l’Agenzia la progressiva costruzione dei propri profili professionali all’interno della piattaforma Minerva, consentendo a tendere di:

- colmare la lacuna attuale nella definizione dei profili di ruolo, traducendo le famiglie professionali in descrizioni operative di posizioni, competenze e responsabilità
- ricondurre i profili AgID al Sistema Professionale nazionale, assicurando confrontabilità, benchmarking e mobilità interna amministrativa
- armonizzare la terminologia e le tassonomie utilizzate, allineando i descrittori di competenza di AgID a quelli condivisi nella piattaforma
- mappare in formato digitale le competenze reali del personale, associando ciascun dipendente a un profilo Minerva e registrando esperienze, formazione e risultati di performance
- potenziare la capacità di analisi e pianificazione HR, utilizzando i dati derivanti dalla mappatura per aggiornare il piano dei fabbisogni, orientare la formazione e monitorare i gap di competenze.

In prospettiva, la migrazione del dizionario delle competenze AgID nella struttura dati di Minerva permetterà di trasformare l’attuale sistema in un ecosistema dinamico di competenze, aggiornabile e interoperabile, in cui l’Agenzia possa svolgere un ruolo di riferimento metodologico per l’amministrazione digitale.

Rimandando all’analisi specifica di contesto di cui alla sottosezione 2.1 del presente Piano, qui ci si limita a specificare che, oltre alla pluralità di compiti da attuare a livello nazionale, all’Agenzia sono assegnati specifici obiettivi strategici e operativi che hanno impatto su una

serie di stakeholders istituzionali (pubbliche amministrazioni, cittadini e imprese) e che necessitano del reclutamento di professionalità aggiuntive dotate di competenze distintive.

Dati tali obiettivi, e alla luce della realizzazione operativa, permangono in definitiva numerose criticità determinate dalla carenza di organico, che attualmente impediscono di garantire efficacia ed efficienza all'azione amministrativa istituzionale dell'Agenzia e minano la corretta implementazione delle attività progettuali previste. Per affrontare tali criticità l'Agenzia ha più volte sottolineato nelle sedi preposte la necessità di implementare la dotazione organica in modo da soddisfare il rilevante fabbisogno, sia in termini quantitativi che qualitativi, di risorse umane in grado di fornire un fattivo supporto all'attuazione dei suddetti obiettivi.

4.3.2 Fotografia del personale al 31 dicembre 2025

4.3.2.1 Valore finanziario della dotazione organica al 31 dicembre 2025

Si riporta di seguito in forma tabellare il valore finanziario della dotazione organica al 31 dicembre 2025, con il dettaglio dell'Area contrattuale e delle qualifiche, delle unità in dotazione organica, del valore finanziario delle singole unità e totale come disposto dal PIAO 2025-2027 dell'Agenzia, da ultimo con l'aggiornamento adottato con [determinazione del Direttore generale n. 230 del 27 ottobre 2025](#).

TABELLA 11 - VALORE FINANZIARIO DELLA DOTAZIONE ORGANICA AL 31 DICEMBRE 2025 (DETERMINAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE DEL 1° LUGLIO 2025, N. 140 DI ADOZIONE DEL PIAO 2025 – 2027)

DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)			Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi (2)	Totale annuo pro-capite lordo stato	Unità in dotazione organica	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA
	PRIMA	63.807,87	638,04			64.445,91	24.734,34	89.180,25	2	178.360,50
	SECONDA	50.005,77	500,11			50.505,88	19.384,16	69.890,04	12	838.680,48
AREE		Stipendio CCNL 2025-2027 (13 mensilità)		Retribuzione di posizione variabile	Retribuzione di risultato	Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38% (32,70% su retribuzione di risultato)	Totale annuo pro-capite lordo stato	Unità in dotazione organica	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA
	EP (3)	40.393,70		20.934,39	3.295,09	64.623,18	24.615,22	89.238,40	12	1.070.860,80
		Stipendio CCNL 2025-2027 (13 mensilità)		Altra voce retributiva fondamentale 13 mensilità (1)		Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Oneri riflessi (2)	Totale annuo pro-capite lordo stato	Unità in dotazione organica	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA
	Funzionari	29.580,12				29.580,12	11.352,85	40.932,97	78	3.192.771,66
	Assistenti	24.356,33				24.356,33	9.347,96	33.704,29	24	808.902,96
	Operatori	23.147,41				23.147,41	8.883,98	32.031,39		0,00
								TOTALE	128	6.089.576,40

L'attuale dotazione, per un totale di 128 unità e un valore complessivo di € 6.089.576,40, come riportata in tabella è il frutto della riduzione del turn-over operata sulla precedente in applicazione della Legge 207 del 2024 articolo 1 comma 833 (Legge di bilancio 2025).

Per il computo della dotazione organica in termini finanziari, ci si è riferiti agli oneri finanziari in termini puramente teorici e non effettivi, prendendo in considerazione le sole voci relative al trattamento economico fondamentale della posizione giuridico-economica d'ingresso alle singole Aree e, al contrario, escludendo le voci concernenti il trattamento accessorio del personale nel rispetto di quanto indicato dal Dipartimento della funzione pubblica e dal Ministero dell'Economia e delle Finanze - Ispettorato generale per gli Ordinamenti del Personale e l'Analisi dei costi del lavoro pubblico.

Per quanto concerne in particolare gli importi corrispondenti al valore finanziario delle elevate professionalità, la voce relativa alla retribuzione di posizione parte variabile è stata calcolata con riferimento al valore medio dell'effettiva retribuzione di posizione in godimento alle 8 risorse ex Professional transitate nell'area EP, retribuzione che in base alla Sequenza Contrattuale del 16 luglio 2024 comprende anche un differenziale di posizione per assicurare il mantenimento della retribuzione in godimento.

4.3.2.2 Consistenza del personale dirigenziale e non dirigenziale al 31 dicembre 2025

Di seguito si evidenzia l'effettiva distribuzione del personale al 31 dicembre 2025:

TABELLA 12 - DISTRIBUZIONE DEL PERSONALE E POSTI DISPONIBILI AL 31 DICEMBRE 2025

	(A)	(B1)	(B2)	(C1)	(C2)	(D = B+C)	(E1)	(E2)	(E3)	(E4)	(F1)	(F2)	(G)	(GH= A-D)
Categorie di personale	Dotazione organica come da Tabella 11	Personale di ruolo in servizio in AgID	Personale di ruolo in servizio in AgID	Personale di ruolo in comando out presso altre PA/ aspettativa	Personale di ruolo in comando out presso altre PA/ aspettativa	Appartenenti al ruolo AgID a tempo indeterminato	Personale non dirigenziale in comando ordinario IN AgID da altre PA	Personale non dirigenziale in comando ordinario IN AgID da altre PA	Personale dirigenziale in servizio in AgID ai sensi dell'art. 19, comma 6 del d. lgs. 165/2001	Personale dirigenziale in servizio in AgID ai sensi dell'art. 19, comma 5-bis del d. lgs. 165/2001	Comandi CAD	Comandi CAD	Tempi determinati non computabili nel ruolo	TOTALE DEI POSTI DI RUOLO DISPONIBILI AL 31.12.2025
		Uomini	Donne	Uomini	Donne		Uomini	Donne			Uomini	Donne		
DIRIGENTI I FASCIA	2	0	0	0	0	0			0	2	0	0	0	2
DIRIGENTI II FASCIA	12	4	2	1	0	7			0	5	0	0	0	5
AREA ELEVATE PROFESSIONALITA' famiglia professionale tecnico-informatica	12	4	4	0	0	8	0	0			0	0	0	2
AREA ELEVATE PROFESSIONALITA' famiglia professionale amministrativo-gestionale		0	1	1	0	2	0	0			0	0	0	
AREA FUNZIONARI famiglia professionale tecnico-informatica	78	16	13	0	1	30	1	0			11	7	19	14
AREA FUNZIONARI famiglia professionale amministrativo-gestionale		15	19	0	0	34								
AREA ASSISTENTI famiglia professionale tecnico-informatica	24	3	3	0	1	7	0	0			6	0	1	6
AREA ASSISTENTI famiglia professionale amministrativo-gestionale		5	6	0	0	11								
AREA OPERATORI	0	0	0	0	0	0	0	0			0	0	0	0
Totali	128	47	48	2	2	99	1	0	0	7	17	7	20	29

Dalla tabella 12 emerge un sottodimensionamento, per un totale di posti vacanti nel ruolo al 31 dicembre 2025 pari a 29 su 128 unità di personale previste dalla dotazione organica, e con ulteriori dimissioni o collocamenti a riposo già intervenuti o previsti.

4.3.2.3 Riepilogo assunzioni personale dirigenziale e non dirigenziale al 31 dicembre 2025

Nel 2025 l'Agenzia ha completato tutte le assunzioni previste nel piano dei fabbisogni del personale 2022-2024 autorizzate con il [decreto del Presidente del Consiglio dei ministri dell'11 maggio 2023](#).

Sono stati assunti n. 8 funzionari e n. 1 assistente come mostrato dalla tabella seguente.

TABELLA 13 - RIEPILOGO ASSUNZIONI EFFETTUATE NEL 2025

Area contrattuale CCNL e qualifiche	Tipologia di reclutamento	Fonte di finanziamento	Totale unità
Dirigenti I fascia			0
Dirigenti II fascia			0
TOTALE PERSONALE DIRIGENZIALE			0
Area contrattuale CCNL e qualifiche	Tipologia di reclutamento	Fonte di finanziamento	Totale unità
Elevate professionalità			0
Funzionari	Scorrimento graduatoria altre amministrazioni	DPCM 11/5/2023	8
Assistenti	Scorrimento graduatorie altre amministrazioni riservate categorie protette	out-budget	1
Operatori			0
TOTALE PERSONALE NON DIRIGENZIALE			9
TOTALE COMPLESSIVO ASSUNZIONI			9

4.3.2.4 Riepilogo delle cessazioni del personale dirigenziale e non dirigenziale al 31 dicembre 2025

Nella tabella che segue è mostrato il riepilogo delle unità di personale cessate nel corso del 2025 e il totale del valore finanziario delle cessazioni stesse. Le cessazioni pari a n. 4 unità dell'Area dei Funzionari, asseverate dall'organo di controllo, formano il budget assunzionale valido per il 100% sull'anno 2026 pari a € 163.731,88.

TABELLA 14 - RIEPILOGO CESSAZIONI PERSONALE DIRIGENZIALE E NON DIRIGENZIALE ANNO 2025

DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)			Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI
	PRIMA (2)	63.807,87	638,04			64.445,91	24.734,34	89.180,25		0,00
	SECONDA	50.005,77	500,11			50.505,88	19.384,16	69.890,04		0,00
AREE		Stipendio CCNL 2025-2027 (13 mensilità)		Retribuzione di posizione variabile	Retribuzione di risultato	Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38% (32,70% su retribuzione di risultato)	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI
	EP	40.393,70		20.934,39	3.295,09	64.623,18	24.615,22	89.238,40		0,00
		Stipendio CCNL 2025-2027 (13 mensilità)		Altra voce retributiva fondamentale 13 mensilità		Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Oneri riflessi	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI
	Funzionari	29.580,12				29.580,12	11.352,85	40.932,97	4	163.731,88
	Assistenti	24.356,33				24.356,33	9.347,96	33.704,29		0,00
	Operatori	23.147,41				23.147,41	8.883,98	32.031,39		0,00
	di cui						TOTALE Dir. I Fascia (A)		0	0,00
	di cui						TOTALE Dir. II fascia+Aree (B)		4	163.731,88
							TOTALE complessivo		4	163.731,88

4.3.2.5 Ulteriore personale in servizio

Per completezza e chiarezza espositiva, si rappresenta che le 24 unità di personale evidenziate come comandi CAD nella consistenza del personale come sopra individuata nella tabella 12, prestano servizio presso l’Agenzia tramite l’istituto del comando obbligatorio istituito a favore di AgID e per le esigenze dell’Ufficio del Difensore Civico per il digitale ai sensi dell’art. 66 del decreto legislativo 13 dicembre 2017, n. 217.

L’Agenzia può infatti utilizzare, in aggiunta alla propria dotazione organica in termini di consistenza del personale (c.d. comandi CAD), n. 40 unità di personale di altre amministrazioni statali, in posizione di comando o fuori ruolo. Il suddetto personale conserva il trattamento economico in godimento, limitatamente alle voci fisse e continuative, con oneri a carico delle amministrazioni di provenienza sia in ragione degli emolumenti di carattere fondamentale che per gli emolumenti accessori di carattere fisso e continuativo. Solo gli altri oneri relativi al trattamento accessorio sono posti a carico dell’Agenzia.

Si specifica, inoltre, che l’Agenzia ha ricevuto autorizzazione legislativa ad assumere con contratto di lavoro subordinato a tempo determinato n. 67 unità di personale da inquadrare nella Categoria Terza, profilo di Funzionario F1, da impiegarsi unicamente per le specifiche attività del PNRR di cui l’Agenzia è stata incaricata, con specifico e separato finanziamento ai sensi dell’art. 10, comma 4 del decreto legge 9 giugno 2021, n. 80. Di tali unità di personale, sono ancora in servizio al 31 dicembre 2025 solo n. 19 funzionari, come evidenziati nella tabella 12 nel personale a tempo determinato.

A tali unità si aggiungono poi ulteriori dipendenti a tempo determinato reclutati per le esigenze del programma Smarter Italy, nello specifico n. 1 unità di personale, Area Assistenti.

4.3.2.6 Gli incarichi esterni

L’urgenza di accelerare gli impegni di AgID sulle molteplici linee di azione previste dalle numerose attribuzioni istituzionali e dai progetti in corso di attuazione ha richiesto da parte del personale interno importanti sforzi individuali di adeguamento alle emergenze lavorative e un continuo

aggiornamento professionale. L'esigenza è tuttora fronteggiata solo grazie all'inserimento di professionalità esterne, con prevalente esperienza nell'ambito della gestione di progetti ICT, reclutate mediante incarichi individuali conferiti con contratti di lavoro autonomo a esperti di particolare e comprovata specializzazione, in conformità a quanto stabilito dalla normativa vigente.

Alla data del 31 dicembre 2025 erano attivi n. 35 incarichi di collaborazione ad esperti di particolare e comprovata specializzazione, stipulati ex art. 7, comma 6 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165. Tali contratti, finalizzati alla realizzazione di progetti di innovazione tecnologica, sono dotati di specifico finanziamento e non gravano sui costi di funzionamento, ai sensi dell'art. 1, comma 188 della legge 23 dicembre 2005, n. 266,

Dei 35 incarichi, n. 22 derivano dal reclutamento tramite avviso pubblico per la procedura di selezione di n. 27 esperti di particolare e comprovata specializzazione da assegnare all'Agenzia per l'Italia Digitale, per l'attuazione dell'iniziativa progettuale europea "Citizen Inclusion - miglioramento dell'accessibilità dei servizi pubblici digitali", finanziato dall'Unione europea – Next Generation EU, con i fondi del PNRR, Missione 1, Componente 1, Asse 1, Misura 1.4.2 CUP: C54E21004810006 come da determinazione del Direttore generale n. 216 del 21 settembre 2023.

Il contratto dei suddetti n. 22 esperti dedicati ad uno specifico progetto PNRR sono ormai scaduti alla data di redazione del presente piano in quanto al 31 dicembre 2025 era fissata la scadenza contrattuale.

Di seguito l'allocazione progettuale dei restanti n. 13 esperti:

TABELLA 15 – ALLOCAZIONE DELLE UNITÀ DI ESPERTI SUI PROGETTI

N. unità di esperti	Progetto
2	Single Digital Gateway - SDG", finanziata con i fondi del PNRR, Misura 1, Componente 1, Asse 1, Subinvestimento 1.3.2 – NextGenerationEU. CUP: C51B21006690006
3	Realizzazione del Fascicolo Sanitario Elettronico (FSE)". CUP: C51G13000010001
3	Attività di elaborazione e di supporto al Piano triennale per l'informatica nella pubblica amministrazione
5	Attività a supporto dell'Area Vigilanza e Monitoraggio

4.3.2.7 Stato di attuazione del D.P.C.M. 7 agosto 2025

Di seguito si illustra lo stato di attuazione delle assunzioni previste nel PIAO 2025-2027, già autorizzate con decreto del Presidente del consiglio dei ministri 7 agosto 2025 per un ammontare di € 670.711,66.

TABELLA 16 – ASSUNZIONI PROGRAMMATE SU RISPARMI DERIVANTI DA CESSAZIONI 2022 E 2023

Cumulo risparmi da cessazione 100% del personale dirigenziale non generale e non dirigenziale cess. 2022-budget 2023 cess. 2023-budget 2024	Qualifiche	N. assunzioni programmate	Tipologia di reclutamento	Valore economico unitario	Stato effettuazione e n. unità effettive	Totale oneri a regime assunzioni autorizzate	Oneri effettivi a regime	Residuo
€ 553.359,76	AREA ELEVATE PROFESSIONALITÀ	2	Concorso pubblico	€ 76.709,96	BANDO RIPAM DEL 30 DICEMBRE 2025	€ 153.419,92	€ 0	€ 153.419,92
	Area Funzionari	2	Concorso pubblico	€ 38.402,58	Bando RIPAM del 30 dicembre 2025	€ 76.805,16	€ 0	€ 76.805,16
	AREA FUNZIONARI	3	Mobilità	€ 38.402,58	AVVISO DI MOBILITÀ BANDITO CON DETERMINAZIONE DIRETTORIALE N. 234/2025 DEL 5 NOVEMBRE 2025	€ 115.207,74	€ 115.207,74	€ 0
	Area assistenti	4	Concorso pubblico	€ 31.621,12 €	Bando RIPAM del 23 dicembre 2025	€ 126.484,48	€ 0	€ 126.484,48
TOTALE ONERI D.P.C.M. 07/08/2025						€ 471.917,30	€ 115.207,74	€ 356.709,56

TABELLA 17 – ASSUNZIONI PROGRAMMATE SU RISPARMI DERIVANTI DA CESSAZIONI 2024

Risparmi da cessazione 75% del personale dirigenziale non generale e non dirigenziale cess. 2024 - budget 2025	Qualifiche	N. assunzioni programmate	Tipologia di reclutamento	Valore economico unitario	Stato effettuazione e n. unità effettive	Totale oneri a regime assunzioni autorizzate	Oneri effettivi a regime	Residuo
€ 329.122,44	Area Funzionari	3	Concorso pubblico	€ 38.402,58	Bando RIPAM del 30 dicembre 2025	€ 115.207,74	€ 0	€ 115.207,74
	Area Funzionari	3	progressioni tra le aree ex art.52 d.lgs 165/2001	€ 6.781,46	Procedura indetta con determinazione direttoriale n.138/2026 del 26 luglio 2026	€ 20.344,38	€ 0	€ 20.344,38
	Area Assistenti	2	scorrimento graduatorie	€ 31.621,12	n. 2 unità assunte nel primo semestre del 2025	€ 63.242,24	€ 63.242,24	€ 0
TOTALE ONERI D.P.C.M. 07/08/2025						€ 198.794,36	€ 63.242,24	€ 135.552,12

Dai prospetti sopra riportati si evince che l'Agenzia ha avviato o completato tutte le procedure di reclutamento su budget in scadenza al 31 dicembre 2025 e sul budget 2025 derivante dalle cessazioni 2024.

4.3.3 Pianificazione strategica

4.3.3.1 Strategia di copertura del fabbisogno

La situazione descritta dai dati sopra riportati determina l'urgente esigenza di reclutare nuove unità di personale e - nel caso di specie, in ossequio al mandato dell'Agenzia e al ruolo chiave che la vigente normativa ha assegnato all'AgID nel processo di trasformazione digitale del Paese, la necessità di predisporre un piano di reclutamento volto alla ricerca e alla valorizzazione di specifiche professionalità con esperienza ed elevate competenze in materia di digitalizzazione, razionalizzazione e semplificazione dei processi e dei procedimenti amministrativi, qualità dei servizi pubblici, gestione dei fondi strutturali e della capacità di investimento, attività ispettiva e di vigilanza.

Tanto premesso, si rappresenta inoltre che le cessazioni dal servizio sinora intervenute e quelle che interverranno nel triennio di Piano hanno determinato e continueranno a determinare una sensibile e ulteriore carenza di personale a cui occorrerà necessariamente far fronte con l'assunzione di nuove risorse.

In particolare:

- a) la strategia sarà primariamente orientata alla copertura del fabbisogno di personale non dirigenziale afferente alla famiglia professionale tecnico-informatica, che come risulta dalla tabella 12 evidenzia la maggiore carenza con riferimento alle aree dei Funzionari e degli Assistenti
- b) la strategia punterà sull'istituto della mobilità nell'ottica della valorizzazione e del trattenimento delle competenze già acquisite tramite comando (con particolare riferimento al comando c.d. CAD), in modo da stabilizzare le risorse formate nel contesto dell'Agenzia, che risultano massimamente funzionali al perseguimento degli obiettivi istituzionali suddetti
- c) infine, tenendo conto che nel Piano assunzionale del triennio 2025-2027, approvato con D.P.C.M. 7 agosto 2025, è stato previsto il reclutamento di nuove figure professionali (sia appartenenti all'Area dei funzionari che a quella degli assistenti) tramite concorsi pubblici unici, effettivamente banditi dalla commissione RIPAM nell'anno 2025, la strategia sarà diretta all'ottimizzazione dell'effort di ulteriori assunzioni tramite l'utilizzo delle graduatorie formate a seguito dei concorsi medesimi

4.3.3.2 Assunzioni programmate del personale dirigenziale per la copertura del fabbisogno

Nell'ottica della suddetta strategia, con particolare riferimento alla stabilizzazione delle competenze già acquisite tramite l'istituto del comando, è prevista nell'anno 2026 l'assunzione

tramite mobilità da altre pubbliche amministrazioni di 1 dirigente di II fascia, a copertura di uno degli incarichi attualmente affidati ai sensi dell'art. 19 comma 5-bis del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.

Non sono attualmente previste ulteriori assunzioni di personale dirigenziale negli anni 2027 e 2028.

4.3.3.3 Assunzioni programmate del personale non dirigenziale per la copertura del fabbisogno

Con riferimento alla stabilizzazione delle competenze già acquisite tramite l'istituto del comando CAD, nell'anno 2026 è prevista l'assunzione tramite mobilità da altre pubbliche amministrazioni di 2 funzionari.

Nell'anno 2027, mirando alla copertura del fabbisogno di personale afferente alla famiglia professionale tecnico-informatica, nonché coerentemente con la strategia di ottimizzazione dell'effort assunzionale, è prevista l'assunzione tramite scorrimento di graduatorie proprie (da concorsi unici) di 3 funzionari e di 2 assistenti, tutti appartenenti alla suddetta famiglia professionale tecnico-informatica.

Nell'anno 2028 non sono attualmente previste ulteriori assunzioni.

4.3.3.4 Riepilogo delle assunzioni nel triennio di riferimento

Di seguito il riepilogo delle assunzioni programmate per il triennio 2026-2028:

TABELLA 18 – ASSUNZIONI PROGRAMMATE PER IL TRIENNIO 2026-2028

Anno di assunzione	Causale	Inquadramento	Numero	Oneri (netto stato)	Risorse
2026	Mobilità	Area Funzionari	2	€ 81.865,94	Budget 2026
2026	Mobilità	Dirigente II fascia	1	€ 69.890,04	Budget 2026
2027	Scorrimento graduatorie	Area Funzionari famiglia professionale tecnico-informatica	3	€ 122.798,91	Budget 2027
2027	Scorrimento graduatorie	Area Assistenti famiglia professionale tecnico-informatica	2	€ 67.408,58	Budget 2027

Si veda l'Allegato 5 – Prospetti Piano triennale dei fabbisogni del personale 2026-2028

4.4 Sezione 3 – Sottosezione 4 – Formazione del personale

Il 24 marzo 2023, il Ministro per la pubblica amministrazione ha adottato la Direttiva avente per oggetto *"Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza"*.

La Direttiva Zangrillo del 28 novembre 2023 fornisce indicazioni metodologiche e operative alle amministrazioni per la pianificazione, la gestione e la valutazione delle attività formative al fine di promuovere lo sviluppo delle conoscenze e delle competenze del proprio personale.

La Direttiva inoltre prevede il raggiungimento di un obiettivo minimo di 24 ore di formazione annua per ciascun dipendente. Tale obiettivo costituisce pertanto il presupposto per pianificare gli interventi finalizzati alla formazione e allo sviluppo del personale, ottimizzando, al contempo, l'utilizzo delle risorse disponibili.

Il 16 gennaio 2025 è stata adottata dal Ministro per la pubblica amministrazione la nuova Direttiva Ministeriale, che incrementa la quota di formazione annua da fruire individualmente portandola a 40 ore. La Direttiva definisce la formazione come uno specifico obiettivo di performance individuale, oltre a individuare i presupposti per un sistema di monitoraggio e valutazione della formazione e del suo impatto sulla creazione di valore pubblico.

Il presente Piano è redatto in conformità con le indicazioni delle Direttive con particolare riferimento all'individuazione di soluzioni formative funzionali al raggiungimento degli obiettivi strategici.

4.4.1 Il processo di formazione interna

Viene di seguito descritto il processo previsto per la formazione interna dell'Agenzia.

- La rilevazione dei fabbisogni prende avvio con l'indicazione del dirigente valutatore, nella Scheda di valutazione annuale del singolo dipendente, del fabbisogno segnalato per il dipendente stesso.
- Il dirigente valutatore, in base all'offerta formativa reperibile tramite le fonti di seguito indicate, provvede a segnalare al dipendente la disponibilità di corsi sia rispondenti agli impegni istituzionali e agli obiettivi strategici attribuiti all'Agenzia, sia maggiormente adeguati alle esigenze formative segnalate tramite la suddetta Scheda.
- Il dipendente, in conformità con le indicazioni ricevute, provvede a inserire sul tool di pianificazione interno, messo a punto dall'Area Sistemi Informativi e Statistica, il proprio Piano Formativo Individuale (PFI), elencando dettagliatamente i singoli corsi prescelti con le informazioni richieste. Tale piano, visto dal dirigente, è trasmesso per approvazione all'Area Risorse umane e Academy.

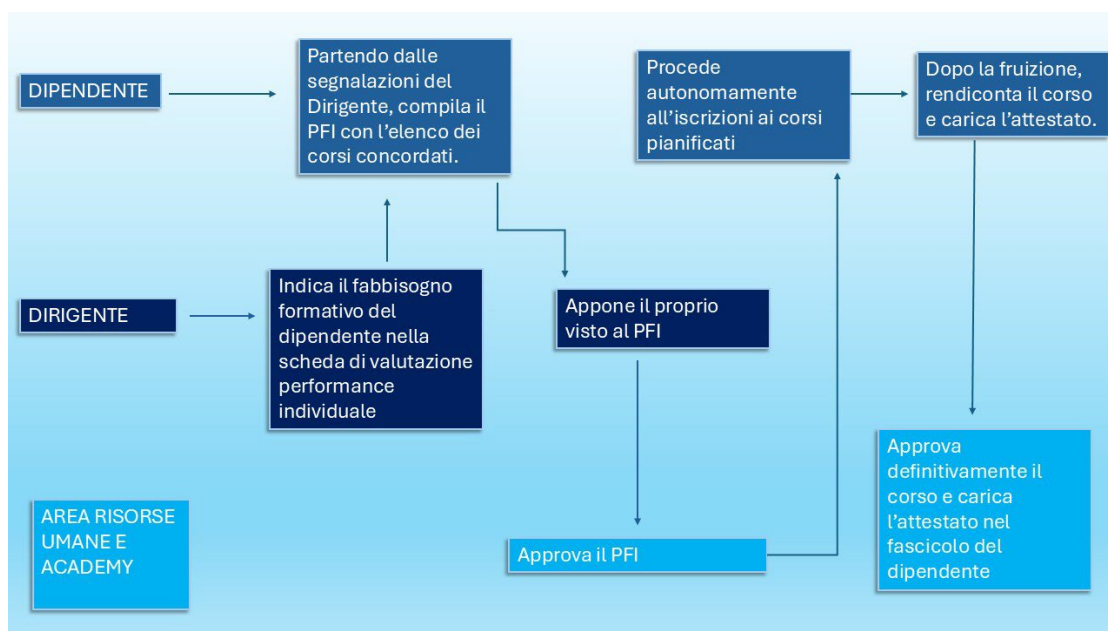
A seguito dell'approvazione del PFI, il dipendente provvederà autonomamente all'iscrizione e/o alla fruizione individuale dei corsi prescelti, procedendo successivamente alla rendicontazione dei

corsi scelti e seguiti nella sezione apposita del tool, caricando nell'applicativo di rendicontazione, l'attestato di partecipazione, o analoga evidenza documentale, che certifichi il conseguimento dell'attività formativa portata a termine.

Quanto sopra consente, sia al dipendente che all'Area Risorse Umane e Academy, di monitorare periodicamente il totale delle ore di formazione svolte e correttamente rendicontate.

Di seguito una sintesi grafica del processo previsto:

TABELLA 17 - PROCESSO DI FORMAZIONE INTERNA



Il Piano della Formazione deriva pertanto dall'intersezione tra le offerte formative delle varie fonti disponibili, elencate più avanti, e i fabbisogni rilevati e consolidati secondo il processo appena descritto.

Previo assenso del dirigente preposto al personale, sarà eventualmente possibile accogliere nei PFI fonti alternative rispetto a quelle elencate solo in casi eccezionali e per motivate ragioni.

4.4.2 Risorse e fonti

La pianificazione della formazione per il triennio 2026-2028 deve necessariamente tenere conto delle risorse finanziarie ed economiche: sotto questo riguardo, ai sensi degli articoli 6 e 9 del DL 31 maggio 2010, n.78 convertito in Legge 30 luglio 2010, n. 122, le spese per la formazione rientrano tra quelle soggette a cosiddetti "tetti di spesa".

In particolare, a decorrere dall'anno 2011 la spesa annua sostenuta dalle amministrazioni pubbliche inserite nel conto economico consolidato della pubblica amministrazione, come individuate dall'Istituto nazionale di statistica (ISTAT) ai sensi del comma 3 dell'articolo 1 della legge 31 dicembre 2009, n. 196, incluse le autorità indipendenti, per attività di formazione deve

essere non superiore al 50 per cento della spesa sostenuta nell'anno 2009. AgID, istituita nel 2012 e quindi in un periodo posteriore alla Legge di cui sopra, è in attesa della costituzione di un fondo specifico dedicato alla formazione non obbligatoria.

In ogni caso, in base al DPR 16 aprile 2013, n. 70, Regolamento recante riordino del sistema di reclutamento e formazione dei dipendenti pubblici e delle Scuole pubbliche di formazione, le amministrazioni dello Stato, anche a ordinamento autonomo, e gli enti pubblici non economici si rivolgono prioritariamente alle Scuole del Sistema unico (Scuola Nazionale per l'Amministrazione) per la formazione del proprio personale, rivolgendosi direttamente a soggetti pubblici o privati esterni al Sistema unico soltanto qualora l'esigenza formativa specifica non possa essere soddisfatta nell'ambito della formazione gratuita inserita nel Programma triennale SNA e l'offerta del soggetto esterno risulti più conveniente e vantaggiosa delle attività di formazione con oneri a carico degli enti richiedenti inserite nella medesima programmazione triennale.

Oltre alla Scuola Nazionale dell'Amministrazione, le fonti dell'offerta formativa previste per il presente Piano includono il progetto *Syllabus* del Dipartimento della funzione pubblica, le piattaforme MOOC aperte e gratuite sia di origine amministrativa centrale (MUR, MIC) e locale (Regione Toscana) che di origine accademica (Edvance, EduOPEN, Politecnico di Milano).

Per la formazione obbligatoria invece le risorse allocate sul Budget 2026-2028 risultano dalla tabella seguente così suddivise:

TABELLA 19 - RISORSE DESTINATE ALLA FORMAZIONE

Anno	Costi Formazione del personale previsti da specifiche disposizioni di legge in euro
2026	40.000,00
2027	40.000,00
2028	40.000,00

4.4.3 Offerte formative

Si specificano di seguito, a titolo esemplificativo ma non esaustivo, le possibili fonti alle quali attingere per soddisfare il fabbisogno formativo espresso da parte dei dirigenti e dei dipendenti dell'Agenzia.

Scuola Nazionale dell'Amministrazione

Si segnalano in particolare i seguenti corsi facenti parte dell'offerta della SNA:

- Area innovazione digitale e sostenibilità ambientale
 - Ambito Trasformazione digitale e intelligenza artificiale
- Area Gestione economica, finanziaria e tributaria nella PA

- Ambito Finanza e bilancio pubblico
- Ambito Flussi statistici, Big Data e Data Science
- Area Governance pubblica
 - Ambito Monitoraggio, valutazione delle politiche pubbliche e anticipatory governance
- Area Internazionalizzazione e Unione europea
 - Ambito Politiche europee, gestione dei fondi comunitari e PNRR
- Area Management pubblico e leadership
 - Ambito Comunicazione
 - Ambito Lavoro pubblico
 - Ambito Leadership nella PA
 - Ambito Valutazione della performance e sviluppo del capitale umano
- Area Regolamentazione amministrativa
 - Ambito Appalti e contratti pubblici
 - Ambito Cultura amministrativa
 - Ambito Cultura dell'integrità

Syllabus

Per quanto riguarda l'offerta formativa della piattaforma *Syllabus*, a tutti i dipendenti dell'Agenzia sono assegnati i seguenti percorsi formativi:

- Transizione digitale
 - Competenze digitali per la PA
 - Introdurre all'intelligenza artificiale
 - Qualità dei servizi digitali per il governo aperto
 - Cybersicurezza: sviluppare la consapevolezza nella PA
 - La digitalizzazione dei contratti pubblici
 - Adottare l'Intelligenza Artificiale nella PA
- Principi e valori della PA
 - La strategia di prevenzione della corruzione e la trasparenza amministrativa
 - La cultura del rispetto
 - RiForma Mentis
 - La difesa dell'integrità pubblica: un pilastro del Governo Aperto
- Transizione amministrativa
 - Accountability per il governo aperto
 - Il nuovo codice dei contratti pubblici (decreto legislativo 31 marzo 2023, n. 36)
 - Pratiche digitali di partecipazione per il governo aperto
- Transizione ecologica
 - La trasformazione sostenibile per la pubblica amministrazione
 - La gestione degli appalti verdi per una pubblica amministrazione sostenibile

Piattaforme MOOC

All'interno delle principali piattaforme MOOC italiane – che dispiegano un'ampia offerta formativa, sono accessibili gratuitamente e rilasciano attestati con l'indicazione delle ore di formazione fruite – si segnalano i seguenti percorsi formativi:

- EduOpen

Piattaforma promossa dal Ministero dell'Università e della Ricerca per l'erogazione di MOOC da parte di un network di Atenei italiani e di un insieme di partner selezionati. I corsi sono fruibili da tutti gli utenti registrati.

- La forma di Governo. Attività amministrativa e garanzie procedurali del cittadino
- Storia, istituzioni e politiche dell'Unione Europea
- Introduzione all'accessibilità web
- Linguaggio, identità di genere e lingua italiana
- L'arte della scrittura giudiziale – Metodologia del testo processuale
- Statistica per Big Data
- Progettazione e valutazione dell'apprendimento

- Polimi Open Knowledge

Portale del Politecnico di Milano, che offre corsi di svariate tipologie, in italiano e in inglese, sia per la formazione superiore che per la formazione continua.

Nota: i corsi sono fruibili da tutti gli utenti registrati; tuttavia, per ottenere l'attestato di partecipazione al corso, è necessario creare un account specifico PoliMi collegato a SPID.

- Artificial Intelligence: An Overview
- Artificial Intelligence and Legal Issues
- Life cycle and project planning
- Fundamentals of Organization
- Managing Conflicts
- Managing Changes
- Gestire il conflitto
- Gestire il cambiamento
- Embracing Diversity
- Machine learning
- Technologies and platforms for Artificial Intelligence
- Project Management beyond planning and control

- [Progetto TRIO](#)

Sistema di web learning della Regione Toscana che mette a disposizione di tutti, in forma totalmente gratuita, prodotti e servizi formativi su argomenti trasversali o specialistici. I corsi sono fruibili da tutti gli utenti registrati, è possibile effettuare il login tramite SPID.

- Introduzione ai principi etici dell'IA, normative e linee guida
- Principi di Funzionamento dell'IA: Algoritmi e Linguaggi
- Fondamenti di IA: Definizione e Storia dell'Intelligenza Artificiale (IA)
- Pensiero computazionale
- Stress Management
- Comunicare per sviluppare le relazioni
- Anticorruzione e trasparenza
- La protezione dei dati personali e della privacy
- Armonizzazione contabile nella PA
- Nuovo codice appalti
- Introduzione al diritto dell'Unione Europea
- Tecniche di gestione delle relazioni con l'utente interno ed esterno nella PA

- DiCoLab

Offerta formativa di blended learning gratuita della Fondazione Scuola Beni Attività Culturali, promosso dal Ministero della Cultura nell'ambito del PNRR Cultura 4.0. I corsi sono fruibili da tutti gli utenti registrati.

- Project management. Metodi e strumenti digitali per la gestione dei progetti
- I canali della comunicazione digitale
- Il cambiamento organizzativo nell'era digitale

AgID Academy

Nell'ambito dell'AgID Academy, la qualificazione dei docenti come membri della Faculty prevede espressamente l'erogazione di moduli formativi nelle materie di competenza rivolti al personale in servizio presso AgID. La formazione erogata dai componenti della Faculty di AgID Academy si articola nei seguenti ambiti:

- **AMBITO TRANSIZIONE DIGITALE**

La macro-area comprende, a titolo esemplificativo e non esaustivo, tematiche quali la governance della transizione digitale, la gestione e la conservazione documentale, l'open source e riuso, nonché le competenze digitali.

- **AMBITO DATI E INTELLIGENZA ARTIFICIALE**

La macro-area comprende, a titolo esemplificativo e non esaustivo, tematiche quali la gestione e valorizzazione dei dati, l'interoperabilità e la connettività e l'Intelligenza Artificiale.

- **AMBITO SERVIZI E PIATTAFORME**

La macro-area comprende, a titolo esemplificativo e non esaustivo, tematiche quali i servizi fiduciari qualificati, i sistemi pubblici digitali e l'accessibilità e usabilità dei servizi digitali.

- **AMBITO GESTIONE DELL'INNOVAZIONE**

La macro-area comprende, a titolo esemplificativo e non esaustivo, tematiche quali gli appalti innovativi e il project management dell'innovazione.

- **AMBITO SICUREZZA**

La macro-area comprende, a titolo esemplificativo e non esaustivo, le tematiche legate alla Cybersecurity.

- **AMBITO INFORMATICA GIURIDICA**

La macro-area comprende, a titolo esemplificativo e non esaustivo, le tematiche legate alla normativa dell'amministrazione digitale.

Per quanto riguarda le attività di reclutamento dei formatori della Faculty, in considerazione delle proposte di candidatura attualmente al vaglio della Commissione di valutazione della Faculty, è previsto un aumento dei formatori dalle 12 unità del 2025 a 14 unità per il 2026.

Sulla base del successo riscosso dall'attività formativa portata avanti nel 2025 dalla Faculty di AgID Academy, e in ottemperanza alla mission dell'Agenzia, si è proceduto inoltre a consolidare il calendario formativo del 2026 prevedendo ulteriori 11 sessioni formative rivolte al personale dell'Agenzia, che vedranno coinvolti come docenti e discenti i dipendenti di AgID. Le sessioni del 2026 sono state preventivamente calendarizzate secondo il seguente ordine di erogazione:

- Nuova leadership: sostenibilità, tecnologia, persone (gennaio 2026)
- Ai Act, New Legislative Framework e standard armonizzati 16/01/2026
- Gestione documentale (febbraio 2026)
- Aggiornamento sulla nuova strategia sui dati e sui nuovi modelli per i dati geografici (marzo 2026)
- Accessibilità: contesto e tecniche (aprile 2026)
- Regolamento eIDAS, identity proofing (maggio 2026)
- Acquisti strategici e di innovazione (giugno 2026)
- AI Act e linee guida AgID (settembre 2026)
- Il Piano Triennale 2027-2029: principali novità (ottobre 2026)
- Le reti per la transizione al digitale (novembre 2026)
- Team building e dinamiche relazionali sul posto di lavoro (dicembre 2026)

Nell'ottica della più ampia collaborazione tra amministrazioni di ogni ordine e grado, disciplinata anche attraverso la stipula di accordi ex art. 15 della legge 241/1990, l'attività di AgID Academy nel

corso del 2025 si è valsa da un lato delle competenze diffuse nelle PA a livello centrale e locale, con particolare riferimento ai Responsabili e agli Uffici per la Transizione Digitale, e dall'altro dell'attività didattica e scientifica di Università e istituti di ricerca, con i quali sono stati stipulati protocolli d'intesa e/o convenzioni, al fine di promuovere la diffusione delle competenze in materia di transizione digitale e intelligenza artificiale con iniziative formative qualificanti.

Nello specifico, nel corso del 2025, ai fini del perseguimento della linea d'azione 1.3 del Piano triennale in capo ad AgID, secondo cui si fa riferimento all'attivazione di uno o più laboratori, intesi come ambienti di sperimentazione e sviluppo, volti a creare strumenti a supporto delle PA, che prevedano il coinvolgimento di Università, centri di ricerca o enti di formazione pubblici e privati fornitori di soluzioni tecnologiche sia pubbliche che privati, sono stati stipulati una serie di accordi di collaborazione o convenzioni con alcune realtà scientifiche italiane.

Di seguito l'elenco delle convenzioni stipulate nel 2025 con Atenei, centri di ricerca e Istituti di Alta formazione, volte alla collaborazione scientifica su tematiche d'interesse comune e alla diffusione di buone pratiche digitali ai dipendenti della PA:

- Università degli Studi di Roma Tre
- Università del Salento
- Campus bio-medico di Roma
- Trentino School of Management
- Dipartimento di Giurisprudenza dell'Università di Torino
- Università della Calabria (protocollo attuativo)

Inoltre, in ottemperanza all'aggiornamento delle linee guida del Piano triennale da attuare entro dicembre 2026, è prevista la stipula di ulteriori accordi in forma di convenzioni o protocolli d'intesa con un maggior numero di Atenei e/o istituti di ricerca per la formazione dell'AgID Academy.

5 Sezione 4 – Monitoraggio

Il monitoraggio dell'attuazione del PIAO è realizzato attraverso un sistema di rilevazione periodica che consente di verificare in modo puntuale il contributo delle strutture dell'Agenzia al raggiungimento degli obiettivi strategici definiti nella Convenzione. Ogni obiettivo annuale riconducibile ad uno degli obiettivi strategici è associato a specifici indicatori di risultato e , da target annuali che permettono di misurare l'avanzamento delle attività e l'efficacia delle azioni intraprese.

Le strutture responsabili aggiornano con cadenza semestrale lo stato di avanzamento degli indicatori, segnalando eventuali scostamenti rispetto ai valori attesi e proponendo, ove necessario, azioni correttive. I dati raccolti permettono di valutare la coerenza tra attività svolte, risorse impiegate e risultati conseguiti, nonché di verificare il contributo di ciascuna struttura al raggiungimento degli obiettivi strategici della Convenzione.

Gli esiti del monitoraggio sono utilizzati per l'aggiornamento del ciclo della performance, per la rendicontazione agli organi di indirizzo e per l'allineamento continuo tra priorità strategiche, programmazione operativa e risultati attesi, garantendo trasparenza, tempestività e accountability.

6 Allegati

6.1 Allegato 1 - Schede di struttura

Si veda il documento *Allegato 1 – Schede di struttura*

6.2 Allegato 2 – Esiti delle indagini sul lavoro agile

Si veda il documento *Allegato 2 - Esiti delle indagini sul lavoro agile*

6.3 Allegato 3 – Azioni positive per il triennio 2026-2028 e monitoraggio 2025

Si veda il documento *Allegato 3 – Azioni positive per il triennio 2026-2028 e monitoraggio 2025*

6.4 Allegato 4 – Mappatura dei processi, delle attività e dei rischi

Si veda il documento *Allegato 4 – Rischi corruttivi e trasparenza – Mappatura dei processi, delle attività e dei rischi*

6.5 Allegato 5 – Prospetti Piano triennale dei fabbisogni del personale 2026-2028

Si veda il documento *Allegato 5 – Prospetti Piano triennale dei fabbisogni del personale 2026-2028*