



Rendicontazione di sostenibilità

EXECUTIVE SUMMARY

2025

Informazioni generali [ESRS 2]

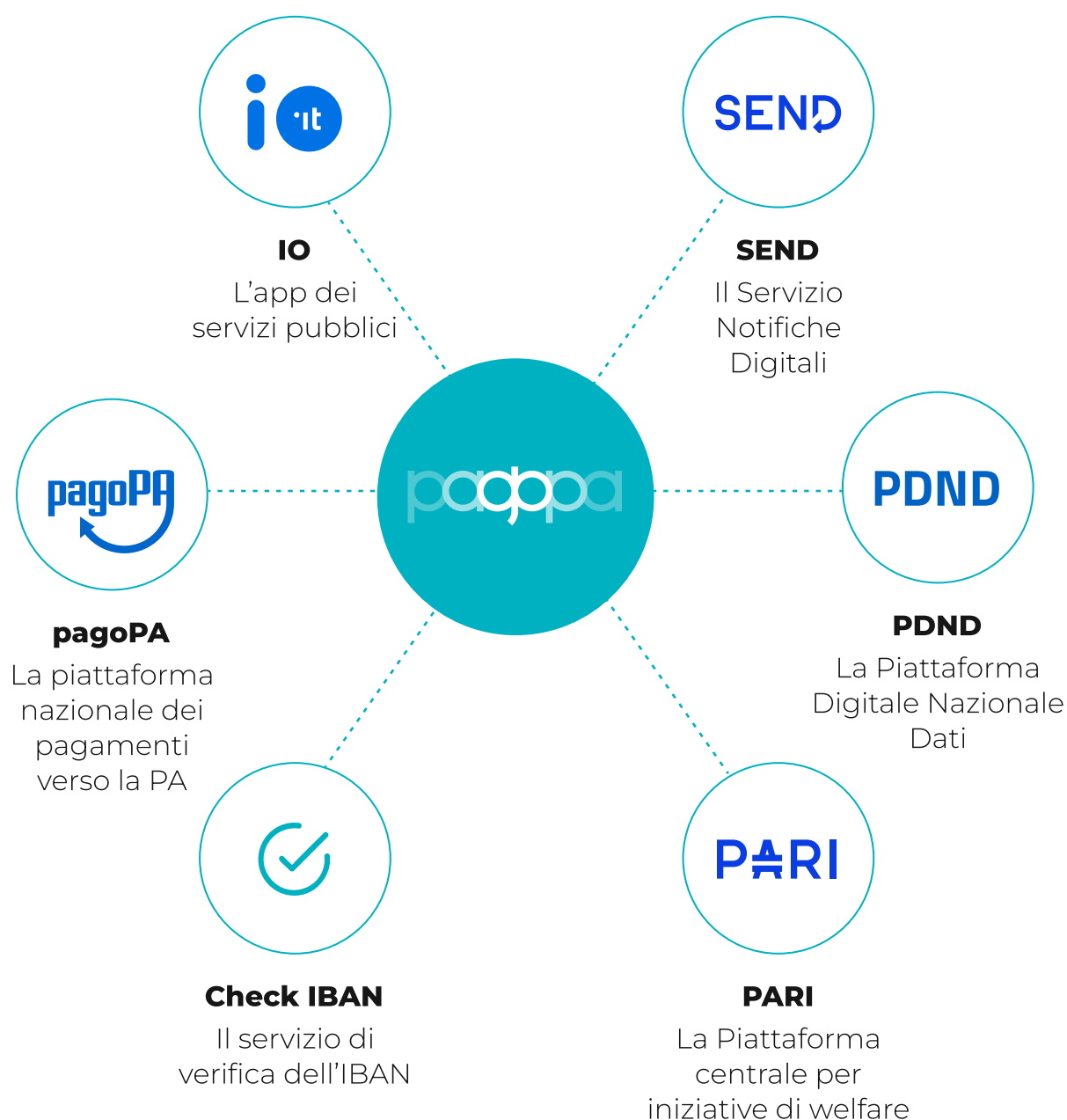
PagoPA pubblica la sua prima **Rendicontazione di Sostenibilità**, redatta su base **volontaria** in allineamento agli European Sustainability Reporting Standards (ESRS). La scelta si inserisce nel percorso intrapreso dalla Società per integrare in modo sempre più strutturato i temi di sostenibilità, anche attraverso l'avvio di un sistema di rendicontazione coerente con il proprio ruolo nel sistema Paese.

Al 31 dicembre 2025, anno oggetto della presente rendicontazione, PagoPA è una società a controllo pubblico, interamente partecipata dal Ministero dell'Economia e delle Finanze e sottoposta alla vigilanza del Presidente del Consiglio, tramite il Ministro delegato, relativamente al raggiungimento degli obiettivi assegnati per legge. La Società è dotata di un Amministratore Unico, responsabile della gestione e dell'organizzazione dell'attività sociale, dell'esecuzione delle decisioni dei soci e degli adempimenti contabili e societari, inclusa la predisposizione del bilancio; di un Collegio Sindacale, che vigila sull'osservanza della normativa, dei principi di corretta amministrazione e sull'adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili; e di un Organismo di Vigilanza che, ai sensi del D.Lgs. 231/01, supervisiona il funzionamento e il rispetto del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo e ne cura l'aggiornamento. A supporto della governance nell'ambito del percorso di sostenibilità, la gestione delle attività, incluse l'analisi di doppia materialità e la gestione di impatti, rischi e opportunità, è supportata dai seguenti organismi:

- la *Competence Unit "Comunicazione Corporate e Sostenibilità"* all'interno del Dipartimento Affari Istituzionali e Comunicazione, incaricata di pianificare e gestire le varie attività e progettualità in ambito ESG;
- il *Comitato Guida ESG* - successivamente incaricato anche della guida delle attività in ambito DE&I e che vede coinvolti l'Amministratore Unico, il Direttore Generale (in carica fino al 31/10/2025) e le principali strutture aziendali coinvolte nel processo - che supervisiona la strategia, l'applicazione delle politiche, la compliance normativa e la rendicontazione delle informazioni;
- il *Comitato Controlli e Rischi* che supporta le valutazioni legate al sistema di gestione dei rischi, inclusi quelli relativi alle tematiche di sostenibilità.

La **mission** della Società è, in particolare, quella di progettare e costruire infrastrutture e soluzioni tecnologiche volte a favorire la capillare diffusione di servizi pubblici digitali che siano accessibili a cittadini e imprese nel modo più semplice possibile, tramite dispositivi mobili (approccio “mobile first”) e secondo il principio “once-only”, con architetture sicure, scalabili, altamente affidabili e basate su interfacce applicative (API) chiaramente definite.

In linea con questa mission, PagoPA sviluppa e gestisce un **ecosistema di piattaforme** chiave della trasformazione digitale del Paese rivolte a enti, gestori di pubblico servizio, cittadini e imprese:



Il Piano Industriale 2024–2026 individua la sostenibilità come fattore abilitante del modello operativo di PagoPA. Da questa scelta discendono le **direttrici strategiche di sostenibilità** che hanno guidato il piano di azioni intraprese in ciascun ambito:



Innovazione sostenibile

Sviluppo di tecnologie e soluzioni digitali sostenibili attraverso ricerca, innovazione e collaborazioni strategiche.



Esperienza della comunità

Creazione di un ecosistema inclusivo e accessibile che metta al centro cittadini, enti e imprese.



Cura delle persone

Promozione di un ambiente di lavoro equo e collaborativo che valorizzi talenti, diversità e crescita professionale.



Integrità e responsabilità

Adozione di pratiche trasparenti e responsabili per garantire qualità, sicurezza e sostenibilità nelle attività aziendali.

La catena del valore di PagoPA su cui impattano le attività aziendali si articola in tre segmenti:



Upstream

Rapporti con fornitori di infrastrutture IT, cloud e servizi professionali

Operazioni Proprie

Progettazione, sviluppo e gestione delle piattaforme digitali

Downstream

Utilizzo dei servizi da parte delle amministrazioni pubbliche clienti e dei cittadini finali

PagoPA riconosce il coinvolgimento strutturato degli stakeholder quale elemento essenziale per la definizione della propria strategia, del modello di business e delle iniziative legate all'innovazione e alla sostenibilità, in coerenza con il proprio ruolo a supporto della trasformazione digitale del Paese. Gli **stakeholder** chiave di PagoPA sono rappresentati nelle seguenti sette categorie:



**Top
Management**



Dipendenti



**Partner e
comunità finanziaria**



Fornitori



**Enti e
utenti finali**



Comunità



**Innovation
community**

Gli esiti del coinvolgimento degli stakeholder sono presi in considerazione da PagoPA attraverso processi di raccolta, analisi e sintesi, finalizzati a supportare le decisioni strategiche e operative della Società.

PagoPA ha condotto un'**analisi di doppia materialità**, in conformità agli ESRS, per individuare gli impatti, rischi e opportunità (IRO) rilevanti rispetto alle proprie attività e lungo la catena del valore. Il processo ha portato all'individuazione dei seguenti temi materiali:



Il percorso di analisi si è articolato come segue:

1. Analisi del contesto interno ed esterno;
2. Mappatura di Impatti, Rischi e Opportunità (IRO);
3. Mappatura stakeholder e prioritizzazione;
4. IRO assessment;
5. Raccolta risultati della DMA.

Gli impatti sono stati identificati in base agli effetti delle attività di PagoPA su persone, ambiente e società, mentre i rischi derivano dalla metodologia di Enterprise Risk Management (ERM) integrata con aspetti ESG. Le opportunità, invece, sono state individuate a partire dal Piano Strategico di Sostenibilità. Il processo ha previsto il coinvolgimento degli stakeholder chiave tramite survey, interviste e workshop, adottando un approccio mirato per tema in linea con le indicazioni EFRAG.

Impatto ambientale [ESRS E1]

PagoPA, come dichiarato all'interno del proprio Codice Etico, si impegna in ogni fase del suo agire ad applicare un approccio protettivo nei riguardi dell'ambiente e della biodiversità.

Nel corso dell'anno di riferimento, la Società ha intrapreso alcune iniziative finalizzate a contribuire alla mitigazione dei cambiamenti climatici, principalmente attraverso interventi organizzativi e comportamentali volti alla riduzione delle emissioni associate alle attività aziendali:

- **Quantificare le emissioni di gas serra, al fine di creare un sistema di monitoraggio, in vista della pubblicazione della Rendicontazione di Sostenibilità**
- **Efficientare la mobilità sostenibile e le politiche di lavoro full remote per ridurre gli sprechi energetici**

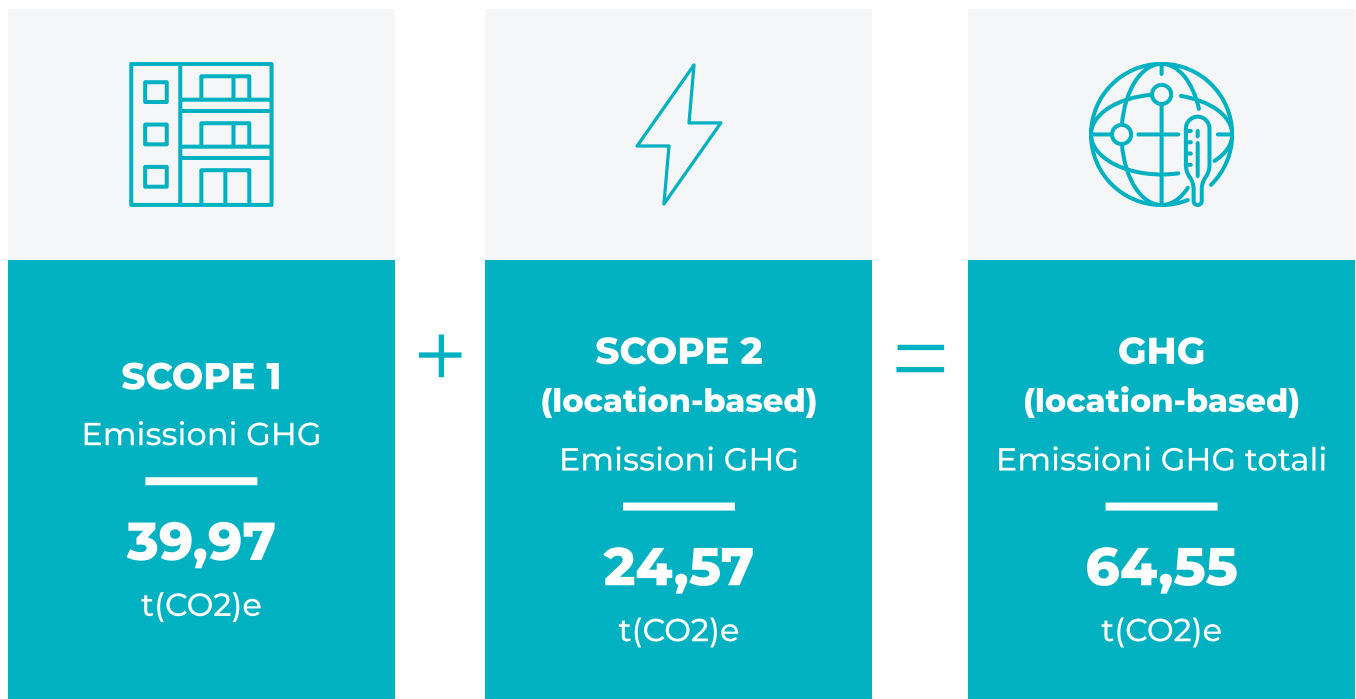
Nello specifico, nel 2025 i risultati conseguiti sono stati:

1. Aggiornamento del **Piano Spostamento casa-lavoro**;
2. Sviluppo di **partnership** per incentivi sulla **mobilità sostenibile**;
3. Diffusione di una **comunicazione** per **sensibilizzare** le abitudini sostenibili.

Per il prossimo esercizio, PagoPA ambisce alla definizione di obiettivi di riduzione delle emissioni GHG e un relativo piano di decarbonizzazione.

In tale ambito, nel periodo di riferimento la Società ha avviato il percorso di misurazione della propria **carbon footprint**, quale strumento per comprendere e monitorare i principali impatti ambientali e supportare l'individuazione di future azioni di mitigazione.

Di seguito si riportano le emissioni GHG generate da PagoPA nel 2025, espresse in t(CO₂)e:



i Emissioni biogeniche di CO₂ derivanti dalla combustione o dalla biodegradazione di biomassa (**2,84 t(CO₂)e**) non incluse nelle emissioni GHG Scope 1. **Metodo market-based**: Scope 2 pari a **46,17 t(CO₂)e** e emissioni GHG totali pari a **86,14 t(CO₂)e**.

Le emissioni di gas a effetto serra sono state quantificate con riferimento al perimetro organizzativo definito per l'esercizio 2025, che include la sede di Roma, per la quale sono disponibili dati completi e affidabili. Per quanto concerne lo Scope 1, i dati relativi alla categoria 1.1 *Emissioni dirette provenienti da combustione stazionaria* (come da ISO 14064), sono stati desunti dalle fatture gas metano della sede di Roma. Rispetto alla categoria 1.2 *Emissioni dirette provenienti da combustione mobile*, le emissioni derivanti dal consumo energetico del parco auto aziendale sono state quantificate sulla base dei dati primari espressi in litri di carburante consumato. Per quanto concerne invece lo Scope 2, relativamente alla categoria 2.1 *Emissioni indirette da elettricità importata*, i consumi derivanti da energia elettrica sono stati dedotti da dati primari, quali le fatture di energia elettrica della sede di Roma.

ESRS E5

Nell'ambito del **consumo delle risorse**, PagoPA promuove l'impiego di mezzi e di tecnologie che non danneggiano l'ambiente e uno smaltimento dei rifiuti responsabile e rispettoso della normativa vigente. Alla luce del crescente focus sul tema E5, e in coerenza con il progressivo rafforzamento del sistema di gestione della sostenibilità e con gli sviluppi normativi, la Società valuterà l'eventuale definizione di politiche più strutturate su tali ambiti.

In considerazione della natura delle attività svolte da PagoPA basate prevalentemente sull'erogazione di servizi e infrastrutture digitali, il contributo della Società alla mitigazione degli impatti ambientali si realizza principalmente attraverso la digitalizzazione dei processi e l'ottimizzazione dell'uso delle risorse materiali. In particolare, favorisce la dematerializzazione delle interazioni tra cittadini e Pubblica Amministrazione, contribuendo alla riduzione dell'utilizzo di documentazione cartacea e di altri supporti fisici.

Gli impatti potenziali relativi all'uso delle risorse e ai principi di economia circolare risultano attualmente gestiti attraverso criteri generali e operativi di efficienza nell'utilizzo delle risorse. La Società adotta pratiche di estensione del ciclo di vita delle apparecchiature informatiche (PC, tablet, cellulare). In particolare, al termine del periodo di utilizzo aziendale, i dipendenti possono aderire a programmi di riscatto dei dispositivi informatici, consentendo il riutilizzo degli stessi anche dopo la conclusione del ciclo di vita operativo interno. Tale pratica contribuisce a ridurre la generazione di rifiuti elettronici e a massimizzare il valore d'uso delle apparecchiature informatiche. La Società procede poi con il conferimento dei rifiuti elettronici a operatori autorizzati per il recupero e il riciclo dei materiali.

Inoltre, la Società applica procedure di due diligence per assicurare che i fornitori dei servizi rispettino la normativa vigente, riducendo anche il rischio di reati ambientali.

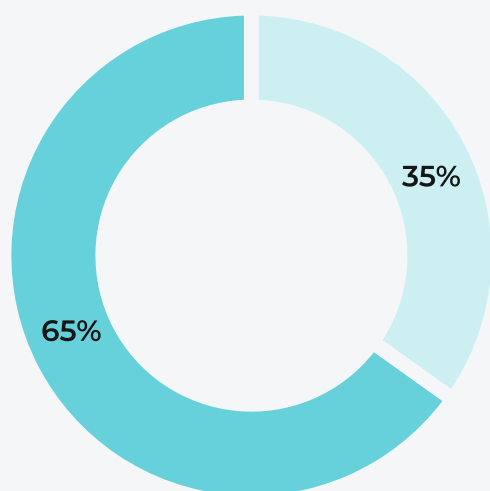
I rifiuti generati da PagoPA sono prevalentemente riconducibili alle attività d'ufficio e risultano, pertanto, complessivamente limitati.

Il capitale umano di PagoPA

PagoPA riconosce la propria forza lavoro quale stakeholder chiave, i cui interessi, opinioni e diritti orientano la strategia e l'evoluzione del modello aziendale. In linea con i [valori aziendali](#) che declinano la propria visione di “digitale umano”, la Società investe attivamente nella promozione della diversità, dell'inclusione e della parità di genere, favorendo la crescita e la piena valorizzazione delle persone e delle loro competenze.



Numero totale dei dipendenti



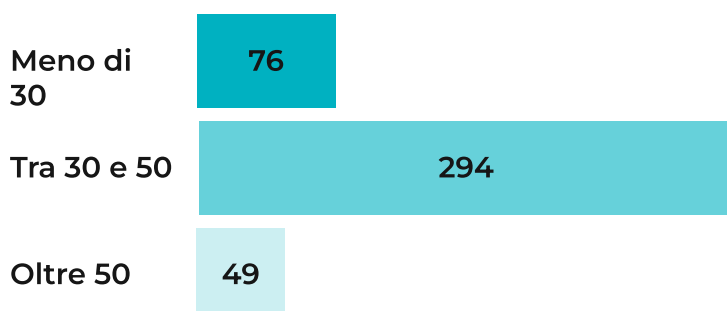
● Uomini
● Donne

Icona uomo Icona donna

274 145

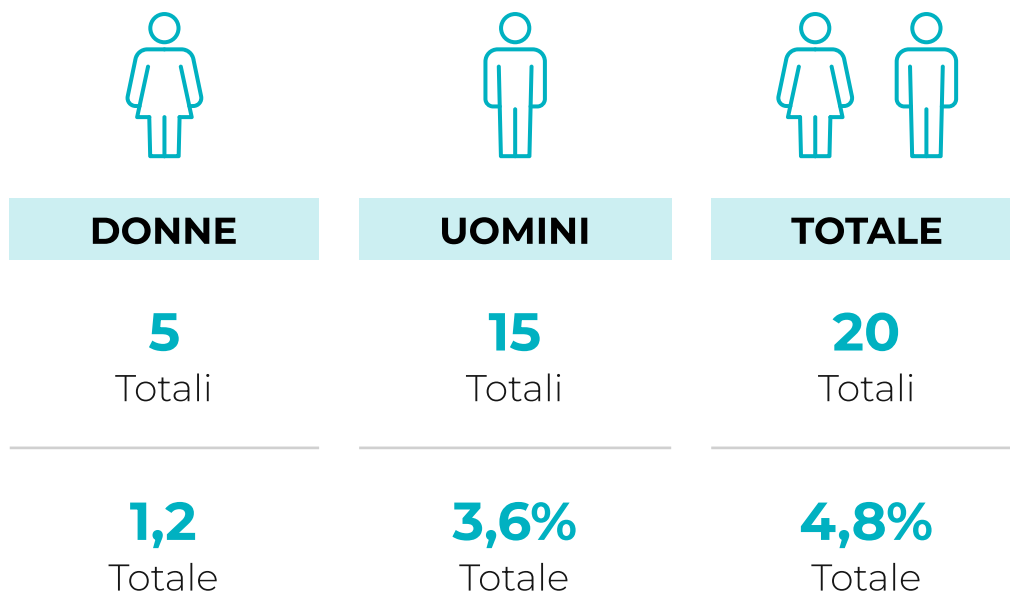
Uomini Donne

Distribuzione dei dipendenti per fascia di età



Tasso di turnover complessivo



Percentuale di persone con disabilità per genere

Salute e benessere delle persone

La Società promuove un modello organizzativo orientato alla stabilità occupazionale, al benessere e alla tutela economica delle persone. La quasi totalità dei contratti è a tempo indeterminato, mentre il turnover si mantiene su livelli inferiori ai benchmark di mercato, a conferma dell'elevato coinvolgimento delle risorse.

L'organizzazione del lavoro in smart working per obiettivi favorisce autonomia ed equilibrio vita-lavoro, contribuendo al benessere e alla capacità di attrarre e trattenere talenti. In coerenza, il sistema di welfare aziendale prevede misure migliorative rispetto alla normativa, a supporto delle persone e delle loro famiglie. Il piano Welfare per il biennio 2026-2027, è stato sviluppato sulla base dei risultati di una survey di feedback all'employee e di un assessment ad hoc, al fine di aggiornare e ottimizzare le iniziative in linea con le esigenze dei dipendenti.

La sicurezza economica è garantita dal CCNL Terziario - Confcommercio e da un sistema retributivo equo e competitivo. In aggiunta, PagoPA adotta politiche di rewarding interne volte a valorizzare le competenze e il merito, assicurando che la struttura remunerativa non solo rispetti le soglie di legge, ma risulti competitiva e coerente con le responsabilità

attribuite a ciascun profilo professionale all'interno dell'organizzazione.

A partire dal 2024 è inoltre attiva una Rappresentanza Sindacale Aziendale (RSA), con cui è avviato un dialogo costante orientato al miglioramento delle condizioni di lavoro.

In continuità con questo approccio, la Società tutela la protezione dei dati delle persone dipendenti, operando nel rispetto della normativa privacy applicabile e adottando un processo strutturato di Incident Management per la gestione degli incidenti IT, contribuendo a prevenire impatti sulle condizioni di lavoro legati a disservizi tecnologici.

PagoPA ha pianificato una serie di azioni tra cui:

- **Mantenere in aggiornamento i requisiti di sicurezza nelle sedi di lavoro;**
- **Promuovere i servizi di welfare aziendale;**
- **Promuovere un modello flessibile e sostenibile di lavoro.**

A tal proposito, nel 2025 i risultati conseguiti sono stati:

1. Eseguito l'aggiornamento del **Documento di Valutazione Rischio Stress Lavoro Correlato**;
2. Diffuso il **Regolamento Welfare** aziendale al **100%** della popolazione aziendale;
3. Adottato al 100% il modello di **smart working**.

In materia di salute e sicurezza, PagoPA adotta una procedura finalizzata a disciplinare le attività e le modalità di verifica e monitoraggio dell'applicazione della normativa vigente in tema di tutela della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro (ex D.Lgs. 81/2008).

La totalità degli impiegati, quadri e dirigenti è coperta al 100% dal sistema di gestione della salute e sicurezza dell'impresa, basato su requisiti legali e/o su standard o linee guida riconosciuti. Nel periodo di riferimento, non sono stati registrati infortuni sul lavoro, malattie professionali o decessi a seguito di infortuni sul lavoro.

Diversity, Equity & Inclusion

PagoPA nel 2025 ha avviato un percorso volto al conseguimento della **Certificazione UNI/PdR 125:2022** sulla Parità di Genere, con l'obiettivo di garantire equità e pari opportunità all'interno dell'azienda. Tale percorso prevede l'analisi dei processi interni - in ambiti quali selezione, sviluppo, remunerazione e governance - la definizione di indicatori di performance coerenti con i requisiti della prassi di riferimento e l'adozione di un sistema di monitoraggio periodico delle metriche di rappresentanza e di equità. L'iniziativa è finalizzata a introdurre un quadro metodologico formalizzato, idoneo a prevenire fenomeni di disparità e a promuovere un progressivo equilibrio della composizione di genere.

A tal fine, la Società ha adottato una **Politica in materia di Diversità, Equità e Inclusione** specificamente volta alla promozione delle pari opportunità e all'eliminazione di qualsiasi forma di discriminazione, diretta o indiretta - comprese le molestie - fondata su genere, etnia, età, orientamento sessuale, identità di genere, religione, opinioni personali, appartenenza sindacale, disabilità, condizioni di salute o background personale e professionale.

Mediante la Politica DE&I, le Linee guida su discriminazioni e molestie, il DVR (Documento di Valutazione dei Rischi) e i presidi di sicurezza, PagoPA promuove un ambiente di lavoro sereno, basato su rispetto, correttezza e tutela della dignità individuale. La Società, dunque, si impegna a rimuovere ogni ostacolo che possa pregiudicare l'esercizio dei diritti umani e delle libertà fondamentali di ciascun individuo, promuove l'utilizzo di un linguaggio inclusivo (verbale e non) e riconosce il valore della diversità e del pluralismo per favorire inclusione, sicurezza psicologica e relazioni efficaci. L'impianto valoriale e normativo è allineato ai principi contenuti nei Principi Guida delle Nazioni Unite su Imprese e Diritti Umani (UNGPs), nella Dichiarazione dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro sui Principi e Diritti Fondamentali nel Lavoro.

In tale percorso, PagoPA ha inoltre adottato un **Piano Strategico DE&I** ricco di azioni e indicatori di monitoraggio, volto a valorizzare la diversità e promuovere equilibrio di genere, pluralità culturale e dialogo intergenerazionale, anche attraverso iniziative come il Diversity Balance Recruiting Program. Il Piano prevede anche il consolidamento delle progettualità sui temi dell'inclusione e della promozione della presenza femminile nei percorsi STEM, con l'obiettivo di ampliare il bacino di talenti, favorire iniziative di orientamento e contribuire alla riduzione del

divario di genere nel medio-lungo periodo.

Inoltre, è stata attivata una collaborazione con l'associazione "Valore D" per il presidio dei temi di inclusione ed equità e per la creazione di una cultura aziendale condivisa.

Tutela delle persone

PagoPA promuove un ambiente di lavoro basato sull'ascolto attivo delle persone dipendenti, attraverso **canali e iniziative** interne dedicati. Il coinvolgimento della forza lavoro avviene sia a livello individuale sia collettivo, principalmente tramite relazione diretta, mentre per le materie sindacali il confronto è gestito con le Rappresentanze Sindacali Aziendali (RSA).

L'ascolto è garantito nelle diverse fasi del percorso aziendale (feedback post hiring, onboarding, percorsi di crescita, exit interview) e attraverso momenti strutturati come l'Engagement survey annuale.

La Società ha adottato procedure per la gestione delle **segnalazioni**, assicurando anonimato ove possibile e tutela delle parti coinvolte. A tal fine, sono attivi diversi strumenti interni, tra cui: canali previsti dal Regolamento di whistleblowing, segnalazione riservata a HRBP e/o al referente compliance, e il modulo digitale PULSE per l'invio anonimo di feedback e suggerimenti.

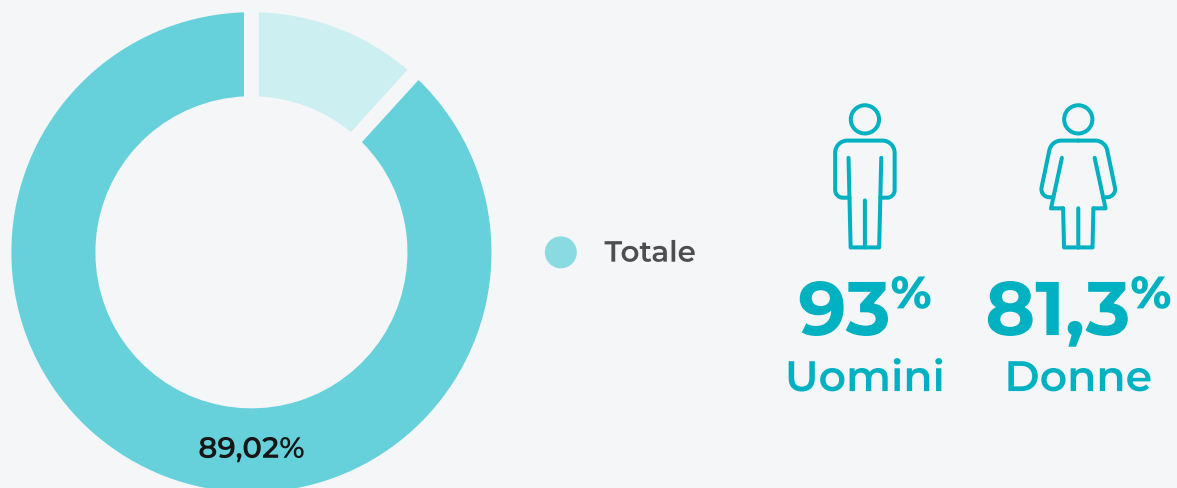
I feedback raccolti vengono analizzati e condivisi con il Comitato ESG & DE&I e successivamente con la comunità aziendale, favorendo trasparenza e fiducia. I canali sono costantemente monitorati e promossi tramite attività di comunicazione interna, mentre survey periodiche misurano il livello di consapevolezza e fiducia nei processi di segnalazione.

Crescita e formazione

PagoPA investe nello **sviluppo delle competenze** delle proprie persone, mediante dei percorsi che valorizzano la crescita professionale e culturale all'interno dell'organizzazione. Tali iniziative sono supportate da engagement survey, strumenti di ascolto e monitoraggio, contenuti informativi dedicati alle competenze e ai percorsi di carriera, nonché ulteriori iniziative di comunicazione interna.

In quest'ambito, la Società ha adottato le *Linee Guida Prestazioni Individuali* che definiscono modalità e tempistiche del processo di valutazione delle prestazioni individuali, in coerenza con la cultura aziendale e con un modello organizzativo orientato al raggiungimento degli obiettivi. Il processo di valutazione si basa su principi di oggettività, trasparenza ed equità, tenendo conto del ruolo ricoperto, delle competenze professionali e del livello di seniority.

Percentuale di persone che hanno partecipato a valutazioni delle prestazioni e dello sviluppo della carriera



Inoltre, al fine di tracciare e implementare i piani di sviluppo delle singole risorse, PagoPA si è dotata delle Linee Guida Formazione, che definiscono il processo di pianificazione e gestione della formazione aziendale per lo sviluppo delle competenze.

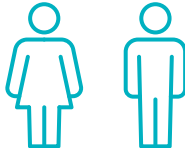
La Società ha strutturato **percorsi di upskilling e reskilling** coerenti con l'evoluzione dei fabbisogni organizzativi e distinti per due stream: a) competenze trasversali; b) ESG e DE&I, includendo i requisiti connessi alla UNI/PdR 125:2022.

Nel 2025 sono state erogate **oltre 24.000 ore di formazione** per upskilling e reskilling.

Inoltre è stata conclusa l'edizione Academy PagoPA 2025. Nello specifico, la Società è impegnata in un percorso di perfezionamento FIVEG (Future Interactive Immersive Efficient Green) Technologies, promosso all'interno della 5G Academy e nato dalla collaborazione con l'Università degli Studi di Napoli Federico II, TIM e NOKIA.

I target sono estesi a tutta la popolazione aziendale (eccetto per la progettualità Academy PagoPA, destinata a cluster di volta in volta aggiornati).

Numero medio di ore di formazione per dipendente

		
DONNE	UOMINI	TOTALE
9679 Ore Totali	14806 Ore Totali	24485 Ore Totali
145 HC*	274 HC*	419 HC*
66,7 Numero medio di ore di formazione	54 Numero medio di ore di formazione	58,4 Numero medio di ore di formazione



*HC = Head Count (numero di dipendenti)

Utenti e accessibilità dei servizi digitali [ESRS S4]

In coerenza con la propria missione di digitalizzazione dei servizi pubblici e creazione di valore per il Paese, la Società opera per garantire soluzioni digitali sicure, accessibili, affidabili e inclusive, orientate alla tutela dei diritti degli utenti, tra cui la protezione dei dati personali, la non discriminazione, la trasparenza e la qualità del servizio. La Società riconosce la responsabilità connessa al proprio ruolo nell'ecosistema pubblico-digitale e integra in modo sistematico gli interessi e le aspettative dei consumatori attraverso i canali di ascolto e interazione.

In questa prospettiva, la Società considera come potenzialmente coinvolte tutte le categorie, riconoscendo la pluralità di bisogni, condizioni e modalità di accesso ai servizi. Particolare attenzione è rivolta alle situazioni di diversità e vulnerabilità, tra cui le persone con disabilità, gli utenti con differenti livelli di alfabetizzazione digitale, nonché coloro che possono incontrare barriere tecnologiche, linguistiche o di accessibilità nell'utilizzo dei servizi digitali. L'approccio adottato mira pertanto a promuovere l'inclusione e l'equità nell'utilizzo delle piattaforme e delle soluzioni sviluppate da PagoPA, riducendo il rischio discriminatorio e di esclusione digitale.

Sicurezza delle informazioni

Nell'ambito della governance del proprio Sistema di Gestione della Sicurezza delle Informazioni PagoPA ha definito una *Information Security Policy*, diffusa a tutto il personale, al fine di proteggere dalle minacce le informazioni che costituiscono il patrimonio informativo di PagoPA, nonché i dati dei cittadini che sono gestiti nel ciclo di vita dei prodotti e servizi forniti.

PagoPA ha previsto una serie di azioni dedicate alla sicurezza delle informazioni, tra cui:

- **Gestire le richieste degli interessati entro i 30 giorni di legge imposti di default dal GDPR:** PagoPA gestisce le richieste degli interessati nel pieno rispetto dei termini previsti dal Regolamento (UE) 2016/679 (GDPR) e si pone l'obiettivo di andare oltre l'adempimento, riducendo ulteriormente i tempi di evasione;

- **Semplificare con il legal design le informative privacy rese agli utenti:** PagoPA è impegnata nella pubblicazione di nuove informative Privacy semplificate;
- **Fruire corsi di formazione sulla Privacy per le risorse interne:** PagoPA è impegnata nell'erogazione di corsi di formazione in materia di protezione dei dati personali e prevede l'erogazione di specifici percorsi formativi Privacy per i propri dipendenti, al fine di assicurare piena consapevolezza sul tema e favorire condotte compliant in ogni ambito di competenza;
- **Conseguire la certificazione ISO 27001:** Nell'ambito della sicurezza informatica, PagoPA si impegna nel conseguimento e aggiornamento della certificazione ISO 27001, specifica per la riservatezza, l'integrità e la disponibilità dei dati aziendali.

Nello specifico, i target raggiunti nel 2025 sono stati:

1. **SLA** di **4,84** giorni di media;
2. Pubblicata nuova **Informativa Privacy semplificata di SEND**;
3. **76,9%** dei nuovi assunti **formati** sulla **privacy** base;
4. Conseguimento della **Certificazione ISO 27001**.

Coinvolgimento e ascolto degli utenti

PagoPA pone l'ascolto degli utilizzatori finali al centro del proprio ciclo di sviluppo del prodotto. Il punto di vista di cittadini ed enti influenza le decisioni strategiche attraverso un sistema strutturato di **raccolta feedback**. L'azienda utilizza metriche standardizzate come il Net Promoter Score (NPS) per misurare la propensione alla raccomandazione, il Customer Satisfaction Score (CSAT) per il gradimento immediato e il Customer Effort Score (CES) per valutare la facilità d'uso dei servizi. Questi dati non sono meri indicatori di performance, ma guidano attivamente il "Product Backlog", portando alla prioritizzazione di nuove funzionalità o al miglioramento dei flussi esistenti laddove emergano criticità o bisogni non soddisfatti.

L'ascolto è guidato da 3 metriche



NPS

Net Promoter Score



CSAT

Customer Satisfaction Score



CES

Customer Effort Score

Il coinvolgimento è multi-fase e continuo



La Società si è dotata di un **servizio di assistenza** dedicato agli utilizzatori dei prodotti aziendali che possono inoltrare le proprie richieste o segnalazioni per ottenere dalla Società risposte informative e/o risolutive. Il servizio di assistenza della Società è disponibile per tutti gli utilizzatori dei prodotti aziendali che ne facciano richiesta. In caso di contestazioni formali, è disponibile un apposito canale certificato e per segnalazioni che riguardano il trattamento dei dati personali, dal footer del sito della società PagoPA è sempre possibile accedere al modulo dedicato ed inoltrare la richiesta.

La Società monitora quotidianamente alcune dashboard operative per controllare l'andamento del servizio di assistenza, segnalare eventuali disservizi (parziali o totali) degli stakeholder impattati e informare tempestivamente il fornitore esterno.

Accessibilità

In relazione all'accesso ai prodotti e servizi, PagoPA promuove il miglioramento continuo dei **requisiti di accessibilità e usabilità delle interfacce digitali**, in coerenza con la normativa applicabile e con le linee guida in materia di accessibilità dei servizi digitali della Pubblica Amministrazione. PagoPA adotta misure specifiche per includere le **categorie più vulnerabili**, con un focus particolare sull'accessibilità digitale. Vengono condotti **test qualitativi** dedicati a persone con disabilità per assicurare la piena fruibilità dei servizi. Le attività di ricerca si focalizzano anche sull'analizzare l'esperienza degli utenti che utilizzano canali "ibridi", garantendo che la digitalizzazione non diventi una barriera, ma un'opportunità di inclusione per chi è meno avvezzo agli strumenti tecnologici.

Nel Piano di Sostenibilità 2025, con l'obiettivo di "Promuovere l'inclusione digitale e favorire l'accessibilità", PagoPA ha pianificato una serie di azioni, tra cui:

- **Sviluppare programmi di comunicazione per la diffusione della cultura digitale tra i cittadini, con focus sulle fasce sensibili della popolazione:** PagoPA è impegnata in diversi progetti di educazione al digitale, per la creazione di competenze e per raggiungere tutti i target della popolazione.

Nello specifico, nel 2025 sono state realizzate e promosse - tra le altre - le seguenti iniziative:

- a. Progetto “**Il digitale senza età**” in partnership con l'Associazione Cittadinanza Digitale
- b. Progetto “**Campus**” in partnership con il Corriere della Sera
- c. Progetto “**Hackher**”
- d. STEM & girl con Sant'Anna di Pisa

- **Migliorare i siti web e l'App per consentire l'accessibilità ai servizi per persone con necessità particolari dovute a disabilità**

Nello specifico, nel 2025 PagoPA si è impegnata nella implementazione di attività volte - tra le altre - a :

- definire le Linee Guida di Accessibilità di PagoPA S.p.A. e la nuova Procedura di gestione dell'Accessibilità Digitale, validata dagli stakeholder;
- ridurre il tasso di incidenza delle segnalazioni bloccanti relative all'app IO, al portale per i pagamenti online di pagoPA (checkout) e a SEND;
- svolgere audit sui tre prodotti maggiormente impattati.

In generale, le azioni comprendono interventi tecnici sulle piattaforme, attività di semplificazione dei percorsi utente e iniziative di supporto informativo e assistenza, con l'obiettivo di favorire una fruizione effettiva dei servizi anche da parte di utenti con limitate competenze digitali o con esigenze specifiche.

PagoPA inoltre si impegnerà nel 2026 a **erogare corsi di formazione in tema accessibilità per gli sviluppatori**.

Customer Satisfaction

PagoPA monitora e valuta l'efficacia delle azioni implementate a favore dei consumatori e degli utilizzatori finali attraverso un sistema strutturato di indicatori qualitativi e quantitativi. In particolare, la Società rileva in modo continuativo il **livello di soddisfazione** degli utenti mediante indicatori quali CSAT e NPS, nonché attraverso la somministrazione periodica di questionari di gradimento e l'analisi e monitoraggio delle segnalazioni e dei reclami ricevuti.

Con l'obiettivo di migliorare la customer satisfaction, PagoPA ha pianificato una serie di azioni, tra cui:

- **Somministrare questionari di gradimento sull'experience prodotti, tramite test di usabilità qualitativi e metriche di valutazione:** PagoPA si impegna a raccogliere periodicamente feedback dagli utenti sui prodotti B2C;
- **Migliorare l'accessibilità del servizio di assistenza**

Nel 2025, i risultati conseguiti sono stati:

1. Implementazione della **raccolta di feedback** utenti per i prodotti **B2C**;
2. **79,9% CSAT**;
3. Rilascio **portale dedicato all'assistenza** con informazioni agli utenti.

Inoltre PagoPA si impegna per il 2026 nell'integrazione della voce neutrale nel sistema AI per migliorare il servizio di assistenza sull'utilizzo dei servizi 24/24.

Integrità e condotta aziendale

[ESRS G1]

PagoPA opera nel rispetto di principi di integrità, trasparenza e responsabilità, agendo nell'osservanza delle leggi e dei regolamenti nazionali e internazionali applicabili e adottando presidi di governance e controllo a tutela della legalità e degli stakeholder.

Il *Codice Etico*, parte integrante del Modello 231, rappresenta lo strumento attraverso cui PagoPA formalizza i propri valori e orienta l'agire quotidiano dei dipendenti, in coerenza con le normative vigenti. Il rispetto dei principi in esso contenuti è presidiato dall'Organismo di Vigilanza e dalla funzione Compliance, nell'ambito di un sistema strutturato di governance e controllo. Inoltre la Società ha adottato la *Politica per la Qualità* volta ad orientare i processi aziendali verso il miglioramento continuo e la creazione di valore per utenti e stakeholder, integrando le aspettative nelle attività della Società.

Anticorruzione

In tale contesto, la Società rafforza il proprio impegno nella condotta aziendale attraverso un insieme integrato di politiche e presidi. La **prevenzione** di casi di **corruzione** e **concussione** è assicurata mediante il *Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D.Lgs. 231/01* che definisce regole e controlli per prevenire la commissione di reati e il *Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT)* che individua le aree di rischio e le relative misure di mitigazione, in coerenza con le indicazioni delle autorità competenti. La Società si è poi dotata di misure regolatorie di carattere trasversale e dunque riferibili a tutti i processi.

La cultura dell'integrità è rafforzata dal *Regolamento Whistleblowing*, che assicura canali sicuri per la **segnalazione** di eventuali illeciti, e dal *Programma di Compliance Antitrust*, volto a promuovere comportamenti corretti e prevenire rischi in materia di **concorrenza**. In tale ambito, il Regolamento Whistleblowing, insieme agli audit condotti dal RPCT sui processi esposti a rischio corruttivo, rappresenta uno dei principali strumenti per l'individuazione di fenomeni di corruzione e concussione.

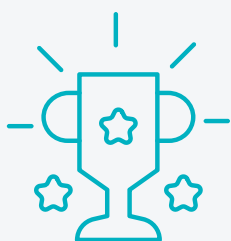
Le Politiche relative alla prevenzione della corruzione sono pubblicate nel repository e nella intranet aziendale, entrambi accessibili a tutti i dipendenti, nonché sul sito istituzionale nella sezione "Società trasparente" in ossequio agli obblighi sanciti dalla normativa in materia di trasparenza.

La popolazione aziendale, inoltre, viene informata mediante l'invio di informative specifiche trasmesse dalla funzione di comunicazione interna. Da ultimo, sono tenute periodicamente delle sessioni formative destinate a tutti i dipendenti sui principali rischi di natura corruttiva, sui contenuti delle Politiche ed i relativi obiettivi in termini di prevenzione e mitigazione dei rischi.

PagoPA adotta i seguenti piani d'azione per gestire gli impatti, i rischi e le opportunità legati alla corruzione e alle tangenti:

- **Ottimizzare la gestione delle procedure di anticorruzione:** nell'ambito del Piano di Sostenibilità 2025, è stata pianificata l'azione di ottimizzazione delle procedure di anticorruzione, con l'obiettivo di mantenere il numero di condanne pari a 0, di incrementare la percentuale di dipendenti soggetti a formazione e di conseguire la Certificazione ISO 37001;

- **Erogare sessioni formative in materia di anticorruzione e trasparenza:** nell'ambito del Piano Anticorruzione è prevista, come ogni anno, l'erogazione di sessioni formative a cura della RPCT rivolte a tutta la popolazione aziendale, anche tramite la somministrazione di questionari per verificare l'effettivo apprendimento dei contenuti proposti, al fine di sensibilizzare tutti i dipendenti circa i rischi e le condotte da tenere nella gestione delle attività di loro competenza;
- **Eseguire audit sui processi ritenuti particolarmente sensibili ed esposti al rischio corruttivo:** nel Piano Anticorruzione e nei relativi Allegati sono indicate le misure di controllo specifiche di competenza della RPCT, individuate sulla base del livello di rischio attribuito ai singoli processi aziendali.



**RISULTATO
2025**

ZERO

CONDANNE REGistrate

Per violazione delle leggi
contro la corruzione

Gestione dei fornitori

PagoPA adotta un approccio alla gestione delle relazioni con i **fornitori** finalizzato a garantire l'affidabilità della catena di fornitura e l'integrazione progressiva dei **principi di sostenibilità ambientale e sociale**.

La selezione e la gestione dei partner contrattuali avvengono nel rispetto della normativa vigente in materia di contratti pubblici e dei principi di trasparenza, concorrenza, parità di trattamento e proporzionalità.

PagoPA considera la sostenibilità come un elemento rilevante nelle proprie politiche di approvvigionamento, promuovendo comportamenti responsabili lungo la catena di fornitura e favorendo, ove possibile, l'integrazione di criteri ESG nelle procedure di selezione.

In particolare, PagoPA opera nel rispetto del D.Lgs. 31 marzo 2023 (Codice degli Appalti) e pertanto, in conformità all'art. 57 del D.Lgs. 31 marzo 2023, n. 36, applica:

- criteri ambientali: nelle procedure di affidamento sono valorizzati, ove applicabili, requisiti e criteri orientati alla riduzione degli impatti ambientali, in coerenza con i Criteri Ambientali Minimi (CAM) e con i principi di efficienza nell'uso delle risorse;
- criteri sociali: PagoPA presta attenzione al rispetto delle normative in materia di lavoro, salute e sicurezza, tutela dei diritti dei lavoratori e applicazione dei contratti collettivi di riferimento, anche attraverso l'inserimento di specifiche clausole contrattuali.

Nelle procedure di gara, PagoPA può prevedere l'assegnazione di punteggi premiali o l'introduzione di requisiti specifici legati ad aspetti ambientali, sociali e di governance, compatibilmente con l'oggetto dell'affidamento e nel rispetto del quadro normativo di riferimento.



**TEMPO MEDIO
DI PAGAMENTO
DELLE FATTURE**

**-2,94
GIORNI**

A partire dalla data di
“scadenza” fino alla
data del pagamento
della fattura

Innovazione al servizio di cittadini e imprese [Entity specific]

In esito al processo di doppia materialità, la Società ha identificato il tema dell'Innovazione come rilevante e specifico dell'entità, nonché quale ambito chiave del Piano di Sostenibilità, in coerenza con il Piano

In esito al processo di doppia materialità, la Società ha identificato il tema dell'Innovazione come rilevante e specifico dell'entità, nonché quale ambito chiave del Piano di Sostenibilità, in coerenza con il Piano Industriale. L'innovazione, infatti, rappresenta una leva strutturale del modello di business di PagoPA.

PagoPA è stata costituita con la *mission* di progettare e costruire le infrastrutture digitali dello Stato per diffondere servizi pubblici digitali sempre più facili da usare, sicuri e rispondenti ai bisogni dei cittadini, coniugando interesse collettivo e logiche di mercato, forte dinamismo e cultura dell'inclusività, performance e accountability.

La Società, portando avanti la mission assegnata, acquisisce nel tempo un ruolo sempre più centrale nella semplificazione, razionalizzazione e digitalizzazione dei processi di erogazione e fruizione dei servizi pubblici, a vantaggio delle persone e delle imprese e, al contempo, a beneficio degli enti pubblici. In questa direzione, la Società si muove anche nello scenario internazionale, prestando grande attenzione al monitoraggio, allo scambio di buone pratiche e alla costruzione di sinergie per la promozione di progetti innovativi, nonché alla sperimentazione di nuovi modelli e di nuove tecnologie.

PagoPA governa le attività di innovazione attraverso un insieme di politiche e framework organizzativi che ne assicurano la coerenza con la strategia aziendale e con i requisiti normativi. Il *Codice Etico* orienta l'utilizzo delle tecnologie verso i bisogni concreti di cittadini e imprese, promuovendo un'innovazione digitale responsabile. I processi di sviluppo e gestione delle piattaforme sono disciplinati dal *Manuale dei processi in ambito Engineering* e dal *Manuale Operativo dei Processi in ambito Product Security*, che assicurano qualità e adozione di principi di secure design.

L'adozione di tecnologie emergenti è inoltre regolata dal *Regolamento sull'adozione e l'utilizzo dei sistemi di AI*, che definisce presidi di governance e principi per un utilizzo etico e responsabile dell'intelligenza artificiale.

Innovazione organizzativa

PagoPA opera come una tech company ad alto livello specialistico, che adotta misure tecniche, organizzative e preventive che permettono di assicurare il **diritto alla privacy** e alla sicurezza dei cittadini “by design”, cioè fin dal momento della progettazione di un nuovo prodotto o servizio.

PagoPA promuove inoltre un metodo di lavoro rigorosamente **data-driven**, che consente un monitoraggio costante dei risultati e favorisce un miglioramento continuo dei processi. Il confronto strutturato della Società con il settore privato, il mondo della ricerca e quello universitario permette da un lato di intercettare modelli e soluzioni innovative da adattare al contesto dei servizi pubblici digitali, e dall'altro di stimolare lo scambio di conoscenze e alimentare una cultura dell'innovazione diffusa. Anche da questo confronto, PagoPA ha iniziato a guardare all'**intelligenza artificiale** con un approccio di valutazione e presidio costante della dimensione etica e di sostenibilità grazie alla costituzione di un gruppo di lavoro multidisciplinare con competenze che consentono di presidiare tutti gli aspetti.

PagoPA opera anche in una **dimensione europea e internazionale**, partecipando ai tavoli dell'Unione Europea sulla transizione digitale in coordinamento con il Dipartimento per la Trasformazione Digitale. La Società ha preso parte ai due Large Scale Pilots (Nobid e Potential), contribuendo alla sperimentazione di casi d'uso definiti dalla Commissione Europea, e proseguirà il proprio impegno nei consorzi europei Aptitude e We Build.

La strategia di sostenibilità della Società ha promosso nel 2025 ulteriori azioni volte a sviluppare soluzioni digitali capaci di anticipare i bisogni del sistema pubblico. In questo ambito, PagoPA ha implementato un **modello di misurazione dell'impatto** economico, sociale, ambientale e tecnologico sul Paese, analizzando gli effetti delle principali piattaforme su cittadini, imprese, enti pubblici e partner dell'ecosistema. Ogni ambito è associato a dimensioni e metriche specifiche, per un totale di 15 dimensioni e 50+ metriche analizzate.

Parallelamente, la Società ha rafforzato la collaborazione con stakeholder pubblici e privati dell'**ecosistema dell'innovazione**, promuovendo sinergie con enti di ricerca, università e imprese per semplificare la relazione tra Stato, cittadini e mondo produttivo. PagoPA ha inoltre consolidato il supporto alle amministrazioni centrali e locali,

affiancandole nel percorso di trasformazione digitale attraverso consulenza, accompagnamento operativo e attività formative realizzate anche in collaborazione con il Dipartimento per la Trasformazione Digitale.

La vision innovativa di PagoPA si riflette in un modello organizzativo flessibile e orientato allo **smart working**, basato su team orizzontali, strumenti collaborativi e valorizzazione delle persone per il raggiungimento di obiettivi comuni.

Innovazione dei prodotti e servizi

Nel corso del 2025, la Società ha consolidato il proprio impegno nella progettazione e realizzazione di siti e servizi digitali conformi agli standard di **accessibilità e usabilità** previsti dalle normative vigenti. Al fine di garantire l'accesso universale ai servizi della Pubblica Amministrazione, l'approccio è stato caratterizzato da una strategia multidisciplinare e utente-centrica. Il tema dell'accessibilità, in particolare, continua a essere trattato in ottica trasversale, intersecando le aree dell'inclusione e del design universale, con un processo.

Nel 2025, nell'ambito dei prodotti e servizi offerti:

- Per l'evoluzione e la valorizzazione sempre maggiori della **piattaforma pagoPA**, la Società ha lavorato alla modernizzazione dell'applicativo Nodo dei Pagamenti, per una maggiore scalabilità e una riduzione dei costi di infrastruttura e manutenzione. Con l'obiettivo di semplificare e rendere sempre più flessibili e ottimizzati i processi di pagamento, aumentando al contempo le possibilità di incasso per le pubbliche amministrazioni, la piattaforma pagoPA è stata arricchita con l'integrazione di Request-to-Pay. A supporto dell'innovazione e della digitalizzazione dei pagamenti, si evidenzia anche la possibilità, a partire dal 1 dicembre 2025, di effettuare il pagamento per il rilascio del passaporto tramite la piattaforma PagoPA.
- Le evoluzioni realizzate hanno fatto sì che, a settembre 2025, **App IO** abbia ricevuto la Menzione d'Onore al Compasso d'Oro nella categoria Service and Social Design all'Esposizione Universale di Osaka 2025, dove è stata premiata per la sua capacità di interpretare il tema dell'Expo, "*Designing Future Society for Our Lives*", evidenziando

l'impatto sociale e innovativo della piattaforma. App IO inoltre renderà disponibile anche la soluzione di portafoglio digitale pubblico realizzata da PagoPA, insieme all'Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato (IT Wallet pubblico).

- È stato consolidato il potenziale della **Piattaforma PARI**, volta a semplificare i processi di erogazione dei benefici economici concessi dalle amministrazioni pubbliche e a consentire un più efficiente controllo della spesa pubblica. Nel mese di novembre 2025, infatti, è stata attivata l'erogazione, tramite PARI, del Bonus Elettrodomestici, il contributo erogato dal Ministero delle Imprese e del Made in Italy per promuovere la sostenibilità e la transizione energetica.
- Determinante per la diffusione di **SEND** è stata anche la possibilità di attivazione del servizio attraverso l'App IO. Tutto ciò è stato reso possibile anche dalle iniziative di informazione, formazione e supporto all'utilizzo della piattaforma.

Alcuni numeri al 31.12.2025



PIATTAFORMA NAZIONALE DEI PAGAMENTI VERSO LA PA



14,4
MILIONI

UTENTI MENSILI

Media tra persone
fisiche e giuridiche



21.000

PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI

Aderenti attivamente
a pagoPA



+448
MILIONI

TRANSAZIONI 2025

Gestite per un
controvalore di oltre
100 miliardi di euro

**SERVIZIO
NOTIFICHE
DIGITALI**

**+30
MILIONI**
Notifiche inviate



Per conto di oltre
6.700 enti attivi
sulla piattaforma.

**APP IO**

**13,6
MILIONI**

Utenti attivi nel 2025



Oltre 370.000 servizi
singoli integrati su IO



Circa 15.900 enti che
rendono disponibili i
propri servizi



Nelle more della piena funzionalità dell'IT-
Wallet il Portafoglio dell'app conta

**9,2
MILIONI**

**di attivazioni
della funzionalità
“Documenti
su IO”**

**15,7
MILIONI**

**di documenti
digitali aggiunti
dagli utenti**

A riprova del successo di App IO
come volano per la diffusione
di nuovi prodotti digitali.

**PIATTAFORMA
DIGITALE
NAZIONALE DATI**

**+1
MILIARDO**

Sessioni di
scambio dati



Oltre **9.000 enti**
che aderiscono
alla piattaforma.

Proseguito nel corso del 2025 le attività di sviluppo e potenziamento delle componenti evolutive della piattaforma, con l'obiettivo di favorirne un utilizzo sempre più ampio ed efficace da parte dei soggetti aderenti