



Istituto Nazionale di Statistica

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE 2024-2026

Adottato dal Consiglio dell'Istituto con Deliberazione n. 1/2024 del 16 febbraio 2024

A cura della Direzione centrale per la pianificazione strategica e la trasformazione digitale

Il Piano integrato di attività e organizzazione 2024-2026 presenta in forma ancora più integrata, rispetto alle precedenti edizioni, le diverse componenti della pianificazione e della programmazione dell'Istituto e valorizza ulteriormente gli obiettivi di Valore Pubblico, che costituiscono il filo conduttore del documento.

La crescente sensibilità che l'Istat ha sviluppato sulle tematiche del Valore Pubblico è testimoniata dall'incremento del numero di obiettivi individuati - raddoppiati nel triennio di riferimento – e che ora includono aspetti come la promozione dell'utilizzo dei dati da parte di decision maker e società civile, il crescente coinvolgimento degli stakeholder nella definizione dei fabbisogni informativi fino alla maggiore attenzione dedicata alla salute organizzativa e professionale del personale.

Un altro risultato significativo che si è cercato di conseguire è una più forte integrazione degli obiettivi individuali con il Quadro strategico generale dell'Istituto e con le principali attività pianificate per favorire la creazione del Valore pubblico atteso.

Tale finalità è perseguita anche attraverso misure di politica per le risorse umane: il Piano del fabbisogno del personale è infatti fortemente orientato al reclutamento di nuove competenze e alla valorizzazione delle professionalità presenti.

Il Piano è quindi il frutto di un processo partecipato che coinvolge le diverse anime dell'Istituto, e riporta le principali evidenze dell'impegno collettivo assicurato per garantire a cittadini e policy maker un vasto patrimonio di informazioni, dati e analisi, testimoniando il miglioramento continuo della qualità delle statistiche ufficiali per rispondere e anticipare le esigenze informative della comunità nazionale e internazionale.

*Il Presidente f.f.
Prof. Francesco Maria Chelli*

Indice

Introduzione	6
SEZIONE 1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE	8
SEZIONE 2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE	11
2.1. Sottosezione di programmazione - <i>Valore pubblico</i>	11
2.2. Sottosezione - <i>Performance</i>	20
2.3. Sottosezione - <i>Anticorruzione e trasparenza</i>	57
SEZIONE 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	62
3.1. Sottosezione di programmazione - <i>Organizzazione</i>	62
3.2. Sottosezione di programmazione - <i>Lavoro a distanza</i>	69
3.3. Sottosezione di programmazione - <i>Fabbisogni di personale</i>	76
3.4. Sottosezione di programmazione - <i>Formazione del personale</i>	95
SEZIONE 4. MONITORAGGIO	108
<u>Allegato 1 - PROGRAMMI STRATEGICI 2024: SCHEDE DESCRITTIVE</u>	
<u>Allegato 2 - PROGRAMMI STRATEGICI 2024: SCHEDE DEI RISCHI ORGANIZZATIVI</u>	
<u>Allegato 3 - OBIETTIVI ANNUALI E AREE TEMATICHE 2024</u>	
<u>Allegato 4 - LINEE DI INDIRIZZO, OBIETTIVI E INIZIATIVE 2024</u>	
<u>Allegato 5 - OBIETTIVI INDIVIDUALI PER LA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIRIGENTI GENERALI PER L'ANNO 2024</u>	
<u>Allegato 6 - REGISTRO DEI RISCHI DI CORRUZIONE 2024</u>	
<u>Allegato 7 - PROPOSTE DI TRATTAMENTO DEI RISCHI DI CORRUZIONE 2024</u>	
<u>Allegato 8 - MONITORAGGIO DEGLI INTERVENTI DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE 2023</u>	
<u>Allegato 9 - MONITORAGGIO AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE</u>	

Introduzione

La struttura del PIAO

Il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) dell'Istituto è il documento unico di programmazione e *governance* dell'Istat. È redatto in conformità alla vigente normativa di settore¹ e ha durata triennale con aggiornamento annuale.

Nel rispetto delle prescrizioni, il documento assorbe al suo interno, secondo una logica integrata, il Piano della performance, il Piano strategico delle attività, il Piano del fabbisogno del personale, il Piano anticorruzione e trasparenza, il Piano organizzativo del lavoro agile e il Piano delle azioni positive.

Il PIAO riflette l'elemento dominante della cultura e dell'azione dell'Istat, costituito dal perseguimento del Valore Pubblico, a cui si riconducono tutte le strategie dell'Ente, in termini di aumento dei benefici rivolti sia a cittadini, utenti e *stakeholder* sia al personale. È all'interno di queste coordinate che sono stati individuati, proposti e condivisi, in Istat, gli otto obiettivi di Valore Pubblico per il triennio 2024-2026.

A tali obiettivi, come riportato nelle sezioni che seguono, sono stati collegati tutti gli elementi del quadro strategico (Linee d'indirizzo, Programmi strategici, obiettivi annuali) e, per la prima volta, anche gli obiettivi di performance individuale dei Dirigenti generali, a testimoniare il forte presidio dell'Istituto nel raggiungimento dei richiamati obiettivi.

Agli obiettivi di Valore Pubblico sono altresì improntate le azioni concernenti il lavoro agile, la formazione, il reclutamento e le misure predisposte in tema di anticorruzione e trasparenza, come più dettagliatamente rappresentato nelle sezioni 2 e 3 del testo.

Il PIAO dell'Istat, inoltre, risulta coerente con la fonte primaria della pianificazione delle attività dell'Istituto, rappresentata dal Programma statistico nazionale (Psn) ed è organizzato in quattro sezioni dedicate ai seguenti temi:

- Scheda anagrafica dell'amministrazione;
- Valore Pubblico, performance e anticorruzione;
- Organizzazione e capitale umano
- Monitoraggio.

Ciascuna sezione è articolata in diverse sottosezioni, che sviluppano in dettaglio ciascun argomento.

Il PIAO, inoltre, è corredato dai seguenti allegati:

- Allegato 1: contiene le schede descrittive dei Programmi strategici 2024, nelle quali per ciascun programma sono riportati la descrizione delle caratteristiche principali, l'obiettivo di Valore Pubblico da cui ciascun programma discende, la linea di indirizzo associata, la struttura organizzativa responsabile della *governance*, le strutture dirigenziali coinvolte nel raggiungimento degli obiettivi

I documenti
allegati al
PIAO

¹ Legge 6 agosto 2021, n. 113; DPR n. 81 del 24 giugno 2022, pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n. 151/2022 del 30 giugno 2022; decreto del Dipartimento per la Funzione Pubblica 30 giugno 2022, n.132.

aggregati dal programma e gli obiettivi di innovazione compresi all'interno del programma;

- Allegato 2: è costituito dalle schede dei rischi organizzativi per l'anno 2024 associati ai Programmi strategici, suddivisi in rischi strategici, rischi operativi e rischi di *compliance*, nonché le misure da adottare per la mitigazione dei rischi;
- Allegato 3: riporta l'elenco degli obiettivi annuali e delle Aree tematiche per l'anno 2024;
- Allegato 4: contiene le tavole relative alle linee di indirizzo, agli obiettivi di innovazione e operativi, alle iniziative che ne garantiscono l'attuazione e agli indicatori che ne misurano il conseguimento;
- Allegato 5: riporta, ai fini della misurazione della performance individuale, gli obiettivi assegnati ai Direttori dell'Istituto per l'anno 2024, collegati ai Programmi strategici e agli obiettivi di Valore Pubblico;
- Allegato 6: mette a disposizione il Registro dei rischi di corruzione 2024;
- Allegato 7: raccoglie le Proposte di trattamento dei rischi di corruzione 2024;
- Allegato 8: riporta il Monitoraggio degli interventi di prevenzione della corruzione 2023;
- Allegato 9: riguarda il Monitoraggio Amministrazione trasparente.

L'Integration Team

Come avvenuto lo scorso anno, anche per la stesura del PIAO riferito al triennio 2024-2026 si è scelto un metodo di lavoro partecipato e condiviso all'interno dell'Istat, facilitato dalla costituzione di una Task Force² composta da referenti di tutte le strutture organizzative dell'Istituto e in possesso di competenze differenziate e trasversali, al fine di garantire la più ampia copertura delle tematiche trattate. Il team dedicato ha anche curato, mediante riflessioni e confronti, l'integrazione degli obiettivi di Valore Pubblico all'interno di ciascuna delle sezioni.

Il PIAO, messo a punto da una specifica Task Force, scaturisce da un processo partecipato che coinvolge tutte le strutture dell'Istat

² Deliberazione DOP/58/2024 del 22/01/2024.

SEZIONE 1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

Chi siamo

L'Istituto nazionale di statistica è il principale produttore di statistica ufficiale. La sua storia inizia con la legge n.1162 del 9 luglio 1926, che affidava all'allora Istituto Centrale di Statistica il mandato di coordinare le attività di rilevazione, elaborazione e diffusione dei dati. Nel corso del suo cammino l'Istituto ha seguito costantemente i fenomeni collettivi e le tappe fondamentali che hanno trasformato l'Italia. Il principale compito è quello di servire la collettività attraverso la produzione, lo sviluppo e la diffusione di informazioni statistiche, analisi e previsioni di elevata qualità. L'Istat è dotato di autonomia scientifica, statutaria e regolamentare, nonché organizzativa, finanziaria, patrimoniale e contabile. È sottoposto alla vigilanza della Presidenza del Consiglio dei Ministri³. Il decreto legislativo n. 218 del 2016, inoltre, conferma l'Istat come ente pubblico di ricerca, dedito alla produzione e analisi di dati. Più in dettaglio, il decreto stabilisce che l'Istat “persegue lo scopo istituzionale di svolgere, promuovere e valorizzare l'attività di ricerca finalizzata al miglioramento della qualità delle statistiche ufficiali e dei relativi processi di produzione, sviluppo e diffusione”, in accordo con le linee d'indirizzo dell'Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca⁴ e del Ministero vigilante⁵.

L'Istat è il principale produttore di statistica ufficiale e il centro di coordinamento del Sistan

Dal 1989 l'Istat svolge un ruolo di coordinamento all'interno del Sistema statistico nazionale (Sistan)⁶. Il Sistan, la rete di soggetti pubblici e privati che fornisce al Paese e agli organismi internazionali l'informazione statistica ufficiale, opera per garantire la disponibilità, l'accesso, la qualità e lo sviluppo dell'informazione statistica nazionale. L'Istituto, inoltre, è impegnato nello sviluppo del Sistema statistico europeo e nel consolidamento e rafforzamento della collaborazione con gli organismi statistici internazionali. L'attività di produzione statistica dell'Istat è stabilita, per la maggior parte, dal Programma statistico europeo (Pse) e dal Programma statistico nazionale (Psn). I criteri di produzione statistica sono definiti dal Codice delle statistiche europee e dal Codice della qualità della statistica ufficiale e ispirati ai principi fondamentali dell'United Nations Economic Commission for Europe (UNECE). L'assetto organizzativo e funzionale dell'Istat è disciplinato dallo Statuto⁷ e dal Regolamento di organizzazione⁸.

³ Secondo le disposizioni di cui all'art. 14 del decreto legislativo 6 settembre 1989, n. 322 e agli articoli 3 e 4 del decreto legislativo 25 novembre 2016 n. 218.

⁴ Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca: <https://www.anvur.it>.

⁵ Ministero per la semplificazione e la pubblica amministrazione - Dipartimento della funzione pubblica: <https://www.funzionepubblica.gov.it>.

⁶ Decreto legislativo n. 322 del 1989, come modificato dal decreto del Presidente della Repubblica n.166 del 2010.

⁷ Lo Statuto, approvato con deliberazione del Consiglio n. CDXLIV del 7 dicembre 2017 e modificato con deliberazione del Consiglio n. CDXCV del 13 dicembre 2019, è in vigore dal 21 gennaio 2020. È disponibile al seguente link: <https://www.istat.it/it/files/2017/02/STATUTO-ISTAT.pdf>.

⁸ Il Regolamento di organizzazione è stato approvato con deliberazione del Consiglio n. CDXLXXV del 29 aprile 2019 e modificato con deliberazione del Consiglio n. CDXCVI del 13 dicembre 2019. È disponibile al seguente link: <https://www.istat.it/it/files/2011/05/REGOLAMENTO-DI-ORGANIZZAZIONE-ISTAT.pdf>.

SCHEDA ANAGRAFICA

	Istituto Nazionale di Statistica
Indirizzo	Via Cesare Balbo, 16 00184 Roma
Telefono	+39 06 46731
Codice Fiscale	80111810588
Partita Iva	02124831005
PEC	protocollo@postacert.istat.it
Sito istituzionale	www.istat.it

CANALI SOCIAL



Dal 12 febbraio 2024 è inoltre disponibile il canale WhatsApp dell'Istituto Nazionale di Statistica per offrire le informazioni di servizio e di pubblica utilità; l'Istituto è attivo anche su Threads⁹, ultimo *social* di casa Meta.

Cosa facciamo: la *mission* e gli obiettivi di valore pubblico

La missione istituzionale dell'Istat è servire la collettività attraverso la produzione e la comunicazione di informazioni statistiche, analisi e previsioni di elevata qualità, realizzate in piena autonomia, sulla base di rigorosi principi etico-professionali e dei più avanzati standard scientifici adottati a livello europeo e internazionale.

L'Istat opera nel rispetto del Regolamento (UE) 2016/679 in materia di trattamento dei dati personali e svolge le proprie attività in modo trasparente e indipendente. Il parametro di riferimento utilizzato per orientare le attività istituzionali improntate alla creazione di valore pubblico è il Codice italiano per la qualità delle statistiche ufficiali¹⁰. Si tratta di un documento che pone i principi di coordinamento e cooperazione, adeguatezza delle risorse, efficienza rispetto ai costi, pertinenza, coerenza, confrontabilità e integrazione tra i fattori istituzionali, organizzativi e metodologici che influiscono in modo rilevante sulla soddisfazione delle esigenze degli utilizzatori dell'informazione statistica.

La creazione di Valore Pubblico è perseguita nell'ambito di tre distinte macro aree, di seguito specificate, che sono definite dalla *mission* dell'Istituto, in sintonia con l'articolo 3 del suo Statuto, dedicato a "Natura, scopi istituzionali e compiti dell'Istat".

1. Produzione di informazioni statistiche per rispondere a una crescente richiesta da parte di una sempre più ampia platea di utenti. L'impegno è rivolto all'adozione di tutti gli strumenti e le soluzioni tecnologiche potenzialmente più idonee alla produzione, valorizzando l'attività di ricerca volta a migliorare

La *mission* dell'Istat è servire la collettività, fornendo statistiche utili per conoscere e per decidere

L'Istat punta alla creazione di Valore Pubblico tramite la produzione, la diffusione e l'analisi di dati statistici

⁹ Canale WhatsApp: https://urly.it/3z_sh.
Threads: @istat_it.

¹⁰ Adottato dal Comstat nella seduta del 16 dicembre 2021, con la direttiva n. 12 del 2021. È disponibile al seguente link: <https://www.sistan.it/index.php?id=63>.

le statistiche ufficiali e i relativi processi di sviluppo e diffusione.

2. Sviluppo e diffusione delle informazioni statistiche usando linguaggi e protocolli di comunicazione adeguati ai differenti utenti, a garanzia del rafforzamento di fiducia nei confronti della statistica ufficiale a vantaggio di un uso corretto dei dati, della loro fruibilità, comprensione e interpretazione.
3. Analisi e previsioni dei fenomeni per sviluppare un'approfondita conoscenza della realtà ambientale, economica e sociale, mettendo a disposizione della comunità scientifica e dei *policy maker* le informazioni indispensabili per favorire i processi decisionali di tutti i soggetti della società, l'analisi dei fenomeni e la valutazione degli interventi e delle politiche pubbliche, lo sviluppo del Sistema statistico nazionale (Sistan) e il potenziamento del Sistema statistico europeo e internazionale.

L'evidente legame tra la *mission* dell'Istat e gli obiettivi di valore pubblico definiti per il triennio 2024-2026 è rappresentato nella Tavola 2.2.

Per chi lo facciamo: gli *stakeholder*

La vasta platea di portatori di interesse a cui si rivolge l'Istat impone un'offerta informativa ampia e variegata al fine di soddisfare diverse tipologie di *stakeholder*, che possono essere distinti come di seguito riportato:

- *Stakeholder* esterni, suddivisi a loro volta in:
 - istituzionali, quali il Parlamento, il Governo e le Istituzioni di ordine o rilievo costituzionale, le Pubbliche amministrazioni centrali e territoriali, le Regioni, le Province, le Città metropolitane, i Comuni e le altre amministrazioni locali, le Università e gli altri enti di ricerca, il Dipartimento della Funzione Pubblica, gli enti del Sistan, gli organismi a livello europeo ed internazionale;
 - non istituzionali, quali i giornalisti e i *mass-media* (quotidiani, radio e tv, anche diffusi *online*), i cittadini, gli studenti e gli insegnanti, le associazioni di categoria, le imprese e gli esperti in settori specifici, i ricercatori appartenenti in generale alla comunità scientifica o in forza all'interno di istituzioni e/o imprese, sia pubbliche sia private.
- *Stakeholder* interni, gli organi di governo dell'Istituto, i comitati e gli altri organismi così come previsti nel regolamento di organizzazione, il personale dirigenziale, le rappresentanze sindacali, il personale dipendente.

Gli obiettivi di Valore Pubblico che l'Istat si è prefissato di raggiungere nel triennio considerato coinvolgono le principali categorie di *stakeholder*, come indicato nella Tavola 2.3.

Tali categorie saranno ulteriormente declinate nell'ambito delle attività di valutazione partecipativa, che verranno messe in campo nel periodo 2024-2026. Le richiamate attività prevedono il coinvolgimento dei portatori di interesse per valutare il raggiungimento degli obiettivi di valore pubblico sulla base dei relativi indicatori.

Il collegamento tra la *mission* dell'Istat e i suoi obiettivi di Valore Pubblico

Un'offerta di informazione statistica a misura di utente

Gli utenti partecipano alla valutazione del raggiungimento degli obiettivi di valore pubblico dell'Istat

SEZIONE 2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

2.1. Sottosezione di programmazione - *Valore pubblico*

Analisi di contesto

Le priorità del triennio e gli obiettivi di Valore Pubblico descritti più avanti, discendono dagli elementi di contesto esterno e interno che indirizzano e condizionano l'agire dell'Istituto come amministrazione pubblica, più nello specifico, come ente pubblico di ricerca e, ancor più, come soggetto produttore di statistica ufficiale.

Lo scenario di riferimento dell'Istat

La modalità di esercizio della funzione pubblica attribuita all'Istat, descritta nella *mission* istituzionale e illustrata nella Sezione precedente, infatti, viene determinata in concreto dal contesto in cui l'Istituto opera.

L'analisi del contesto interno ed esterno si fonda su evidenze che emergono da varie fonti:

- la consultazione degli *stakeholder* nell'ambito della valutazione partecipativa¹¹, le indagini di *customer satisfaction* e le occasioni strutturate di consultazione interna;
- le attività dei Circoli di qualità (gruppi di lavoro interistituzionali articolati in aree tematiche, incaricati dell'individuazione dell'offerta d'informazione statistica da includere nel Programma statistico nazionale);
- la periodica valutazione delle azioni di miglioramento per i processi e i prodotti statistici nell'ottica del miglioramento continuo da parte del Comitato qualità;
- gli audit esterni in occasione del rinnovo delle certificazioni di qualità dei processi organizzativi;
- le norme che determinano gli obiettivi di sviluppo nazionali e internazionali;
- il monitoraggio delle *policy* e degli obiettivi strategici dell'Istituto.

Il contesto esterno

Tra gli elementi del contesto esterno, si distinguono in primo luogo le norme volte a sviluppare la capacità amministrativa, rafforzando i processi di selezione, formazione, promozione, mobilità dei dipendenti pubblici, lo snellimento della burocrazia, la digitalizzazione delle procedure amministrative. Si segnalano, in particolare, le norme più recenti:

- Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), nel quale gli indirizzi per la modernizzazione della Pubblica amministrazione trovano sintesi e formalizzazione, ha indicato lo sviluppo tecnologico

I fattori del contesto esterno: vincoli normativi e impegno per la produzione, la ricerca, la qualità e l'innovazione

¹¹ Negli ultimi due anni sono stati numerosi e interessanti gli spunti di riflessione e i suggerimenti per il miglioramento di vari processi organizzativi forniti dagli *stakeholder* nell'ambito del "Laboratorio sperimentale sulla valutazione partecipativa nelle Pubbliche amministrazioni". Il laboratorio, cui l'Istat ha aderito, è stato promosso dal Dipartimento della Funzione pubblica, in collaborazione con Formez. Sulla base delle consultazioni è emersa la necessità di realizzare un coinvolgimento più alto e sistematico di alcuni *stakeholder* esterni e "strategici" per l'Istituto, soprattutto a livello istituzionale, che possa consentire di istituire un canale comunicativo permanente tra l'Istituto e i principali utilizzatori dell'informazione statistica prodotta.

come un elemento prioritario nell'agenda politica ed economica del Paese e rispetto ad esso l'Istat è stato individuato come *partner* strategico per fornire un contributo al percorso di digitalizzazione delle pubbliche amministrazioni;

- la direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 24 marzo 2023, su *“Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza”* ha indicato il rafforzamento delle competenze del personale pubblico come uno dei principali strumenti per promuovere e implementare i processi di innovazione (amministrativa, organizzativa, digitale) delle amministrazioni pubbliche e, quindi, per innalzare l'efficienza e migliorare la qualità dei servizi erogati a cittadini e imprese;
- la direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 28 novembre 2023, in materia di misurazione e valutazione della performance dei dipendenti pubblici, ha inteso attuare una strategia di piena valorizzazione del merito nel contesto organizzativo;
- la Circolare del 3 gennaio 2024, n. 1 della Ragioneria Generale dello Stato ha fornito le prime indicazioni operative per la riduzione dei tempi di pagamento da parte delle pubbliche amministrazioni¹²;
- il decreto del Ministro per la pubblica amministrazione del 26 dicembre 2023, adottato di concerto con il Ministero dell'Istruzione e della Ricerca¹³, ha stabilito i criteri e le procedure per il reclutamento di giovani laureati con contratto di apprendistato.

Con specifico riferimento al contesto in cui opera l'Istat in qualità di ente pubblico fornitore di statistica ufficiale, è importante inoltre rilevare:

- l'impegno dell'Istituto nella produzione delle misure statistiche del benessere equo e sostenibile (indicatori BES);
- il monitoraggio dei progressi verso i *Sustainable Development Goals* (SDGs) indicati dall'Agenda ONU 2030 secondo il quadro di informazione statistico condiviso, definito dalla Commissione Statistica delle Nazioni Unite;
- la sperimentazione di nuove fonti *Big Data* nell'ambito del Sistema statistico europeo, per produrre statistiche ufficiali tempestive e affidabili;
- il monitoraggio, la valutazione e il miglioramento della qualità dei processi e dei prodotti statistici secondo il *framework* di qualità adottato dall'Istituto, coerente con quello del Sistema Statistico Europeo¹⁴;
- l'agenda per l'innovazione dell'*European Statistical System* (ESS);
- l'impegno nella tutela della riservatezza statistica.

Infine, con riferimento al contesto che indirizza l'agire dell'Istituto in qualità di ente pubblico di ricerca, il decreto legislativo 25 novembre 2016, n. 218 ha

¹² In attuazione dell'articolo 4-bis del decreto-legge 24 febbraio 2023, n. 13 (c.d. "Decreto PNRR 3"), convertito, con modificazioni, dalla legge 21 aprile 2023, n. 41.

¹³ In attuazione al DL 44/2023, convertito dalla legge n.74/2023.

¹⁴ Nel triennio 2021-23 è stato condotto un terzo ciclo di Peer Review sul grado di conformità dell'Istat al Codice delle Statistiche europee.

delineato un ciclo di pianificazione dell'attività di ricerca che, in raccordo con il Programma nazionale della ricerca (PNR), parte dall'esplicitazione degli obiettivi quantitativi e qualitativi nel Programma triennale delle attività degli enti (PTA), approvato dal Ministero vigilante, e si conclude con la valutazione dell'attività di ricerca, per la quale ha un ruolo di coordinamento l'ANVUR¹⁵. L'Istat, per dare piena attuazione allo spirito delle norme che regolano il PIAO e che lo configurano come il documento in cui integrare tutti i Piani dell'ente, include i contenuti del PTA all'interno del presente documento.

Il contesto interno

Gli elementi principali che caratterizzano il contesto interno sono determinati:

- dalla necessità crescente, per le organizzazioni sia pubbliche che private, di mettere a punto sistemi di rendicontazione non solo economico-finanziari, ma anche di tipo sociale ed ambientale, in grado di quantificare l'impatto complessivo delle proprie attività sulla società civile e sull'ambiente-territorio (bilancio ambientale e bilancio di genere);
- dall'esigenza di armonizzare le regole che presiedono alla redazione dei bilanci pubblici e dal passaggio, per tutti gli enti di ricerca, a sistemi di contabilità civilistica;
- dall'esigenza di avviare una riflessione sul modello di articolazione della struttura organizzativa dirigenziale;
- dalla necessità di sviluppare e regolamentare il modello di lavoro agile;
- dalle esigenze connesse al rinnovo del CCNL "Istruzione e Ricerca" 2019-2021.

I fattori del contesto interno: il rinnovo del CCNL, l'evoluzione dei sistemi di contabilità, dei modelli di dirigenza e di lavoro agile

La Tavola 2.1 schematizza - in termini di vincoli, opportunità, punti di forza e debolezza - gli elementi di contesto che orientano le priorità di azione dell'Istituto per il triennio 2024-26.

¹⁵ L'ANVUR stabilisce le procedure di valutazione ed elabora i parametri e gli indicatori di riferimento per l'allocazione dei finanziamenti statali agli Enti, nonché per l'eventuale attribuzione di specifici fondi premiali a strutture che hanno conseguito risultati particolarmente significativi.

TAVOLA 2.1 – ANALISI DI CONTESTO

SWOT ANALYSIS		ANALISI INTERNA	
		Forze	Debolezze
ANALISI ESTERNA	Opportunità	<p>La sperimentazione di nuove fonti Big Data nell'ambito del Sistema statistico europeo offre l'opportunità di sfruttare il patrimonio informativo derivante dalle nuove fonti, dedicando particolare attenzione ai dati "social" che rappresentano un'opportunità per conoscere il fabbisogno informativo dei cittadini.</p> <p>Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) rappresenta un'opportunità per la modernizzazione della pubblica amministrazione e, in particolare, il Catalogo Nazionale dei Dati (progetto PNRR di cui l'Istat è soggetto attuatore) può contribuire a facilitare e accelerare l'accesso al dato e a semplificarne le modalità di acquisizione.</p> <p>Partenariati per affrontare le sfide globali e la modernizzazione industriale attraverso sforzi concertati di ricerca e innovazione.</p> <p>Lo scioglimento del legame tra luogo e attività lavorativa offre l'opportunità di un efficientamento logistico.</p>	<p>Esigenze informative formalizzate nei Regolamenti Europei richiedono una comprensione maggiore, più rapida, esatta ed esauriente dei fenomeni sociali analizzati, oltre che di minimizzare i costi di ottenimento delle informazioni e di ridurre il c.d. "fastidio statistico".</p> <p>Le raccomandazioni fornite in occasione della Peer Review 2021-23 sul grado di conformità dell'Istat al Codice europeo delle Statistiche indirizzano verso una revisione della legge statistica nazionale, in coerenza con quella europea.</p> <p>Il nuovo sistema ERP (<i>Enterprise Resource Planning</i>) potrà contribuire al miglioramento della capacità di pianificazione e programmazione finanziaria.</p>
	Minacce	<p>Il mondo dell'informazione ha molti competitor, per cui l'Istat deve mantenere costantemente il posizionamento sia a livello istituzionale che nella rete di mercato.</p> <p>Esigenze informative su trasformazioni sempre più rapide e profonde richiedono l'implementazione di nuovi strumenti, anche in termini di nuove indagini o ampliamento di quelle esistenti, per far fronte alle nuove sfide conoscitive.</p> <p>Transizione ecologica, globalizzazione, digitalizzazione rappresentano nuove sfide per gli scenari macroeconomici. L'integrazione economica tra paesi aggiunge complessità alle relazioni tradizionali tra sistemi internazionali. È necessario riflettere su come rendere la trasformazione dell'economia digitale più visibile nelle statistiche economiche.</p> <p>Il contesto multi-fonte pone innumerevoli sfide sia per l'integrazione delle fonti nel rispetto della <i>privacy</i> sia per l'accuratezza delle stime.</p>	<p>Le imprese, soprattutto quelle più grandi, subiscono un forte burden da parte dell'Istituto, perché sono coinvolte in più indagini. È necessario ricorrere a strumenti più efficaci per aumentare il tasso di risposta.</p> <p>Dal territorio emerge una richiesta di dati con una granularità più sottile: sono in atto politiche <i>place-based</i> in cui la domanda di indicatori e dati, integrata e in continuo aumento, ha un forte riferimento territoriale. Per rispondere efficacemente è necessario superare il <i>trade-off</i> tra dettagli dell'informazione richiesta e il rispetto delle normative sulla <i>privacy</i>.</p>

Fonte: Istat, elaborazione da documentazione interna

Obiettivi e indicatori di Valore Pubblico

L'evoluzione degli strumenti di pianificazione e monitoraggio dell'Istat nel quadro di pianificazione integrata e sistemica orientato alla creazione di Valore Pubblico prosegue, per questo ciclo di pianificazione, nell'ottica del coordinamento programmatico.

La programmazione delle attività è elaborata attraverso un processo di *cascading* strategico che, a partire dal mandato istituzionale:

- declina le missioni dell'ente per settori di attività, individuando i relativi *stakeholder*, come descritto nella sezione precedente;
- seleziona le politiche dell'ente finalizzate specificamente alla creazione del Valore Pubblico, individuando, tra tutti quelli possibili, gli obiettivi di Valore Pubblico per il triennio;
- definisce gli indicatori utili a fornire una misurazione sintetica del grado di raggiungimento degli obiettivi di Valore Pubblico;
- definisce le linee di indirizzo che tracciano le strategie di azione del triennio sulla base dei fabbisogni rilevati e dell'analisi di contesto;
- declina le strategie in obiettivi di *performance* annuali (di innovazione o operativi);
- aggrega nei Programmi strategici gli obiettivi di innovazione;
- articola la *performance* organizzativa dell'Istituto in iniziative che costituiscono l'unità elementare della pianificazione¹⁶;
- programma *performance* individuali funzionali a quelle organizzative.

Con particolare riferimento alla natura di ente pubblico di ricerca, inoltre, tutte le attività e i prodotti di ricerca dell'Istat vengono classificati secondo la tripartizione ricerca istituzionale, ricerca scientifica e Terza missione, in accordo con le linee guida fornite dall'ANVUR¹⁷ e con il successivo atto di indirizzo e coordinamento del Ministro della semplificazione e della pubblica amministrazione¹⁸.

Con riguardo agli obiettivi di Valore Pubblico, quelli dell'Istat attengono a una singola dimensione di impatto, che può essere misurato in termini di benessere specifico (impatto settoriale inerente al mandato di produzione e diffusione dell'informazione statistica). Il raggiungimento di tali obiettivi, tuttavia, ha un impatto indiretto sulle politiche pubbliche in ambito sociale, economico, sanitario, ambientale, educativo, assistenziale, sulla base dell'informazione statistica prodotta dall'Istituto.

Inoltre, nell'attuale ciclo di pianificazione strategica dell'Istituto, gli obiettivi di Valore Pubblico vengono declinati secondo una prospettiva bidimensionale, in termini sia di soddisfazione delle esigenze degli utilizzatori, sia di accrescimento del benessere organizzativo interno all'ente.

Il processo di programmazione delle attività per la creazione di Valore Pubblico: il *cascading* strategico

La creazione di Valore Pubblico all'esterno e all'interno

¹⁶ Le iniziative possono avere natura progettuale o rappresentare il presidio di attività continuative a carattere ricorrente.

¹⁷ Le [Linee guida ANVUR per la valutazione degli enti pubblici di ricerca](#) sono state adottate il 9 giugno 2017.

¹⁸ L'11 settembre 2017, il Ministro della semplificazione e della pubblica amministrazione ha trasmesso all'Istat l'atto di indirizzo e coordinamento che ha recepito le Linee guida ANVUR e ha formulato raccomandazioni in merito alla coerenza e all'integrazione dei documenti di pianificazione dell'Istituto.

In relazione a questo secondo ambito e, più in particolare, alla creazione di Valore Pubblico di qualità, l'Istituto Nazionale di Statistica ha ottenuto, a maggio 2023, il certificato di rinnovo di conformità allo standard internazionale UNI EN ISO 9001:2015 per i seguenti processi organizzativi: *Gestione del processo di risk management: rischio organizzativo e rischio di corruzione; Gestione dei processi di pianificazione strategica e programmazione operativa*. La certificazione attesta gli sforzi posti in essere dall'Istituto verso modalità di lavoro più organizzato, consentendo l'innalzamento progressivo degli standard di qualità.

Come noto, il fine dell'Istituto nazionale di statistica è produrre statistiche ufficiali, contraddistinte da elevati livelli di qualità e tempestività rispetto ai fenomeni oggetto di misurazione. L'Istat genera, pertanto, Valore Pubblico mettendo a disposizione della collettività un patrimonio informativo vastissimo, che tiene conto della eterogeneità dei soggetti interessati, nazionali e internazionali.

La varietà dei portatori di interesse a cui l'Istat si rivolge richiede un'offerta di statistiche diversificata e articolata in modo settoriale, in grado di osservare e misurare nel tempo fenomeni di carattere sia nazionale sia territoriale.

In ragione di tale necessità e delle richieste crescenti di dati statistici al fine di soddisfare i molteplici bisogni delle proprie comunità di riferimento, l'Istituto Nazionale di Statistica, per il triennio 2024-2026, ha potenziato la strategia per favorire la creazione di Valore Pubblico, raddoppiando i propri obiettivi, che dai quattro del precedente PIAO, passano agli otto dell'attuale, come riportato di seguito:

Gli otto obiettivi strategici dell'Istat per generare Valore Pubblico

1. Rispondere al fabbisogno informativo del Paese tramite la produzione di statistiche ufficiali;
2. Produrre l'informazione statistica necessaria all'attuazione e al monitoraggio delle politiche di sviluppo sostenibile legate all'Agenda 2030;
3. Misurare le interazioni tra attività produttiva, consumo ed ambiente attraverso un quadro integrato dei principali fenomeni economici, sociali e ambientali che caratterizzano il Paese;
4. Favorire lo scambio di informazioni tra pubbliche amministrazioni, assicurando interoperabilità semantica, armonizzazione e standardizzazione dei modelli di dati condivisi;
5. Promuovere la diffusione della cultura statistica e l'utilizzo dei dati da parte di *decision maker* e società civile orientato allo sviluppo consapevole della politica economica e sociale del Paese;
6. Potenziare il coinvolgimento degli *stakeholder* nella definizione dei fabbisogni informativi e per il miglioramento delle attività dell'ente;
7. Promuovere la salute organizzativa e professionale del personale, secondo un approccio multidimensionale;
8. Garantire la trasparenza, la legalità dell'azione amministrativa e la trasformazione digitale dell'ente.

Evidente appare il legame tra la *mission* dell'ente, fortemente orientata a soddisfare le esigenze informative del Paese, e gli obiettivi di Valore Pubblico che generano un impatto esterno.

La tavola che segue consente di ricondurre 6 degli 8 obiettivi di Valore Pubblico individuati a tali strategie prioritarie dell'ente.

TAVOLA 2.2 – LA MISSION DELL'ISTAT PER AREE E OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO 2024-2026

MISSION E OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO DELL'ISTAT		
Area mission	Cod.	Obiettivo di Valore pubblico
Produzione di informazioni statistiche	VP1	Rispondere al fabbisogno informativo del Paese tramite la produzione di statistiche ufficiali
	VP2	Produrre l'informazione statistica necessaria all'attuazione e al monitoraggio delle politiche di sviluppo sostenibile legate all'Agenda 2030
Analisi dei fenomeni	VP3	Misurare le interazioni tra attività produttiva, consumo ed ambiente attraverso un quadro integrato dei principali fenomeni economici, sociali e ambientali che caratterizzano il nostro Paese
	VP6	Potenziare il coinvolgimento degli <i>stakeholder</i> nella definizione dei fabbisogni informativi e per il miglioramento delle attività dell'ente
Sviluppo e diffusione delle informazioni statistiche	VP4	Favorire lo scambio di informazioni tra pubbliche amministrazioni, assicurando interoperabilità semantica, armonizzazione e standardizzazione dei modelli di dati condivisi
	VP5	Promozione della diffusione della cultura statistica nel Paese

Fonte: Istat, elaborazione da documentazione interna

In accordo con quanto riportato nella sezione 1, relativamente agli *stakeholder* di riferimento dell'Istat, nella Tavola che segue si riporta il collegamento esistente fra gli obiettivi di Valore Pubblico e le categorie di portatori d'interesse individuate nella sezione 1.

TAVOLA 2.3 – GLI OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO 2024-2026 E GLI STAKEHOLDER DELL'ISTAT

OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO E STAKEHOLDER		
Cod.	Obiettivo di valore pubblico	Stakeholder
VP1	Rispondere al fabbisogno informativo del Paese tramite la produzione di statistiche ufficiali	Esterni istituzionali Esterni non istituzionali
VP2	Produrre l'informazione statistica necessaria all'attuazione e al monitoraggio delle politiche di sviluppo sostenibile legate all'Agenda 2030	Esterni istituzionali Esterni non istituzionali
VP3	Misurare le interazioni tra attività produttiva, consumo ed ambiente attraverso un quadro integrato dei principali fenomeni economici, sociali e ambientali che caratterizzano il nostro Paese	Esterni istituzionali Esterni non istituzionali
VP4	Favorire lo scambio di informazioni tra pubbliche amministrazioni, assicurando interoperabilità semantica, armonizzazione e standardizzazione dei modelli di dati condivisi	Esterni istituzionali
VP5	Promozione della diffusione della cultura statistica nel Paese	Esterni istituzionali Esterni non istituzionali
VP6	Potenziare il coinvolgimento degli <i>stakeholder</i> nella definizione dei fabbisogni informativi e per il miglioramento delle attività dell'ente	Esterni istituzionali Esterni non istituzionali
VP7	Promuovere la salute del personale secondo un approccio multidimensionale	Interni
VP8	Garantire la trasparenza e la legalità dell'azione amministrativa dell'ente	Esterni istituzionali Esterni non istituzionali Interni

Fonte: Istat, elaborazione da documentazione interna

Per ciascun obiettivo di Valore Pubblico sono stati individuati degli indicatori di impatto¹⁹, il metodo di calcolo, una *baseline* che costituisce il valore di riferimento²⁰, la fonte e i *target* fissati per ognuno degli anni del triennio di pianificazione considerato, come risulta dalla Tavola di seguito riportata.

TAVOLA 2.4 – GLI OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO DELL'ISTAT 2024-2026

OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO	INDICATORI DI IMPATTO	FORMULA/METODO DI CALCOLO	PESO	FONTE	BASELINE	TARGET 2024	TARGET 2025	TARGET 2026
1. Rispondere al fabbisogno informativo del Paese tramite la produzione di statistiche ufficiali	Rilascio di microdati	Richieste evase/ richieste pervenute (Valore percentuale)	25%	Istat, <i>Contact Centre</i>	100% (912 richieste)	Mantenimento livello del servizio	Mantenimento livello del servizio	Mantenimento livello del servizio
	Elaborazioni personalizzate	Richieste evase/ richieste pervenute (Valore percentuale)	20%	Istat, <i>Contact Centre</i>	100% (330 richieste)	Mantenimento livello del servizio	Mantenimento livello del servizio	Mantenimento livello del servizio
	Eurostat User Support: assistenza nella ricerca di dati europei armonizzati	Richieste evase/ richieste pervenute (Valore percentuale)	10%	Istat, <i>Contact Centre</i>	100% (194 richieste e 13 questionari di organizzazioni Internazionali)	Mantenimento livello del servizio	Mantenimento livello del servizio	Mantenimento livello del servizio
	Supporto per ricerche storiche e bibliografiche	Richieste evase/ richieste pervenute (Valore percentuale)	5%	Istat, <i>Contact Centre</i>	100% (273 richieste)	Mantenimento livello del servizio	Mantenimento livello del servizio	Mantenimento livello del servizio
	Informazioni e assistenza per l'accesso e l'utilizzo dei dati	Richieste evase/ richieste pervenute (Valore percentuale)	20%	Istat, <i>Contact Centre</i>	100% (3.939 richieste)	Mantenimento livello del servizio	Mantenimento livello del servizio	Mantenimento livello del servizio
	Attività dello Sportello per i cittadini: informazioni su servizi e rilevazioni; reclami e segnalazioni	Richieste evase/ richieste pervenute (Valore percentuale)	20%	Istat, <i>Contact Centre</i>	100% (396 richieste)	Mantenimento livello del servizio	Mantenimento livello del servizio	Mantenimento livello del servizio
2. Produrre l'informazione statistica necessaria all'attuazione e al monitoraggio delle politiche di sviluppo sostenibile legate all'Agenda 2030	Rilascio degli indicatori BES per il Documento di Economia e Finanza	Rilascio annuale	35%	www.istat.it	Rilascio annuale	Mantenimento livello del servizio	Mantenimento livello del servizio	Mantenimento livello del servizio
	Rilascio degli indicatori SDGs	Rilascio annuale	50%	www.istat.it	Rilascio annuale	Mantenimento livello del servizio	Mantenimento livello del servizio	Mantenimento livello del servizio
	Rilascio del Report sugli indicatori di sviluppo sostenibile	Rilascio annuale	15%	www.istat.it	Rilascio annuale	Mantenimento livello del servizio	Mantenimento livello del servizio	Mantenimento livello del servizio
3. Misurare le interazioni tra attività produttiva, consumo ed ambiente attraverso un quadro integrato dei principali fenomeni economici, sociali e ambientali che caratterizzano il nostro Paese	Rilascio degli indicatori	Rilascio nuovi indicatori (Valore assoluto)	100%	Istat, sistemi informativi interni	0	5 in totale	10 in totale	15 in totale

¹⁹ L'indicatore di impatto del singolo obiettivo di Valore Pubblico verrà misurato attraverso la media ponderata degli indicatori individuati, sulla base dei pesi assegnati

²⁰ L'anno di riferimento della *baseline* è il 2023.

OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO	INDICATORI DI IMPATTO	FORMULA/METODO DI CALCOLO	PESO	FONTE	BASELINE	TARGET 2024	TARGET 2025	TARGET 2026
4. Favorire lo scambio di informazioni tra pubbliche amministrazioni assicurando interoperabilità semantica, armonizzazione e standardizzazione dei modelli di dati condivisi	Numero di PP.AA. presenti con risorse semantiche di cui sono titolari nel Catalogo Nazionale Dati	Valore assoluto	50%	Portale National Data Catalog (Conteggio del numero di Amministrazioni "Titolari" di risorse semantiche presenti)	9 (Ministero della Cultura, AGID, Istat, Dipartimento Trasformazione Digitale, INAIL, ANAC, Ministero Interni, Regione Toscana, MUR)	11	13	15
	Numero di risorse semantiche presenti Catalogo Nazionale Dati	Valore assoluto	50%	Portale National Data Catalog (Conteggio di risorse semantiche presenti tra ontologie, vocabolari e schemi)	107	130	150	170
5. Promuovere la diffusione della cultura statistica e l'utilizzo dei dati da parte di <i>decision maker</i> e società civile orientato allo sviluppo consapevole della politica economica e sociale del Paese	Attività dello Sportello per i media: supporto per la realizzazione di articoli e trasmissioni radio-tv	Richieste evase/ richieste pervenute (Valore percentuale)	25%	Istat, Contact Centre	100% 1.330 richieste	Mantenimento o livello del servizio	Mantenimento o livello del servizio	Mantenimento o livello del servizio
	Incremento istituti scolastici partecipanti alle "Olimpiadi della statistica"	Partecipazione anno corrente / anno precedente (Valore percentuale)	30%	Istat, sistemi informativi interni	100% (160 istituti scolastici)	+10% rispetto all'anno precedente	+10% rispetto all'anno precedente	+5% rispetto all'anno precedente
	Eventi e incontri di diffusione e promozione della cultura statistica	Valore assoluto	30%	Istat, sistemi informativi interni	500	+2% rispetto all'anno precedente	+2% rispetto all'anno precedente	+2% rispetto all'anno precedente
	Engagement partecipanti agli eventi organizzati dall'Istat	Partecipazione anno corrente / anno precedente (Valore percentuale)	15%	Istat, sistemi informativi interni	100% 6.756	Mantenimento o livello del servizio	Mantenimento o livello del servizio	Mantenimento o livello del servizio
6. Potenziare il coinvolgimento degli <i>stakeholder</i> nella definizione dei fabbisogni informativi e per il miglioramento delle attività dell'Ente	Mantenimento della rappresentatività nei Circoli di Qualità degli Enti Sistan titolari di lavori statistici previsti dal PSN	Enti Sistan rappresentati/Enti Sistan titolari di lavori statistici previsti dal PSN (Valore percentuale)	40%	www.sistan.it	100%	Mantenimento o rappresentatività	Mantenimento o rappresentatività	Mantenimento o rappresentatività
	Numero conferenze stampa annue con giornalisti	Valore assoluto	25%	Istat, Sistemi informativi interni	8 conferenze nell'anno	Almeno 5 conferenze nell'anno	Almeno 5 conferenze nell'anno	Almeno 5 conferenze nell'anno
	Mantenimento numero di <i>Study visits</i> di delegazioni straniere dagli Istituti Nazionali di Statistica	Valore Assoluto	35%	Istat, Affari Internazionali	3 <i>Study visits</i> nell'anno	≥3 <i>Study visits</i> nell'anno	≥3 <i>Study visits</i> nell'anno	≥3 <i>Study visits</i> nell'anno

OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO	INDICATORI DI IMPATTO	FORMULA/METODO DI CALCOLO	PESO	FONTE	BASELINE	TARGET 2024	TARGET 2025	TARGET 2026
7. Promuovere la salute organizzativa e professionale del personale secondo un approccio multidimensionale	Diminuzione del numero di accessi del personale Istat alla Consigliera di fiducia	Valore assoluto	5%	Istat, sistemi informativi interni	21 accessi	Meno di 20 accessi/anno	Meno di 20 accessi/anno	Meno di 20 accessi/anno
	Indice di pervasività dell'azione formativa	Dipendenti sul totale della forza lavoro che ha partecipato ad almeno un'iniziativa di formazione nell'anno di riferimento (Valore percentuale)	55%	Istat, sistemi informativi interni	84%	85%	86%	87%
	Mantenimento della certificazione UNI EN ISO:9001 per i processi organizzativi	Audit superati nell'anno/Audit previsti (Valore percentuale)	40%	Verbalì sugli esiti degli audit	1/1 audit di rinnovo del certificato triennale superati nell'anno	1/1 audit di mantenimento o superati nell'anno	1/1 audit di mantenimento o superati nell'anno	1/1 audit di rinnovo del certificato triennale superati nell'anno
8. Garantire la trasparenza, la legalità dell'azione amministrativa e la trasformazione digitale dell'Ente	Garantire il diritto di accesso civico generalizzato (art. 5, comma 2, d.lgs. 33/2013)	Numero delle istruttorie che si concludono prima del 30° giorno (previsto come termine di legge) / numero di istanze pervenute (Valore percentuale)	30%	Istat, sistemi informativi interni; Registro degli accessi	64%	66%	68%	70%
	Prevenire le richieste di accesso civico semplice (art. 5, comma 1, d.lgs. 33/2013) attraverso l'assolvimento degli obblighi di pubblicazione	Numero di richieste di accesso civico semplice pervenute (Valore assoluto)	30%	Istat, sistemi informativi interni; Registro degli accessi	1 richiesta pervenuta	1	1	0
	Mantenimento della certificazione UNI EN ISO 37001-2016	Audit superati nell'anno/Audit previsti (Valore assoluto)	40%	Verbalì sugli esiti degli audit	1/1 audit di mantenimento superati nell'anno	1/1 audit di rinnovo del certificato triennale superati nell'anno	1/1 audit di mantenimento superati nell'anno	1/1 audit di mantenimento superati nell'anno

Fonte: Istat, elaborazione da documentazione interna

2.2. Sottosezione - Performance

Obiettivi annuali e Programmi strategici

Le Linee d'indirizzo 2024-2026 hanno registrato piccole variazioni rispetto a quelle individuate per il triennio 2023-2025; esse scaturiscono dal confronto avvenuto prima all'interno delle singole macro-strutture dell'Istituto e poi nell'ambito del Comitato di programmazione operativa. Da tale confronto è emersa la necessità di rafforzare il ruolo dell'Istituto nell'ambito della ricerca, con particolare riferimento alla dimensione dell'analisi e di enfatizzare l'importanza della reingegnerizzazione dei processi.

Considerata l'attuale fase, caratterizzata da una presidenza dell'Istat temporanea e riconoscendo la validità, in termini strategici delle Linee d'indirizzo del triennio precedente, ritenuto di dover dare corso alle ordinarie attività di pianificazione e programmazione, nella seduta del 23 giugno 2023 il Consiglio dell'Istituto ha approvato, le seguenti Linee di indirizzo per il triennio 2024-2026:

Il Quadro Strategico dell'Istituto

- L1 Rispondere al fabbisogno informativo, garantendo una migliore efficacia e qualità dei processi statistici in ottica di innovazione e di sviluppo della ricerca, con particolare riguardo alla reingegnerizzazione dei processi;
- L2 Arricchire l'offerta e la qualità delle informazioni statistiche attraverso il pieno sfruttamento dei registri e delle nuove fonti, migliorandone l'accessibilità, la fruibilità, l'analisi e sviluppando la ricerca;
- L3 Accelerare la digitalizzazione e l'innovazione tecnologica per migliorare e rendere più efficienti i processi di produzione statistica;
- L4 Orientare la ricerca dell'Istituto verso nuove frontiere, al fine di garantire una migliore efficacia e qualità dei processi e dei prodotti;
- L5 Rafforzare il ruolo dell'Istat nelle attività di sviluppo della *governance* dei dati, dell'ecosistema digitale, nella qualità di Polo Strategico Nazionale e nella evoluzione del Sistan, anche con riferimento all'attuazione del PNRR;
- L6 Innovare, semplificare e razionalizzare i processi collegati all'azione amministrativa per effetto delle iniziative di digitalizzazione e di valorizzazione delle attività di programmazione economico-finanziaria e acquisitiva;
- L7 Valorizzare nuove forme di organizzazione del lavoro in coerenza con il mantenimento dei livelli di efficacia ed efficienza.
- L8 Rafforzare le azioni orientate al benessere organizzativo, alla politica di responsabilità sociale dell'Istituto, alle pari opportunità e alla sostenibilità ambientale;
- L9 Consolidare il sistema di prevenzione della corruzione per il rafforzamento della cultura dell'integrità e dell'accessibilità.

Dalle Linee di indirizzo, secondo uno schema “a cascata”, scaturiscono gli obiettivi annuali che si presentano secondo due tipologie:

- di innovazione: sono obiettivi particolarmente sfidanti, relativi ad ambiti di attività di notevole complessità e rappresentano le capacità innovative dell'ente. Poiché tali obiettivi sono caratterizzati da forte trasversalità e, quindi, al loro raggiungimento concorrono in maniera integrata diverse aree funzionali dell'Istituto, essi sono raggruppati nei Programmi strategici (vedi Allegato 1²¹) che delineano lo scenario degli indirizzi strategici che guideranno le attività programmate dall'Istat per il prossimo triennio. Per ciascun Programma strategico, secondo quanto riportato nell'Allegato 2²², è stata effettuata l'analisi dei rischi organizzativi;
- operativi: sono obiettivi finalizzati a mantenere adeguati livelli di efficienza ed efficacia delle attività dell'ente nell'ambito della produzione statistica e delle funzioni di supporto tecnico e

Lo schema “a cascata” del modello organizzativo

²¹ https://www.istat.it/storage/trasparenza/06-performance/piao-2024-2026/PIAOISTAT2024_2026_Allegato_1.pdf.

²² https://www.istat.it/storage/trasparenza/06-performance/piao-2024-2026/PIAOISTAT2024_2026_Allegato_2.pdf.

amministrativo; a tali obiettivi concorrono tutte le strutture organizzative dell'Istituto, ciascuna per il proprio ambito di responsabilità.

- L'elenco completo degli obiettivi di innovazione e operativi individuati per l'anno 2024 è riportato nell'Allegato 3²³.

I Programmi strategici, che aggregano gli obiettivi di innovazione, previsti per l'anno 2024 sono dodici ed hanno le denominazioni di seguito riportate:

- PG1 Sistema dei censimenti permanenti;
- PG2 Sviluppo del sistema integrato dei registri;
- PG3 Rilevanti ampliamenti conoscitivi;
- PG4 Sviluppo della Ricerca e nuove fonti di dati;
- PG5 Consolidamento, digitalizzazione e messa in sicurezza dei sistemi a supporto della produzione statistica e del *corporate*;
- PG6 Nuovi sistemi di diffusione e comunicazione;
- PG7 Digitalizzazione dei dati e dei processi dell'amministrazione trasparente;
- PG8 Sviluppo delle competenze e delle politiche di responsabilità sociale;
- PG9 Polo Strategico Nazionale per l'interoperabilità dei dati;
- PG10 Consolidamento di nuovi modelli organizzativi;
- PG11 Valorizzazione delle *partnership* nazionali e internazionali anche in un'ottica di posizionamento nel Sistema statistico europeo e internazionale;
- PG12 Promozione e rafforzamento dell'etica nelle aree dell'Istituto maggiormente esposte al rischio di corruzione.

Gli elementi del quadro strategico appena descritti discendono dagli obiettivi di Valore Pubblico individuati per il triennio 2024-26²⁴, come rappresentato nella tavola che segue:

TAVOLA 2.5 – OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO DELL'ISTAT, LINEE DI INDIRIZZO E PROGRAMMI STRATEGICI 2024-2026

OBIETTIVO VALORE PUBBLICO	LINEA DI INDIRIZZO	PROGRAMMA STRATEGICO
1. Rispondere al fabbisogno informativo del Paese tramite la produzione di statistiche ufficiali	L1	PG 1
	L2	PG 2
		PG 3
	L3	PG 5
	L4	PG 4
	L7	PG 10

²³ https://www.istat.it/storage/trasparenza/06-performance/piao-2024-2026/PIAOISTAT2024_2026_Allegato_3.pdf

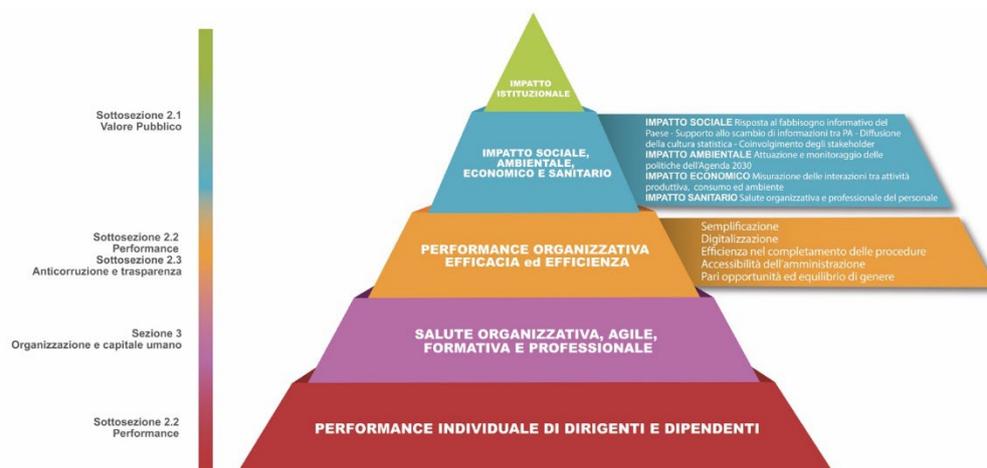
²⁴ In coerenza con gli obiettivi di performance individuale assegnati ai Dirigenti Generali di cui all'Allegato 5

OBIETTIVO VALORE PUBBLICO	LINEA DI INDIRIZZO	PROGRAMMA STRATEGICO
2. Produrre l'informazione statistica necessaria all'attuazione e al monitoraggio delle politiche di sviluppo sostenibile legate all'Agenda 2030	L2	PG 3
	L5	PG 11
3. Misurare le interazioni tra attività produttiva, consumo ed ambiente attraverso un quadro integrato dei principali fenomeni economici, sociali e ambientali che caratterizzano il nostro Paese	L2	PG 3
4. Favorire lo scambio di informazioni tra pubbliche amministrazioni assicurando interoperabilità semantica, armonizzazione e standardizzazione dei modelli di dati condivisi	L7	PG 10
5. Promuovere la diffusione della cultura statistica e l'utilizzo dei dati da parte di <i>decision maker</i> e società civile orientato allo sviluppo consapevole della politica economica e sociale del Paese	L2	PG 6
	L5	PG 9
6. Potenziare il coinvolgimento degli <i>stakeholder</i> nella definizione dei fabbisogni informativi e per il miglioramento delle attività dell'Ente	L2	PG 6
	L4	PG 4
7. Promuovere la salute organizzativa e professionale del personale secondo un approccio multidimensionale	L5	PG 9
	L7	PG 10
	L8	PG 8
8. Garantire la trasparenza, la legalità dell'azione amministrativa e la trasformazione digitale dell'Ente	L2	PG 3
		PG 6
	L3	PG 5
	L5	PG 9
	L6	PG 7

Fonte: Istat, elaborazione da documentazione interna

La figura che segue riporta la Piramide del Valore Pubblico riferita alle gerarchie delle varie tipologie di *performance*, del valore pubblico e degli impatti prodotti dalle attività dell'ente nel perseguimento dei propri obiettivi.

FIGURA 2.1 – PIRAMIDE DEL VALORE PUBBLICO DELL'ISTAT



Fonte: E. Deidda Gagliardo 2002, 2015, 2019, 2020; Papi et al. 2018. Istat, elaborazione

Il raggiungimento degli obiettivi di Valore Pubblico viene perseguito mediante l'attività condotta nell'ambito delle iniziative, secondo quanto riportato nell'allegato 4²⁵. In sede di definizione operativa del Piano sono individuate, su base annuale, delle aree tematiche che raccolgono il contributo di più iniziative, sollecitando una collaborazione trasversale, consentendo anche una lettura più sintetica dell'insieme dei processi dell'Istituto (vedi Allegato 3²⁶).

Gli obiettivi di Valore Pubblico: dalle strategie alle attività operative

Performance organizzativa

Attività di produzione statistica

Il fine dell'Istituto nazionale di statistica è produrre statistiche ufficiali, contraddistinte da elevati livelli di qualità e tempestività rispetto ai fenomeni oggetto di misurazione. L'Istat genera, pertanto, Valore Pubblico mettendo a disposizione della collettività dati affidabili e tempestivi, che compongono un patrimonio informativo vastissimo, e che tiene conto della eterogeneità dei portatori di interesse, nazionali e internazionali.

Inoltre, in ottemperanza all'ultimo Provvedimento del Garante per la protezione dei dati personali²⁷, tutte le macro strutture dell'Istituto sono impegnate nelle attività di *compliance* normativa in tema di tutela della normativa sui dati personali. In particolare, in linea con i principi di cui all'art. 5 del il Regolamento Europeo 2016/679, i sistemi per la gestione dei dati amministrativi sono in corso di reingegnerizzazione per consentire:

- la realizzazione di un unico sistema che permetta l'automatizzazione dei processi di raccolta dati, denominato SIGMA e perciò, il rispetto della disposizione relativa l'utilizzo di idonee tecniche di pseudonimizzazione;
- lo svolgimento dei trattamenti statistici di dati personali all'interno dei domini specifici di integrazione (DSI). Il DSI, attualmente in corso di creazione, è il luogo dove sono presenti soltanto i dati necessari per il conseguimento di una specifica finalità statistica e al quale hanno accesso esclusivo le persone incaricate di svolgere il trattamento dei dati. Verranno, in tal modo, rispettati i principi di minimizzazione dei dati personali utilizzati nell'ambito dei lavori statistici e di limitazione della conservazione dei dati personali trattati.

Per il triennio di riferimento saranno poi avviati numerosi lavori con regolarità annuale, per produrre statistiche ufficiali e contribuire alla creazione di Valore Pubblico, ampliando l'offerta informativa per perseguire, nello specifico, gli obiettivi di Valore Pubblico 3, 5 e 6 (cfr. pag.15).

La declinazione di questi principi è trasversale a tutti i settori tematici in cui è articolata la produzione di statistiche ufficiali. In particolare, nel settore socio-demografico e ambientale l'Istat sarà ancora impegnato in attività di valorizzazione dei dati originati dai registri statistici e nella loro integrazione con il sistema delle indagini sociali e con il Censimento permanente della popolazione e delle abitazioni, anche in virtù del monitoraggio degli interventi previsti nel PNRR e delle riconosciute priorità trasversali.

²⁵ https://www.istat.it/storage/trasparenza/06-performance/piao-2024-2026/PIAOISTAT2024_2026_Allegato_4.pdf.

²⁶ https://www.istat.it/storage/trasparenza/06-performance/piao-2024-2026/PIAOISTAT2024_2026_Allegato_3.pdf.

²⁷ Provvedimento GDPR n.337 del 8/6/2023.

Le strutture portanti del Censimento permanente della popolazione, conclusa la sua sesta edizione, sono ormai a regime, tuttavia ulteriori innovazioni di prodotto e di processo si possono realizzare in un'ottica di ottimizzazione. Tra queste vanno sicuramente ricordate: a) le iniziative per produrre e consolidare la matrice del pendolarismo (con metodologie innovative, basate sull'integrazione di fonti campionarie e amministrative); b) le innovazioni da introdurre nel disegno generale e quindi nella fase della raccolta dei dati per migliorare il recupero delle mancate risposte in alcune aree difficilmente raggiungibili dalla rete di rilevazione ordinaria; c) la definizione dei *pattern* dei consumi elettrici a livello comunale per migliorare il conteggio di popolazione e il processo di localizzazione della popolazione abitualmente dimorante. Sul tema dei movimenti di popolazione e del pendolarismo, in particolare per motivi di studio, lavoro, cura e turismo, l'Istat ha ufficializzato l'intenzione di avvalersi dei dati di *mobile network operators* attraverso le piattaforme TIM per integrare i dati di telefonia mobile e gli indicatori che riguardano i movimenti della popolazione.

Alla fine dell'anno 2023 si è concluso il lavoro della Commissione scientifica inter-istituzionale, istituita dall'Istat nel 2021, per l'aggiornamento della metodologia di stima della povertà assoluta, effettuato in concomitanza con l'introduzione della nuova classificazione COICOP (*Classification of Individual Consumption According to Purpose*) nell'indagine sulle spese.

Inoltre, sono state pubblicate sul sito *web* istituzionale le serie storiche 2014-2021 e nel corso dei prossimi mesi si procederà con le forniture degli specifici indicatori resi disponibili dall'Istat nel contesto di importanti progetti e pubblicazioni (BES, SDGs, Noi Italia, ecc.). Con l'obiettivo di costruire indicatori sperimentali sulla distribuzione congiunta di reddito, consumi e ricchezza delle famiglie e colmare un *gap* informativo importante nell'analisi delle determinanti della povertà e delle disuguaglianze, l'Istituto sta lavorando con la Banca d'Italia a un progetto sperimentale di integrazione delle informazioni tratte dall'Indagine EU-Silc, dall'Indagine sui consumi e dall'Indagine sui bilanci delle famiglie di Banca d'Italia.

L'Istituto è particolarmente attento al tema della violenza contro le donne. Nel corso del 2024, infatti, produrrà approfondimenti sugli stereotipi di genere di bambini e ragazzi e li confronterà con quelli della popolazione adulta. Sempre nel 2024 verranno prodotti: *focus* tematici sulla *cyber violence*, condotti attraverso dati di indagine (Indagine sulla sicurezza dei cittadini) e *big data* (piattaforme social); un progetto per la realizzazione della mappatura delle reti territoriali di sostegno alle donne vittime di violenza²⁸; stime volte a potenziare il processo di raccolta e di integrazione sulla violenza contro i minori e modelli e metodi per la misurazione del fenomeno²⁹.

Nell'intento di individuare le aree maggiormente esposte a determinati fattori di rischio connessi alle principali caratteristiche demo-sociali della popolazione e del sistema economico-produttivo e facilitare l'analisi territoriale, a livello comunale, è stato prodotto per gli anni 2018 e 2019 il nuovo indice di fragilità comunale. Tale indice consente di fare studi in serie storica e entro marzo 2024 sarà pubblicato anche l'indice relativo al 2021.

Nel 2024
 approfondimenti
 sugli stereotipi
 di genere di
 bambini e
 ragazzi focus
 tematici sulla
 cyber violence

²⁸ Accordo con Pari Opportunità presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri.

²⁹ Progetto DORA, *Data integratiOn for acknowledging Risks And protecting children from violence*, finanziato dall'Ue.

Nel corso del 2024 si ultimeranno le validazioni dei dati rilevati con il 7° Censimento generale dell'agricoltura, riferiti al 2020. Grazie a questo processo, estremamente lungo e complesso, svolto in continua interazione con Eurostat, sono stati messi a disposizione degli enti Sistan i microdati validati riferiti al centro aziendale delle aziende agricole. Inoltre, è stata finalizzata la messa a punto delle tavole statistiche riferite sia al centro aziendale, sia alla localizzazione effettiva dei terreni. Le tavole saranno diffuse tramite il *Data browser* dell'Istat tra entro aprile 2024. Come sottolineato anche da EUROSTAT, la realizzazione del censimento agricolo durante la pandemia ha rappresentato un fattore di successo. Tuttavia, la non elevata tempestività dei dati diffusi, anche a livello UE, è una criticità da superare nel prossimo futuro.

La programmazione di nuove statistiche ha l'obiettivo primario di garantire la riduzione di *gap* informativi, promuovendo la creazione di ecosistemi di dati. Un esempio rilevante è la progettazione dell'ecosistema statistico di dati sull'energia, avviata di concerto con gli altri enti produttori di statistiche sull'energia del Sistan, per fornire tempestivamente ai *policy maker* e a tutte le parti interessate informazioni statistiche, rispondenti alle esigenze programmatiche nazionali e del PNRR assicurando una coerente registrazione nei Conti nazionali, anche in una prospettiva più ampia di riduzione del carico statistico sulle famiglie e sulle imprese.

Con il progetto *Citizen Data*, invece, verrà valorizzato il contributo dei cittadini e della società civile alla costruzione di ecosistemi informativi più inclusivi. In ambito internazionale fra le fonti non standard, infatti, vengono riconosciute grandi potenzialità ai cosiddetti *citizen data*, o *citizen generated data*, che possono contribuire ad ampliare disponibilità, tempestività e disaggregazione dei dati, fornire informazioni su popolazioni difficili da raggiungere e/o fenomeni emergenti (*leave no one behind*). In particolare, la *UN Statistics Division* ha elaborato una prima cornice concettuale per questi dati, il *Copenhagen Framework on Citizen Data*, a cui hanno partecipato anche esperti Istat. A partire dalle esperienze dell'Istituto condotte in cooperazione con la società civile, come, ad esempio, quelle realizzate insieme all'Ufficio Nazionale Antidiscriminazioni Razziali (UNAR), nel triennio in esame potranno essere messe in campo nuove attività per la produzione di misure e indicatori innovativi, realizzati grazie allo sfruttamento dei *citizen data*, che contribuiranno ad aumentare il valore pubblico delle informazioni prodotte, rafforzando una visione dei dati come "bene collettivo".

Progetto
Citizen data
per ecosistemi
informativi più
inclusivi

Rispetto ai temi economici e della contabilità nazionale, la nuova programmazione è orientata alla ricerca e all'implementazione di nuove fonti di informazione, al miglioramento qualitativo della produzione statistica, alla valorizzazione e al rafforzamento del grado di coerenza delle informazioni statistiche prodotte in modo continuativo, nonché allo sviluppo di metodologie finalizzate al miglioramento della comparabilità internazionale dei dati e delle stime prodotte.

L'Istat amplia l'offerta informativa con lo sviluppo di tre nuovi conti satellite per l'economia spaziale, l'economia sociale e l'economia dello sport.

I conti satellite consentono di estendere e, entro certi limiti, superare degli standard tradizionali, per analizzare elementi specifici di un settore di interesse economico o sociale, prevedendo informazioni più flessibili e dettagliate di quelle fornite dal sistema centrale dei conti nazionali a cui sono

collegati e che costituisce il loro quadro di riferimento, permettendo simulazioni di impatto, sullo stesso sistema centrale e sulle variabili macroeconomiche di interesse, utili ai fini delle decisioni di politica economica.

L'accordo siglato con l'Agenzia Spaziale Italiana nel 2023 permetterà la realizzazione del progetto di ricerca per la perimetrazione della *Space Economy* sul territorio nazionale, lungo tutta la catena del valore, e la valutazione del suo contributo all'economia nazionale.

L'Istat, il Dipartimento per lo sport e i giovani e l'Istituto per il Credito Sportivo hanno sottoscritto nel dicembre 2023 una convenzione per lo sviluppo di un Conto satellite dello Sport relativo agli anni 2021-2024 e per favorire la sua futura messa a regime nella produzione statistica corrente dell'Istituto.

Infine è in corso di rimodulazione la convenzione con il Ministero dell'economia e Finanze (MEF) per la realizzazione del conto satellite per l'economia sociale con riferimento al periodo 2021-2023 e, in attuazione dell'*Action Plan for the Social Economy* della Commissione Europea del 9 dicembre 2021, la sua messa a regime nella diffusione corrente dell'Istituto entro il 2027.

Nell'ambito del potenziamento delle fonti informative di tipo economico si colloca anche l'acquisizione dei dati della Fatturazione elettronica dell'Agenzia delle Entrate, che rappresenta una notevole occasione per incrementare in quantità e qualità le statistiche economiche ufficiali. La copertura pressoché totale delle unità economiche insieme alla eccezionale tempestività consentiranno un cambio di paradigma che avrà, gradualmente, nel triennio 2024-26, un impatto pervasivo e straordinario sulle statistiche congiunturali, sui registri, sulle statistiche strutturali e sulla contabilità nazionale.

I censimenti economici triennali (Imprese, Istituzioni Pubbliche, Istituzioni *Non Profit*), condotti secondo una rotazione temporale e fondati sull'integrazione dei registri con le rilevazioni multiscopo, ormai a regime da diversi anni, forniscono un quadro statistico dettagliato delle principali caratteristiche strutturali e socio-economiche del Paese, mettendo a disposizione informazioni puntuali sui principali fenomeni che caratterizzano le trasformazioni e l'evoluzione dell'economia e delle istituzioni italiane. Le tre rilevazioni multiscopo rappresentano un modello di cooperazione attiva con i portatori di interesse: i contenuti informativi sono progettati e definiti in maniera fortemente condivisa. Nel caso del Censimento della PA, nell'ultima edizione 2023 i cui risultati verranno presentati nel corso del 2024, tra le tematiche emergenti è stata introdotta l'interoperabilità, intesa come la capacità di scambiare dati e informazioni digitali tra gli enti, in attuazione del principio *once only* e la co-progettazione e co-programmazione, quali modalità di relazione tra enti pubblici e Terzo settore, ispirate al principio di collaborazione. Inoltre, è stata inserita una nuova sezione sviluppata in collaborazione con il Dipartimento della Funzione Pubblica, incentrata sul ruolo propulsivo del PNRR nel determinare i cambiamenti attesi nelle PP.AA. nei prossimi anni.

Nell'ottica del raggiungimento degli obiettivi prefissati dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, si collocano le ulteriori attività svolte dall'Istituto affinché il nostro rilevante patrimonio informativo venga messo a disposizione

per soddisfare le crescenti domande di nuovi studi e ricerche su fenomeni emergenti in contesto nazionale e internazionale.

Due sono i progetti che vedono l'Istituto maggiormente coinvolto nell'orizzonte temporale 2024-2026:

- il progetto “Progettazione ed implementazione di un sistema integrato di rilevazioni ed elaborazioni statistiche a supporto delle azioni di semplificazione della PA” rientra nell’ambito del sub-investimento 2.2.4 - “Monitoraggio e comunicazione delle azioni di semplificazione”, che afferisce alla Missione 1 - “Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo” Componente 1 - “Digitalizzazione, innovazione e sicurezza nella PA” del PNRR di cui è titolare il Dipartimento per la Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio con Istat come ente attuatore, sulla base di un Accordo firmato a maggio 2023. All’interno del questionario della quarta edizione del Censimento Permanente delle Istituzioni Pubbliche (anno di riferimento 2022) è stata inserita una sezione *ad hoc* che riporta specifici quesiti su due dei tre “assi” principali della Riforma della Pubblica Amministrazione: A) Accesso, per snellire e rendere più efficaci e mirate le procedure di selezione e favorire il ricambio generazionale; B) Buona amministrazione, per semplificare norme e procedure; C) Competenze, per allineare conoscenze e capacità organizzative alle nuove esigenze del mondo del lavoro e di una amministrazione moderna. I risultati relativi a questo specifico modulo informativo verranno elaborati in forma di dati aggregati e trasmessi al Dipartimento della Funzione Pubblica entro il 31 marzo 2024. Una nuova fonte informativa di rilevante interesse per il monitoraggio delle riforme della PA previste dal PNRR è costituita dai Piani Integrati delle Attività dell’Organizzazione PIAO che tutte le amministrazioni pubbliche nazionali e locali sono tenute a produrre. Nel primo semestre 2024 sarà avviata e completata una sperimentazione su larga scala, con esperti esterni, *data scientists* selezionati dall’Istituto, per verificare il grado di utilizzabilità a fini statistici dei testi dei PIAO prodotti dalle amministrazioni pubbliche,—con particolare riguardo alla possibilità di ottenere informazioni di qualità sul grado di attuazione delle riforme della PA previste dal PNRR;
- il Programma Age-IT - *A novel public-private alliance to generate socioeconomic, biomedical and technological solutions for an inclusive Italian ageing society*, di cui è ente attuatore l’Università di Firenze. Si tratta di un partenariato di ricerca (PE8 – tematica “Conseguenze e sfide dell’invecchiamento”³⁰), che prevede la partecipazione di un numero elevato di università e centri di ricerca italiani pubblici e privati, avviato a gennaio 2023, che si concluderà a febbraio 2026. Age-It punta a realizzare un “laboratorio empirico” all’avanguardia sul processo di invecchiamento, pertanto definirà standard di riferimento per quanto riguarda soluzioni socioeconomiche, biomediche, politiche e tecnologiche destinate ad una società che invecchia in modo inclusivo. Il contributo dell’Istat è volto alla comprensione delle dinamiche

PNRR:
progetto sul sistema integrato di rilevazioni ed elaborazioni statistiche a supporto delle azioni di semplificazione e della PA...

... e
Programma Age-IT

³⁰ Decreto Direttoriale n.1557 del 11/10/2022.

demografiche alla base dell'invecchiamento della popolazione, con particolare attenzione ai divari territoriali. Il progetto prevede la valorizzazione delle basi dati innovative implementate da Istat integrando i dati del Sistema dei registri, dei censimenti e quelli delle indagini *ad hoc* sulle famiglie e gli individui, mediante l'adozione di un approccio longitudinale che consenta di inquadrare il fenomeno dell'invecchiamento nel contesto del corso di vita degli individui.

La diffusione di indicatori basati sulla integrazione dei microdati dei registri del Sistema integrato dei registri (SIR) ha raggiunto nel 2023 la sua seconda edizione. Si tratta di indicatori rilasciati a livello comunale e aggregazioni superiori, relativi ai singoli anni del periodo 2015-2021. Gli indicatori già rilasciati sono stati prodotti integrando i registri di base ed estesi sulle imprese extra-agricole, il registro Asia occupazione e il registro base degli individui. Nel 2024-2026 è previsto sia l'aggiornamento alle nuove annualità degli indicatori già rilasciati sia il rilascio di nuovi indicatori, ampliando il novero dei registri statistici coinvolti nell'integrazione. Questa attività da un lato consente di valorizzare ulteriormente i prodotti del SIR, rendendo disponibili informazioni inedite di elevato dettaglio e qualità; dall'altro offre all'Istituto l'opportunità di consolidare la strategia basata sui registri statistici attraverso la progressiva armonizzazione degli *output* e dei processi di produzione.

Nel prossimo triennio si intende migliorare la capacità dell'Istituto di fornire valutazioni quantitative sulle politiche pubbliche attraverso l'integrazione dei diversi modelli (macro e micro) di simulazione, per tenere conto congiuntamente sia degli effetti derivanti dall'eterogeneità dei comportamenti individuali sia degli effetti aggregati.

L'Istituto dispone di alcuni strumenti quantitativi per la valutazione delle politiche pubbliche che costituiscono uno strumento fondamentale per aiutare i *policy maker* nelle scelte di politica economica. Si tratta, in particolare, di due modelli di microsimulazione fiscale – rispettivamente per famiglie e imprese – e di un modello macroeconomico. I modelli possono essere utilizzati per la valutazione degli effetti distributivi, nel caso dei modelli di microsimulazione delle politiche fiscali adottate dal Governo, per la simulazione dell'impatto di politiche alternative e, nel caso del modello macroeconomico, per la previsione dell'andamento dell'economia italiana (Pil, occupazione, ecc.).

Infine, attraverso un approccio innovativo, basato sui risultati di uno studio dedicato ai c.d. Criteri *Environmental, Social and Governance* (ESG) per la finanza sostenibile, si intende sviluppare un sistema integrato di statistiche riferibili alle molteplici dimensioni della sostenibilità. Con tale finalità è stata avviata un'attività volta alla misurazione dei Criteri ESG per lo Sviluppo Integrato di Statistiche sulla Sostenibilità dei comportamenti delle aziende in un'ottica ESG³¹, che mira a ricercare e dare evidenza ai fenomeni correlati e a declinare, ai fini della produzione, ricerca e analisi statistica, i principi della doppia materialità, dando centralità agli aspetti legati all'*inside-out* ed all'*outside-in*, rilevanti per individui, imprese, territori, istituzioni, organizzazioni pubbliche e private, con attenzione anche agli aspetti riconducibili agli obiettivi ed equilibri di finanza pubblica e privata.

³¹ Direttiva n. 2022/2464 riguardante la rendicontazione societaria di sostenibilità - *Corporate Sustainability Reporting Directive* - CSRD

Attività di ricerca

L'attività di ricerca dell'Istat concorre a determinare la *performance* organizzativa dell'ente e genera valore pubblico in quanto contribuisce a rispondere al fabbisogno informativo del Paese attraverso “*il miglioramento della qualità delle statistiche ufficiali e dei relativi processi di produzione, sviluppo e diffusione*” ([Statuto](#), art. 3, comma 4) anche grazie “[...] *all'introduzione nei processi suddetti dei risultati della ricerca metodologica e tematica*” (Statuto, art. 2).

Piano triennale della ricerca tematica e metodologica

Le attività di ricerca sono descritte nel Piano triennale della ricerca tematica e metodologica, che è lo strumento programmatico dedicato a orientare, organizzare e dare coerenza alle attività di ricerca dell'Istat. Il Piano triennale della ricerca tematica e metodologica riguarda, in particolare, l'investimento nella ricerca e nell'innovazione in campo economico, ambientale, socio-demografico e metodologico, che l'Istituto sostiene con la comunità scientifica, nazionale e internazionale, per fornire un quadro integrato dei principali fenomeni economici, sociali e ambientali che caratterizzano il Paese.

A partire dal 2017, per assicurare la qualità e il coordinamento delle attività di ricerca, è stato istituito un sistema di infrastrutture per la ricerca monitorato da un organismo di *governance*, il Comitato per la Ricerca, e composto da due organismi con prevalenti funzioni di indirizzo e sostegno scientifico, il [Comitato di indirizzo e valutazione per la ricerca tematica](#) e il [Comitato consultivo per le metodologie statistiche](#), affiancati dai [Laboratori tematici](#), dal [Laboratorio innovazione](#) e dal Centro per le *Trusted Smart Statistics*. Nel prossimo triennio saranno rafforzati ulteriori aspetti infrastrutturali necessari al consolidamento del sistema ricerca in Istituto, saranno avviate le nuove *call* per i Laboratori e promossi nuovi eventi di divulgazione dei risultati ottenuti.

Fattori esterni

I fattori esterni che hanno dato impulso alla ricerca sono legati alle opportunità offerte dall'uso delle nuove fonti di dati per soddisfare nuovi bisogni informativi, produrre statistiche più tempestive e con maggior dettaglio territoriale, su nuovi ambiti tematici e su fenomeni sociali emergenti non rilevabili con gli strumenti della statistica tradizionale.

Per valorizzare il contributo dei *big data* il Sistema Statistico Europeo ha adottato nell'ottobre 2018 il [Memorandum di Bucarest Official Statistics in a Datafied Society \(Trusted Smart Statistics\)](#), che delinea la direzione strategica che gli Istituti Nazionali di Statistica (INS) devono intraprendere per la produzione di [statistiche smart da big data](#).

Le *Trusted Smart Statistics* (d'ora in poi TSS) sono integrate, a partire dal 2021, nel nuovo ciclo di programmazione per il [Programma Statistico Europeo pluriennale](#), (d'ora in poi ESP), che rappresenta il principale documento strategico che governa lo sviluppo, la produzione e la diffusione delle statistiche e che orienta la programmazione delle attività verso un uso più significativo dei dati multi-fonte.

Fattori interni

La domanda di attività di ricerca in ambito sia tematico sia metodologico è fortemente orientata al Quadro strategico dell'Istituto, in particolare dalla linea di indirizzo L4 "Orientare la ricerca dell'Istituto verso nuove frontiere, al fine di garantire una migliore efficacia e qualità dei processi e dei prodotti attraverso lo sviluppo di attività di ricerca in ambito sia tematico sia metodologico".

Attività di
ricerca e
Quadro
Strategico

Altro elemento del Quadro strategico di rilievo è il PG3 "Rilevanti ampliamenti conoscitivi" che promuove gli investimenti che l'Istituto vuole sostenere per ridurre i maggiori *gap* informativi, potenziando ed ampliando l'informazione statistica, anche attraverso lo sviluppo della ricerca e il ricorso alle statistiche sperimentali, al fine di soddisfare e anticipare nuove e crescenti esigenze conoscitive, rafforzando l'attenzione ai temi legati alla sostenibilità e contribuendo così alla produzione di informazione statistica necessaria all'attuazione e al monitoraggio delle politiche di sviluppo sostenibile legate all'Agenda 2030.

Lo scenario di evoluzione della ricerca per il prossimo triennio è rappresentato, in particolare, dal Programma strategico PG4 "Sviluppo della ricerca e nuove fonti di dati", che riguarda gli investimenti che l'Istituto sostiene per introdurre in maniera efficiente e armonizzata innovazioni di processo in coerenza con gli indirizzi di ricerca e sviluppo definiti a livello Europeo.

Il Programma include investimenti in ambito metodologico, informatico e tematico, finalizzati allo sfruttamento del potenziale informativo delle diverse fonti di dati disponibili per soddisfare nuove e crescenti esigenze conoscitive. Gli obiettivi del PG4 riguardano il rafforzamento dell'integrazione delle nuove fonti di dati nei processi di produzione statistica, della produzione di TSS, dello sviluppo della ricerca tematica e metodologica e delle infrastrutture a supporto.

Tra gli altri Programmi strategici, il PG2 "Sviluppo del Sistema integrato dei Registri" ha rappresentato negli ultimi anni il riferimento per l'evoluzione dell'intero Sistema Integrato dei Registri, dalla fase di progettazione tematica, metodologica e tecnologica, a quella di costruzione e consolidamento delle componenti principali. Nel triennio 2024-2026 la ricerca finalizzata a consolidare e potenziare le soluzioni metodologiche e architettoniche per il pieno sfruttamento dei registri, supporterà il raggiungimento dell'obiettivo generale della Linea di indirizzo L2 "Arricchire l'offerta e la qualità delle informazioni statistiche attraverso il pieno sfruttamento dei registri e delle nuove fonti, migliorandone l'accessibilità, la fruibilità, l'analisi e sviluppando la ricerca", nei limiti delle prescrizioni del Garante per la protezione dei dati personali.

Il PG1, dedicato al "Sistema dei Censimenti Permanenti", ha l'obiettivo di introdurre innovazioni metodologiche che migliorino i processi statistici realizzati per il primo ciclo censuario.

Infine, il PG5 "Consolidamento, digitalizzazione e messa in sicurezza dei sistemi a supporto della produzione statistica e del corporate" rappresenta gli obiettivi e le attività innovative che l'Istat intende realizzare nel triennio per minimizzare, eliminare o prevenire i rischi nella gestione, conservazione e protezione dei microdati e dati statistici, delle relative procedure e delle infrastrutture dedicate, con particolare attenzione ai rischi di violazione della riservatezza dei dati individuali e dell'integrità delle informazioni trattate. Sono parte integrante nel PG5 gli investimenti finalizzati alla qualità e alla solidità dei processi e dei metodi statistici, con l'obiettivo di progettare e realizzare il

nuovo Sistema unico dei metadati referenziali e strutturali (denominato METAstat). Le attività di ricerca e sviluppo nell'ambito del National Data Catalogue (NDC) rispondono sia agli obiettivi previsti dal PG9 Polo Strategico Nazionale per l'interoperabilità dei dati sia all'obiettivo di valore pubblico finalizzato a favorire lo scambio di informazioni tra pubbliche amministrazioni, assicurando interoperabilità semantica, armonizzazione e standardizzazione dei modelli di dati condivisi e consentendo la piena interoperabilità dal punto di vista semantico tra le basi di dati di enti diversi e la creazione di servizi digitali facilmente accessibili.

Il PG11 "Valorizzazione delle *partnership* nazionali e internazionali, anche in un'ottica di posizionamento nel Sistema statistico europeo e internazionale", comprende tutte le attività di ricerca connesse ai [progetti ESSnet](#), fra cui il progetto MNO-MINDS (MNO – *Mobile Network Operators*), inserito nel quadro della *TSS Strategy and Roadmap*, adottata nel 2019, di cui l'Istat è capofila per l'intera durata (fino alla fine del 2025), e che ha l'obiettivo di proporre nuove metodologie per l'integrazione dei dati di telefonia mobile con altre fonti di dati non MNO per la produzione di statistiche ufficiali, nonché di realizzare linee guida e interventi di formazione per preparare il Sistema statistico europeo all'uso delle nuove metodologie per questo tipo di integrazione.

Ambiti prioritari della ricerca

Gli ambiti in cui l'Istat investe maggiori risorse in ricerca sono quelli considerati prioritari per mantenere la rilevanza della sua funzione. Tali ambiti comprendono le iniziative che alimentano e promuovono la collaborazione per la sperimentazione e lo sviluppo di nuove metodologie e tecniche, la realizzazione di progetti di ricerca tematica, l'impegno per la cosiddetta *blue sky research* e per l'integrazione nella produzione e diffusione di statistica ufficiale di nuove fonti, *open data*, *big data* e *smart statistics*.

Ricerca tematica

Obiettivo prioritario della ricerca tematica in Istat è quello di fornire una solida base scientifica allo sviluppo della conoscenza della realtà ambientale, economica, demografica e sociale dell'Italia, che rappresenta accanto alla produzione e comunicazione di informazioni statistiche, una delle *mission* dell'Istituto. Le attività previste rispondono pienamente a quanto prefissato attraverso l'obiettivo di Valore Pubblico 3³².

Il secondo ciclo di progetti dei Laboratori per la ricerca tematica sul tema: "L'Italia post Covid-19: effetti temporanei e permanenti della pandemia" è partito il 1° gennaio 2023, proseguirà per tutto il 2024.

Le aree tematiche, sulle quali si focalizzano gli studi e le analisi realizzati nei progetti di ricerca, sono le seguenti:

1. La crisi e gli effetti sulla crescita: consumi, investimenti, produttività, digitalizzazione.
2. I cambiamenti del sistema produttivo; Mercato del lavoro: tendenze e transizioni.
3. Struttura e dinamica di popolazione e famiglie, immigrazione.

Aree tematiche dei progetti di ricerca: 33 progetti selezionati

³² Misurare le interazioni tra attività produttiva, consumo ed ambiente attraverso un quadro integrato dei principali fenomeni economici, sociali e ambientali che caratterizzano il nostro Paese.

4. Trasformazioni sociali, comportamenti, istruzione, coesione ed esclusione.
5. Aspetti economici e sociali di disuguaglianza e povertà.
6. Condizioni di salute, sopravvivenza e accesso alle cure.
7. Sviluppo sostenibile, benessere, equità.
8. Ambiente, territorio e reti: crisi climatica e transizione ecologica.

I risultati delle attività di ricerca svolte nell'ambito dei 33 progetti selezionati potranno alimentare, nel corso del triennio 2024-2026, i prodotti *flagship* a carattere tematico pubblicati dall'Istituto. I responsabili dei progetti, nel corso del 2024, avranno la possibilità di presentare i risultati preliminari in occasione di un seminario scientifico, alla presenza di *discussant* tematici. Nel corso del 2025 e del 2026, i risultati finali saranno diffusi in occasione di un convegno di chiusura dei lavori, oltre che in specifiche pubblicazioni istituzionali e articoli scientifici su riviste nazionali e internazionali. È prevista, inoltre, la diffusione sul sito istituzionale della lista di prodotti scientifici generati dai lavori dei progetti, in tutte le sue varie forme.

Disegni e processi integrati in un contesto multi-fonte a supporto del SIR e dei sistemi di indagine

Nel contesto già in precedenza delineato di un insieme strutturato di metodologie e relative procedure per il trattamento di dati multi-fonte che coprono tutte le fasi del processo [GSBPM](#), l'attività di ricerca dei prossimi anni sarà finalizzata a garantire l'ulteriore evoluzione di questo insieme di metodologie e procedure, anche tenendo conto degli indirizzi a livello europeo. In particolare, gli obiettivi di ricerca metodologica faranno riferimento alle procedure di integrazione e stima nel contesto del SIR, e riguarderanno sia il perfezionamento di approcci e soluzioni già individuate, sia lo sviluppo di nuove metodologie, sempre in un'ottica di efficienza, coerenza e qualità degli *output* prodotti e di standardizzazione dei processi di produzione statistica. Gli ambiti di ricerca metodologica affronteranno gli usuali temi di ricerca della statistica ufficiale, ma in un contesto multi-fonte. In particolare, di seguito si elencano i temi prioritari di ricerca:

- ✓ nuove metodologie di stima dirette e indirette (Stimatore diretto modificato, Metodi di *Machine Learning* per la stima per piccole aree);
- ✓ metodologie di stima multi-fonte per il trattamento dei campioni non-probabilistici;
- ✓ metodologie per la valutazione e documentazione della qualità e stima dell'accuratezza per le stime da registro;
- ✓ metodologie per la diffusione delle informazioni (a livello micro o aggregato) nel rispetto dei vincoli di riservatezza (*privacy by design*);
- ✓ campionamento spaziale per stime dirette ed indirette;
- ✓ progettazione di disegni campionari per incrementare i livelli di coerenza tra le statistiche del SIR e le altre statistiche prodotte dall'Istituto;
- ✓ metodi di campionamento adattivi per le indagini campionarie a supporto dei censimenti permanenti;
- ✓ disegni campionari e metodologie di stima per popolazioni elusive e rare;

I temi prioritari della ricerca metodologica

- ✓ metodologie per l'analisi longitudinale dei fenomeni, con riferimento sia agli aspetti definitori e procedurali connessi alla popolazione e all'implementazione dei relativi registri, sia alla progettazione di disegni campionari di tipo *panel*. Le nuove fonti di dati e le *Trusted Smart Statistics* (TSS).

Il concetto di *Trusted Smart Statistics* implica trasformazioni sostanziali del paradigma tradizionale di produzione della statistica ufficiale, per adattarlo ad un nuovo contesto, in cui sia le fonti dei dati, sia le procedure di pre-elaborazione possono essere esterne agli INS. Questa transizione vedrà impegnato l'Istituto nel prossimo triennio nella definizione di un diverso insieme di strumenti metodologici e tecnologici, oltre che organizzativi e legali, per garantire il rispetto dei principi del Codice delle statistiche europee e, in generale, i requisiti di qualità del Sistema Statistico Europeo (SSE).

Nel documento *Roadmap per la produzione di Trusted Smart Statistics*, approvato il 23 marzo 2021 dallo *Steering Committee* per le TSS³³, sono identificati in dettaglio gli investimenti metodologici prioritari per l'Istituto sul fronte delle TSS. Tali investimenti sono molteplici e spaziano dall'accesso e trattamento statistico di dati da nuove fonti alla definizione di metodi e processi standard, alla costruzione di competenze in ambito *Machine Learning* e *Input Privacy*.

Focus: TRUSTED SMART STATISTICS

In coerenza con le attività di produzione e sperimentazione ormai consolidate anche a livello europeo, proseguono in Istituto le attività avviate per lo sviluppo di un sistema di produzione di *Trusted Smart Statistics*. Le TSS rappresentano la frontiera, l'evoluzione delle statistiche tradizionali, sono nuovi prodotti statistici realizzati con fonti *Big Data*, nuove tecnologie e metodologie.

L'Istat, per sostenere questo nuovo modello produttivo, dal 2020 si è dotato di uno *Steering Committee* interdipartimentale responsabile del processo di analisi strategica delle TSS. Questo comitato opera in sinergia con il Centro TSS, - che effettua il coordinamento scientifico e organizzativo delle attività tecniche, metodologiche, organizzative e di messa in produzione delle TSS realizzate nelle Direzioni di produzione, con il supporto delle Direzioni trasversali.

Per il triennio 2024-2026 il tema TSS è presente nella programmazione strategica con il PG 4 Sviluppo della ricerca e nuove fonti di dati, che promuove gli investimenti finalizzati allo sfruttamento del potenziale derivante dall'uso di nuove fonti di dati ai fini della produzione statistica dell'Istituto. Nel prossimo triennio saranno consolidati i lavori già iniziati, che coprono diversi ambiti tematici. Tra questi, la sperimentazione dell'uso dei dati di telefonia mobile per stime su flussi di popolazione e turistici, l'uso di dati di *smart meters* per il Censimento della popolazione e per le stime su consumi energetici, le stime sperimentali sulle superfici verdi urbane con dati telerilevati, l'analisi del *Sentiment* turistico degli stranieri fino alle stime sull'utilizzo del linguaggio d'odio nei *social media*.

³³ Istituito con deliberazione n.1036 del 14 dicembre 2020 del Presidente.

Sui temi legati alle TSS l'investimento dell'Istat è consistente anche a livello europeo con diversi progetti tra cui gli *ESSNet Web intelligence network*, il *Grant sulle Smart Surveys*, l'*ESSNet Mobile Network Operators (MNO-mind)* sull'integrazione di dati di telefonia mobile con altre fonti, che impegnerà l'Istituto fino al 2025, l'*ESSNet One-Stop-Shop for Artificial Intelligence/Machine Learning for Official Statistics (2024-2028)*.

Il coinvolgimento internazionale su sperimentazioni in ambito TSS e i progetti già sviluppati internamente si inseriscono perfettamente nella strategia dell'Istituto volta a migliorare la qualità dell'informazione rilasciata e diffusa attraverso l'uso delle nuove fonti, la sperimentazione e la messa in produzione di innovazioni tecnico-metodologiche applicate ai processi di produzione statistica basata sull'uso di fonti di dati, anche di tipo testuale.

La programmazione per il prossimo triennio riguarda nello specifico l'avvio e lo sviluppo delle seguenti attività:

- sperimentazione della realizzazione e messa in esercizio di una APP *smart* per la raccolta di dati per l'Indagine sulle spese delle famiglie;
- uso di dati di telefonia mobile per verifica e miglioramento della copertura del conteggio di popolazione e per stime sul pendolarismo;
- automatizzazione delle procedure di raccolta dati con riclassificazioni delle informazioni anche da fonti documentali per mezzo di tecniche di *web scraping* e *text mining* per il monitoraggio delle riforme della PA nell'ambito della missione n.1 del Piano nazionale di ripresa e resilienza;
- studio sull'utilizzo di Internet e dei *social media* da parte dei giovanissimi.

Così come i progetti TSS già avviati, anche quelli previsti per il triennio 2024-2026 riguardano ambiti tematici eterogenei, tali da soddisfare diverse esigenze informative sui diversi temi sociali ed economici, tra cui i flussi di popolazione, le imprese, il funzionamento della PA, l'utilizzo di nuovi sistemi di rilevazione sulle famiglie, lo studio dei comportamenti sui *social media*.

Il valore pubblico generato da questi prodotti risiede, quindi, nella loro capacità di indagare fenomeni emergenti, che le statistiche tradizionali non sono in grado di cogliere, per soddisfare nuove e crescenti esigenze informative. I progetti TSS, inoltre, permettono di fornire un'informazione più tempestiva e a granularità territoriale più fine, in grado di supportare in maniera più efficace e a più livelli i processi di decision making. Anche la programmazione del 2024-2026 è finalizzata a fornire nuove risposte al fabbisogno informativo del Paese, tramite la produzione di statistiche ufficiali realizzate con fonti e metodi non tradizionali.

La possibilità di lavorare a questi progetti interdisciplinari, inoltre, garantisce anche al personale dell'Istituto di sviluppare nuove competenze connesse alla capacità di estrarre valore conoscitivo dalle nuove fonti *Big data* e di esplorare nuovi fenomeni sociali ed economici, generando così un positivo impatto trasversale sullo sviluppo e la crescita professionale di tutto il personale coinvolto.

Metodi, strumenti e servizi statistici standard per la produzione statistica

L'Istat, in quanto parte del Sistema Statistico Europeo, ne condivide i principi, in particolare quelli sulla qualità delle statistiche ufficiali, dichiarati nella Legge

Statistica Europea³⁴ e contenuti nel Codice delle statistiche europee³⁵, ossia: indipendenza, tempestività e puntualità, accuratezza, pertinenza, comparabilità e coerenza, accessibilità e chiarezza.

Gli aspetti dedicati alla comparabilità, alla coerenza, all'accessibilità e alla chiarezza sono strettamente legati ai processi di armonizzazione delle statistiche ufficiali, in atto nei singoli Istituti e fra Istituzioni diverse, e al lavoro di standardizzazione metodologica dei processi stessi, anche al fine di favorire l'armonizzazione e la standardizzazione dei modelli di dati. Tale attenzione ha dato luogo, in tempi diversi, a modelli concettuali *standard* promossi da Eurostat o dall'*High Level Group* dell'Unece ([HLG-MOS](#)) e dai gruppi di lavoro al suo interno.

Ai fini della gestione strategica di questo fronte della ricerca e dell'innovazione, l'Istituto si è dotato del [Comitato per la Qualità](#), che ha redatto il documento "La politica per la qualità delle statistiche ufficiali" e continuerà a svolgere attività dedicate al miglioramento dei processi statistici e per la promozione della qualità dei processi e dei prodotti statistici.

Le sfide tecnologiche

Lo sviluppo tecnologico rappresenta un elemento prioritario nell'Agenda politica ed economica del Paese. Il ruolo centrale della digitalizzazione all'interno della Pubblica Amministrazione è stato ulteriormente confermato dalla rilevanza che tale argomento ha assunto all'interno del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), che lo riconosce come uno dei principali volani per la crescita del Sistema Paese.

Infatti, se la Pubblica Amministrazione è chiamata ad accelerare il proprio percorso di trasformazione digitale, l'Istat, alla luce delle competenze acquisite in materia di trattamento dei dati, è sollecitato ad assumere un ruolo chiave nell'ambito della Strategia Nazionale Dati. La trasformazione digitale della società, infatti, si fonda su una gestione informatizzata dei dati e dei metadati organizzata su scala nazionale, nel rispetto degli *standard* internazionali, al fine di offrire un miglioramento dei servizi resi ai cittadini e di sviluppare un modello di dati interoperabile, secondo un approccio *data-driven*.

Nell'ottica del raggiungimento degli obiettivi prefissati dalla Missione 1 del PNRR - *Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo* - l'Istat, nell'ambito della Strategia nazionale dei dati, è stato individuato quale soggetto attuatore del progetto Catalogo Nazionale Dati per l'interoperabilità semantica (NDC). Tale progetto, di rilevanza strategica, ha come finalità quella di fornire un modello ed uno *standard* comune che favoriscano lo scambio, l'armonizzazione e la comprensione delle informazioni tra le varie amministrazioni e in un contesto strategico più generale, che prevede di rendere i dati e le informazioni gestiti nella PA aperti, strutturati e interoperabili, per abilitare e semplificare la condivisione sia tra amministrazioni sia tra cittadini e imprese.

Per offrire a tutti i cittadini servizi sempre più efficienti, inclusivi e semplici e comprendere a pieno i bisogni del cittadino al fine di costruire una visione olistica della *Customer Experience* (CX), il Dipartimento della funzione

Il PIAO nel
contesto della
trasformazione
digitale...

³⁴ Regolamento (CE) [223/2009](#) del Parlamento europeo e del Consiglio europeo, successivamente modificato dal Regolamento europeo 2015/759.

³⁵ www.sistan.it.

pubblica (DFP) intende realizzare un sistema centralizzato di rilevazione della CX, che ne consenta la comparazione su una serie di servizi *online* “analoghi” che vengono erogati da enti diversi dislocati sul territorio nazionale. Costituendo questa richiesta una rilevazione statistica a livello nazionale dei servizi digitali della pubblica amministrazione, il Dipartimento della Funzione Pubblica ha individuato l’Istat come ente attuatore del progetto “La PA ci mette la faccia – Soluzione di rilevazione statistica della qualità dei servizi digitali offerti al cittadino”.

Inoltre, conformemente agli *standard* internazionali e agli indirizzi dell’Agenzia per l’Italia Digitale (AgID) e in continuità con le direttrici di intervento già individuate nelle diverse edizioni del Piano triennale dell’Informatica dell’Istituto, l’Istat ha proseguito il proprio percorso nel processo di modernizzazione, al fine di arricchire l’offerta e la qualità delle informazioni statistiche prodotte e migliorare l’efficacia e l’efficienza delle attività interne.

Nel corso del 2022, è stato emanato il decreto legge n.36 del 2022 che norma la costituzione della società *in house* dell’Istituto, la 3-I S.p.A. al fine di conseguire gli obiettivi indicati nella Missione 1 – Componente 1 del PNRR e per lo svolgimento delle attività di sviluppo, manutenzione e gestione delle soluzioni *software* e di servizi informatici a favore degli Istituti costituenti (Inail, Inps, Istat).

È prevista, a tal fine, un’attività di collaborazione tra gli Istituti e 3-I per definire le modalità di predisposizione del piano industriale della Società e i relativi indirizzi forniti dagli Istituti per la elaborazione dello stesso. Il piano industriale dovrà prevedere in modo organico la strategia di 3-I S.p.A., i principali obiettivi economici e finanziari e le azioni che saranno intraprese per permettere il raggiungimento dei risultati attesi.

Per il prossimo triennio verranno attivati svariati progetti sperimentali per l’utilizzo dell’intelligenza artificiale (IA) a supporto delle diverse fasi di produzione del dato statistico. Come primo passo, l’obiettivo sarà quello di esplorare le potenzialità offerte dall’IA negli ambiti istituzionali, individuando casi d’uso di interesse che possano essere sviluppati ed integrati nei sistemi informatici dell’Istituto e che contribuiscano alla fruibilità e alla diffusione dell’informazione statistica. Per il raggiungimento di tale obiettivo sarà fondamentale sia accrescere le competenze interne nell’uso di tali tecnologie innovative che sollecitare interazioni sinergiche tra le diverse professionalità per sviluppare metodologie e linee guida per un utilizzo responsabile dell’IA.

Ogni tematica relativa all’IT non può prescindere dall’utilizzo di meccanismi di sicurezza all’avanguardia, che adottino le misure necessarie a mitigare, eliminare o prevenire i rischi di violazione dei dati e delle informazioni trattate, per consentire il governo di tutti gli ambiti dell’organizzazione.

L’Istat nel corso degli ultimi anni ha già intrapreso un percorso di *digital transformation* atto a evolvere, modernizzare e innovare il proprio ecosistema tecnologico nell’introduzione, nel consolidamento e nella gestione delle misure di sicurezza idonee e adeguate ai requisiti minimi stabiliti dall’AgID e dall’Agenzia della Cybersicurezza Nazionale.

Infine, saranno di fondamentale importanza tutte quelle iniziative atte a guidare il coordinamento, la gestione e il monitoraggio delle attività funzionali alla trasformazione digitale dell’Istituto e delle sue risorse. I suddetti scenari di partecipazione dell’Istat all’evoluzione tecnologica del Paese, se da un lato offrono importanti stimoli di crescita, allo stesso tempo, rappresentano un impegno importante che richiede un rafforzamento delle strutture dell’Istituto coinvolte nell’ICT e negli aspetti giuridico-legali connessi.

Focus: NATIONAL DATA CATALOG

Offrire servizi sempre più efficienti, facili da usare e utili a soddisfare le necessità dei cittadini: è la *mission* di una pubblica amministrazione che guarda al futuro e che, grazie al digitale e alla piena interoperabilità dei sistemi informativi, ridisegna i processi amministrativi per rendere protagoniste le persone e le imprese, oltre che le stesse istituzioni.

L'interoperabilità, ovvero la capacità di sistemi *software* di interagire in maniera automatica con altri sistemi per scambiare dati e erogare servizi, rende possibile l'attuazione del principio europeo "*once only*"³⁶: non chiedere al cittadino informazioni di cui le amministrazioni sono già in possesso. Uno degli aspetti chiave per favorire l'interoperabilità dei sistemi informativi è l'approccio semantico. Questo garantisce che durante lo scambio di dati, il formato e il significato delle informazioni condivise siano preservati e compresi. In altre parole, l'interoperabilità semantica assicura che "ciò che viene inviato è ciò che viene compreso" nel passaggio di dati da macchina a macchina.

Il Dipartimento per la trasformazione digitale e l'Istituto Nazionale di Statistica (Istat), nell'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, hanno stipulato un accordo per dare vita al progetto NDC, con l'obiettivo di costruire un Catalogo nazionale per la semantica dei dati (NDC). Il Catalogo dovrà raccogliere indici e metadati ad utilizzo di organizzazioni pubbliche e private che abbiano l'esigenza di modellare dati aperti e creare servizi digitali che siano semanticamente interoperabili. Il nuovo ecosistema di servizi digitali noto come Piattaforma Digitale Nazionale Dati (PDND)³⁷ incorporerà il Catalogo come strumento per garantire la realizzazione dell'interoperabilità semantica tra gli enti che lo popolano e che vi accederanno in qualità sia di proprietari sia di fruitori di dati e metadati.

Per supportare la modellazione di dati aperti e favorire lo sviluppo di servizi digitali, il Catalogo raccoglie e promuove il riuso delle risorse semantiche prodotti dagli enti interessati:

ontologie, ovvero la rappresentazione formale, condivisa ed esplicita, di un dominio della conoscenza;

vocabolari controllati, liste, tassonomie, glossari e tesauri di termini e codici utilizzati per valorizzare concetti, indicizzare e recuperare informazioni;

schemi di API (elemento di prossima pubblicazione) creati dagli enti per descrivere, riferendosi alle ontologie e ai vocabolari controllati, le interfacce di programmazione delle applicazioni, il cui elenco è fornito dalla PDND.

In particolare, le ontologie sono uno strumento per descrivere i dati sotto forma di concetti e di caratteristiche, oltre che di relazioni reciproche. Un procedimento amministrativo che descriva i suoi dati utilizzando le ontologie potrà quindi essere gestito nel pieno rispetto dell'interoperabilità fra diverse amministrazioni senza necessitare di spiegazioni aggiuntive, generando banche dati condivise e riutilizzabili.

³⁶ <https://www.affarieuropei.gov.it/it/attivita/sportello-unico-digitale/sistema-una-tantum/>

³⁷ <https://innovazione.gov.it/progetti/dati-e-interoperabilita/>

Un altro obiettivo del progetto è far evolvere il portale schema.gov.it come piattaforma di servizio gestita, capace di raccogliere attivamente le risorse semantiche da varie sorgenti, di verificarle e di esporle al pubblico interessato, siano esperti e sviluppatori o cittadini.

Al momento, all'interno del Catalogo sono presenti oltre 100 risorse semantiche, messe a disposizione da varie amministrazioni che stanno investendo nell'utilizzo di dati aperti e nei servizi digitali da esporre sulla PDND, tra cui Inail, Inps, MUR e ANPR³⁸. Per contribuire alla crescita del Catalogo, l'Istat supporta gli enti interessati con le proprie competenze nella creazione e pubblicazione delle risorse semantiche. Gli enti interessati possono comunque agire in autonomia, rispettando le regole presenti nella documentazione di progetto del Catalogo³⁹.

Il rapporto con l'utenza e con i rispondenti

L'Istituto ha tra i suoi compiti fondamentali quello di garantire una crescente offerta di informazione statistica di qualità a una sempre più ampia platea di utenti. Il patrimonio informativo statistico prodotto e messo a disposizione genera valore pubblico, che viene amplificato da una strategia di comunicazione e diffusione in continua evoluzione, basata anche nel triennio 2024-2026, sull'utilizzo di strumenti innovativi e soluzioni tecnologiche adeguate ai contenuti statistici e ai differenti target individuati. Questa strategia di comunicazione è centrata su una forte attenzione alle esigenze degli utilizzatori, dei cittadini e degli *stakeholder*. Ciò anche a garanzia del rafforzamento della fiducia nei confronti della statistica ufficiale, della costante cura sull'uso corretto dei dati, sulla loro fruibilità e comprensione. In questo senso la funzione di ascolto e di interazione con gli utenti è fondamentale, per offrire servizi e prodotti differenziati sempre più strutturati rispetto ai reali fabbisogni informativi rilevati e al livello di soddisfazione registrato per il loro utilizzo, in un'ottica di miglioramento continuo dell'offerta e della qualità.

Tutti gli strumenti di comunicazione e diffusione funzionali a creare, consolidare, migliorare, potenziare il rapporto con gli utilizzatori della statistica ufficiale e con i rispondenti, concorrono quindi insieme a rafforzare il ruolo della statistica ufficiale, anche nella sua funzione di volano di valore pubblico, con la finalità di migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti, degli *stakeholder* e dei cittadini in generale.

Il principale canale di comunicazione e di diffusione dell'Istat si conferma il sito istituzionale⁴⁰, che consente agli utenti di accedere a tutti gli strumenti informativi e di meta-informazione pensati per soddisfare una pluralità di usi ed esigenze. Nel 2024 sarà rilasciato il nuovo sito elaborato su un modello di *information architecture*, in grado di sviluppare flussi di interazione più chiari, prediligendo un approccio *human-centered*, che metta al centro della progettazione le esigenze dei differenti utenti, in piena *compliance* con i principi di valore pubblico assunti dall'Istat. Il nuovo sito, con un motore di ricerca orientato all'integrazione con strumenti di intelligenza artificiale generativa, si configurerà come un vero e proprio *hub* informativo, un punto

... e del rafforzamento dei rapporti con gli utenti dell'informazione statistica

³⁸ <https://schema.gov.it/search>.

³⁹ <https://teamdigitale.github.io/dati-semantic-guida-ndc-docs/docs/04-guida-sviluppo/index.html>.

⁴⁰ www.istat.it.

essenziale nell'ecosistema della statistica ufficiale, completo, autorevole, accessibile, fruibile, flessibile, orientato alle esigenze dell'utenza sia in ambiente *desktop* che *mobile*, con attenzione alla multicanalità dei servizi offerti.

Per il triennio 2024-2026, l'ente si propone di consolidare e potenziare il proprio ruolo nell'innovazione digitale anche attraverso l'adozione mirata delle tecnologie legate all'intelligenza artificiale generativa. L'obiettivo primario è quello di sfruttare appieno il potenziale della generazione automatica di linguaggio, immagini e contenuti per ottimizzare processi interni come la comunicazione statistica ufficiale, migliorare la comunicazione con i cittadini e garantire una maggiore efficienza nell'erogazione dei servizi pubblici. Con l'impegno a sviluppare applicazioni innovative basate sull'intelligenza artificiale che possano contribuire alla semplificazione burocratica, alla personalizzazione dell'esperienza utente e alla creazione di contenuti più accessibili e comprensibili, focalizzandosi sull'implementazione di modelli di intelligenza artificiale etici e responsabili, garantendo la trasparenza e la sicurezza nell'utilizzo di tali tecnologie. Tenuto conto del ruolo dell'Istituto di produttore di statistica ufficiale, l'approccio innovativo è bilanciato da un controllo rigoroso dei risultati offerti attraverso le tecniche di AI. Ricerca e rigore scientifico sono, infatti, le direttrici fondanti dei progetti all'avanguardia dell'Istat.

In particolare nel 2024 sarà avviata una sperimentazione di utilizzo di un *chatbot* nella sezione "archivio notizie" del sito istituzionale, dove sarà possibile per il cittadino 'dialogare' con un sistema intelligente che risponderà in maniera puntuale sulle informazioni ufficiali pubblicate dall'Istituto, evitando accuratamente di fare previsioni sui dati.

L'attenzione sempre crescente dell'Istituto nei confronti degli utenti si esprime anche attraverso il progetto del "Punto unico di contatto", nato dall'esigenza di fornire una soluzione unica per esporre i servizi di Istat attraverso la creazione di una piattaforma, finalizzata a semplificare e migliorare l'esperienza degli utenti, con caratteristiche di multicanalità (*mobile*, *web*, strumenti *social*, messaggistica, voce) e disponibile sia in versione *desktop* sia *mobile*. Il sistema è pensato per essere in continua evoluzione, al fine di rispondere alle esigenze dei cittadini e degli utilizzatori di dati statistici, che evolvono e cambiano nel tempo. A tal fine, il sistema prevede l'introduzione di nuove e più innovative funzionalità all'interno dello stesso ecosistema, in allineamento con l'evoluzione tecnologica, quali ad esempio funzionalità voce e servizi digitali supportati dall'AI, così come l'integrazione dei canali *social*. All'interno del perimetro di progetto è prevista l'integrazione e la messa in esercizio del numero unico di pubblica utilità (1510), che riveste per l'Istituto un'importanza strategica, in quanto rende univocamente identificabile l'Istat presso gli *stakeholder* esterni, sia nella conduzione delle rilevazioni (*outbound*), sia per il loro supporto (*inbound*), evitando in questo ultimo caso il proliferare dei vari numeri verdi attualmente utilizzati dalle indagini per fornire assistenza ai rispondenti.

Il progetto è caratterizzato dalla forte attenzione all'innovazione e alla trasformazione digitale e alle modalità con cui i cittadini entrano a contatto con i servizi dell'Istituto, con un approccio sempre attento al "*customer journey*". La piattaforma offre una gestione strutturata delle richieste, conforme alla normativa vigente in materia di *privacy*, accessibilità e autenticazione forte.

Il "Punto unico di contatto", la piattaforma multicanale al servizio degli utenti

L'attenzione sempre crescente dell'Istituto nei confronti degli utenti si esprime anche attraverso il [Contact Centre](#) attivo dal 2022, che integra, in un'unica piattaforma *web*, i diversi servizi agli utenti: l'assistenza personalizzata alla ricerca di dati pubblicati, ricerche storiche e bibliografiche, elaborazioni *ad hoc*, dati elementari, *European Statistical Data Support* (servizio svolto per conto di Eurostat), informazioni e acquisto di pubblicazioni a stampa, servizio ai *media* e sportello al cittadino "Comunica".

Il *Contact Centre* svolge un ruolo strategico di primo contatto con gli utenti Istat, permettendo di sviluppare l'ascolto attento e il dialogo con utilizzatori e *stakeholder* nazionali e internazionali, rendendo disponibili e "amichevoli" le statistiche, venendo incontro ai diversi bisogni e competenze per programmare, valutare, ricercare, educare o per l'azione attiva di cittadinanza. L'ascolto e l'assistenza diretta e *ad personam* degli utenti rappresentano anche uno strumento di stimolo per il miglioramento e l'innovazione della produzione e della diffusione dei dati dell'Istat e degli enti Sistan.

Il dialogo continuo con utenti, *stakeholder* e mondo della ricerca si è ulteriormente intensificato sul *web*, diventato ormai il canale prioritario di relazione, con l'aumento e diversificazione dei contatti sui canali istituzionali e sui *social media*.

Tale forte esposizione richiede il potenziamento delle azioni in grado di raggiungere un maggior numero di utenti e *influencer* attraverso eventi, prodotti editoriali e contenuti multimediali, con un crescente investimento per garantire un'offerta ampia e diversificata di strumenti di diffusione e accesso ai dati, in linea con le esigenze sia degli utenti specializzati, sia di quelli meno esperti (ad esempio infografiche, videointerviste, animazioni, materiali didattici, giochi e schede grafiche), e attraverso un attento e puntuale monitoraggio del *web*. L'ascolto degli utenti attraverso la rete e il monitoraggio del *web*, infatti, permette di conoscere meglio i pubblici potenziali, assicurare più rispondenza ai temi dell'offerta informativa dell'Istituto, alla sua attività scientifica, ai suoi obiettivi istituzionali, nonché di intercettare i nodi utili a consolidare pubbliche relazioni e raggiungere possibili "ambasciatori".

Sul piano dei rapporti con cittadini ed utenti si segnala l'aumento dell'utilizzo dei canali *social*, che si sono adattati alle nuove esigenze informative e sono diventati garanti di un servizio di qualità per tutti quei cittadini che li utilizzano per informarsi. Gli account istituzionali su X, Instagram, LinkedIn, Facebook sono modulati su diversi *target*, ogni contenuto è ricondiviso e adattato al canale, moltiplicando il numero dei destinatari. Il prossimo triennio vedrà pertanto anche il consolidamento dei canali già in uso e l'avvenuta adozione di nuovi mezzi (WhatsApp e Threads), finalizzati in particolare a promuovere la promozione della cultura statistica presso un'*audience* generalista di non addetti ai lavori e soprattutto fra le giovani generazioni.

L'informazione statistica prodotta dall'Istat, cresciuta negli anni per quantità e varietà, si è evoluta notevolmente nelle modalità di diffusione, seguendo i mutamenti nelle esigenze degli utenti e le opportunità offerte dallo sviluppo delle tecnologie.

La statistica ufficiale è al servizio della collettività pertanto moltiplica e diversifica i canali di accesso ai dati in modo da soddisfare esigenze conoscitive di utenti fortemente differenziati. I luoghi dove trovare dati e informazioni statistiche si distinguono tra quelli *online* (piattaforme di

diffusione, *Contact Centre* e in generale il sito istituzionale) e quelli *on site* (Laboratorio ADELE, Biblioteca, Centri d'Informazione Statistica presenti sul territorio).

Anche nel prossimo triennio, la strategia di diffusione contempererà quindi l'esigenza di fornire informazioni sempre maggiori e articolate con quella di assicurare modalità chiare e facilmente accessibili a diverse categorie di utenti, superando le molteplici piattaforme di diffusione dell'Istat, basate su sistemi di navigazione e formati di modellazione dati diversi. Il forte impegno degli ultimi due anni ha portato alla individuazione di un ambiente unico, facilmente accessibile in cui rendere fruibili tutti i dati prodotti dall'Istituto con un sistema di ricerca e navigazione omogeneo per ridurre i costi di accesso, in grado di soddisfare esigenze diversificate dell'utenza sia rispetto alle capacità (di base/avanzate), che alle finalità nell'utilizzo dei dati (accesso/analisi). Sulla base di tale tecnologia, utilizzata per la prima volta a dicembre 2020 per il rilascio dei dati del Censimento Permanente della Popolazione e delle Abitazioni, è stato diffuso a fine 2022 [IstatData](#), sul quale, nel corso del triennio, confluiranno via via le diverse piattaforme tematiche oltre che i dati del Censimenti permanenti delle Imprese, Istituzioni Pubbliche e Istituzioni *Non Profit*.

La crescente integrazione dei canali di comunicazione dell'informazione statistica

Sempre nell'ottica del rafforzamento della funzione della diffusione, a seguito della progettazione già realizzata, nel triennio sarà implementata la reingegnerizzazione del sistema ARMIDA, l'ARchivio dei MIcroDATi, che raccoglie i dati elementari di tutte le indagini Istat sia a fini di conservazione che per soddisfare le richieste di dati elementari interne (ricercatori Istat) ed esterne (utenti del Laboratorio ADELE, enti Sistan, ricercatori che richiedono file per la ricerca – MFR – e file Standard). La reingegnerizzazione del sistema avrà come obiettivo primario la messa in sicurezza del patrimonio informativo e la messa a disposizione di informazioni con metadati omogenei tra loro. L'Istat intende rendere sempre più accessibile il proprio patrimonio informativo, anche consentendo l'accesso da remoto ai dati elementari, che sarà ulteriormente potenziato. La reingegnerizzazione di ARMIDA è per complessità e innovazione uno dei progetti attualmente più sfidanti, che vede la collaborazione costante della direzione della Diffusione mandataria con la direzione Informatica sia per i profili progettuali, sia per quelli di sviluppo, e il coinvolgimento di numerosi *stakeholder* d'Istituto.

Nel triennio 2024-2026 continuerà l'impegno dell'Istat nella realizzazione di quadri informativi multidimensionali, riferiti a macro-fenomeni o a specifiche sottopopolazioni, atti a dare risalto agli strumenti di monitoraggio e valutazione dell'impatto delle decisioni pubbliche.

Per quanto riguarda la strategia di riqualificazione e orientamento al digitale dell'offerta editoriale, l'impegno dell'Istat sarà diretto consolidare, attraverso il progetto *Web Publishing*, soluzioni tecnologiche tese a facilitare la gestione di pubblicazioni *web*, sia per gli utenti interni dell'Istat in qualità di autori, sia per gli utenti esterni che consultano le pubblicazioni.

La Biblioteca e l'Archivio storico, continuando a proporre il patrimonio archivistico e bibliografico [online](#), mettono a disposizione della comunità scientifica, oltre all'intera serie censuaria, gli annuari e i rapporti annuali, anche le pubblicazioni del commercio estero. Per rendere più agevole e integrare l'archivio storico e la biblioteca sarà implementato ArchiBiblio, la piattaforma di consultazione delle risorse archivistiche e bibliografiche e navigazione di percorsi fotografici e storici.

Si rafforza infine nel triennio di riferimento l'attenzione alle esigenze dei territori, ampliando l'accesso ai dati, sia a livello micro che macro e sviluppando ulteriormente con iniziative, eventi, incontri l'attività di assistenza e promozione della cultura statistica sul territorio.

Per le relazioni con i *media* si continuerà ad assicurare il monitoraggio continuo dei mezzi d'informazione attraverso la redazione e diffusione della Rassegna stampa e dell'Agenda settimanale e strumenti per facilitare la fruizione dell'informazione statistica, tra i quali l'*app* della Sala stampa *online*, che consente l'accesso diretto ai principali contenuti di interesse per gli operatori dell'informazione.

Focus: PROMOZIONE DELLA CULTURA STATISTICA

Un aspetto di rilievo della strategia adottata dall'Istat è il contributo all'incremento del Valore Pubblico attraverso il rinnovato investimento sulla promozione della cultura statistica che rappresenta, anche nel prossimo triennio, un'occasione straordinaria per entrare in connessione con segmenti di popolazione poco alfabetizzati dal punto di vista statistico, rispetto ai quali l'Istat è intermediario culturale privilegiato, capace di fornire mezzi utili a interpretare i fenomeni della vita quotidiana.

L'Istat è pienamente inserito nella strategia di ampliamento delle competenze STEM di bambini e ragazzi e offre diverse opportunità di conoscenza, comprensione della statistica e di approfondimento delle capacità di analisi e utilizzo consapevole dell'informazione quantitativa. Le iniziative e gli strumenti messi in campo per realizzare tale obiettivo sono molteplici, e riguardano sia *contest* e competizioni rivolti alla scuola di ogni grado e indirizzo, sul piano nazionale ed europeo - ad esempio: le Olimpiadi di statistica, il Censimento sui banchi di scuola, i *contest #Wellfie* e *#PicTheAge*, sia attività meno competitive e più pervasive, nelle quali l'esperienza "statistica" è alla portata di tutti, indipendentemente dalle capacità.

Numerose sono le attività laboratoriali promosse a livello centrale e locale presso le scuole, dalla materna all'università, alcune delle quali raccolte in un Catalogo di promozione della cultura statistica sul territorio. Quelle più mirate al contesto territoriale vengono svolte in *partnership* con altri enti. È vivace e diffusa anche la partecipazione Istat a eventi e iniziative di divulgazione scientifica di terze parti, come ad esempio la Notte Europea dei Ricercatori, il Festival della Scienza e molte altre occasioni di divulgazione scientifica promosse dall'Istat in collaborazione con altre istituzioni come nel caso del Festival della Statistica e della Demografia. Le iniziative hanno alcune cifre in comune: il linguaggio a misura di giovani, il gioco collaborativo e inclusivo, l'interattività e l'interdisciplinarietà. Anche il pubblico "adulto" è interessato da attività che promuovono la cultura statistica e l'uso dei dati, con strategie e modalità adeguate al *target*, non solo con attività rivolte genericamente alla cittadinanza, ma con collaborazioni per segmenti specifici (ad esempio, con il Forum del Terzo Settore).

Tra le strategie per il conseguimento degli obiettivi di Valore Pubblico rientra lo sviluppo e il consolidamento delle collaborazioni istituzionali con *stakeholder* del settore, nonché la partecipazione a progetti e iniziative di rilievo nazionale, internazionale e locale, realizzate e promosse attraverso *partnership* d'eccellenza, essenziali per il potenziamento in termini di efficienza, efficacia ed economicità della creazione di Valore Pubblico, crescita comune e cittadinanza consapevole.

Obiettivo del prossimo triennio è anche l'investimento nella messa a punto di prodotti finalizzati a sistematizzare metodologie e approcci sul tema della *statistical literacy*. In tale ambito è da leggersi la pubblicazione di un primo volume Istat sul tema, dal titolo "Il valore sociale della cultura statistica". In sintesi, l'Istat abbraccia un approccio ampio alla promozione della cultura statistica: non basato solo sul pilastro fondamentale del sistema educativo, ma con l'obiettivo di tessere fili statistici nell'intero tessuto culturale del Paese.

L'integrazione tra la pianificazione strategica e la programmazione economico-finanziaria

In un contesto di pianificazione integrata, quale quello vigente in Istat, emerge con chiarezza uno stretto legame tra la dimensione strategica e quella economico-finanziaria. In coerenza con la programmazione e la pianificazione dell'Istituto, le risorse economiche e finanziarie sono assegnate ai Centri di Responsabilità (CDR) di primo livello, corrispondenti alla struttura organizzativa dell'Istituto, adottata dal Consiglio il 2 ottobre 2019⁴¹. Le previsioni economico-finanziarie sono inserite nel sistema informativo contabile ERP/SAP. Il sistema è stato configurato secondo la nuova contabilità economico patrimoniale di tipo civilistico, che a decorrere dall'esercizio 2022 è l'unico sistema di contabilità adottato dall'Istituto. In tale sistema contabile, le proposte di fabbisogno economico finanziario dei CDR sono state formulate nell'ambito delle "iniziative" che costituiscono, nel modello organizzativo adottato dall'Istituto, "l'unità elementare dell'articolazione e pianificazione delle attività che possono avere natura progettuale o rappresentare il presidio di attività continuative a carattere ricorrente". Nel sistema informativo contabile SAP l'unità elementare denominata "iniziativa" è stata tradotta, nell'ambito della più tradizionale metodologia del *Project management*, nella *Work Breakdown Structure* (WBS), che rappresenta l'elemento base di riferimento e gestione delle attività e degli obiettivi e conseguentemente delle previsioni di *budget*. I referenti della pianificazione economica-finanziaria di ciascuna Direzione curano l'inserimento all'interno del sistema dei fabbisogni, economico finanziario per le iniziative (fondo) di propria competenza, con riferimento ai Servizi e agli Uffici della struttura organizzativa ad essa riferibili. I dati inseriti presentano il seguente livello di dettaglio: CDR, Missioni e Programmi, posizione finanziaria, importo. I Centri di Responsabilità sono unità organizzative di livello dirigenziale, che dispongono di risorse, e rispondono del loro corretto impiego nonché del raggiungimento degli obiettivi programmati; in particolare essi costituiscono gli attori principali del ciclo integrato di pianificazione, programmazione e *budget* al fine di rendere coerenti le attività con le risorse disponibili e di monitorare l'andamento della gestione dell'Istituto.

Stretto legame tra la dimensione strategica e quella economico-finanziaria

Nello specifico, i CDR, sulla base delle linee di indirizzo, degli obiettivi triennali e annuali e dei programmi di spesa, hanno elaborato le proposte di previsione delle attività da svolgere, con le relative risorse economiche, strumentali ed umane. La pianificazione è triennale. In linea con i principi

⁴¹ Deliberazione n. CDLXXXIX contenente le linee fondamentali di organizzazione e la costituzione delle strutture dirigenziali con le relative competenze, aggiornate, da ultimo, con deliberazione del Consiglio n. 18/2023 del 31 ottobre 2023 giugno 2022, le cui modifiche sono entrate in vigore il 1° dicembre 2023.

dettati dall'armonizzazione contabile, le risorse economiche e finanziarie sono assegnate ai programmi di spesa che costituiscono aggregati omogeni di attività realizzate dall'amministrazione volte a perseguire le finalità individuate nell'ambito delle missioni. La realizzazione di ciascun programma è attribuita ad un unico CDR.

Il Fondo (WBE di livello II) costituisce l'elemento della pianificazione di *budget* e l'oggetto contabile, identificando la natura di quanto pianificato (ordinario, censuario, progetti a finanziamento esterno, ecc). La posizione finanziaria, invece, rappresenta un'articolazione delle poste di *budget* (costi, ricavi, ammortamenti, accantonamenti, fondi, ecc.) sulla base della loro natura, ai fini della gestione e della successiva rendicontazione. Essa è raccordata in modo univoco alle voci di *budget* economico e al piano degli investimenti triennale.

Il risultato a valle del processo di programmazione economico-finanziaria è il *budget* economico annuale e il *budget* triennale, predisposti sulla base delle proposte formulate, per la parte di propria competenza, dai responsabili dei CDR, in coerenza con la pianificazione e la programmazione dell'Istituto.

Indicatori comuni per le funzioni di supporto delle Amministrazioni Pubbliche

Ai fini della misurazione della *performance* organizzativa dell'Istituto vengono, inoltre, utilizzati gli *Indicatori comuni per le funzioni di supporto delle Amministrazioni Pubbliche*, che consentono di valutare le attività dell'Istituto relative alle funzioni che esso svolge come supporto all'attività tipiche della propria *mission* (attività *core*).

Nella tavola seguente sono riportati i suddetti indicatori, suddivisi nelle quattro aree in cui sono ripartite le attività di supporto: gestione delle risorse umane, gestione degli approvvigionamenti e gestione immobiliare, gestione delle risorse informatiche e digitalizzazione, gestione della comunicazione e della trasparenza.

TAVOLA 2.6 – INDICATORI COMUNI PER LE FUNZIONI DI SUPPORTO DELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE

AREA	N. INDICATORE	NOME INDICATORE	FORMULA DI CALCOLO
Gestione delle risorse umane	1.1	Costo unitario della funzione di gestione delle risorse umane	Costo del personale addetto alla funzione gestione risorse umane / N. totale dei dipendenti in servizio (euro)
	1.2	Grado di attuazione di forme di organizzazione del lavoro in telelavoro o lavoro agile	N. di dipendenti in lavoro agile e telelavoro / N. totale dei dipendenti in servizio (%)
	1.3	Grado di copertura delle attività formative dedicate al personale	N. di dipendenti che hanno iniziato un'attività formativa nel periodo di riferimento / N. totale dei dipendenti in servizio (%)
	1.4	Grado di copertura delle procedure di valutazione del personale	N. di dipendenti che hanno ricevuto almeno un colloquio di valutazione / N. totale dei dipendenti in servizio
	1.5	Tasso di mobilità interna del personale non dirigenziale	N. di dipendenti che hanno cambiato unità organizzativa / N. totale di personale non dirigenziale in servizio (%)

AREA	N. INDICATORE	NOME INDICATORE	FORMULA DI CALCOLO
Gestione degli approvvigionamenti e degli immobili	2.1	Incidenza del ricorso a convenzioni CONSIP e al mercato elettronico degli acquisti	Spesa per l'acquisto di beni e servizi effettuata tramite convenzioni quadro o mercato elettronico / Pagamenti per acquisto di beni e servizi (%)
	2.2	Tempestività dei pagamenti	Somma, per ciascuna fattura emessa a titolo corrispettivo di una transazione commerciale, dei giorni effettivi intercorrenti tra la data di scadenza della fattura o richiesta equivalente di pagamento e la data di pagamento ai fornitori moltiplicato per l'importo dovuto / Somma degli importi pagati nel periodo di riferimento (gg)
	2.3	Spesa per energia elettrica al metro quadro	Costo per energia elettrica / N. di metri quadri disponibili (euro/mq)
Gestione delle risorse informatiche e digitalizzazione	3.1	Grado di utilizzo di SPID nei servizi digitali	N. di accessi unici tramite SPID a servizi digitali / N. di accessi unici a servizi digitali collegati a SPID
	3.2	Percentuale di servizi <i>full digital</i>	N. di servizi che siano interamente <i>online</i> , integrati e <i>full digital</i> / N. di servizi erogati <i>online</i> (%)
	3.3	Percentuale di servizi a pagamento tramite PagoPa	N. di servizi a pagamento che consentono uso PagoPA / N. di servizi a pagamento
	3.4	Percentuale di comunicazioni tramite domicili digitali	N. di comunicazioni elettroniche inviate ad imprese e PPAA tramite domicili digitali / N. di comunicazioni inviate a imprese e PPAA (%)
	3.5	Percentuali di banche dati pubbliche disponibili in formato aperto	N. di <i>dataset</i> pubblicati in formato aperto / N. di <i>dataset</i> previsti dal paniere dinamico per il tipo di amministrazione (%)
	3.6	Dematerializzazione procedure	Procedura di gestione presenze-assenze, ferie-permessi, missioni e protocollo integralmente ed esclusivamente dematerializzata (<i>full digital</i>)
Gestione della comunicazione e della trasparenza	4.1	Consultazione del portale istituzionale	N. totale di accessi unici al portale istituzionale / 365
	4.2	Grado di trasparenza dell'amministrazione	L'indicatore si calcola rapporto tra punteggi associati alle attestazioni rilasciate dall'OIV

Fonte: Dipartimento della Funzione Pubblica

Procedure da semplificare e reingegnerizzare

Per perseguire la creazione di Valore Pubblico, ciascuna amministrazione direziona programmaticamente le diverse *performance* secondo obiettivi coerenti, perseguibili e sostenibili; tra gli obiettivi anche strumentali, si collocano la semplificazione e reingegnerizzazione dei processi, nell'ottica della più ampia trasformazione digitale e innovazione organizzativa. I risultati conseguiti e gli impatti prodotti, infatti, grazie al supporto della tecnologia, si sostanziano nel raggiungimento degli obiettivi (strategici e programmatici) della *performance* in funzione della creazione di quel valore pubblico che ciascuna organizzazione genera nell'espletamento della propria missione istituzionale.

In qualità di principale produttore di statistica ufficiale, l'Istat genera valore pubblico mettendo a disposizione del Paese e della comunità internazionale un ricco patrimonio informativo statistico, e adottando tecnologie, linguaggi e protocolli di comunicazione, idonei ad una produzione e diffusione dell'informazione statistica moderna che possa rispondere alla crescente richiesta.

In questo ambito l'Istituto ha proseguito il percorso di transizione al digitale avviato nei precedenti anni, con un approccio graduale ma diffuso alla semplificazione e digitalizzazione di procedure specifiche, e in considerazione del presupposto che il benessere collettivo, in cui si concretizza il Valore Pubblico, si raggiunge attraverso l'efficienza di procedure interne ed esterne e con la contestuale soddisfazione di coloro che si dedicano alla produzione e prestazione del servizio pubblico e dei cittadini che ne fruiscono. In concreto sono stati inizialmente individuati alcuni processi prioritari da seguire nell'arco di un triennio, a cui di anno in anno se ne aggiungono altri che, sommandosi a quelli identificati in precedenza, ampliano il complesso di processi interessati, attivando così l'innovazione organizzativa su un triennio e delineando annualmente nel PIAO una panoramica prospettica di sintesi di attività di semplificazione e digitalizzazione e relative procedure nel triennio di riferimento.

Per sostenere i processi di semplificazione e innovazione, nel corso del 2023 si sono affiancate attività per promuovere la cultura digitale, sviluppando un approccio graduale ma generalizzato al digitale che si intende consolidare nel 2024; si sono così incrementate attività specifiche di formazione e diffusione interna della cultura digitale attraverso *webinar*, laboratori e incontri di condivisione dedicati al *design thinking* per la trasformazione digitale e l'innovazione organizzativa che proseguiranno nel 2024, anche in considerazione del significativo riscontro e seguito ricevuto nel corso del 2023.

Promuovere la cultura digitale

L'Istituto, in coerenza con quanto indicato in ambito di strategia nazionale per il digitale dalle autorità competenti, nel ricorso ai sistemi di identità digitale per le piattaforme integrate e servizi al cittadino della PA, ha consolidato il percorso di integrazione e adeguamento dei siti di servizio tradizionali (selezioni esterne e concorsi, vendite e/o prestazioni di servizi), per supportare il passaggio alle attuali modalità di autenticazione informatica per l'accesso ai servizi pubblici *online* (SPID e CIE) con importanti modifiche nella fruizione dei servizi, adeguamenti e revisioni di alcuni processi o quote parti di questi laddove necessario.

Strategia nazionale per il digitale

In ambito organizzativo, ampio spazio è ancora da attribuire alla prosecuzione di tutte attività di adeguamento e integrazione dei processi in chiave digitale indispensabile alla gestione delle trasformazioni e modifiche organizzative dei processi in atto, e dei crescenti livelli di integrazione che caratterizzano i sistemi utilizzati.

Adeguamento e integrazione dei processi in chiave digitale

Specifici interventi operano quindi sul duplice fronte interno ed esterno, mirando all'avanzamento e conclusione delle iniziative di trasformazione già avviate; si è realizzato l'asestamento dei processi riproposti in chiave digitale nella migrazione per la messa in esercizio del nuovo sistema informativo integrato ERP e il consolidamento interno degli iter per la gestione digitale dei processi documentali di carattere amministrativo. Ai processi interni di tipo amministrativo-contabile, se ne affiancano altri con l'esterno,

come le procedure per la gestione dei progetti di collaborazione istituzionale, la digitalizzazione dei processi di *back office* e di contatto con gli utenti del nuovo *Contact Centre*, sia per i processi di gestione amministrativo-contabile, sia per i servizi di comunicazione e diffusione con l'obiettivo, in prospettiva futura, della verifica del livello di soddisfazione dell'utenza, per il profilo dell'esperienza d'uso dei prodotti e servizi forniti, anche ricorrendo a ipotesi di utilizzo della *sentiment analysis* già adottata in qualche ambito.

Per le procedure e processi organizzativi oggetto di semplificazione e digitalizzazione ai sensi del Decreto Legge del 9 giugno 2021 n. 80, a partire dal 2022, più della metà sono stati completati o sono in fase di completamento; per i restanti si auspica l'accelerazione di alcuni nel corso del 2024, anche per effetto di possibili sinergie positive rispetto ai processi aggiunti per il prossimo anno; procedure, iter e processi di rilevanza ai fini del presente piano sono quelli indicati nel seguente prospetto di sintesi.

TAVOLA 2.7 – PROSPETTO DELLE PROCEDURE SEMPLIFICATE (ANNI 2022-2024)

ANNO (di Avvio)	PROCEDURE / PROCESSI PIAO	DIPARTIMENTO	DIREZIONE	SERVIZIO	AREA	DIGITALIZ- ZABILE	DIGITALIZ- ZATO	STATO (a)
						SI/NO/ In parte	SI/NO/ In parte	
2022	<i>Contact Centre</i> , procedure di accesso e formulazione richieste da parte dell'utenza	DIRM	DCCI	CIA	Diffusione	Si	Si	Concluso
	Laboratorio ADELE, procedura di richiesta dati da parte di soggetti esterni	DIRM	DCCI	CIA	Diffusione	Si	Si	Concluso
	Procedura per la richiesta interna di microdati - fase raccolta dati	DIPS	DCRD	RDG	Raccolta dati	Si	In parte	Concluso
	Procedura per la richiesta interna di dati validati (ARMIDA)	DIRM	DCCI	CIA	Diffusione	Si	Si	Concluso
	Procedura per la sottoscrizione degli accordi di telelavoro	DGEN	DCRU	CRS	Sviluppo competenze e Responsabilità sociale	Si	Si	Concluso
	Procedura per la gestione delle sanzioni amministrative nei confronti dei non rispondenti	DGEN	DCAL/DCIT	ALC	Legale/Contenzioso	Si	No	In corso
	Procedura per la comunicazione dei dati degli accordi di lavoro agile al portale del Ministero del Lavoro	DIRM	DCIT	ITB	Informatica	Si	No	Concluso
	Procedura per l'iscrizione a corsi e convegni esterni	DGEN	DCRU	CRS	Sviluppo competenze e Responsabilità sociale	Si	In parte	In corso
	Procedura per l'attivazione, la gestione e la rendicontazione dei progetti di collaborazione istituzionale	DGEN	DCPT	PSP	Amministrazione	In parte	In parte	In corso
	Procedura per la verifica della regolarità delle prestazioni eseguite e forniture effettuate ai fini del rilascio del nulla osta al pagamento	DGEN	DCAP	AST/PBC	Amministrazione	Si	Si	Concluso
Segue 2022	Processo di gestione dell'aggiornamento del Registro delle attività di trattamento dei dati personali	DGEN	DCPT	TDA	Privacy (GDPR)	Si	Si	Concluso
	Procedura per l'autorizzazione del personale al trattamento dei dati personali.	DGEN	DCPT	TDA	Privacy (GDPR)	Si	In parte	In corso
2023	Predisposizione delle informative istituzionali delle indagini	DIPS	DCRD	RDF	Raccolta dati	In parte	No	In corso
	Fascicolo dei contratti	DGEN	DCAP	LOG	Logistica, servizi tecnici e generali	Si	Si	In corso
	Fascicolo del personale	DGEN	DCRU	CRS	Sviluppo competenze e Responsabilità sociale	In parte	In parte	In corso

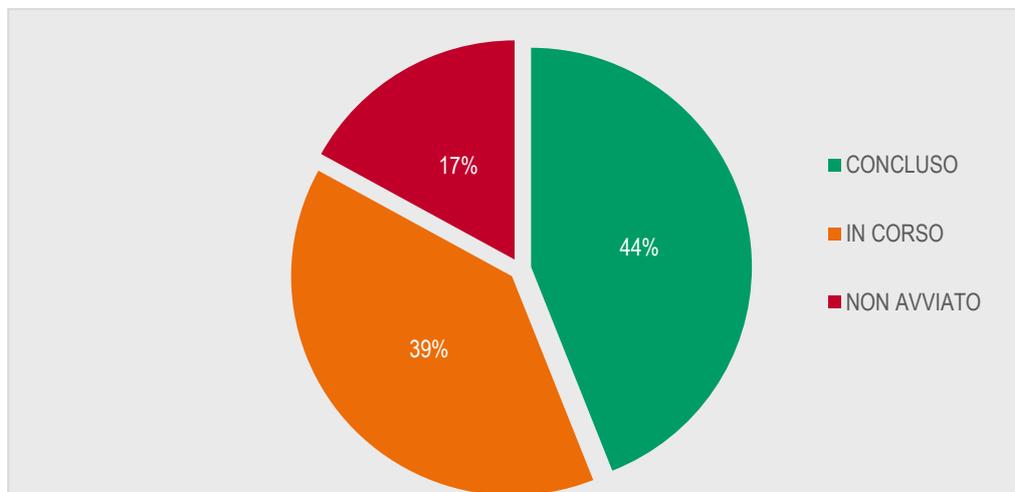
ANNO (di Avvio)	PROCEDURE / PROCESSI PIAO	DIPARTIMENTO	DIREZIONE	SERVIZIO	AREA	DIGITALIZ- ZABILE	DIGITALIZ- ZATO	STATO (a)
						SI/NO/ In parte	SI/NO/ In parte	
2024	Iter e digitalizzazione flussi di dati connessi alla gestione amministrazione trasparente	DGEN	DCRU/ DCPT	DCRU	Amministrazione trasparente	Si	No	Non avviato
	Digitalizzazione template Analisi dei rischi organizzativi	DGEN	DCPT	TDA	Analisi dei rischi	Si	No	Non avviato
	Iter e digitalizzazione flussi per portale inPA (Portale del Reclutamento per la PA)	DGEN	DCRU	RCD	Reclutamento	Si	No	Non avviato

Fonte: Istat, elaborazione da monitoraggio interno
 (a) Stato – Concluso, In corso e Non avviato - al 31 dicembre 2023.

Si osserva che le procedure insistono diversamente sui Dipartimenti dell'Istituto; le procedure per le quali si è attivato il monitoraggio del PIAO, a partire dal 2022 fino a quelle individuate per il 2024, riguardano aree della DGEN (circa il 67%), del DIRM e del DIPS (rispettivamente 22% e 11%).

Rispetto allo stato di realizzazione delle attività, poco più dell'80 per cento delle procedure (83%) sono concluse o in corso, mentre il 17 per cento risultano non ancora avviate, trattandosi delle procedure indicate per il prossimo 2024.

FIGURA 2.2 – STATO DI REALIZZAZIONE DELLE PROCEDURE PIAO DA SEMPLIFICARE (ANNO 2024)



Fonte: Istat, elaborazione da monitoraggio interno

Riguardo alle nuove procedure individuate e di prossimo avvio nel 2024, relative all'accesso e all'integrazione con piattaforme di rilievo nazionale (SEND per invio e ricezione delle notifiche con valore legale, e inPA per il reclutamento del personale della PA), si auspica che possano essere di impulso anche per attività pregresse e operare a supporto di una moderna gestione, beneficiando positivamente degli effetti di semplificazione e digitalizzazione nel rapporto con fornitori nonché utilizzatori di dati statistici.

**Nuove
procedure
2024**

Obiettivi di semplificazione e digitalizzazione

L'attuale pervasività dei fenomeni di innovazione e uso delle nuove tecnologie; rende sempre più labile la linea di demarcazione tra gli obiettivi di innovazione e quelli di miglioramento. Alcuni obiettivi di miglioramento e

mantenimento dell'efficienza e efficacia, infatti richiedono specifici interventi di semplificazione e trasformazione che li legano in modo importante a quelli di innovazione, e digitalizzazione, che diventano così pervasivi in quanto insiti nel complesso fenomeno di trasformazione. Per questo motivo, anche il triennio 2024-2026, si caratterizzerà per un forte impegno e nel perseguimento di precisi obiettivi di innovazione, connessi all'ambito specifico della semplificazione e digitalizzazione.

L'Istat, portatore di un interesse pubblico comune, mira anche ad accelerare la trasformazione digitale del Paese, mantenendo nel tempo l'impegno di guidare la Strategia Nazionale Dati. Sulla base delle competenze sviluppate in materia di trattamento dei dati, l'Istituto è impegnato per la gestione informatizzata dei dati organizzata su scala nazionale e congiunta a quella di basi dati interoperabili e flussi informativi tra pubbliche amministrazioni per il pieno sfruttamento del potenziale derivante da tali interconnessioni e il miglioramento dei servizi disponibili per la collettività dei cittadini. In tale prospettiva l'Istat esplica il proprio ruolo di interlocutore necessario nel progetto di digitalizzazione della PA nel complesso; per i prossimi anni è prevista la prosecuzione delle attività svolte dall'Istituto per la creazione e definizione di un modello di interoperabilità dei dati e un *framework* centralizzato per la gestione di dati e metadati nel loro intero ciclo di vita, anche finalizzata alla creazione di API e servizi digitali semanticamente interoperabili.

Trasformazione digitale e strategia nazionale dati

Proseguono le azioni dell'Istituto a garanzia dei molteplici obiettivi di erogazione di servizi interoperabili, come *Cloud Service Provider* (CSP) verso altre PP.AA., ampliamento dell'accesso ai dati, a livello micro e macro, con nuovi strumenti, trasferimento dati del *Single Exit Point* per i dati pubblici aggregati (canale *open data*) ed erogazione di servizi IT ad altre PP.AA.

In considerazione dell'importanza attribuita nel programma di modernizzazione a innovazione e armonizzazione dei processi nelle diverse aree produttive dell'Istat, un forte impegno è previsto nel corso del 2024 per la realizzazione di una piattaforma integrata di interfaccia per gli utilizzatori dei servizi, mirante a una sinergica gestione delle attività che comportano un contatto con gli utenti dell'informazione statistica e di quelle di contatto con i rispondenti. Le attività da sviluppare per una gestione efficiente ed efficace di tutte le attività che comportano un contatto con l'esterno, come interfaccia comune Istat di utenti dell'informazione statistica e rispondenti, includono anche quelle di definizione delle azioni di miglioramento dei servizi per gli utenti attraverso analisi di *user experience* e ricorso a sistemi di intelligenza artificiale per orientare gli utenti al servizio adeguato, sostituirsi agli operatori nella gestione di primo livello delle richieste e supportare gli operatori nella risposta corretta nella gestione di secondo livello; l'insieme delle attività per realizzare la piattaforma integrata di interfaccia, avviate a metà 2023 e previste per un biennio, operano in un'ottica sinergica di miglioramento e integrazione del complesso di relazioni con i settori della produzione statistica e dell'amministrazione.

Piattaforma integrata di interfaccia per gli utilizzatori dei servizi

In vista dei prossimi impegni dell'Istituto e consapevole che la cultura al digitale non riguarda la sola adozione di strumenti e tecnologie avanzate, ma una capacità di gestione del cambiamento, l'Istat sta attribuendo una significativa rilevanza allo sviluppo di una cultura dell'innovazione e delle relative competenze. Il programma interno per l'acquisizione di competenze digitali si è arricchito di nuove attività laboratoriali, e sempre più orientato a

Cultura dell'innovazione e relative competenze

consentire, mediante la condivisione interna, un arricchimento delle capacità e abilità, oltre all'alfabetizzazione delle competenze digitali e di utilizzo consapevole delle tecnologie. Per far fronte alla digitalizzazione e per una crescita comune in linea con il contesto digitale, l'impegno dell'Istituto punta quindi su formazione, aggiornamento continuo delle competenze, condivisione di conoscenze relative a *software* collaborativi, oltre che sulla diffusione delle competenze tecniche relative a strumenti *software* a supporto delle elaborazioni statistiche, corsi specialistici finalizzati all'aggiornamento tecnologico per tutto il personale e tesi a favorire la semplificazione e gestione efficiente dei processi organizzativi interni e di produzione con uno sforzo diffuso di metodi, competenze, capacità e consapevolezza.

Formazione e aggiornamento continuo delle competenze, condivisione delle conoscenze

Sul fronte della componente IT, per assicurare un miglioramento continuo con lo snellimento e la modernizzazione di tutti i processi in atto, si mantengono gli impegni necessari affinché questa resti aggiornata e allineata a *standard* e *best practice* internazionali, inclusi gli aspetti legati alla imprescindibile sicurezza informatica della PA rilevante nella trasformazione digitale e il cui coordinamento, gestione e monitoraggio restano a garanzia di tutti gli ambiti interni ed esterni all'organizzazione.

Componente IT e sicurezza informatica

Modalità e azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità, fisica e digitale

Per offrire a ciascuno le medesime opportunità, contrastando eventuali discriminazioni che potrebbero confliggere con gli obiettivi di inclusione in tema di accessibilità strutturale, per la rimozione delle barriere fisiche all'inclusione del personale con disabilità, permane da parte dell'Amministrazione l'intento sostanziale di riuscire a interfacciarsi con la realtà strutturale e organizzativa dell'Istituto nel medio-lungo periodo, arco temporale in cui si mira quindi a disporre di servizi digitali e di comunicazione inclusivi efficienti da cui non prescindere. Con riferimento all'accessibilità fisica, tutte le sedi sono dotate di strutture ed apparecchiature per il superamento delle barriere architettoniche. Sul fronte delle azioni finalizzate a realizzare l'accessibilità all'amministrazione, l'Istituto si è da tempo impegnato sull'inclusione anche digitale di chi è in condizioni di disabilità, considerata, nello specifico, prevalente rispetto alla piena accessibilità all'amministrazione dei cittadini ultrasessantacinquenni che rappresentano un'utenza comunque collegata ai siti di raccolta, e per tale motivo inclusa nella questione complessiva dell'accessibilità, intesa come abbattimento del *digital divide*. Si è mirato ad assicurare l'accessibilità dei contenuti presenti sia nella Intranet, che sui siti esposti. All'interno dell'Istituto è attivo il Gruppo di lavoro per l'accessibilità digitale⁴², avente i compiti di promuovere la cultura dell'accessibilità e redigere ed aggiornare le relative linee guida; definire gli obiettivi annuali di accessibilità, come richiesto dalla normativa; fornire supporto al Responsabile dell'accessibilità digitale; promuovere modalità standardizzate di sviluppo dei siti al fine di agevolare l'accessibilità e l'usabilità degli stessi. Alle attività avviate dal Gruppo sono in corso di affiancamento e lo saranno negli anni a venire, quelle che interessano l'erogazione del materiale formativo, anche mediante la stipula di convenzioni esterne per tale formazione specifica. Si evidenzia poi, la necessità di tradurre in lingua LIS parte del materiale che, per le caratteristiche e i destinatari cui è rivolto, si ritiene opportuno voler divulgare con maggiore

L'impegno sul versante dell'inclusione, attraverso il rafforzamento dell'accessibilità fisica e digitale

⁴² Gruppo di Lavoro costituito all'interno dell'Istat con Delibera DOP 299/2019.

efficacia attraverso tecnologie multimediali. Per la realizzazione di questi obiettivi, le attività previste per il periodo 2024-2026 richiedono la prosecuzione della stretta collaborazione di tutte le strutture competenti della DCRU con i colleghi che si occupano dell'accessibilità digitale.

Per le attività amministrative e di supporto tecnico e organizzativo al gruppo che si occupa dei processi di inclusione, l'attività ha ancora riguardato la ricognizione e l'aggiornamento normativo, la predisposizione di documentazione specialistica, l'interfaccia con referenti esterni, unitamente a funzioni di segreteria e alla definizione di questioni specifiche legate alla gestione delle risorse previste nel biennio 2023-2024.

L'attività di sensibilizzazione culturale, avviata in passato con la realizzazione di seminari tematici e momenti di condivisione nel corso dell'anno 2021, verrà proseguita nei prossimi anni anche mediante la rete dei Disability Manager/RPI, unitamente a una ricognizione per l'individuazione dei processi istituzionali entro i quali le competenze specifiche del neoassunto con disabilità potrebbero venire valorizzate al meglio e per il piano organizzativo del lavoro agile offerto. In tale quadro complessivo di riferimento istituzionale interno, si sono portate avanti le azioni funzionali alla rimozione delle eventuali barriere sia di natura strutturale e digitale interne, sia di tipo culturale, che si frappongono alla realizzazione della piena accessibilità all'amministrazione. Per quanto riguarda l'accessibilità fisica, la sede centrale dell'Istituto⁴³ garantisce l'agevole accesso a tutti i cittadini, anche con disabilità, finalizzato alla fruizione del servizio di consultazione bibliotecaria e all'utilizzo del Laboratorio per l'Analisi dei Dati ELEMENTARI (ADELE); l'accesso a quest'ultimo è consentito esclusivamente per la realizzazione di un progetto di ricerca, a ricercatori appartenenti a organizzazioni (università, istituti, enti di ricerca) riconosciute come "ente di ricerca" dal Comstat o da Eurostat. Le altre sedi situate a Roma, invece, non prevedono l'accesso al pubblico.

Obiettivi di accessibilità fisica e digitale all'Amministrazione

L'Istituto garantisce la piena accessibilità per tutti i cittadini ove è previsto l'ingresso del pubblico.

Sul fronte dell'accessibilità digitale, l'Istituto prosegue nel suo percorso per garantire che i propri siti *web* e i documenti digitali prodotti siano facilmente fruibili e accessibili a tutti.

In quest'ottica, è stato attivato un progetto per la realizzazione di una nuova edizione del sito *web* istituzionale, che sarà rilasciata nel corso del 2024 come già anticipato. Il progetto prevede l'accessibilità come requisito fondamentale. Inoltre l'Istituto prosegue nel consolidamento degli investimenti formativi messi in campo per la progettazione e realizzazione di siti *web*, applicazioni mobili e documenti digitali accessibili *by design*.

Modalità e azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere

L'Istat si distingue, nel complessivo panorama delle pubbliche amministrazioni italiane, nonché nel contesto internazionale degli Istituti Nazionali di Statistica, ormai da lunghissimo tempo, nel campo della produzione di statistiche di genere e anche per il costante impegno profuso in favore del rispetto della parità di genere. È in tale contesto che è stato redatto il Piano di Uguaglianza

Il "Piano di uguaglianza di genere" e il "Bilancio di genere"

⁴³ Ci si riferisce alla sede ubicata a Roma in via Cesare Balbo, 16.

di genere 2024-2026, volto ad individuare gli eventuali *gap* esistenti all'interno dell'amministrazione, e a pianificare le misure in grado di ridurli. Il Piano è stato consegnato alla Direzione generale e verrà sottoposto all'approvazione del Consiglio dell'Istat nel corso del 2024. Il documento rappresenta il prodotto finale delle attività di un Gruppo di lavoro appositamente istituito, i cui membri, rappresentanti tutte le strutture organizzative, hanno messo a disposizione competenze ed esperienze di vari settori dell'Istituto. Si è trattato della prima esperienza di predisposizione di tale documento che si è rivelata fruttuosa ed arricchente e il cui risultato costituisce prova tangibile dell'interesse dell'Istat a produrre, cominciando dal proprio personale, significativi avanzamenti in materia di uguaglianza di genere. Il Piano propone misure da realizzare nel triennio oggetto di attenzione e ha avviato una nuova stagione di pianificazione che proseguirà in futuro con aggiornamenti su base annuale e attività costanti di implementazione delle azioni definite e di monitoraggio e valutazione degli impatti prodotti.

Inoltre, proseguiranno nel prossimo triennio le attività finalizzate alla predisposizione del Bilancio di genere nell'ambito di un'area tematica dedicata che coinvolge trasversalmente e coordina il lavoro condotto nell'ambito di varie iniziative appartenenti a diverse strutture organizzative per dotare l'Ente di una classificazione delle voci di bilancio secondo un'ottica di genere.

Le attività finora elencate sono state svolte in forte raccordo con il Comitato Unico di Garanzia, che attraverso alcuni componenti, testimonia costantemente una partecipazione attiva ribadendo in tal modo la propria attenzione a garantire, in ogni dimensione della vita dell'Istat, il rispetto della parità di genere.

Obiettivi per favorire le pari opportunità, l'equilibrio di genere, il benessere organizzativo e il contrasto alle discriminazioni

Si riporta di seguito il Piano di Azioni Positive per il triennio 2024-2026, redatto con il contributo del Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG) dell'Istat⁴⁴. L'obiettivo strategico perseguito è rivolto a rimuovere quei fattori che direttamente o indirettamente determinano situazioni di squilibrio in termini di opportunità e consiste nell'individuare misure specifiche e prevedere meccanismi che pongano rimedio agli effetti sfavorevoli delle suddette dinamiche.

Le varie azioni per il raggiungimento degli obiettivi principali, in aggiunta a quello del rispetto della parità di genere, sono riconducibili a quattro aree di intervento:

1. Benessere organizzativo;
2. Inclusione, partecipazione lavorativa e contrasto ai fenomeni di discriminazione e *mobbing*;
3. Comunicazione, formazione e sviluppo professionale
4. Conciliazione dei tempi di vita e di lavoro
5. Per ciascuna, viene fornita di seguito una breve descrizione dell'attività da realizzare, l'indicazione dei destinatari, i tempi di realizzazione, il tipo di attività e gli attori coinvolti.

Le quattro
aree di
intervento del
Piano di
Azioni
Positive
2024-2026

⁴⁴ Il CUG è stato costituito con Deliberazione DGEN/DOP/184/2020 del 18/02/2020, modificato con Deliberazioni DGEN/DOP/602/2020 del 23/10/2020, DGEN/DOP/354/2021 del 23/04/2021, DGEN/DOP/740/2021 del 07/10/2021 e DGEN/DOP/1028/2022 del 06/12/2022.

Area Intervento 1: Benessere organizzativo

1) Valutazione del Benessere lavorativo

- Progettazione e realizzazione di una nuova rilevazione sul benessere lavorativo

<u>Destinatari</u>	Tutto il personale Istat
<u>Anni di realizzazione</u>	2024-2026
<u>Attori</u>	Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere dei lavoratori e contro le discriminazioni (CUG) ed eventuali altre strutture organizzative dell'Istituto a seconda delle modalità scelte

2) Condivisione delle azioni organizzative che impattano sulla qualità del lavoro

- Finalizzazione della procedura di consultazione del CUG

<u>Destinatari</u>	Organi istituzionali Istat
<u>Anno di realizzazione</u>	2024
<u>Attori</u>	CUG, Direzione Centrale Risorse Umane, OO.SS

Area Intervento 2: inclusione, partecipazione lavorativa e contrasto ai fenomeni di discriminazione e *mobbing*

1) Avvio di un servizio di supporto psicologico per la gestione delle relazioni conflittuali nei luoghi di lavoro

- Studio di fattibilità dell'affidamento del servizio di supporto psicologico a professionisti del settore.

<u>Destinatari:</u>	Tutto il personale Istat
<u>Anni di realizzazione:</u>	2024-2026
<u>Attori:</u>	CUG, Consigliera di fiducia, Direzione Centrale Risorse Umane, Direzione Centrale Amministrazione e Patrimonio

2) Monitoraggio di accorgimenti ragionevoli nel processo di inclusione delle persone con disabilità

- Monitoraggio periodico sulle criticità relative al processo di inclusione e proposte di adozione di accorgimenti ragionevoli, in ottemperanza a quanto disposto all'art.39-ter, comma 1, lett. c) del decreto legislativo 125/2001.

<u>Destinatari</u>	Tutto il personale Istat
<u>Anni di realizzazione</u>	2024-2026
<u>Attori:</u>	Responsabile Processi Inserimento persone con Disabilità

Area intervento 3: Comunicazione, formazione e sviluppo professionale

1) Realizzazione di percorsi di formazione e aggiornamento per tutto il personale

- Realizzazione di iniziative formative, quali seminari e corsi di formazione per fornire gli strumenti culturali necessari all'attuazione del principio di pari opportunità e della valorizzazione delle differenze nelle politiche del personale, sensibilizzazione sulle tematiche della conciliazione, valorizzazione delle differenze di genere, età, origini, cultura, orientamento sessuale e capacità fisiche come vantaggio anche ai fini del benessere organizzativo, valorizzazione delle competenze individuali, con una nuova attenzione a quelle trasversali, in ottica di inclusione e non discriminazione.

<u>Destinatari</u>	Tutto il personale Istat
<u>Anni di realizzazione:</u>	2024-2026
<u>Attori:</u>	CUG, Direzione Centrale Risorse Umane, Responsabile Processi Inserimento persone con Disabilità

2) Predisposizione di una pubblicazione dei risultati dell'indagine sul benessere lavorativo

- Predisposizione della pubblicazione dei principali risultati emersi in occasione della rilevazione sul benessere lavorativo.

<u>Destinatari</u>	Tutto il personale Istat
<u>Anni di realizzazione</u>	2024-2026
<u>Attori</u>	CUG, Direzione Centrale per la Comunicazione, Informazione e servizi ai cittadini e agli utenti

3) Organizzazione dell'evento di presentazione del Codice di condotta per la prevenzione e la tutela contro il mobbing, le discriminazioni, le molestie e per la promozione del benessere organizzativo

- Nel corso del 2024 verrà promosso un *webinar* di presentazione del Codice di condotta - adottato dall'Istituto il 28 settembre 2023 - in collaborazione con la Consigliera di fiducia e con rappresentanti della Rete nazionale dei CUG.

<u>Destinatari</u>	Tutto il personale Istat
<u>Anni di realizzazione</u>	2024
<u>Attori</u>	CUG, Direzione Centrale Risorse Umane, Consigliera di fiducia, Rete nazionale dei CUG

4) Organizzazione di incontri sulle questioni connesse alla lotta contro le discriminazioni per le pari opportunità

- Incontri tematici che prevedono il coinvolgimento di relatori esterni,

offrendo spazi strutturati di confronto e dibattito su tematiche connesse alla lotta contro le discriminazioni per le pari opportunità.

<u>Destinatari</u>	Tutto il personale Istat
<u>Anni di realizzazione</u>	2024-2026
<u>Attori</u>	CUG, Consigliera di fiducia, Direzione Centrale per la Comunicazione, Informazione e Servizi ai cittadini e agli utenti, Responsabile Processi Inserimento persone con Disabilità

Area Intervento 4: Conciliazione dei tempi di vita e di lavoro

1) Analisi degli istituti di flessibilità oraria

- Contributo alla definizione di un quadro coerente delle forme di flessibilità oraria.
- Contributo all'analisi della presenza oraria, dell'utilizzo dei diversi istituti previsti nel vigente regolamento: permessi, crediti, debiti, recuperi e dei dati sulla compresenza effettiva (a prescindere dall'inquadramento contrattuale e dai vincoli di regolamento).
- Analisi dei fabbisogni espressi dai/dalle dipendenti, con approfondimenti sulla rilevazione sul benessere organizzativo.

<u>Destinatari</u>	Tutto il personale Istat
<u>Anno di realizzazione</u>	2024-2026
<u>Attori</u>	CUG, Direzione Centrale Risorse Umane

2) Welfare d'Istituto

- Contributo alla sottoscrizione di convenzioni con strutture mediche e accordi per una polizza sanitaria in convenzione al fine di garantire maggiori servizi complementari.

<u>Destinatari</u>	Tutto il personale Istat
<u>Anno di realizzazione</u>	2024-2026
<u>Attori</u>	CUG, Organi di vertice, Direzione Centrale Risorse Umane, OO.SS

Performance individuale

La *performance* individuale è configurata come “l’insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti realizzati dall’individuo che opera nell’organizzazione”⁴⁵, ossia il contributo apportato da ciascun dipendente al conseguimento della *performance* complessiva dell’amministrazione.

La valutazione della *performance* individuale, oltre a consentire di prendere decisioni di rilievo organizzativo con maggiore accuratezza e consapevolezza, si può rivelare un prezioso strumento per consentire a ciascuno di migliorare nello svolgimento dei compiti assegnati e di crescere professionalmente

La valutazione della performance individuale favorisce la crescita professionale all'interno dell'organizzazione

⁴⁵ Art. 9 del d.lgs. 150/2009.

all'interno dell'organizzazione, a partire dai punti di forza e/o di debolezza riscontrati e su cui ci si è confrontati con altri colleghi, responsabili d'iniziativa, di servizio e dirigenti nel corso della misurazione e della valutazione.

Il nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della *performance*, consegnato alla Direzione generale, al momento in visione all'OIV, portato al confronto con le Organizzazioni sindacali, verrà sottoposto al Consiglio dell'Istat per l'approvazione e troverà una prima parziale applicazione nell'anno corrente. Il Sistema propone alcuni importanti miglioramenti nel processo di valutazione del personale appartenente ai livelli IV-VIII, tenuto conto anche delle Direttive del Ministro della Funzione Pubblica di recente emanazione e garantisce la continuità del processo relativamente alla valutazione dei dirigenti generali. Con riferimento a questi ultimi, esso dà inoltre adempimento a quanto previsto, in termini di determinazione degli obiettivi di risultato, dalla Circolare 1 del 3 gennaio 2024 della Ragioneria Generale dello Stato e del Dipartimento della Funzione Pubblica, in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle Pubbliche Amministrazioni.

Tra coloro che rivestono il ruolo di valutatori figurano il Presidente, coadiuvato dall'Organismo Indipendente di Valutazione, i dirigenti generali e i dirigenti amministrativi di I fascia. Tali soggetti, nell'esercizio delle attività di valutazione, possono avvalersi della collaborazione di responsabili di servizio e/o di dirigenti amministrativi di II fascia.

A partire dalla corrente edizione del PIAO gli obiettivi di *performance* individuale dei Dirigenti generali sono stati per la prima volta ricondotti e associati agli obiettivi di Valore Pubblico, come riportato nell'allegato 5⁴⁶. Tale aspetto testimonia la grande importanza attribuita al conseguimento degli obiettivi di Valore Pubblico e lo stretto legame esistente tra questi e il più generale complesso delle attività condotte.

Per la prima volta gli obiettivi di *performance* individuale dei Dirigenti generali sono stati collegati agli obiettivi di Valore Pubblico

2.3. Sottosezione - *Anticorruzione e trasparenza*

Nella programmazione delle attività dell'Istituto per il 2024 sono stati confermati gli obiettivi specificamente riferiti allo sviluppo dei temi inerenti alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza, come definiti nell'ambito del Programma Strategico 12 "Promozione e rafforzamento dell'etica nelle aree dell'Istituto maggiormente esposte al rischio di corruzione" e a loro volta declinati in attività specifiche.

TAVOLA 2.8 – OBIETTIVI DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DI TRASPARENZA E INIZIATIVE COLLEGATE

OBIETTIVO	INIZIATIVA ⁴⁷
Integrare il Sistema di prevenzione della corruzione con i sistemi di pianificazione e controllo interno	SG Funzione di Conformità del Sistema di anticorruzione, trasparenza e antiriciclaggio ⁴⁸ alla normativa generale e tecnica
	SG Gestione integrata del ciclo di prevenzione della corruzione e del riciclaggio
	SG Supporto all'attuazione dei controlli interni per la gestione del Sistema di prevenzione della corruzione

⁴⁶ https://www.istat.it/storage/trasparenza/06-performance/piao-2024-2026/PIAOISTAT2024_2026_Allegato_5.pdf.

⁴⁷ Attività finalizzate a dare attuazione concreta al Programma Strategico e a cui sono associate le risorse umane impegnate nelle attività operative e gli indicatori utili al monitoraggio delle attività stesse.

⁴⁸ Adempimenti a carico delle Pubbliche Amministrazioni in materia di prevenzione del riciclaggio, derivanti stabiliti dall'art. 10 del d.lgs. 231/2007 ("decreto antiriciclaggio").

OBIETTIVO	INIZIATIVA ⁴⁷
Sostenere la crescita costante della cultura dell'integrità e della legalità tra il personale, attraverso l'attuazione di un sistema di prevenzione dei comportamenti contrari agli interessi pubblici e dell'Amministrazione, orientato alla concreta promozione della trasparenza e al miglioramento continuo dei processi dell'Amministrazione	SG Funzione di Conformità del Sistema di anticorruzione, trasparenza e antiriciclaggio alla normativa generale e tecnica SG Monitoraggio trasparenza amministrativa e attuazione dell'etica

Fonte: Istat, elaborazione da monitoraggio interno

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 Istat, prima fra tutte, lo *standard* internazionale ISO 37001:2016 “*Sistemi di gestione per la prevenzione della corruzione*” (raccomandato da ANAC e dal Dipartimento Funzione Pubblica per i Progetti PNRR), per il quale l'Istituto ha ottenuto la certificazione nel 2021, confermata dall'Audit di sorveglianza tenutosi ad ottobre 2023.

Inoltre, sempre nel 2023, è stata altresì confermata la certificazione ISO 9001:2015 per la qualità del processo di gestione dei rischi di corruzione, a seguito del superamento dell'apposito audit di sorveglianza che si è tenuto nella giornata del 30 maggio 2023. In attuazione del sistema certificato ISO 37001 è stato designato in Istituto, con Deliberazione DOP/441/2022 del 18/05/2022, il Responsabile per la funzione di conformità per la prevenzione della corruzione, che risponde direttamente al Responsabile della prevenzione della corruzione (RPCT) le cui funzioni sono: supervisionare la progettazione, l'attuazione e il miglioramento del Sistema di gestione per la prevenzione della corruzione (di seguito denominato “Sistema”), fornire consulenza sul Sistema e le questioni legate alla corruzione, assicurare che il Sistema sia conforme ai requisiti della norma, relazionare sulla prestazione del Sistema all'organo direttivo e all'alta dirigenza. Inoltre l'Istituto ha predisposto il Manuale del Sistema di gestione per la prevenzione della corruzione, che illustra gli aspetti organizzativi e metodologici di riferimento del Sistema di prevenzione Istat, e uno specifico atto “*Dichiarazione d'impegno per la prevenzione della corruzione in Istat*”, adottato con deliberazione del Consiglio di Istituto nella seduta dell'8 giugno 2023, che illustra sinteticamente la politica dell'Istat in materia di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza.

La metodologia per la gestione dei rischi corruttivi dell'Istituto e, più in generale, il Sistema sono coerenti con le indicazioni della Legge 190/2012 (e s.m.i.), nonché con il Piano Nazionale Anticorruzione (PNA), con particolare riferimento al 2019, e 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 delle strutture organizzative dell'Istituto (Dipartimenti e Direzioni centrali) sotto il coordinamento del RPCT e con il supporto operativo del Nucleo di presidio a supporto del responsabile della

Il sistema di prevenzione della corruzione dell'Istat ha ottenuto le certificazioni internazionali di qualità ISO 37001:2016 e ISO 9001:2015

La dichiarazione d'impegno dell'Istat in tema di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza

Le scelte organizzative per prevenire i principali rischi corruttivi

prevenzione della corruzione e della trasparenza, allo scopo di predisporre il catalogo dei rischi di corruzione di ciascuna struttura dirigenziale.

L'insieme dei singoli cataloghi costituisce il Catalogo dei rischi di corruzione dell'Istituto, illustrato nell'Allegato 6⁴⁹.

Per il 2024 sono stati identificati 43 rischi di corruzione e 101 comportamenti corruttivi riconducibili a tali rischi, afferenti alle principali Aree di rischio, tra le quali rientrano: contratti pubblici; patrimonio (fisico, immateriale, intellettuale, informatico); gestione, acquisizione e progressione del personale; incarichi e nomine; pianificazione e controlli. I responsabili dei Dipartimenti e delle Direzioni centrali hanno altresì definito le proposte di intervento per mitigare i rischi di corruzione identificati⁵⁰. Tali proposte concorreranno a definire il set di interventi prioritari sui quali focalizzare l'attenzione nel corso del triennio. Per il triennio 2024-2026 gli obiettivi e gli interventi di prevenzione della corruzione dell'Istituto 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 Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR).

In ottemperanza alle disposizioni di legge e alle raccomandazioni dell'ANAC, nel precedente PIAO dell'Istituto (triennio 2023-2025) è stato stabilito che a partire dal 2023 sarebbe stata predisposta "una misura specifica di attivazione delle procedure di rotazione ordinaria e straordinaria per specifiche categorie di dipendenti".

Al riguardo, il Gruppo di lavoro⁵¹ ha concluso il proprio mandato il 30 novembre 2023 e contestualmente ha trasmesso alla Direzione Generale, titolare della misura, una bozza di Disciplinare che individua precise modalità di attuazione della rotazione ordinaria, distinte per incarichi dirigenziali e per incarichi di responsabilità e coordinamento. Il Disciplinare include un'appendice che individua le condizioni organizzative idonee a rendere la rotazione ordinaria una misura sostenibile.

Nell'ambito degli interventi da attuare nel 2024, si proseguirà nel dare particolare rilievo all'attività di formazione obbligatoria e di sensibilizzazione del personale in materia di etica e anticorruzione; proseguiranno altresì 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 appalti⁵² recentemente entrato in vigore; sarà portato a compimento il percorso di implementazione dei canali interni di acquisizione e gestione delle segnalazioni di violazioni del diritto dell'Unione Europea e del diritto nazionale, ai sensi del d.lgs. n. 24/2023, come definito nel Disciplinare recante "*Protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell'Unione e delle disposizioni normative nazionali. Procedura per la presentazione e gestione delle segnalazioni interne all'Istat*" adottato dal Consiglio di Istituto con Deliberazione n. 14/2023 del 27 luglio 2023.

Nel mese di novembre 2023 è stato effettuato il monitoraggio intermedio sullo stato di attuazione degli interventi di prevenzione della corruzione del 2023

Per il 2024 sono stati identificati 43 rischi di corruzione e 101 comportamenti corruttivi

La prevenzione della corruzione attraverso la rotazione degli incarichi dirigenziali, di responsabilità e coordinamento

Le misure per proteggere chi segnala la violazione del diritto comunitario e nazionale.

⁴⁹ https://www.istat.it/storage/trasparenza/06-performance/piao-2024-2026/PIAOISTAT2024_2026_Allegato_6.pdf.

⁵⁰ Allegato 7: https://www.istat.it/storage/trasparenza/06-performance/piao-2024-2026/PIAOISTAT2024_2026_Allegato_7.pdf.

⁵¹ Istituito con deliberazione n. DOP/853 dell'1 agosto 2023.

⁵² Decreto legislativo 31 marzo 2023, n. 36.

che ha fotografato lo stato dell'arte alla data del 31 ottobre dello stesso anno. Nel mese di gennaio 2024 si è svolto il monitoraggio finale sullo stato di attuazione degli interventi al 31 dicembre 2023. Dalle informazioni fornite dai responsabili dell'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione è emerso che il 35% degli interventi di trattamento è stato concluso, il 35% risulta in corso di realizzazione, mentre il 30% non è ancora stato avviato per ragioni di carattere organizzativo. Gli interventi non ancora avviati saranno riproposti e rimodulati in sede di predisposizione delle schede di programmazione degli interventi definiti per il 2024. Gli esiti del monitoraggio sullo stato di attuazione degli interventi di prevenzione della corruzione per l'anno 2023 sono riportati nell'Allegato 8 - Monitoraggio degli interventi di prevenzione della corruzione 2023⁵³.

Programmazione dell'attuazione della trasparenza

Con stretto riferimento all'attuazione dell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione, per il triennio 2024-2026 è stata ulteriormente prorogata la misura di trattamento, identificata con codice G.7.3 ("Automatizzazione della pubblicazione degli atti nella sezione Amministrazione trasparente del sito istituzionale"), afferente all'ambito delle "azioni di semplificazione".

Dal 2023, inoltre, tale misura è collegata al Programma Strategico 7 "Digitalizzazione dei dati e dei processi dell'Amministrazione trasparente".

Nelle more dell'automatizzazione dei flussi di pubblicazione, il monitoraggio della sezione "Amministrazione Trasparente" del sito istituzionale⁵⁴ è effettuato in modo continuo attraverso il presidio delle richieste di pubblicazione trasmesse dalle strutture dell'Istituto. A tale presidio si aggiungono due monitoraggi complessivi nell'arco dell'anno, il primo effettuato al momento del rilascio del relativo allegato alla sezione anticorruzione e trasparenza del PIAO⁵⁵, il secondo effettuato in concomitanza con il rilascio dell'Attestazione annuale sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione da parte dell' Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) dell'Istituto.

Per quanto riguarda l'esercizio del diritto di accesso, le informazioni di dettaglio inerenti alle istanze pervenute, con riferimento sia all'accesso civico sia all'accesso documentale, sono presenti nel Registro degli accessi, pubblicato nell'apposita sezione dell'area Amministrazione Trasparente del sito *web* dell'Istituto⁵⁶. Nel 2023 è stata rivista l'organizzazione del monitoraggio delle istanze di accesso documentale (legge 241/1990) e ciò consentirà, a partire dal 2024, di ripristinare una cadenza almeno semestrale nella pubblicazione del Registro degli accessi.

Con riferimento alla promozione dell'etica, in data 8 giugno 2023 il Consiglio dell'Istat ha adottato la "Dichiarazione di impegno per la prevenzione della corruzione in Istat", passo fondamentale (unitamente alla sottoscrizione della stessa da parte dei dirigenti dell'Istituto) per il mantenimento a lungo termine della certificazione UNI ISO 37001:2016, acquisita dall'Istat in data 28 luglio 2021. Affinché adozione e sottoscrizione non rimangano episodi formali isolati e fini a se stessi bensì elementi di diffusione di un approccio più consapevole

Verso l'automazione degli obblighi di pubblicazione degli atti ufficiali dell'Istat...

Le misure adottate per garantire l'esercizio del diritto di accesso civico e documentale

Le iniziative per la promozione dell'etica e della trasparenza

⁵³ https://www.istat.it/storage/trasparenza/06-performance/piao-2024-2026/PIAOISTAT2024_2026_Allegato_8.pdf.

⁵⁴ <https://www.istat.it/it/amministrazione-trasparente>.

⁵⁵ https://www.istat.it/storage/trasparenza/06-performance/piao-2024-2026/PIAOISTAT2024_2026_Allegato_9.pdf.

⁵⁶ <https://www.istat.it/it/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/accesso-civico>.

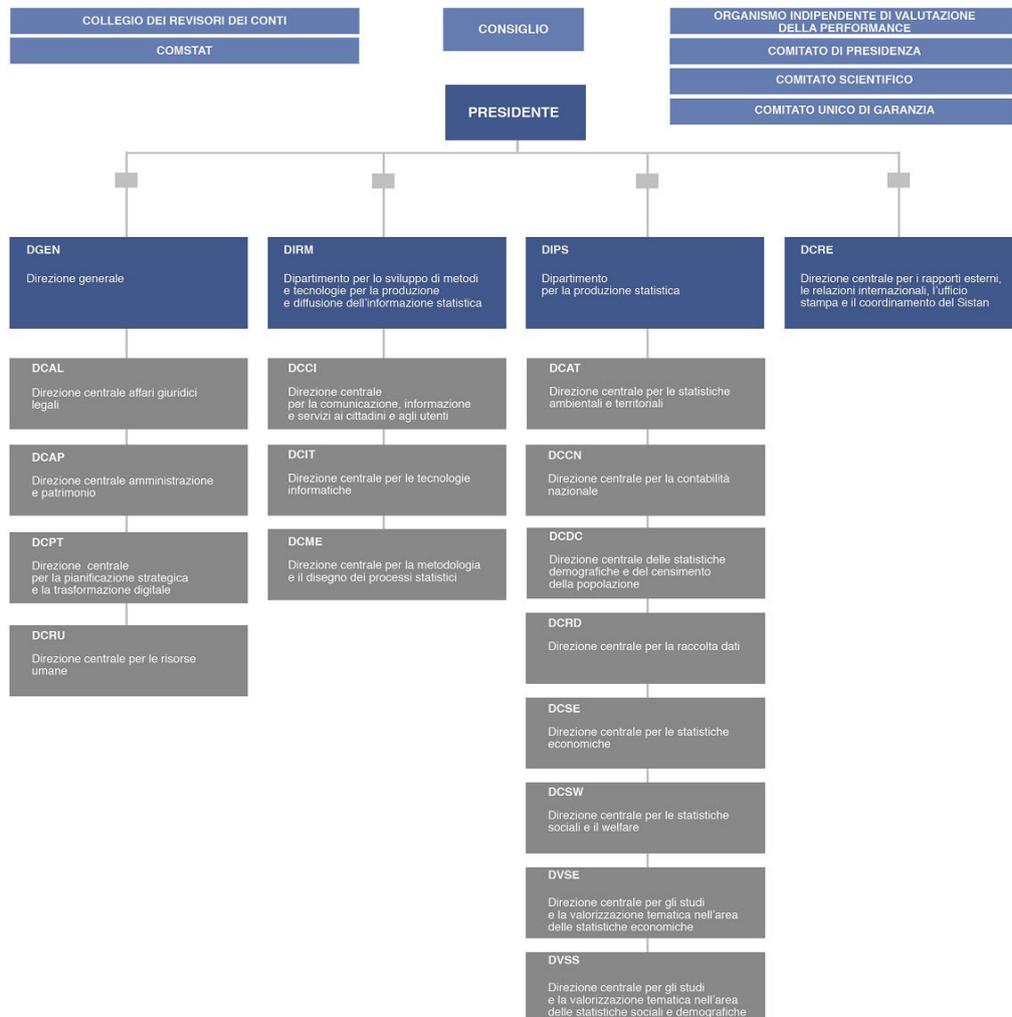
alla prevenzione della corruzione, il triennio 2024-2026 sarà dedicato all'impostazione del dialogo interno sulla differenza tra *compliance* e meccanismi di decisione etica.

Nel Piano eventi dell'Istituto per l'anno 2024, infine, è stata inserita la V Giornata della trasparenza in Istat, da tenersi nella seconda metà del mese di maggio. La Giornata, il cui programma è in fase di elaborazione, evidenzierà, fra l'altro, le iniziative intraprese in materia di etica e legalità, e promuoverà il dialogo fra gli enti di ricerca su tematiche comuni in materia di anticorruzione e trasparenza.

SEZIONE 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

3.1. Sottosezione di programmazione - *Organizzazione*

Organigramma



Livelli di responsabilità organizzativa e ampiezza media delle unità organizzative

L'Istituto Nazionale di Statistica è strutturato, dal punto di vista organizzativo, in strutture dirigenziali: i Dipartimenti, le Direzioni e i Servizi.

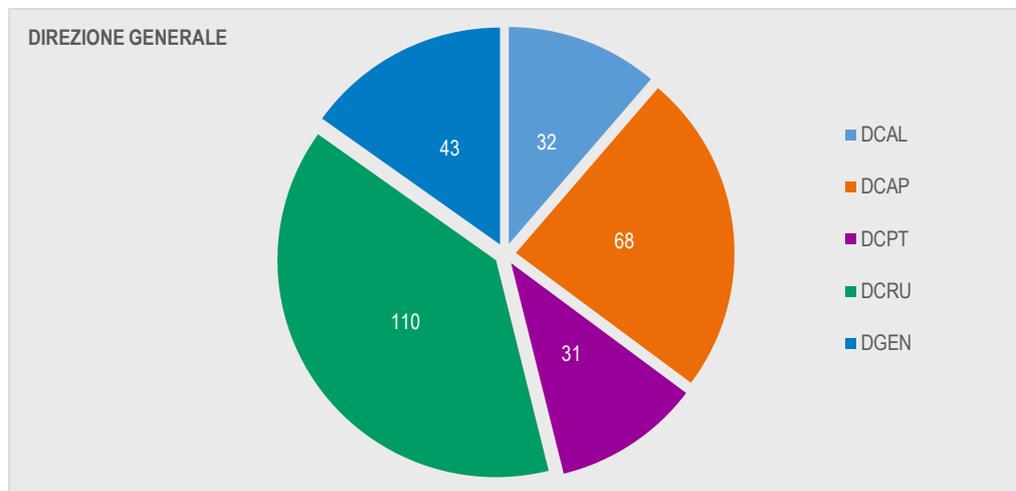
Nelle tavole e nelle figure che seguono è riportata l'ampiezza, in termini di personale assegnato, di ciascuna struttura.

La Direzione generale (DGEN) è composta da quattro Direzioni:

- ✓ DCAL Direzione centrale affari giuridici;
- ✓ DCAP Direzione centrale amministrazione e patrimonio;
- ✓ DCPT Direzione centrale per la pianificazione strategica e la trasformazione digitale;
- ✓ DCRU Direzione centrale per le risorse umane.

Alla Direzione Generale afferiscono dieci Servizi che sono perlopiù di piccola (al di sotto delle 20 unità) o media entità (circa 30 unità di personale).

FIGURA 3.1 – AMPIEZZA DELLE DIREZIONI DGEN IN TERMINI DI PERSONALE ASSEGNATO - ANNO 2024



Fonte: Istat, Elaborazioni su sistemi informativi interni al 01.02.2024

TAVOLA 3.1 – AMPIEZZA DEI SERVIZI DGEN IN TERMINI DI PERSONALE ASSEGNATO - ANNO 2024

DIPARTIMENTO/ MARCOSTRUTTURA	DIREZIONE	SERVIZIO	TOTALE
DGEN			13
		PBC	30
TOTALE DGEN			33
DGEN	DCAL		8
		AGO	11
		ALC	13
TOTALE DCAL			32
DGEN	DCAP		10
		DCAP	27
		DCAP	31
TOTALE DCAP			68
DGEN	DCPT		2
		PSP	18
		TDA	11
TOTALE DCPT			31
DGEN	DCRU		12
		CRS	28
		GRL	41
		RCD	29
TOTALE DCRU			110
TOTALE			274

Fonte: Istat, Elaborazioni su sistemi informativi interni al 01.02.2024

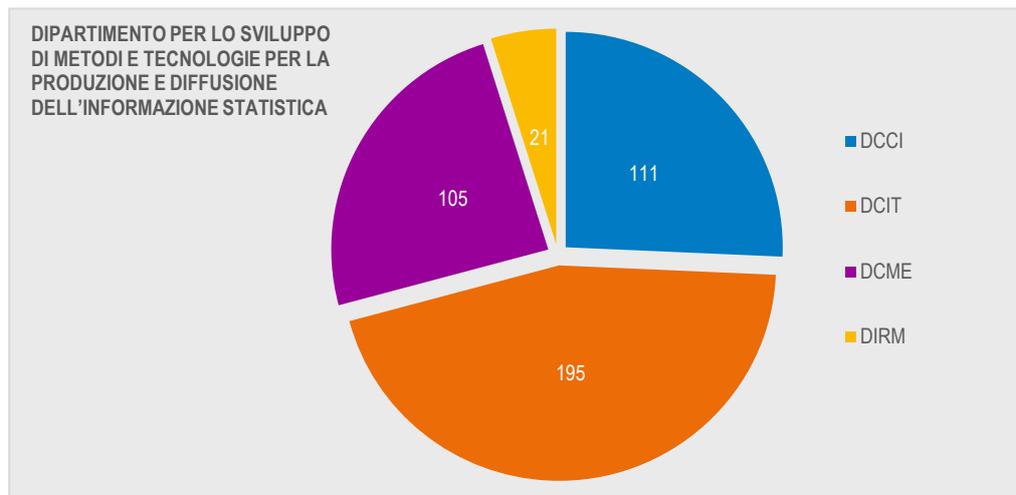
Il Dipartimento per lo sviluppo di metodi e tecnologie per la produzione e diffusione dell'informatica statistica (DIRM) è composto da 3 Direzioni:

- ✓ DCCI Direzione centrale per la comunicazione, informazione e servizi ai cittadini e agli utenti;

- ✓ DCIT Direzione centrale per le tecnologie informatiche;
- ✓ DCME Direzione centrale per la metodologia e il disegno dei processi statistici.

Al Dipartimento per lo sviluppo di metodi e tecnologie per la produzione e diffusione dell'informatica statistica afferiscono dieci Servizi la cui ampiezza è tendenzialmente media (circa 30 unità di personale), ad eccezione di quelli della Direzione centrale per le tecnologie informatiche che registrano una grande ampiezza (al di sopra delle 40 unità di personale).

FIGURA 3.2 – AMPIEZZA DELLE DIREZIONI DIRM IN TERMINI DI PERSONALE ASSEGNATO - ANNO 2024



Fonte: Istat, Elaborazioni su sistemi informativi interni al 01.02.2024

TAVOLA 3.2 – AMPIEZZA DEI SERVIZI DIRM IN TERMINI DI PERSONALE ASSEGNATO - ANNO 2024

DIPARTIMENTO/ MACROSTRUTTURA	DIREZIONE	SERVIZIO	TOTALE
DIRM			10
		MOG	11
TOTALE DIRM			21
DIRM	DCCI		6
		CIA	35
		CIB	38
		CIC	32
TOTALE DCCI			111
DIRM	DCIT		23
		ITA	83
		ITB	46
		ITE	43
TOTALE DCIT			195
DIRM	DCME		5
		MEA	36
		MEB	35
		MEC	29
TOTALE DCME			105
TOTALE			432

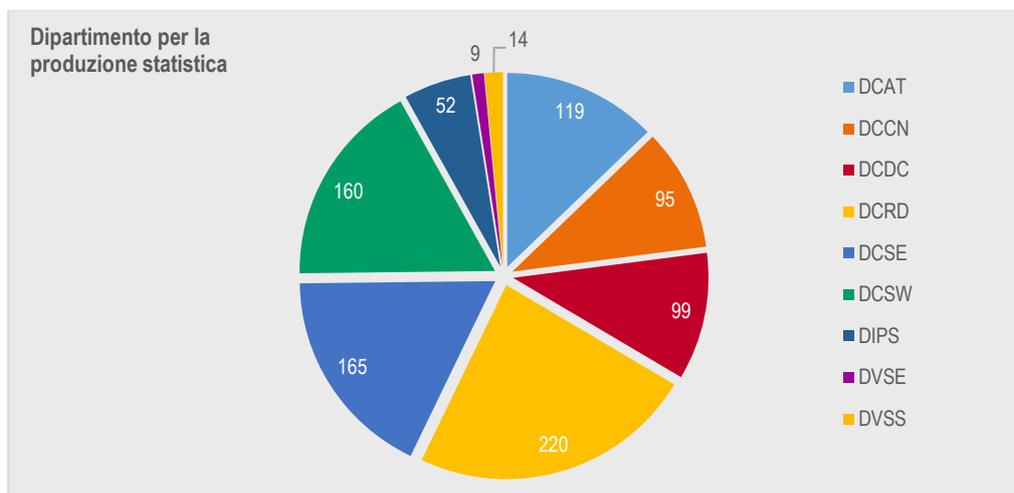
Fonte: Istat, Elaborazioni su sistemi informativi interni al 01.02.2024

Il Dipartimento per la produzione statistica (DIPS) è composto da 8 Direzioni:

- ✓ DCAT Direzione centrale per le statistiche ambientali e territoriali;
- ✓ DCCN Direzione centrale per la contabilità nazionale;
- ✓ DCDC Direzione centrale delle statistiche demografiche e del censimento della popolazione;
- ✓ DCRD Direzione centrale per la raccolta dati;
- ✓ DCSE Direzione centrale per le statistiche economiche;
- ✓ DCSW Direzione centrale per le statistiche sociali e il welfare;
- ✓ DVSE Direzione centrale per l'analisi e la valorizzazione nell'area delle statistiche economiche e per i fabbisogni del piano nazionale di ripresa e resilienza – PNRR;
- ✓ DVSS Direzione centrale per l'analisi e la valorizzazione nell'area delle statistiche sociali e demografiche e per i fabbisogni informativi del piano nazionale di ripresa e resilienza – PNRR.

Al Dipartimento per la produzione statistica afferiscono ventiquattro Servizi, il numero più elevato rispetto alle altre macrostrutture, all'interno dei quali è collocata la quota maggiore di personale. In termini di ampiezza c'è una forte eterogeneità, sono rappresentate infatti tutte le dimensioni. Si passa dalle strutture con meno di 20 unità di personale a quelle con circa 60 unità.

FIGURA 3.3 - AMPIEZZA DELLE DIREZIONI DIPS IN TERMINI DI PERSONALE ASSEGNATO - ANNO 2024



Fonte: Istat, Elaborazioni su sistemi informativi interni al 01.02.2024

TAVOLA 3.3 - AMPIEZZA DEI SERVIZI DIPS IN TERMINI DI PERSONALE ASSEGNATO - ANNO 2024

DIPARTIMENTO/ MACROSTRUTTURA	DIREZIONE	SERVIZIO	TOTALE
DIPS			16
		PSS	25
		PSV	11
TOTALE DIPS			52

DIPARTIMENTO/ MACROSTRUTTURA	DIREZIONE	SERVIZIO	TOTALE
DIPS	DCAT		9
		ATA	34
		ATB	24
		ATC	21
		ATD	31
TOTALE DCAT			119
DIPS	DCCN		17
		CNA	18
		CNB	24
		CNC	18
		CND	18
TOTALE DCCN			95
DIPS	DCDC		3
		DCA	58
		DCB	38
TOTALE DCDC			99
DIPS	DCRD		18
		RDE	40
		RDF	52
		RDG	25
		RDH	49
		RDI	36
TOTALE DCRD			220
DIPS	DCSE		11
		SEA	33
		SEB	36
		SEC	42
		SED	43
TOTALE DCSE			165
DIPS	DCSW		8
		SWA	60
		SWB	48
		SWC	44
TOTALE DCSW			160
DIPS	DVSE		9
	DVSS		14
TOTALE			933

Fonte: Istat, Elaborazioni su sistemi informativi interni al 01.02.2024

Completano l'assetto organizzativo la Direzione centrale per i rapporti esterni, le relazioni internazionali, l'ufficio stampa e il coordinamento del Sistan (DCRE) cui afferiscono 3 Servizi e 4 Uffici Territoriali, e la Presidenza che annovera al suo interno un solo Servizio.

TAVOLA 3.4 – AMPIEZZA DEI SERVIZI DCRE IN TERMINI DI PERSONALE ASSEGNATO - ANNO 2024

DIREZIONE	SERVIZIO	TOTALE
DCRE		3
	REA	15
	REB	15
	REC	26
	RED	22
	REE	31
	REF	47
	RPD	5
	UST	8
DCRE TOTALE		172

Fonte: Istat, Elaborazioni su sistemi informativi interni al 01.02.2024

TAVOLA 3.5 – AMPIEZZA DEL SERVIZIO DELLA PRESIDENZA IN TERMINI DI PERSONALE ASSEGNATO - ANNO 2024

		SERVIZIO	TOTALE
PRES		UPR	11
	OIV		3
PRES TOTALE			14

Fonte: Istat, Elaborazioni su sistemi informativi interni al 01.02.2024

Come già riportato nelle sezioni precedenti, le attività dell'Istat, si articolano ulteriormente in *iniziative*, soluzioni organizzative agili, strutturate secondo due profili:

- iniziative continuative, consolidate e a regime e che si attuano con regolarità estendendosi in un arco temporale lungo, oltre un triennio;
- iniziative progettuali, con un numero limitato di risorse dedicate al completamento dell'attività, in un arco temporale non superiore a tre anni.

Infine, per quanto attiene alla graduazione della posizione variabile delle Strutture dirigenziali amministrative di II fascia, la stessa tiene conto dell'articolazione delle funzioni dirigenziali e delle connesse responsabilità, secondo i criteri richiamati dall'art. 48 del CCNL dell'Area istruzione e ricerca 2016-2018 (quali la dimensione organizzativa e la complessità). Ai fini della determinazione della retribuzione di posizione variabile sono state pertanto individuate tre fasce economiche, nell'ambito delle quali sono stati collocati gli 8 Servizi di II fascia, come di seguito indicato:

- Prima fascia economica, cinque Servizi:
 - ✓ Servizio PBC - Servizio Programmazione, bilancio e contabilità;
 - ✓ Servizio RCD - Servizio Reclutamento, contenzioso e procedimenti disciplinari;
 - ✓ Servizio GRL - Servizio Gestione e amministrazione dei rapporti di

- lavoro;
- ✓ Servizio AST - Servizio Approvvigionamenti;
- ✓ Servizio LOG - Servizio Logistica, servizi tecnici e generali;
- Seconda fascia economica, due Servizi:
 - ✓ Servizio CRS - Servizio Sviluppo delle competenze e responsabilità sociale;
 - ✓ Servizio ALC - Servizio Affari legali e contenzioso;
- Terza fascia economica, un Servizio:
 - ✓ Servizio AGO - Servizio Affari giuridici, regolamentari e organizzativi.

Specificità del modello organizzativo

Lo Statuto dell'Istat⁵⁷ individua i seguenti organi dell'ente:

- il Presidente e il Consiglio, quali organi di governo dell'Istat, esercitano le funzioni di indirizzo tecnico, scientifico, amministrativo. Il Presidente ha la rappresentanza legale dell'Istat, è responsabile delle decisioni relative ai processi, ai metodi, agli *standard* e alle procedure statistiche, rappresenta il Sistema statistico nazionale nell'ambito del Sistema statistico europeo, cura i rapporti istituzionali ed esercita tutte le altre funzioni previste dallo Statuto. Il Consiglio, presieduto dal Presidente, è organo di indirizzo, programmazione e controllo. Delibera lo Statuto e i regolamenti interni, le linee organizzative generali, i documenti di programmazione e svolge le funzioni assegnate dallo Statuto;
- Il Comitato di indirizzo e coordinamento dell'informazione statistica (Comstat) è l'organo attraverso il quale l'Istat esercita le funzioni direttive nei confronti degli enti di informazione statistica e degli uffici di statistica facenti parte del Sistema statistico nazionale;
- il Collegio dei revisori dei conti accerta la regolare tenuta della contabilità e la corrispondenza del bilancio consuntivo alle risultanze dei libri e delle scritture contabili; verifica i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi ed esamina le giustificazioni fornite dall'Istituto in merito ad eventuali scostamenti.

Gli organi di indirizzo dell'Istituto si avvalgono anche del supporto di Comitati istituiti per il governo di specifiche aree di intervento. Fra questi, il Comitato di Presidenza è sede di coordinamento tecnico-scientifico-organizzativo tra le aree funzionali dell'ente e il Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni che esercita compiti propositivi, consultivi e di verifica nell'ambito delle competenze che la legge, i contratti collettivi e le altre disposizioni stabiliscono. Non è invece stato ancora costituito il previsto Comitato scientifico.

Funzionali all'attività dell'ente anche il Comitato per la Ricerca che svolge funzioni di indirizzo, controllo di coerenza e di uniformità di approcci nell'ambito della ricerca e il Comitato di Programmazione Operativa (CPO), che rappresenta il luogo di traduzione operativa e monitoraggio delle decisioni riguardanti i processi di pianificazione dell'Istituto.

⁵⁷ <https://www.istat.it/it/files/2017/02/STATUTO-ISTAT.pdf>.

L'attuale organizzazione è frutto di modifiche approvate dal Consiglio nel corso del 2021 e degli aggiornamenti avvenuti nel corso degli anni 2022 e 2023, al fine di perseguire gli obiettivi di una maggiore efficienza e di un più agevole coordinamento organizzativo e di razionalizzazione dei processi.

3.2. Sottosezione di programmazione - *Lavoro a distanza*

Inquadramento legislativo in merito al lavoro agile

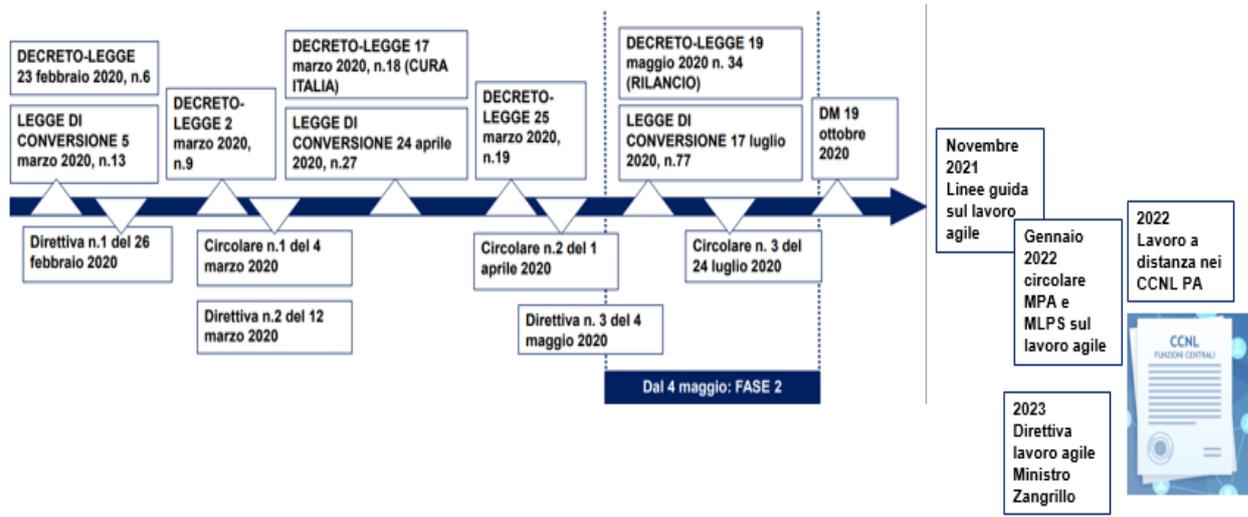
L'inquadramento legislativo sul lavoro agile ha una tradizione, nell'ambito del nostro ordinamento, che parte da lontano (dalla cosiddetta terza Legge Bassanini); tuttavia, è solo la Riforma Madia⁵⁸, a occuparsi specificamente della promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nella Pubblica Amministrazione, attraverso l'adozione di "misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l'attuazione del telelavoro e per la sperimentazione di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa". Poi, con la legge n. 81/2017 è stata di fatto avviata la sperimentazione del lavoro agile nell'ambito delle Pubbliche Amministrazioni. L'emergenza sanitaria, come noto, ha condizionato radicalmente tale disciplina, determinando la necessità di un modello organizzativo fondato sulla flessibilità oraria. A questo ha fatto seguito l'adozione di una serie di decreti legge che hanno messo fine alla cosiddetta "sperimentazione" del lavoro agile, per trasformarlo nella modalità ordinaria di lavoro.

La normativa più recente e la tornata dei rinnovi contrattuali hanno, una volta terminata la pandemia e comunque la fase acuta della stessa, adottato e disciplinato il lavoro agile come strumento di lavoro stabile dell'organizzazione. Si tratta, quindi, di una disciplina più organica, svincolata dal clima di urgenza pandemica e che introduce la distinzione tra lavoro agile e lavoro da remoto. In questa prospettiva, il lavoro agile mantiene la definizione fornita dalla Legge n. 81/2017. Più in dettaglio, si tratta di una delle possibili modalità di svolgimento della prestazione professionale, limitata a processi e attività di lavoro, previamente individuati dalle amministrazioni, per i quali sussistano i necessari requisiti organizzativi e tecnologici, con lo scopo di conseguire il miglioramento dei servizi pubblici e l'innovazione organizzativa garantendo, al contempo, l'equilibrio tra tempi di vita e di lavoro. Il lavoro da remoto, invece, presenta caratteristiche differenti, ossia può essere prestato, anche, con vincolo di tempo e nel rispetto dei conseguenti obblighi di presenza derivanti dalle disposizioni in materia di orario di lavoro, attraverso una modificazione del luogo di adempimento della prestazione lavorativa, che comporta lo svolgimento della prestazione in luogo idoneo e diverso dalla sede dell'ufficio al quale il dipendente è assegnato. Tale modalità lavorativa deve essere realizzabile con l'ausilio di dispositivi tecnologici, messi a disposizione dall'amministrazione e può essere svolto in due distinte forme:

- a. telelavoro domiciliare, che comporta la prestazione dell'attività lavorativa dal domicilio del dipendente;
- b. altre forme di lavoro a distanza, come il *co-working* o il lavoro decentrato da centri satellite.

⁵⁸ Legge n. 124/2015 art. 14.

FIGURA 3.4 – NORMATIVA VIGENTE IN MATERIA DI LAVORO AGILE



Fonte: Istat, elaborazione interna

Il contesto interno nel 2023

Nel corso del 2023, in attesa della sottoscrizione del CCNL del comparto Istruzione e Ricerca, l'Istituto, sulla base di apposite Linee guida di cui si è dotato, ha continuato a fare ricorso al lavoro agile e ha individuato un numero massimo di giornate lavorabili al di fuori dei locali dell'ufficio su base mensile (a partire da marzo 2023, in precedenza la cadenza era bimestrale).

Il lavoro agile nel 2023

Dalla conclusione dello stato di emergenza sanitaria, l'Istituto ha continuato a mettere in pratica i seguenti assunti, applicati a tutto il personale ad eccezione dei telelavoratori e dei turnisti:

- stipula dei contratti individuali di lavoro agile, validi dal 28 febbraio al 31 dicembre 2023 e successivamente prorogati fino al 29 febbraio 2024;
- computo della numerosità di giornate di lavoro agile fruito su base mensile;
- tetto massimo di 10 giornate di fruizione del lavoro agile anche in modalità "mista" per un limite massimo di 2 giornate frazionabili.

Nel corso del 2023, inoltre è stata attivata una sperimentazione di *desk sharing*, di cui vengono forniti maggiori dettagli nel paragrafo dedicato della presente sottosezione.

Organizzazione del lavoro agile

Il 5 maggio 2023 l'Organizzazione Mondiale della Sanità ha dichiarato la fine dell'emergenza sanitaria collegata al COVID-19. Il lavoro agile, di conseguenza, ha subito una modifica sostanziale di impostazione. In seguito alla fase di "normalizzazione" del lavoro agile, seguita all'approccio emergenziale, questo sta diventando sempre più un modello organizzativo dell'Istituto, in grado di portare vantaggi per l'organizzazione e di rappresentare uno strumento di *welfare* per il miglioramento della qualità di vita dei lavoratori.

In considerazione della Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 29 dicembre 2023, per il 2024, l'Istituto si ripropone di individuare nuove forme di lavoro agile, che consentano ai dipendenti, in presenza di

determinati requisiti, di usufruire di un lavoro agile rinforzato rispetto al modello sinora utilizzato in Istat. L'Istituto, infatti, raccogliendo le sollecitazioni che provengono dalla citata Direttiva del 29 dicembre scorso, ha deciso di declinare le modalità attuative del lavoro agile, prevedendo il lavoro agile differenziato, con cui si intende garantire una maggior tutela ai dipendenti con specifiche caratteristiche. Questa modalità di lavoro agile nasce dall'esigenza di favorire ulteriormente, in presenza di specifiche condizioni, l'equilibrio tra tempi di vita e di lavoro, in un'ottica di miglioramento continuo del processo lavorativo, evitando ogni discriminazione nella possibilità di ricorrere a tale modalità e potenziando, altresì, le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale.

Per implementare il lavoro agile differenziato sarà necessario prevedere due differenti modalità attuative, con annesse specifiche procedure, nonché prevedere due distinti profili di lavoratore agile:

- lavoro agile potenziato: per i dipendenti che documentino gravi, urgenti e non altrimenti conciliabili situazioni di salute personali ovvero per i dipendenti che documentino gravi, urgenti e non altrimenti conciliabili situazioni personali o familiari, anche legate ad una specifica distanza dalla sede di lavoro;
- lavoro agile ordinario: per i dipendenti che non rientrano nelle fattispecie sopra indicate.

Con successivo atto del Direttore generale dell'Istituto, ed in seguito al confronto con le OO.SS., saranno definite nello specifico le modalità attuative e i criteri del lavoro agile potenziato.

Il lavoro agile differenziato, in entrambe le modalità attuative, sarà rivolto a tutto il personale dell'Istituto, comprese le qualifiche dirigenziali o quanti provengono, in comando, da altre amministrazioni. Rimane salda l'incompatibilità di entrambe le modalità attuative con il lavoro da remoto, il telelavoro speciale e il lavoro a turno.

Inoltre, le modalità di attuazione del lavoro agile saranno accompagnate da ulteriori misure di flessibilità. Segnatamente:

- nei casi di inagibilità ovvero di indisponibilità della sede di lavoro accertati dalla Direzione Centrale Amministrazione e Patrimonio (DCAP), per il personale afferente alla sede interessata è prevista la fruizione, per tutto il periodo necessario al superamento della criticità, di giornate di lavoro agile aggiuntive, in deroga ai limiti che verranno individuati;
- nei casi in cui il medico competente Istat, sulla base della documentazione medica prodotta, accerti una condizione che temporaneamente sconsigli, per impedimenti alla mobilità, al lavoratore di recarsi in ufficio, ma che, nel contempo, consenta di svolgere da remoto la prestazione lavorativa, è prevista la possibilità di fruire di giornate di lavoro agile aggiuntive in deroga ai limiti che verranno individuati.

Ulteriori
misure di
flessibilità

Nel corso del 2024, si dovrà procedere alla sottoscrizione di un nuovo accordo individuale che dovrà recepire le innovazioni introdotte dal CCNL 2019-2021 del comparto istruzione e ricerca e che dovrà continuare a contenere indicazioni su:

- a. durata;
- b. modalità di svolgimento della prestazione lavorativa;

- c. recesso;
- d. assicurazione obbligatoria per gli infortuni e le malattie professionali;
- e. contattabilità;
- f. obiettivi assegnati;
- g. controllo e verifica;
- h. sicurezza.

Sarà, altresì, necessario che nell'esecuzione della prestazione lavorativa in modalità agile i dipendenti rispettino gli obblighi in materia di tracciabilità dei processi operativi e di non utilizzo a fini provati dei dati di cui dispongono per ragioni di servizio, così come indicato nel vigente Codice di comportamento dei dipendenti dell'Istituto, oltre che nel rispetto delle linee guida dell'Istituto in materia di *privacy* e sicurezza informatica, avvalendosi, se necessario ed ove disponibile, della tecnologia per la virtualizzazione *desktop* certificata e fornita dall'Amministrazione.

Altre forme di lavoro a distanza

La sottoscrizione del nuovo CCNL del comparto istruzione e ricerca, attesa per l'anno scorso ma concretizzatasi nel 2024, ha dettato indicazioni in merito all'utilizzo del lavoro agile con riferimento agli enti di ricerca ma ha previsto anche di introdurre nuove modalità organizzative del lavoro, tra cui il lavoro da remoto.

Il lavoro da remoto, inteso come prestazione di lavoro resa con vincolo di tempo e nel rispetto della disciplina in materia di orario di lavoro e di sicurezza sui luoghi di lavoro da un luogo idoneo e diverso dalla sede dell'ufficio al quale il dipendente è assegnato, prevede la previa individuazione da parte dell'Amministrazione delle attività lavorabili da remoto.

Sotto questo profilo, si individuano come attività da svolgere con riferimento alla disciplina del lavoro da remoto le due seguenti tipologie:

- a. attività programmate, previamente individuate dall'Istituto, che determinino carichi di lavoro eccezionali, inconciliabili con le caratteristiche del lavoro agile, e che risulti impossibile o diseconomico svolgere presso le sedi dell'Istituto per un periodo non superiore a due mesi;
- b. prestazioni lavorative rese in turno, che, secondo la valutazione del Direttore, non richiedano necessariamente la presenza in sede.

Nella fattispecie di cui alla lettera b), in sede di programmazione settimanale delle attività, dovrà essere garantita, di norma, l'alternanza con il lavoro svolto presso la sede dell'ufficio.

Le concrete modalità di attuazione del lavoro da remoto verranno definite attraverso apposite Linee guida.

Nell'ambito di tutte le modalità di svolgimento del lavoro a distanza, inoltre, potranno essere individuate modalità operative che facciano convergere il personale interessato presso sedi di lavoro diverse da quelle in dotazione all'Istituto ovvero presso le stesse sedi dell'Istat, centrali e territoriali, laddove, sulla base della capienza e recettività delle singole sedi, possano essere accolte le richieste di lavoro decentrato avanzate dai dipendenti, previo nulla osta del dirigente di riferimento, per la modifica della propria sede di lavoro

pur rimanendo incardinati nella propria struttura di appartenenza (*co-working*). Nel corso del 2024 sarà, al riguardo, attivata una sperimentazione.

Rimane, invece, presente l'istituto del telelavoro speciale, riservato ai dipendenti che si trovano in situazioni connotate da particolare gravità, tali da rendere disagevole il raggiungimento del luogo di lavoro e/o la permanenza presso lo stesso⁵⁹.

Nel rispetto della disciplina affidata alla contrattazione collettiva, le discipline delle diverse modalità organizzative del lavoro potranno poi confluire in un Regolamento sulle varie forme di lavoro a distanza.

Il desk sharing

L'introduzione in via sperimentale del modello di organizzazione degli spazi lavorativi secondo un approccio di "*desk sharing*" in Istat porta la possibilità di originare nuove modalità di condivisione degli spazi e definizione di innovative relazioni lavorative, rappresentando un significativo progresso verso la sostenibilità delle forme di lavoro ibrido.

Quest'innovazione offre vantaggi sul piano economico, ambientale e sociale, tra cui la riduzione dei consumi energetici, il calo delle emissioni di CO₂, grazie alla diminuzione dei viaggi casa-lavoro, il miglioramento dell'equilibrio tra vita lavorativa e vita privata, la più efficiente gestione degli immobili in uso e l'aumento dell'efficienza e della produttività attraverso un'organizzazione del lavoro più flessibile ed orientata al risultato, attraverso la realizzazione di obiettivi e la misurazione della *performance*, che valorizza le risorse umane e la razionalizzazione delle risorse strumentali.

FIGURA 3.5 – UN PASSO IMPORTANTE VERSO LA SOSTENIBILITÀ



Fonte: Istat, elaborazione da documenti interni

⁵⁹ Le situazioni richiamate sono le seguenti:

- Dipendente affetto da disabilità personale, di cui all'art. 3 comma 3 della L. 104/1992 e successive modifiche e integrazioni;
- Dipendente portatore di handicap con invalidità riconosciuta in misura superiore ai 2/3, o con minorazioni iscritte alle categorie I, II e III della tabella A annessa alla legge n. 648/50.
- Dipendente che presta assistenza a figlio convivente non indipendente economicamente affetto da disabilità, di cui all'art. 3 comma 3 della L. 104/1992 e successive modifiche e integrazioni ovvero con patologia oncologica o sottoposto a terapia salvavita.
- Lavoratrice inserita nei percorsi di protezione relativi alla violenza di genere, debitamente certificati, ai sensi dell'art. 24 del d.lgs. n. 80/2015, per il periodo per cui perdura tale condizione.

Progetto pilota

Il progetto pilota nasce dall'esigenza di gestire in modo più efficiente gli immobili dell'Istituto, assestare l'organizzazione del lavoro agile e valorizzare i momenti di presenza dei dipendenti in ufficio, con particolare riferimento al benessere e alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

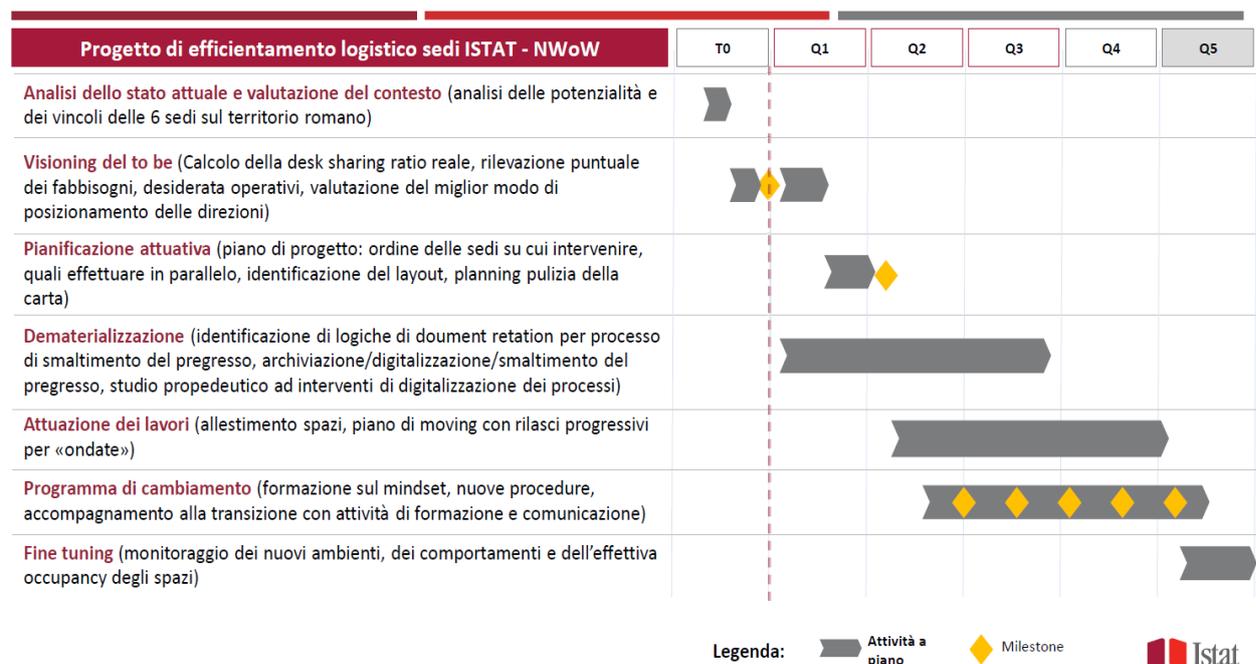
Il progetto pilota di desk sharing

Di seguito si sintetizzano i processi che hanno condotto all'introduzione, sviluppo e implementazione della sperimentazione del progetto di *desk sharing*, secondo le diverse fasi di analisi e studio indicate.

Nel periodo 2021-2022 è stata svolta la prima fase, che ha visto la conduzione di uno studio teorico e parametrico, con l'obiettivo di esaminare la fattibilità dell'adozione di un approccio di *desk sharing* all'interno dell'Istituto. Lo studio è stato mirato a ottimizzare l'allocatione degli spazi, sfruttando le opportunità offerte dal lavoro agile.

In esito è stato elaborato un *masterplan* che ha delineato i successivi passaggi, necessari per implementare il progetto di efficientamento logistico.

FIGURA 3.6 – MASTERPLAN DI ALTO LIVELLO



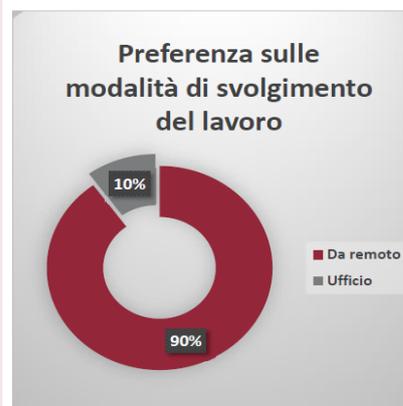
Fonte: Istat, elaborazione da documenti interni

Nel 2022-2023 è stata quindi realizzata la seconda fase del progetto, con l'obiettivo di raccogliere e analizzare dati utili per delineare il *visioning del to be*. Lo scenario così emerso si caratterizza per un modello di spazi *target* e un'ipotesi di pianificazione attuativa, che definisce un piano progettuale di sperimentazione su alcune Direzioni pilota (DCME, DCDC, DCRD e DCAP).

All'interno del perimetro del progetto pilota sono stati raccolti, attraverso una serie di interviste strutturate, i dati e le informazioni su bisogni, modalità di lavoro e percezioni/aspettative di componenti selezionati delle Direzioni coinvolte nel progetto pilota.

FIGURA 3.7 – RISULTATI DELLE INTERVISTE SULLE PREFERENZE DI MODALITÀ DI SVOLGIMENTO DEL LAVORO

- Le interviste condotte sul campione hanno evidenziato una forte soddisfazione nel poter **bilanciare la vita lavorativa con quella privata**.
- Gli intervistati percepiscono grande valore nel lavoro da remoto perché **azzerano i tempi di trasferimento casa-ufficio** e, di conseguenza, ottimizza la logistica lavorativa oltre ad offrire maggiore flessibilità in termini di **gestione dell'agenda quotidiana** e una **facile organizzazione di meeting virtuali**.
- La quasi totalità degli intervistati ritiene che la **flessibilità lavorativa** sia un elemento fondamentale per la performance aziendale e il well-being del dipendente.
- L'utilizzo della sistemi collaborativi come MS Teams ha **abbattuto i tempi di spostamento** tra le diverse sedi ISTAT per le riunioni con i colleghi.
- **Il valore della flessibilità** è riconosciuto anche da quegli intervistati che **prediligono il lavoro in presenza**.



Nota: I dati si riferiscono alla preferenza degli intervistati rispetto alla possibilità, nell'ambito del lavoro agile, di lavorare in presenza oppure da remoto

Fonte: Istat, elaborazione da documenti interni

Conclusa la 2^a fase progettuale, nel corso del 2023 è stata avviata la sperimentazione del progetto di *desk sharing*, con l'obiettivo di perfezionare e verificare l'approccio della condivisione degli spazi lavorativi nell'ambito dell'Istituto. Questa fase ha coinvolto in via preliminare due specifici Servizi dell'area amministrativa (PBC, GRL). In fase di sviluppo del progetto si è ritenuto opportuno avviare una sperimentazione su un gruppo pilota ristretto, rappresentato dai due Servizi citati sia per una intervenuta contingenza legata alla necessità di avvicinare i due Servizi allo scopo di efficientare e semplificare alcuni processi trasversali, sia per avviare la progettualità e verificarne la fattibilità su numeri più contenuti.

Nel corso del 2024 sarà implementato il progetto pilota, che coinvolge quattro Direzioni (DCME, DCDC, DCRD e DCAP), per le quali è prevista l'applicazione dei medesimi criteri di assegnazione degli spazi identificati nella fase 2 ed applicati per l'avvio della fase 3.

FIGURA 3.8 – CRITERI DI ASSEGNAZIONE DEGLI SPAZI

TIPOLOGIA DI SPAZIO	CATEGORIA DI DIPENDENTE	CRITERI DI ASSEGNAZIONE	CRITERI DI QUANTIFICAZIONE
 STANZA INDIVIDUALE	DIRETTORI E DIRIGENTI DI SERVIZIO	Stanza ad uso esclusivo non soggetta a dinamiche di condivisione .	Stanza singola in modalità Office & Meet assegnata a ciascun Direttore e ai Dirigenti di Servizio.
 SPAZIO DESTINATO AL DESK SHARING	ALTRI	Stanze destinate al desk sharing considerando il criterio di prossimità .	Numero postazioni determinato dal rapporto di desk sharing pari al 70% .
 POSTAZIONE ASSEGNATA	ECCEZIONI	Postazioni individuate a favore di tutte le figure che, per motivi tecnici oppure ergonomici abbiano diritto a una postazione assegnata.	Postazione assegnata ad uso individuale in spazio condiviso .

In tutte le tipologie di spazio qui rappresentate si prevedono postazioni attrezzate con dotazioni minime standard

Fonte: Istat, elaborazione da documenti interni

Riguardo alle azioni pianificate per la Logistica, è stata attuata una redistribuzione degli spazi. Tale redistribuzione è stata orientata verso la fruizione del lavoro agile, adottando una nuova prospettiva di *desk sharing*. Questo approccio ha portato a un risparmio di postazioni di lavoro pari a circa il 30%. Parallelamente, in previsione dell'imminente implementazione del progetto pilota coinvolgente quattro Direzioni (DCME, DCDC, DCRD e DCAP), è prevista la conversione di un certo numero di stanze ad altri usi, come riunioni o archivio. Inizio modulo.

Analizzati i risultati derivati dalle fasi di sperimentazione del progetto di *desk sharing*, l'Istituto si propone di valutare l'estendibilità del progetto a tutte le proprie articolazioni, anche al fine di perseguire l'efficientamento logistico auspicato. L'implementazione graduale dell'organizzazione degli spazi di lavoro contribuisce a cambiare il modello attuale di gestione degli spazi da parte delle Direzioni. In questa nuova prospettiva, le Direzioni avranno a disposizione il numero di postazioni di lavoro corrispondente al rapporto di *desk sharing*, che sarà consolidato al termine del progetto, senza più dover gestire direttamente gli spazi fisici.

3.3. Sottosezione di programmazione - *Fabbisogni di personale*

Premessa

Il "Piano integrato di attività e organizzazione 2023-2025" dell'Istat analizzava con approfondito dettaglio la situazione del personale, presentando varie iniziative indirizzate a coprire i fabbisogni indicati dalla dirigenza dell'Istituto in relazione alle risorse disponibili.

I successivi aggiornamenti, del 27 luglio, del 16 novembre e del 20 dicembre, hanno poi dettagliatamente descritto la politica di reclutamento del personale adottata dall'Istituto, sulla base delle assunzioni programmate.

Al riguardo, nel corso del 2023, il legislatore ha introdotto significative novità in materia di reclutamento.

Dal novembre 2022, con l'entrata in vigore del D.L. 36/2022 e il corrispondente inserimento dell'art. 35-ter nel d.lgs. 165/2001, la partecipazione ai concorsi pubblici a tempo indeterminato e determinato banditi dalle amministrazioni pubbliche avviene mediante registrazione al "Portale unico del reclutamento" (portale InPA), meccanismo di partecipazione concorsuale completamente informatizzato che, oltre a far venir meno l'obbligo di pubblicazione del bando di concorso nella Gazzetta Ufficiale, ha reso tali procedure più rapide e trasparenti, pur richiedendo, nella fase iniziale di applicazione, un consistente sforzo di revisione nelle procedure e nel *modus operandi* da parte delle strutture amministrative e informatiche dell'Istituto.

Ancor più incisive sono le innovazioni poste dal successivo D.P.R. 16 giugno 2023, n. 82, nell'ambito di una riforma di più ampio respiro dell'amministrazione pubblica e focalizzate alla riorganizzazione e all'ammodernamento delle procedure di reclutamento del personale e all'armonizzazione dell'intero sistema dei concorsi e delle altre forme di assunzione nei pubblici impieghi, che ha la finalità di semplificare e meglio coordinare la normativa vigente per garantire una più ampia ed agevole partecipazione dei candidati, assicurare maggior imparzialità, efficienza,

Procedure di reclutamento informatizzate, semplificate, veloci

celerità di espletamento delle prove e razionalizzazione delle procedure concorsuali.

Il decreto sopra citato, in particolare, ha modificato la disciplina quasi trentennale del D.P.R. 487/19941, muovendosi su diverse linee di indirizzo tra cui, oltre al tema della semplificazione e celerità si ravvisano:

- la digitalizzazione delle procedure concorsuali attraverso il Portale InPA;
- la modifica della disciplina sulla riserva dei posti e sui titoli di preferenza ponendo, tra gli altri, il criterio di preferenza, a parità di titoli e merito, dell'appartenenza al genere meno rappresentato nell'amministrazione relativamente alla qualifica posta a concorso;
- ulteriori misure di parità di genere, consentendo alle donne in gravidanza o allattamento di non essere pregiudicate da eventuali impossibilità a partecipare alle prove nelle date calendarizzate o comunque alla difficoltà di svolgere il proprio ruolo genitoriale. A tal fine, il decreto ha previsto la possibilità di svolgimento di prove asincrone e la disponibilità di appositi spazi.

Tali innovazioni si inseriscono nel filone di iniziative avviate dal Dipartimento della Funzione Pubblica per rendere i processi di reclutamento maggiormente in linea con la realtà attuale, in cui digitalizzazione e semplificazione devono viaggiare di pari passo, avendo il fine ultimo di "riqualificare" la pubblica amministrazione e la sua immagine in particolare nei confronti delle nuove generazioni.

In tal senso, una P.A. "attraente" non può che partire proprio dalle modalità per accedere, certo adottando procedure più snelle, ma anche ponendo attenzione fin dalla fase di costruzione dei bandi sull'insieme delle attitudini e potenzialità richieste agli aspiranti, riducendo nei processi di selezione il peso delle conoscenze nozionistiche "statiche" per focalizzarsi anche sugli aspetti "dinamici" della personalità dei candidati da acquisire (*soft skills*, aspetti motivazionali).

Tra le altre novità legislative rilevanti, si annovera il decreto ministeriale che disciplina la materia dell'apprendistato nelle pubbliche amministrazioni, e la legge di bilancio 2024, che istituisce un fondo a disposizione degli enti pubblici di ricerca non vigilati dal MIUR (compreso l'Istat), le cui risorse sono destinate alla progressione di Ricercatori e Tecnologi dal III al II livello nonché alla valorizzazione del personale tecnico-amministrativo, afferente ai livelli IV-VIII.

Andamento e consistenza del personale dell'Istituto

Occorre preliminarmente sottolineare che nel 2023 le strutture dell'Istituto sono state particolarmente impegnate per portare a termine i numerosi processi di assunzione di personale, partiti diverso tempo fa.

Nel 2023, infatti, le procedure concorsuali, selettive e di valorizzazione professionale hanno interessato circa 800 partecipanti.

Innanzitutto, così come previsto negli aggiornamenti al PIAO 2023-2025 approvati dal Consiglio il 27 luglio e il 16 novembre 2023, sono state integralmente esaurite tutte le graduatorie dei concorsi di I, II e III livello per ricercatori e tecnologi banditi nel 2018.

Sempre l'anno passato ha visto l'ingresso in Istituto dei vincitori del concorso per 100 CTER VI livello, bandito nel 2022; dalla graduatoria degli idonei di tale concorso sono state assunte a tempo determinato 9 unità di CTER VI livello, risorse assegnate al PNRR - "Catalogo nazionale Dati".

Inoltre, è stata data attuazione a quanto previsto dall'Aggiornamento di luglio 2023 relativamente allo scorrimento delle procedure selettive ex art. 22 del d.lgs. 75/2017 per il passaggio al III livello del personale dei livelli IV-VIII, esaurendo la graduatoria dei ricercatori e massimizzando l'utilizzo della graduatoria dei tecnologi, ove residua un unico ultimo idoneo.

Sul versante della valorizzazione del personale interno, in virtù dell'apposita previsione dell'art. 20, comma 3 ter, del D.L n. 75/2023 convertito in legge n. 112/2023, è stata data attuazione a quanto proposto nel PIAO 2023-25 e confermato nel successivo aggiornamento del 27 luglio, ossia l'utilizzo integrale delle graduatorie delle selezioni ex art. 15 CCNL per passaggio di personale ricercatore e tecnologo dal III al II livello e dal II al I, operazione che ha visto 24 passaggi al I livello di Dirigente di ricerca, 26 I livello Dirigente tecnologo, 26 II livello Primo ricercatore e 28 II livello Primo tecnologo, per complessive 104 unità.

Il complesso delle procedure sopra descritte ha avuto significativi impatti sulla consistenza del personale dell'Istituto, in termini di consistenza e di andamenti nei rispettivi profili, come di seguito illustrato. Il personale in forza in Istituto al 31 dicembre 2023 è pari a 1.915 unità (di cui 1.895 unità di personale di ruolo e 20 unità di personale non di ruolo):

**Personale in
forza al 31
dicembre 2023:
1.915 unità**

TAVOLA 3.6 – PERSONALE IN SERVIZIO PRESSO L'ISTAT, SECONDO IL PROFILO E IL LIVELLO (ANNO 2023)

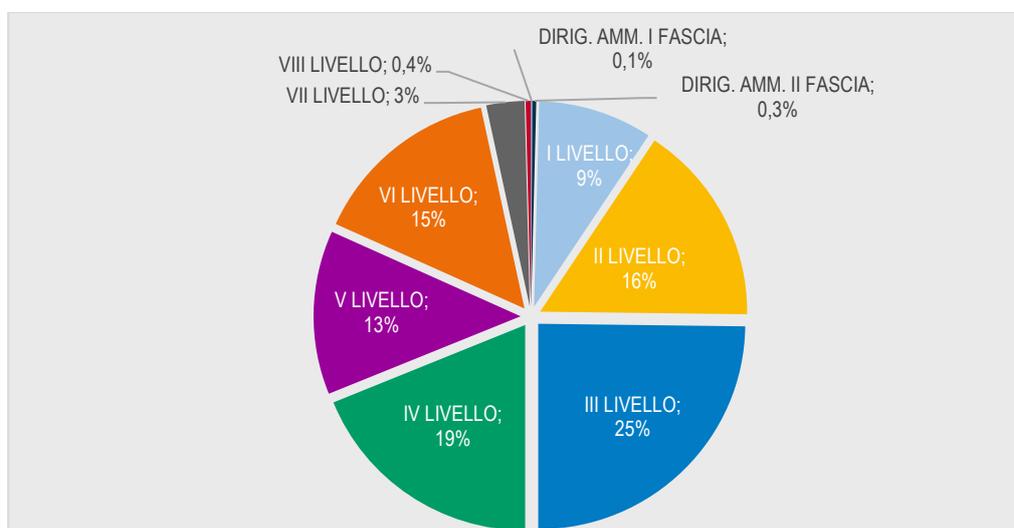
PROFILO	LIVELLO	ANNO 2023
Dirigente Amministrativo I Fascia	Dir. Amm. I Fascia	2
Dirigente Amministrativo II Fascia	Dir. Amm. II Fascia	5
Dirigente di Ricerca	I LIVELLO	104
Dirigente Tecnologo	I LIVELLO	66
Primo Ricercatore	II LIVELLO	162
Primo Tecnologo	II LIVELLO	149
Ricercatore	III LIVELLO	267
Tecnologo	III LIVELLO	207
Funzionario di Amministrazione	IV LIVELLO	15
	V LIVELLO	15
TOTALE		30
Collaboratore T.E.R.	IV LIVELLO	336
	V LIVELLO	203
	VI LIVELLO	245
TOTALE		784
Collaboratore di Amministrazione	V LIVELLO	24
	VI LIVELLO	13
	VII LIVELLO	7
TOTALE		44

PROFILO	LIVELLO	ANNO 2023
Operatore di amministrazione	VII LIVELLO	34
	VIII LIVELLO	3
TOTALE		37
Operatore Tecnico	VI LIVELLO	21
	VII LIVELLO	11
	VIII LIVELLO	5
TOTALE		37
Assistente Tecnico Statistico	VI LIVELLO	1
	Totale	1
TOTALE PERSONALE DI RUOLO		1.895
PROFILO	LIVELLO	ANNO 2023
Dirigente Amministrativo I Fascia (Incarico direzionale)	Dir. Amm. I Fascia	1
Dirigente Amministrativo II Fascia (Incarico direzionale)	Dir. Amm. II Fascia	1
Dirigente di Ricerca (Incarico direzionale)	I LIVELLO	2
Dirigente Tecnologo(Incarico direzionale)	I LIVELLO	3
Tecnologo (Comandati da altra amm.ne c/o Istat)	III LIVELLO	1
Funzionario di Amministrazione (Comandati da altra amm.ne c/o Istat)	V LIVELLO	3
Collaboratore T.E.R. (Contratto a termine)	VI LIVELLO	9
TOTALE PERSONALE NON DI RUOLO		20
TOTALE COMPLESSIVO		1.915

Fonte: Istat, elaborazione di dati del sistema informativo del personale

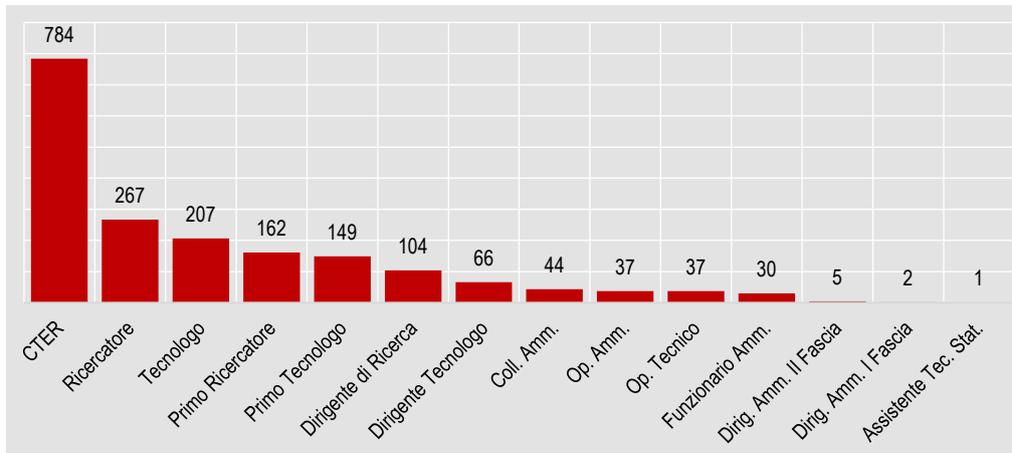
I grafici successivi rappresentano la distribuzione del personale di ruolo nei vari livelli e profili:

FIGURA 3.9 – DISTRIBUZIONE PERSONALE IN SERVIZIO PRESSO L'ISTAT, SECONDO IL LIVELLO (ANNO 2023)



Fonte: Istat, elaborazione di dati del sistema informativo del personale

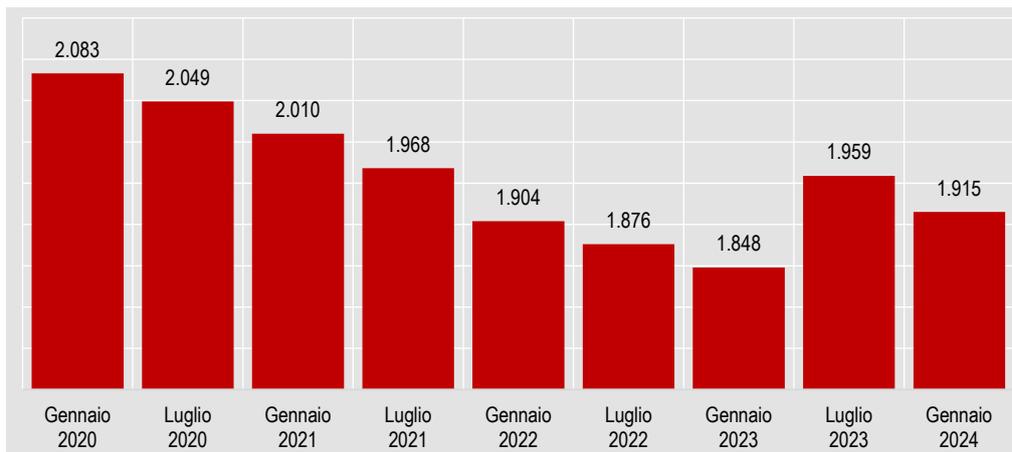
FIGURA 3.10 – DISTRIBUZIONE PERSONALE IN SERVIZIO PRESSO L'ISTAT, SECONDO IL PROFILO (ANNO 2023)



Fonte: Istat, elaborazione di dati del sistema informativo del personale

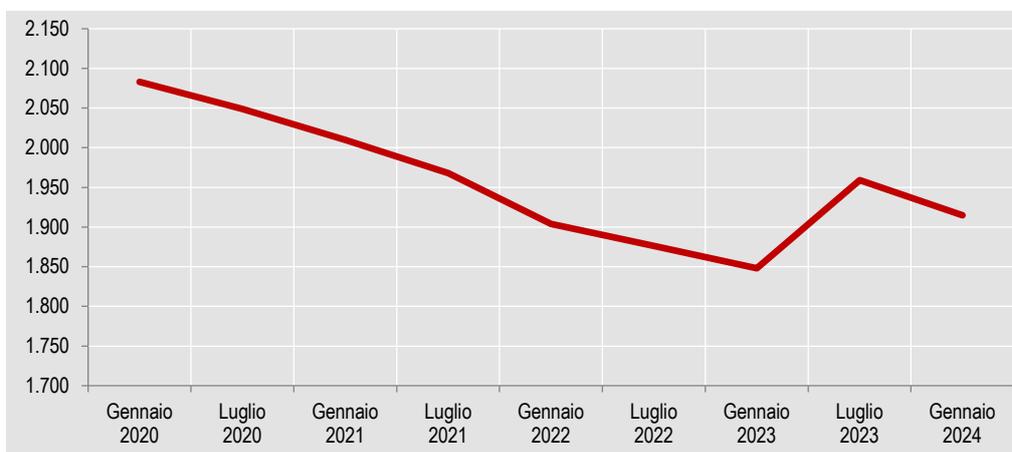
Le iniziative intraprese e/o concluse nel corso del 2023 hanno consentito di interrompere il preoccupante andamento decrescente dell'organico del personale dell'Istituto, sia pur senza tornare ancora ai livelli pre-pandemia:

FIGURA 3.11 - CONSISTENZA DEL PERSONALE (ANNI 2020-2024)



Fonte: Istat, elaborazione di dati del sistema informativo del personale

FIGURA 3.12 – TREND CONSISTENZA DEL PERSONALE (ANNI 2020-2024)



Fonte: Istat, elaborazione di dati del sistema informativo del personale

L'Istituto, infatti, nel periodo 2020-2023 si è trovato a dover affrontare un elevatissimo numero di cessazioni, dettagliate nella tavola sottostante:

TAVOLA 3.7 – PERSONALE CESSATO DAL SERVIZIO PRESSO L'ISTAT (ANNI 2020 - 2023)

PROFILO	ANNO				TOTALE COMPLESSIVO
	2020	2021	2022	2023	
Dirigente Amministrativo I Fascia	-	-	-	1	1
Dirigente Amministrativo II Fascia	2	2	2	1	7
I livello	3	6	12	6	27
II livello	7	9	2	8	26
III livello	3	6	3	4	16
IV livello	54	66	57	42	219
V livello	4	9	12	8	33
VI livello	14	9	5	9	37
VII livello	4	1	3	2	10
TOTALE COMPLESSIVO	91	108	96	81	376

Fonte: Istat, elaborazione di dati del sistema informativo del personale

L'eccezionale diminuzione di personale, conseguenza di normative che hanno creato condizioni favorevoli ai pensionamenti, nelle previsioni delle cessazioni per il prossimo triennio appare rallentata e di nuovo attestata su livelli "fisiologici"; tuttavia, i numeri di cessazioni più consistenti si registrano ancora una volta fra il personale CTER di IV livello. Di seguito è evidenziato il consistente numero di cessazioni previste per il personale del I e del IV livello:

Cessazioni più consistenti fra il personale CTER di IV livello

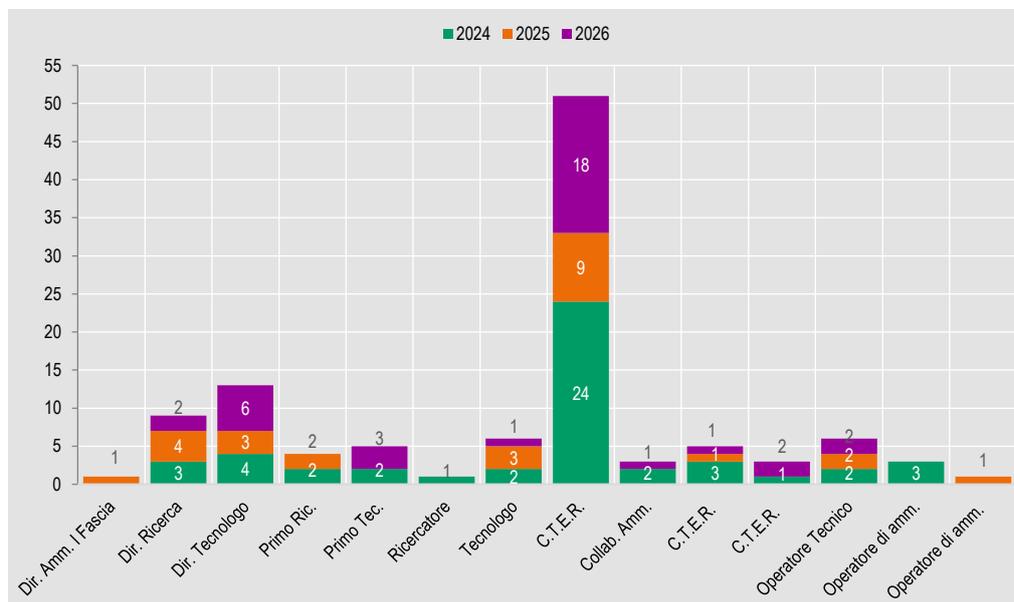
TAVOLA 3.8 – PREVISIONE CESSAZIONI PERSONALE DAL SERVIZIO PRESSO L'ISTAT (ANNI 2024- 2026)

PROFILO/LIVELLO	ANNO			TOTALE COMPLESSIVO
	2024	2025	2026	
Dirigente Amministrativo I Fascia	-	1	-	1
DIRIGENTE AMMINISTRATIVO I FASCIA	-	1	-	1
Dirigente di Ricerca	3	4	2	9
Dirigente Tecnologo	4	3	6	13
TOTALE I LIVELLO	7	7	8	22
Primo Ricercatore	2	2	-	4
Primo Tecnologo	2	-	3	5
TOTALE II LIVELLO	4	2	3	9
Ricercatore	1	-	-	1
Tecnologo	2	3	1	6
TOTALE III LIVELLO	3	3	1	7

PROFILO/LIVELLO	ANNO			TOTALE COMPLESSIVO
	2024	2025	2026	
Collaboratore T.E.R.	24	9	18	51
TOTALE IV LIVELLO	24	9	18	51
Collaboratore di Amministrazione	2	-	1	3
Collaboratore T.E.R.	3	1	1	5
TOTALE V LIVELLO	5	1	2	8
Collaboratore T.E.R.	1	-	2	3
Operatore Tecnico	2	2	2	6
TOTALE VI LIVELLO	3	2	4	9
Operatore di amministrazione	3	-	-	3
TOTALE VII LIVELLO	3	-	-	3
Operatore di amministrazione	-	1	-	1
TOTALE VIII LIVELLO	-	1	-	1
TOTALE	49	26	36	111

Fonte: Istat, elaborazione di dati del sistema informativo del personale

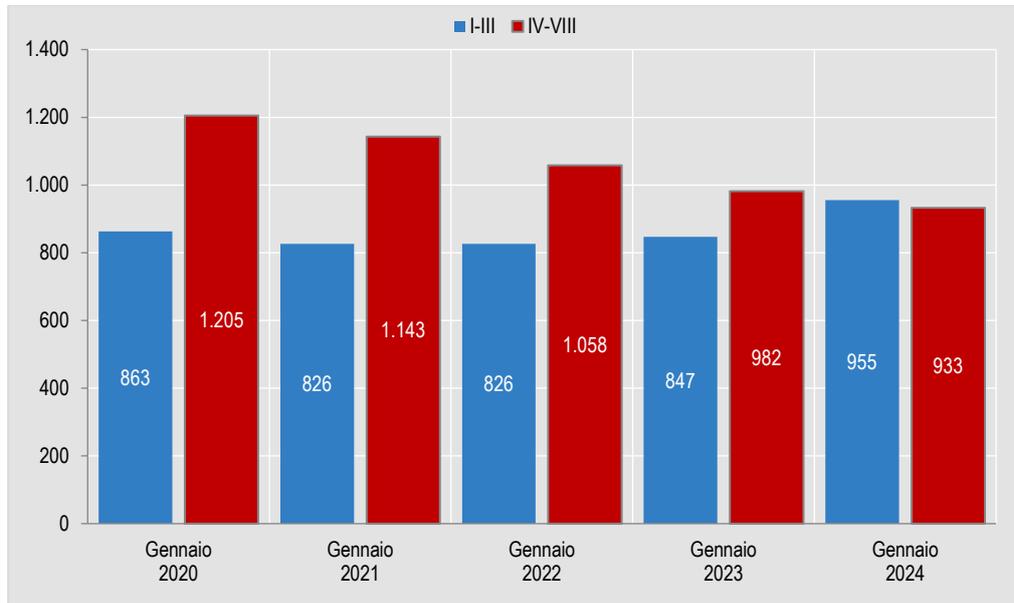
FIGURA 3.13 – CESSAZIONI PERSONALE IN SERVIZIO PRESSO L'ISTAT PER PROFILO (ANNI 2024-2026)



Fonte: Istat, elaborazione di dati del sistema informativo del personale

In merito alla ripartizione fra personale ricercatore e tecnologo e personale tecnico-amministrativo, rispetto agli anni precedenti si osserva che la consistenza del personale di ruolo dei livelli I-III, nel quadriennio 2020-2023, va da 863 a 955 unità, con un aumento complessivo di 92 unità; si registra invece la tendenza opposta per il personale dei livelli IV-VIII, passato nello stesso periodo temporale da 1205 a 933 unità, con una diminuzione complessiva di 272 unità:

FIGURA 3.14 – CONSISTENZA PERSONALE IN SERVIZIO PRESSO L'ISTAT (ANNI 2020-2024)



Fonte: Istat, elaborazione di dati del sistema informativo del personale

Programmazione delle procedure di assunzione per il triennio 2024-2026

In considerazione delle numerose cessazioni intervenute nel corso degli anni precedenti, l'Istituto intende proseguire anche nel triennio 2024-2026 con le iniziative di acquisizione di nuove risorse professionali, dando avvio al concorso pubblico per 100 unità di Ricercatore e Tecnologo di III livello, già previsto dai precedenti Piani di fabbisogno. Le risorse saranno gradualmente immesse nei ruoli dell'Istituto negli anni 2024-2026.

Proseguendo nel percorso volto a recuperare le numerose cessazioni avvenute nei settori amministrativi, che hanno determinato numerose difficoltà nell'attività corrente degli uffici, si prevede di indire nel corso del 2024 un concorso pubblico per 5 unità di Funzionario di amministrazione di V livello, che grazie alle modalità semplificate di svolgimento introdotte dalle nuove norme, dovrebbe consentire l'ingresso dei neoassunti nell'anno corrente.

Una volta concluse le procedure di mobilità volontaria esterna per 36 unità nei profili di Funzionario di amministrazione, CTER e Collaboratore di amministrazione, per immettere nei ruoli i vincitori delle procedure, si prevede l'acquisizione del nulla osta delle amministrazioni di appartenenza dei candidati.

Se alcune aree sono rimaste vacanti (per mancanza di candidature o per inidoneità dei partecipanti), vi sono tuttavia numerosi idonei che potrebbero subentrare o anche essere chiamati per scorrimento. All'esito delle richieste di nulla osta pervenute e quindi, a conclusione delle procedure di assunzione, qualora si riscontrino economie si potrà, eventualmente, procedere ad un aggiornamento per l'utilizzo delle eventuali economie riscontrate.

Solo a conclusione di tutti gli ingressi, tuttavia, sarà possibile contabilizzare eventuali ulteriori residui di tali risorse, da utilizzare eventualmente ricorrendo

Nuovo concorso pubblico per 100 unità di III livello professionale

alle graduatorie di idonei di altri enti (possibilità anch'essa prevista nell'Aggiornamento sopra ricordato).

Con riferimento alle procedure selettive riservate alle categorie protette, di cui alla legge n. 68/1999, il concorso bandito nel 2023 per 4 unità, è infatti deserto.

Il Prospetto Informativo Disabili (PID) relativo all'anno 2023, trasmesso al Ministero del lavoro il 31 gennaio 2024, ha quantificato le necessità di copertura della quota d'obbligo per l'anno corrente in 24 unità per le sedi di Roma, e 1 ciascuna per quelle di Ancona e Genova. In attesa di avviare le interlocuzioni con i locali Centri per l'impiego, per sottoscrivere le convenzioni ai sensi dell'art. 11 della legge n. 68/1999, si ritiene comunque necessario prevedere sin da ora l'indizione di una nuova procedura riservata per 6 Funzionari di V livello destinati in particolare alle sedi romane dell'Istituto, ed una ulteriore procedura riservata per 17 Collaboratori di amministrazione di VII livello, 2 dei quali destinati alle suddette sedi territoriali.

Nell'ambito della dirigenza amministrativa dell'Istituto, il 1 febbraio 2024 ha preso servizio una unità di Dirigente di II fascia, vincitrice dell'VIII corso-concorso indetto dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione – SNA ed assegnata all'Istat, che ne aveva fatto richiesta al fine di limitare il ricorso a posizioni di *interim* nelle strutture dirigenziali.

Inoltre, coerentemente con le determinazioni assunte dal Consiglio d'Istituto nelle sedute del 23 novembre e del 20 dicembre scorso, si è dato corso alla procedura di trattenimento in servizio, a decorrere dall'11 marzo 2024 e fino al 30 novembre 2025, di un Dirigente di I fascia che sarebbe altrimenti cessato per limiti di età.

Iniziative di valorizzazione del personale dell'Istituto

Riprendendo quanto già indicato nel PIAO 2023-2025⁶⁰, per l'anno 2024 si conferma l'attivazione (nei numeri e nelle risorse ivi indicate) delle procedure ex art. 15 CCNL 2002-2005 per il passaggio di Ricercatori e Tecnologi dal III al II livello e dal II livello al I.

Quanto alla valorizzazione del personale tecnico-amministrativo, nel 2024 è previsto l'avvio delle procedure di progressione economica ex art. 53 CCNL 1998-2001 per vari profili. La quantificazione delle unità da mettere a bando sarà oggetto di confronto con le OO.SS. sulla base dei fondi disponibili.

Inoltre, a conclusione di tutti gli inquadramenti conseguenti alle assunzioni dei vincitori e allo scorrimento integrale degli idonei, si ritiene opportuno prevedere nell'anno corrente la possibilità di attuare il cambio di profilo previsto rispettivamente dagli artt. 52 (per il personale dei livelli IV-VIII) e 65 (per il personale dei livelli I-III) del CCNL 1998-2001.

Infine, per quanto riguarda la situazione delle procedure selettive ex art. 22 legge n. 75/2017, la graduatoria per il passaggio al profilo di Ricercatore è ormai esaurita. Residua invece 1 sola unità in quella per il passaggio al profilo di Tecnologo, per la quale si procederà pertanto alla chiamata dell'idoneo interessato.

⁶⁰ Ribadito nei successivi Aggiornamenti di luglio e novembre 2023.

Nuove opportunità di acquisizione di risorse umane

Si è detto sopra delle più recenti novità apportate dal legislatore in materia di personale delle amministrazioni pubbliche e, in particolare, degli enti di ricerca.

La prima fra queste è il Decreto ministeriale del 29 dicembre 2023 adottato di concerto dal Ministro della Pubblica Amministrazione e dal Ministro dell'Università e della Ricerca, contenente i criteri e le procedure mediante i quali, fino al 31 dicembre 2026, le pubbliche amministrazioni possono reclutare, con contratto a tempo determinato di apprendistato di durata massima di trentasei mesi, giovani laureati individuati su base territoriale. Al termine di tale periodo, e previa valutazione finale, è prevista l'assunzione a tempo indeterminato con inquadramento nel profilo di Funzionario di V livello.

Il provvedimento, di particolare interesse per l'Istat, è un'iniziativa promossa congiuntamente dal Ministero della Pubblica Amministrazione e dal Ministero dell'Università e della Ricerca e rappresenta, quindi, un *trait d'union* tra il pubblico impiego, il mondo dell'università e della ricerca.

Lo strumento ha un forte valore innovativo e garantirebbe all'Istat da un lato di essere parte attiva nel percorso di accesso delle giovani generazioni al mondo del pubblico impiego e, dall'altro, di continuare il processo di innovazione e modernizzazione dell'Istituto, dotandolo dell'apporto di nuove generazioni e delle loro energie, capacità e competenze necessarie ad affrontare, anche in ottica di PNRR, le esigenze immediate e future.

A tale considerazione si aggiunge quella in base alla quale, in ragione dell'articolazione territoriale dell'Istat che presenta sedi nelle varie regioni del territorio nazionale, l'attuazione di tale provvedimento già nel corso dell'anno 2024 consentirebbe all'Istituto, attraverso la stipula di apposite convenzioni con le locali università interessate, di ramificare ancor di più la propria presenza e la propria vocazione territoriale.

Nuove opportunità di acquisizione di risorse umane

Con riferimento alle novità legislative introdotte e richiamate nel paragrafo precedente, la legge di bilancio 2024⁶¹ istituisce nello stato di previsione del Ministero dell'economia e delle finanze un fondo con una dotazione finanziaria pari a 35,32 milioni di euro annui a decorrere dall'anno 2024, da ripartire in favore del personale in servizio presso 10 enti pubblici di ricerca, tra i quali anche l'Istituto nazionale di statistica; la ripartizione fra gli enti beneficiari delle risorse di questo fondo avverrà con Decreto del Presidente del Consiglio dei ministri, da adottare entro novanta giorni dalla data di entrata in vigore della legge.

Quanto all'utilizzo di tali risorse, la norma prevede un duplice percorso. Di tali risorse economiche, 14,52 milioni di euro sono destinati per la promozione dello sviluppo professionale di ricercatori e tecnologi di ruolo di terzo livello in servizio alla data di entrata in vigore della legge, da attuarsi mediante procedure selettive riservate a ricercatori e tecnologi di III livello per l'accesso al II livello che gli enti possono indire (è quindi una facoltà e non un obbligo). I restanti 20,80 milioni di euro sono finalizzati alla valorizzazione del personale

⁶¹ Legge 30 dicembre 2023, n. 213, art. 1, commi 308-309-310.

tecnico-amministrativo in ragione delle specifiche attività svolte nonché del raggiungimento di più elevati obiettivi nell'ambito della ricerca pubblica.

Per quantificare l'importo totale assegnato all'Istituto per procedere alle procedure selettive, nonché i principi generali è necessario attendere il D.P.C.M.

In assenza del D.P.C.M. di riparto non è possibile ad oggi quantificare l'ammontare delle risorse che verranno destinate all'Istat, e pertanto ogni dettagliata ipotesi di utilizzo deve necessariamente essere rinviata ad un momento successivo.

Per quel che riguarda invece la valorizzazione del personale tecnico-amministrativo, cui la norma destina 20,80 milioni di euro, l'Istituto provvede all'assegnazione delle risorse al personale tecnico-amministrativo in ragione della partecipazione dello stesso ad appositi progetti finalizzati al raggiungimento di più elevati obiettivi nell'ambito della ricerca.

La legge di bilancio rinvia al D.P.C.M. da emanare l'indicazione dei principi generali che porteranno gli enti a definire gli obiettivi e conseguentemente l'attribuzione delle risorse al personale interessato dalla norma. A tal proposito, si dovranno necessariamente attendere i contenuti di tale D.P.C.M. prima di poter dare attuazione della norma, e pertanto si rinvia ad un successivo aggiornamento l'indicazione delle risorse disponibili e quindi le posizioni da valorizzare. Il riferimento agli "obiettivi", tuttavia, richiede sin da ora una riflessione sull'individuazione degli elementi di *performance* che possano essere di riferimento per l'utilizzo delle risorse che verranno destinate all'Istituto.

Progetti PNRR e risorse a tempo determinato

Le attività di reclutamento di personale esterno per la realizzazione di progetti ricadenti nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza hanno riguardato:

- tre procedure selettive per consulenti esterni finanziate nell'ambito del PNRR, Misura 1, Componente 1, subinvestimento 2.2.4 finanziato dall'Unione Europea – *NextGenerationEU*. Dopo aver accertato tramite avviso rivolto al personale interno l'assenza di professionalità idonee a svolgere le attività previste, sono stati pubblicati sul portale inPA avvisi per il conferimento di incarichi professionali a 1 esperto *senior data scientist*, 5 Esperti *middle data scientist* e 6 esperti *middle* dell'organizzazione e procedure della PA. Le procedure si sono concluse e sono in corso le procedure per la sottoscrizione dei contratti con gli esperti;
- tre procedure concorsuali pubbliche per il reclutamento a tempo determinato di 5 Ricercatori III livello, 6 Tecnologi III livello e 8 CTER VI livello nell'ambito del Progetto "Catalogo Nazionale Dati (NDC - *National Data Catalogue*)". Le commissioni incaricate di valutare le candidature si sono già insediate e le procedure sono in fase di espletamento. Su questo Progetto sono attualmente impegnate anche 9 unità di personale assunte a tempo determinato, ricorrendo alla graduatoria degli idonei del concorso per 100 CTER VI livello, concluso nel 2023. Complessivamente, la copertura finanziaria dell'onere

assunzionale è garantita dalle risorse economiche stanziata a *budget* 2024-2026, come di seguito specificato.

TAVOLA 3.9 – PROCEDURE CONCORSUALI “NextGenerationEU”

PROFILO – N°UNITÀ	CORRISPETTIVO LORDO ANNUO
Esperto <i>data scientist</i> profilo <i>senior</i> - 1	Compenso lordo annuo di euro 70.000,00 (esclusi oneri riflessi)
Esperto <i>data scientist</i> profilo <i>middle</i> - 5	Compenso lordo annuo di euro 50.000,00 (esclusi oneri riflessi)
Esperto di organizzazione e procedure della P.A. profilo <i>middle</i> - 6	Compenso lordo annuo di euro 50.000,00 (esclusi oneri riflessi)

Fonte: Istat, elaborazioni su sistemi informativi interni

TAVOLA 3.10 – PROCEDURE CONCORSUALI “CATALOGO NAZIONALE DATI”

PROGETTO/RISORSE	NUMERO RISORSE A T.D
Ricercatore	5
Tecnologo	6
CTER VI	8
CTER VI (a)	9

Fonte: Istat, elaborazioni su sistemi informativi interni

(a) Idonei nella graduatoria Concorso pubblico - 100 posti CTER VI livello.

TAVOLA 3.11 – COPERTURA A BUDGET DELLE RISORSE ASSUNZIONALI SU PNRR - CND

POSIZIONE FINANZIARIA	DESCRIZIONE POSIZIONE FINANZIARIA	STANZIAMENTO BUDGET 2024	STANZIAMENTO BUDGET 2025	STANZIAMENTO BUDGET 2026
C2.1.4.01.01.001.0002	Voci stipendiali al personale tempo determinato	820.650,90€	820.650,90€	649.165,30€
C2.1.4.01.01.002.0022	Accessorio personale TI - Livelli I-III t.d.	19.410,82€	19.410,82€	19.410,82€
C2.1.4.01.01.002.0023	Accessorio personale TI - Livelli IV-VIII t.d.	129.758,45€	129.758,45€	78.872,78€
C2.1.4.02.01.001.0002	Contributi obbligatori previdenziali personale a t.d.	235.113,45€	235.113,45€	181.203,98€
C2.1.9.01.01.001.0002	IRAP t.d.	82.434,71€	82.434,71€	63.533,16€
C2.1.4.03.03.001.0002	Accantonamento annuo per TFR/TFS	59.234,75€	59.234,75€	46.696,99€
TOTALE		1.346.603,08€	1.346.603,08€	1.038.883,03€

Fonte: Istat, elaborazioni su sistemi informativi interni

La Convenzione sottoscritta dall’Istituto con il Ministero della Cultura prevede l’individuazione di 3 consulenti esterni con profilo di Esperto *middle* in organizzazione ed economia dei settori culturali e creativi.

Alle procedure suindicate si aggiungono due convenzioni sottoscritte dall'Istituto per lo svolgimento di attività di ricerca, per le quali sono previsti appositi finanziamenti e l'acquisizione di risorse esterne.

La prima convenzione è stata sottoscritta nel dicembre 2023 con l'Istituto per il Credito sportivo – ICS e il Dipartimento per lo Sport della Presidenza del Consiglio dei Ministri, per l'implementazione di un Conto Satellite dello sport in Italia. Tale progetto ha una durata di 3 anni e per esso il Dipartimento dello sport ha previsto un finanziamento complessivo di 300.000 euro. Le attività sono ancora in fase preliminare, e si dovrà valutare l'eventuale acquisizione di risorse esterne.

L'altra convenzione, sottoscritta nel settembre 2022 con il Ministero dell'Economia, prevedeva di fornire all'Istat le risorse per lo sviluppo di un Conto satellite per l'economia sociale per l'Italia per gli anni 2021-2023 e favorire la sua futura messa a regime nella produzione statistica corrente entro il 2027; il progetto aveva una durata di cinque anni. Per la realizzazione delle attività previste dalla Convenzione il Ministero avrebbe dovuto corrispondere all'Istat, dietro presentazione di regolare rendicontazione, un importo pari 1,5 milioni di euro, rispettivamente, per l'anno 2022 e per l'anno 2023. Per gli anni dal 2024 al 2027 la convenzione avrebbe operato a titolo gratuito. Le modalità previste per la corresponsione dei fondi disposti per l'assunzione di consulenti esterni non hanno permesso all'Istat di poter attuare le procedure necessarie al loro effettivo utilizzo. È in corso tuttavia un confronto con il Ministero per aggiornare la Convenzione e rimodulare i tempi di erogazioni dei finanziamenti.

Infine, l'Istat è risultato fra i beneficiari di un *Grant Agreement* della Commissione Europea relativa al progetto "Integrazione dei dati per riconoscere i rischi e proteggere i bambini dalla violenza" (c.d. DORA), per il quale è stata concessa una sovvenzione di 125.416,30 euro. In particolare, il progetto DORA affronta la priorità "Sostenere e migliorare la raccolta nazionale di dati sulla violenza contro i bambini", per contribuire all'elaborazione e alla consegna di dati più integrati e accurati relativi sia alla *Violence Against Children* (VAC), comprese le donne, sia alle mutilazione/escissione genitale, favorendo il miglioramento dell'analisi dei dati, oltre ad un'accurata conoscenza delle caratteristiche intrinseche del fenomeno. L'accordo ha durata dal 1° marzo 2023 al 28 febbraio 2025, per complessivi 24 mesi, e prevede l'acquisizione di 1 unità a tempo pieno e determinato con il profilo di Ricercatore di III livello professionale, per la quale è in fase di pubblicazione il relativo bando.

[Riepilogo delle procedure di acquisizione di risorse umane](#)

Il prospetto sottostante descrive e riassume gli ingressi di personale già previsti dal precedente PIAO e relativi aggiornamenti ma non conclusi nel 2023 (e che quindi hanno generato un risparmio rispetto alle previsioni finanziarie ivi contenute), nonché le proposte di nuove assunzioni mediante varie tipologie di procedura, da espletarsi nel 2024:

TAVOLA 3.12 – RIEPILOGO ASSUNZIONI (PREVISTE E ULTERIORI)

TIPOLOGIA DI ASSUNZIONE	LIVELLO	ASSUNZIONI NELL'ANNO 2024 (previste da precedenti documenti di programmazione)	NUOVE ASSUNZIONI	TOTALE ONERE STIMATO 2024	
Concorso pubblico DIR-TEC 2022 PIAO 27 luglio 2023	I	6		169.328,52 €	3 mesi
Mobilità volontaria	V	36		838.452,06 €	6 mesi
Nuovo art. 15 2024 PIAO 16 novembre 2023	I-II	56		1.609.016,52 €	12 mesi
Concorsi pubblici 100 unità III liv. PIAO 27 luglio 2023	III	75		1.648.919,38 €	5 mesi
B1) SUBTOTALE ASSUNZIONI PREVISTE ANNO 2024		173		4.265.716,48	
Ultimo scorrimento idonei procedura ex art. 22 – TEC	III		1	-1.114,37 €	
Scorrimenti mobilità da risparmi concorso cat. protette 2022	vari livelli	9		223.208,32 €	6 mesi
Concorso pubblico per categorie protette 2024 FA V	V		6	69.871,01 €	3 mesi
Concorso pubblico per categorie protette 2024 CAM VII	VII		17	166.709,74 €	3 mesi
Concorsi pubblici FA V	V		5	58.225,84 €	3 mesi
Apprendistato (FA V tempi determinati)	V		10	116.451,68 €	3 mesi
Procedure selettive III-II art. 1 c.ma 309 L. 213/23		in attesa emanazione D.P.C.M. attuativo			
Procedure selettive IV/VIII-EP art. 1 c.ma 309 L. 213/23		in attesa emanazione D.P.C.M. attuativo			
B2) SUBTOTALE NUOVE ASSUNZIONI 2024		9	39	633.352,20 €	
TOTALE ASSUNZIONI 2024-2025		182	39	4.899.068,68 €	

Fonte: Istat, elaborazioni su sistemi informativi interni

TAVOLA 3.13 – BUDGET DISPONIBILE PER LE POLITICHE DEL PERSONALE

PROFILO	CORRISPETTIVO LORDO ANNUO	RISPARMIO
A) RISORSE DISPONIBILI		
a1) Accantonamento per le politiche del personale Pos. Finanziaria c2.4.3.99.99.001.0003		4.375.365,00€
a2) Risparmi derivanti da mancate assunzioni 2023 e già stanziati sulle corrispondenti posizione finanziaria di <i>budget</i> destinate alla copertura del personale in servizio al 1/1/2024		
PROCEDURA CONCORSUALE		RISPARMIO
Concorso I livello DIR-RIC 2018	1 esterno	111.437,00€
Concorso II livello PR 2018	2 interni	43.460,42€
Concorso II livello PT 2018	1 esterno 1 interno	100.560,75€
Concorso III livello TEC 2018	1 interno	-1.114,37€
Categorie protette 2023	8 esterni	427.026,56€
Subtotale a2)		681.370,36€
a3) Risparmi derivanti da maggiori cessazioni 1/9 - 31/12/2023 (rispetto al dato di <i>budget</i> 2024-2026)		321.841,79€
TOTALE BUDGET DISPONIBILE [a1 + a2 + a3]		5.378.577,15€

Fonte: Istat, elaborazioni su sistemi informativi interni

TAVOLA 3.14 – ASSUNZIONI PER LIVELLO PREVISTE A REGIME AL 31/12/2025

PROFILO	DIR-TEC 2022	ART.15	III LIVELLO	ART.22	MOBILITÀ 2023	CAT. PROTETTE	FAM	SCORRIMENTO MOBILITÀ	APPRENDISTATO	TOTALE
DGEN										0
DIR I F										0
DIR II F										0
I LIVELLO	6	24								30
II LIVELLO		32								32
III LIVELLO			75	1						76
IV liv. Tutti i profili								4		4
V liv. Tutti i profili					36	6	5	5	10	62
VI liv. Tutti i profili										0
VII liv. Tutti i profili						17				17
VIII liv. Tutti i profili										0
TOTALE ASSUNZIONI	6	56	75	1	36	23	5	9	10	221

Fonte: Istat, elaborazioni su sistemi informativi interni

(a) Delle 100 assunzioni di III livello, 25 saranno attivate nel corso dell'anno 2026 e la copertura sarà garantita dallo stanziamento sulle politiche del personale pari ad Euro 2.000.000

TAVOLA 3.15 – CESSAZIONI PER LIVELLO PREVISTE A REGIME AL 31/12/2025

PROFILO	CESSAZIONI DA PROCEDURE SELETTIVE	CESSAZIONI PREVISTE 2024	CESSAZIONI PREVISTE 2025	TOTALE
DGEN				0
DIR I F				0
DIR II F				0
I LIVELLO		7	7	14
II LIVELLO	24	4	2	30
III LIVELLO	32	3	3	38
IV liv. Tutti i profili	1	24	9	34
V liv. Tutti i profili		5	1	6
VI liv. Tutti i profili		3	2	5
VII liv. Tutti i profili		3		3
VIII liv. Tutti i profili			1	1
TOTALE CESSAZIONI	57	49	25	131

Fonte: Istat, elaborazioni su sistemi informativi interni

TAVOLA 3.16 – COSTO ANNUO DA APPLICAZIONE POLITICHE DEL PERSONALE

PROFILO	LIVELLO	CONSISTENZA AL 1 GENNAIO 2024	NUOVE ASSUNZIONI	CESSANZIONI	CONSISTENZA FINALE AL 31/12/2025	COSTO ANNUO (FISSE) A REGIME
DIR I F	62.718,36€	2	0	0	2	125.436,72€
DIR II F	49.032,46€	5	0	0	5	245.162,30€
I LIVELLO	76.444,90€	170	30	14	186	14.218.751,40€
II LIVELLO	57.739,22€	311	32	30	313	18.072.375,86€
III LIVELLO	44.268,01€	474	76	38	512	22.665.221,12€
IV liv. Tutti i profili	30.164,39€	351	4	34	321	9.682.769,19€
V liv. Tutti i profili	27.407,27€	242	62	6	298	8.167.366,46€
VI liv. Tutti i profili	25.218,39€	280	0	5	275	6.935.057,25€
VII liv. Tutti i profili	23.099,64€	52	17	3	66	1.524.576,24€
VIII liv. Tutti i profili	21.850,01€	8	0	1	7	152.950,07€
TOTALE PERSONALE DI RUOLO		1.895	221	131	1.985	82.111.705,14€
DGEN	202.000,00€	1			1	202.000,00€
Incarico T.D. direzionale	57.892,87€	6			7	347.357,22€
T.D. su PFE (coperti <i>ad hoc</i>)		9			9	-
Comandi (coperti <i>ad hoc</i>)		4			4	-
TOTALE PERSONALE FUORI RUOLO		20	0	0	20	549.357,22€
TOTALE		1.915	221	131	2.005	82.396.916,70€

Fonte: Istat, elaborazioni su sistemi informativi interni

Il costo a regime pari ad Euro 82.516.955,23 è coperto da quanto stanziato in sede di predisposizione del *budget* 2024-2026 sulla posizione finanziaria C2.1.4.01.01.001.0001 - Voci stipendiali al personale tempo indeterminato per euro 82.523.610,72.

Quadro delle risorse finanziarie

Le previsioni di spesa per le assunzioni relative all'anno corrente indicate nel presente documento risultano in coerenza con i dati del bilancio di previsione per l'anno 2024 nonché con il bilancio triennale 2024-2026, come successivamente illustrato.

Ai fini del monitoraggio della spesa per il personale, che sarà effettuato nel corso del 2024 a cura dell'Amministrazione vigilante, il vincolo alle assunzioni è dato dal rispetto del rapporto tra entrate medie del triennio precedente e spese di personale: l'impatto delle spese di personale non deve superare l'80% della media delle entrate del triennio precedente iscritte a bilancio (come da Tavola 3.17).

TAVOLA 3.17 – INDICATORE PER LIMITE DI SPESE DI PERSONALE – IPOTESI DI CALCOLO DELL'INDICATORE DI CUI ALL'ART. 9, COMMA 2, D.LGS. 218/2016

ANNO DI RIFERIMENTO	TRIENNIO DI RIFERIMENTO PER CALCOLO MEDIA	MEDIA ENTRATE CORRENTI	COMPUTO TETTO	COSTI DEL PERSONALE BUDGET PREVENTIVO 2024	INDICATORE
2024	2020-2022	230.198.706,00€	184.158.964,80€	150.251.241,00€	65,27%

Fonte: Istat, elaborazioni su sistemi informativi interni

TAVOLA 3.18 – CALCOLO MEDIA ENTRATE CORRENTI

PROVENTI UTILI AL CALCOLO DELL'INDICATORE	IMPORTO
2020	237.949.670,00€
2021	208.703.010,00€
2022	243.943.438,00€
MEDIA DEL TRIENNIO	230.198.706,00€

Fonte: Istat, elaborazioni su sistemi informativi interni

TAVOLA 3.19 – DATI DI BUDGET ECONOMICO ANNUALE 2024

VOCI DI BUDGET ECONOMICO					
CODICE	DESCRIZIONE	STANZIAMENTO COMPLESSIVO	TEMPO INDETERMINATO	TEMPO DETERMINATO	NATURA DELLE VOCI
B9)a	SALARI E STIPENDI	98.739.397€	97.517.415€	1.221.982€	Competenze fisse ed accessorie
B9)b	ONERI SOCIALI	23.538.888€	23.303.775€	235.113€	Contributi obbligatori
B9)c	TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO	9.507.268€	9.448.033€	59.235€	Accantonamento TFR/TFS
B9)e	ALTRI COSTI	2.693.840€	2.693.840€	-	Fondo assistenziale, altre competenze imponibili (es. per docenze)
B13	ACCANTONAMENTI	9.009.435€	9.009.435€	-	
		4.375.765€	4.375.765€	-	Politiche del personale,
		4.633.670€	4.633.670€	-	Rinnovi contrattuali
IRAP	IMPOSTE	8.361.178€	8.278.744€	82.435€	IRAP
TOTALE RISORSE A BUDGET		151.850.006€	150.251.241€	1.598.765€	

Fonte: Istat, elaborazioni su sistemi informativi interni

TAVOLA 3.20 – DATI DI BUDGET ECONOMICO ANNUALE 2025

VOCI DI BUDGET ECONOMICO					
CODICE	DESCRIZIONE	STANZIAMENTO COMPLESSIVO	TEMPO INDETERMINATO	TEMPO DETERMINATO	NATURA DELLE VOCI
B9)a	SALARI E STIPENDI	100.819.642	99.609.854	1.209.788	Competenze fisse ed accessorie
B9)b	ONERI SOCIALI	24.071.931	23.836.818	235.113	Contributi obbligatori
B9)c	TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO	10.584.524	10.525.289	59.235	Accantonamento TFR/TFS
B9)e	ALTRI COSTI	2.992.858	2.992.858	-	Fondo assistenziale, altre competenze imponibili (es. per docenze)
B13	ACCANTONAMENTI	4.633.670	4.633.670	-	
		-	-	-	Politiche del personale,
		4.633.670	4.633.670	-	Rinnovi contrattuali
IRAP	IMPOSTE	8.550.811	8.468.376	82.435	IRAP
TOTALE RISORSE A BUDGET		151.653.436	150.066.865	1.586.571	

Fonte: Istat, elaborazioni su sistemi informativi interni

TAVOLA 3.21 – DATI DI BUDGET ECONOMICO ANNUALE 2026

VOCI DI BUDGET ECONOMICO					
CODICE	DESCRIZIONE	STANZIAMENTO COMPLESSIVO	TEMPO INDETERMINATO	TEMPO DETERMINATO	NATURA DELLE VOCI
B9)a	SALARI E STIPENDI	97.646.743	96.899.294	747.449	Competenze fisse ed accessorie
B9)b	ONERI SOCIALI	23.334.835	23.153.631	181.204	Contributi obbligatori
B9)c	TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO	11.657.773	11.611.076	46.697	Accantonamento TFR/TFS
B9)e	ALTRI COSTI	2.961.763	2.961.763	-	Fondo assistenziale, altre competenze imponibili (es. per docenze)
B13	ACCANTONAMENTI	7.146.088	6.633.670	512.418	
		2.512.418	2.000.000	512.418	Politiche del personale,
		4.633.670	4.633.670	-	Rinnovi contrattuali
IRAP	IMPOSTE	8.288.863	8.225.330	63.533	IRAP
TOTALE RISORSE A BUDGET		151.036.065	149.484.764	1.551.301	

Fonte: Istat, elaborazioni su sistemi informativi interni

In tale ottica la spesa per il personale sarà oggetto di continuo monitoraggio nel corso dell'anno, in considerazione anche dell'andamento delle effettive cessazioni che si verificheranno.

TAVOLA 3.22 – COSTI (COMUNICAZIONE DEL DIPARTIMENTO DELLA FINANZA PUBBLICA N. 2273 DEL 13 DICEMBRE 2017)

COSTO MEDIO DEL PERSONALE ISTAT		
LIVELLO	PROFILO	COSTO MEDIO
Dir. Amm.	Dirigente Amministrativo	155.677,49€
I	Dirigente di ricerca	111.437,00€
II	Primo Ricercatore	74.997,10€
III	Ricercatore	53.266,89€
I	Dirigente Tecnologo	112.885,68€
II	Primo Tecnologo	76.412,35€
III	Tecnologo	52.263,95€
IV	Tutti i profili	53.378,32€
V	Tutti i profili	46.580,67€
VI	Tutti i profili	41.566,00€
VII	Tutti i profili	39.225,82€
VIII	Tutti i profili	34.757,20€

Fonte: Istat, elaborazioni su sistemi informativi interni

3.4. Sottosezione di programmazione - *Formazione del personale*

Il sistema della formazione in Istat

La formazione e lo sviluppo delle competenze del personale costituiscono uno strumento fondamentale nella gestione delle risorse umane: la riqualificazione del personale è una variabile determinante e rappresenta un investimento organizzativo necessario per il raggiungimento degli obiettivi strategici. L'Istat cura il processo di sviluppo e di valorizzazione del proprio capitale umano attraverso un'attività di formazione continua, definita in stretta connessione con le esigenze strategiche dell'Istituto e le necessità operative dei Dipartimenti e delle Direzioni. Il tema della formazione del personale vive oggi una rinnovata attualità all'interno del processo di riforma della pubblica amministrazione, come sottolinea la Direttiva sulla pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze - emanata dal Ministro Zangrillo⁶² - che sancisce che "la valorizzazione del capitale umano passa attraverso il riconoscimento della centralità della leva della formazione, che deve avere valore per le persone e per le amministrazioni".

In questo contesto, fare formazione significa non solo promuovere l'efficacia e l'efficienza dei singoli processi lavorativi, ma anche accompagnare il cambiamento dei modelli organizzativi e dei processi produttivi e promuovere una cultura della qualità del lavoro, intervenendo sulla cultura organizzativa nel suo complesso.

Pertanto il programma di sviluppo delle competenze in Istituto costituisce il risultato di un processo composito, costituito da diversi tasselli: analisi delle linee strategiche dell'ente, ricognizione delle esigenze espresse dalle Direzioni e conoscenza trasversale e diffusa della realtà organizzativa dell'Istituto. In questo processo fondamentale è la *partnership* tra l'area della formazione e la rete dei referenti, che costituisce il punto di snodo strategico tra la domanda e l'offerta formativa. Il piano formativo, pertanto, è il risultato di un processo articolato e condiviso, che continuerà a essere oggetto di confronto e di condivisione con tutti i soggetti coinvolti nelle fasi che seguiranno di progettazione, erogazione, monitoraggio e valutazione dei progetti formativi.

Per il prossimo triennio i macro-obiettivi di sviluppo delle competenze del personale, in funzione del raggiungimento delle finalità istituzionali, sono:

- continuare a supportare l'aggiornamento e lo sviluppo delle competenze del personale Istat su temi fondamentali del processo statistico;
- promuovere una cultura comune della qualità del lavoro e sostenere lo sviluppo delle competenze organizzative trasversali;
- favorire la crescita e l'aggiornamento continuo delle competenze necessarie per affrontare le sfide della trasformazione digitale;
- supportare lo sviluppo delle competenze del personale sui temi di specifica pertinenza professionale che le strutture riterranno prioritarie;
- ampliare e diversificare l'offerta formativa, avvalendosi delle opportunità messe a disposizione da metodologie didattiche innovative;

L'Istat investe nella formazione del personale per raggiungere i suoi obiettivi strategici

⁶² Direttiva "Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal PNRR", 23/03/2023.

- sviluppare competenze statistiche tra i soggetti del Sistema Statistico Nazionale.

Il Sistema competenze

Le linee di indirizzo emanate di recente dal Ministero per la pubblica amministrazione riconoscono che “la graduale qualificazione delle amministrazioni pubbliche, come organizzazioni ad alta intensità di lavoro qualificato, richiede agli enti di dotarsi delle infrastrutture immateriali funzionali a definire, osservare e sviluppare le competenze tecniche e trasversali del proprio personale”. L’Istat, da tempo in sintonia con questo approccio, ha intensificato in questi anni l’impegno rivolto a implementare un vero e proprio Sistema delle competenze, per acquisire una fotografia quanto più esaustiva e fedele possibile del capitale umano presente in Istituto. Il Sistema delle competenze nasce, infatti, dalla consapevolezza che per orientare le politiche per il personale è necessario conoscere le competenze richieste dallo svolgimento dei processi di lavoro, quelle possedute dai dipendenti e di conseguenza, per sottrazione, le competenze mancanti.

Nel 2023 è stata portata a termine l’attività di revisione e aggiornamento della Banca dati competenze, per intercettare gli sviluppi delle conoscenze e delle capacità richieste dall’evoluzione della produzione statistica e dei sistemi di gestione degli enti di ricerca. La nuova Banca dati non solo è stata aggiornata ma si è anche arricchita di una nuova sezione, dedicata a rilevare il tipo e il livello di competenze organizzative messe in campo dal personale.

La DCRU si propone ora di valorizzare appieno il Sistema delle competenze, come asse portante delle politiche per il personale, impiegandolo nella stesura dei Piani di fabbisogno, nella rilevazione dei *gap* formativi e nella definizione dei percorsi di carriera. Per farlo sarà lanciata una campagna di comunicazione, con il supporto della Intranet e della Rete dei referenti per lo sviluppo delle competenze, finalizzata a far conoscere le potenzialità della Banca dati e ad invitare i colleghi a profilarsi al suo interno. A fianco della Banca dati competenze, sarà dato ulteriore impulso al servizio di ascolto e orientamento del personale dell’Istituto avviato dallo Sportello orientamento competenze.

La nuova Banca dati delle competenze per la valorizzazione del capitale umano

L’offerta formativa

Sono intervenute in questi ultimi anni sostanziali innovazioni nei metodi di produzione dell’informazione statistica, nonché nuove assunzioni e massicce riallocazioni di risorse umane all’interno del nuovo assetto organizzativo. Ciò richiede al personale di sviluppare o allineare numerose e varie competenze, sia di tipo tecnico-specialistico sia di natura organizzativa. La scelta di base del piano formativo è quella di supportare il cambiamento, privilegiando temi e problematiche che sono stati individuati come direttrici strategiche dall’amministrazione o che sono emersi come elementi di criticità da parte delle strutture.

La formazione - in una prospettiva di sviluppo del personale - segue diversi percorsi orientati al sostegno sia delle competenze specialistiche (area statistica, informatica, linguistica e giuridico-amministrativa) sia delle competenze trasversali (area competenze organizzative trasversali, benessere organizzativo, gestionale).

La formazione specialistica e trasversale per lo sviluppo del personale

La programmazione delle iniziative formative è organizzata in semestri e viene pubblicata sulla Intranet d’Istituto. Si articola nelle seguenti aree

tematiche: statistica, informatica, competenze organizzative trasversali, giuridico-amministrativo-contabile, lingue straniere, salute e sicurezza nei luoghi di lavoro; a partire dal 2024 saranno presenti nell'offerta formativa anche l'area dedicata al benessere organizzativo e l'area internazionale.

I colleghi si candidano alla partecipazione dei corsi; le candidature sono sottoposte all'autorizzazione di Caposervizio, Direttore e Capo Dipartimento. L'offerta "a calendario" costituisce, però, soltanto una parte dell'attività formativa. Un altro importante segmento dell'attività di formazione è costituito da richieste avanzate dalle strutture in corso d'anno e correlate a diversi fattori:

- richieste *ad hoc* di iniziative di apprendimento presentate dalle strutture. Si tratta di richieste rispondenti a specifici fabbisogni formativi, non emersi in occasione della raccolta strutturata dei fabbisogni formativi, e sono generalmente destinate a *target* specifici di utenza;
- progetti speciali: ad esempio la formazione sulla sicurezza informatica, sulle competenze digitali e così via;
- richieste di alta formazione, che vedono l'Istituto ospitare importanti personalità della comunità scientifica nazionale e internazionale per *lectio magistralis* e corsi strutturati, come ad esempio quelle correlate alle attività proposte dal Comitato per la ricerca;
- eventi particolari: iniziative realizzate all'interno di eventi esterni, che hanno pertanto un *target* di destinatari ampio e obiettivi di diffusione di *know how* tecnico scientifico (ad es. il ciclo di *webinar* realizzati in collaborazione con il CODIGER).

Complessivamente nel 2023 sono stati realizzati 159 corsi per un totale di 24.444 ore di formazione, che hanno visto il coinvolgimento di 1.552 colleghi, con un indice di pervasività pari all'84% del personale.

L'attività formativa è oggetto di valutazione da parte dei partecipanti, ai quali viene somministrato un questionario di gradimento. I *feedback* forniti sono molto positivi e si attestano intorno a un valore medio pari a 8,8 su una scala che va da 4 a 10.

Metodologie didattiche: tanti modi per apprendere

La domanda di formazione - accresciuta e diversificata - richiede soluzioni che contemporaneamente siano in grado di "fare cultura", raggiungendo più destinatari possibili e supportare specialismi marcati; sviluppare competenze tecniche, ma anche sostenere processi di apprendimento diffusi; investire massicciamente risorse di tempo/persona e insieme essere più flessibili rispetto all'organizzazione. Una buona risposta a questo sfaccettato fabbisogno è costituito dall'incremento delle modalità e dei canali di formazione e dall'attivazione di processi di apprendimento collaborativi, di *smart learning* anche in linea con il PNRR. Un apprendimento, quindi, che avviene in una rete di relazioni in cui non c'è più un soggetto esclusivo che indirizza e gestisce i flussi di conoscenza, ma diversi attori che interagiscono e co-producono.

Negli ultimi anni, le occasioni di apprendimento in Istat sono andate progressivamente arricchendosi: la formazione tradizionale "in presenza" è stata integrata in misura sempre crescente da nuove forme di apprendimento: dall'*e-learning* al *blended learning* a metodologie finalizzate alla condivisione,

Un sistema articolato di metodologie e canali per lo sviluppo delle competenze

circolazione e valorizzazione di saperi, come le iniziative di *knowledge sharing* e di *informal learning*. L'emergenza pandemica ha improvvisamente dirottato le metodologie didattiche sul versante *e-learning*: aule virtuali, *webinar*, piattaforme *e-learning* hanno caratterizzato l'offerta formativa a partire dal 2020. Sono stati attivati due canali costanti di apprendimento e di sviluppo delle competenze: la formazione strutturata a calendario e la formazione *e-learning* per tutti, pubblicizzata sulla Intranet, attraverso una serie di iniziative di *knowledge sharing* e di *informal learning*.

L'offerta formativa nei prossimi anni sarà ancora prevalentemente erogata attraverso metodologie didattiche *on line*. Parallelamente, però, riprenderà la formazione tradizionale in considerazione dell'esigenza e della volontà, segnalata da tanti colleghi, di riappropriarsi di modalità di confronto e di interazione in presenza.

Obiettivi formativi di area

Area statistica

Le attività che saranno messe in campo avranno l'obiettivo principale di supportare e migliorare l'aggiornamento e lo sviluppo delle competenze del personale Istat su metodologie e strumenti essenziali del processo statistico per l'analisi e la lettura dei fenomeni economici, sociali e demografici.

Tra i temi che saranno trattati si possono menzionare i seguenti:

- qualità nella produzione dei dati: il filone della qualità nelle indagini statistiche rappresenta da molti anni un ambito specifico a cui sono dedicati diversi interventi formativi. Saranno quindi riproposti corsi che sono abitualmente in calendario, come il controllo di qualità e documentazione *standard* dei processi produttivi con SIDI e l'utilizzo del portale nei processi di produzione QRCA (Quality Report Card dei dati Amministrativi) e il corso introduttivo sulla qualità nella statistica ufficiale;
- tecniche di campionamento destinato al personale coinvolto nella progettazione e nella conduzione delle indagini campionarie, con lo scopo di garantire la qualità delle stime finali;
- metodi per l'integrazione dei dati con l'obiettivo di formalizzare in modo appropriato le diverse problematiche relative all'integrazione dei dati provenienti da diverse fonti e di presentare i metodi utilizzati per la statistica ufficiale per un miglioramento complessivo degli *output* produttivi;
- trattamento dell'errore non campionario con l'obiettivo di fornire le nozioni teoriche alla base dei metodi per il trattamento degli errori non campionari e di illustrare gli strumenti *software* prevalentemente utilizzati in Istat per la fase di controllo e correzione dei dati;
- metodi per la protezione dal rischio di identificazione e la protezione della *privacy* in *input* e *output*, con l'obiettivo di fornire le nozioni di base sugli aspetti legali e sulle tecniche di riservatezza in *input* e in *output* utilizzate in Istituto con particolare riferimento alla protezione di microdati e dati aggregati, tramite l'utilizzo di *software* generalizzati;
- metodologia di stima per piccole aree, destinato principalmente agli Uffici Territoriali, con l'obiettivo di inquadrare correttamente i dati e

La centralità della formazione in campo statistico

- consentire il calcolo di stime non distorte ed efficienti per domini di studio non coperti dalle indagini statistiche ufficiali;
- indicatori sintetici finalizzati a presentare le metodologie per la costruzione e per la validazione di indici compositi e le applicazioni in Istituto;
- destagionalizzazione: prosegue il progetto formativo dedicato ai referenti dei diversi processi di produzione nella conduzione della destagionalizzazione in ambito Sitic e della Contabilità Nazionale sui metodi e sugli strumenti da utilizzare nella gestione complessiva delle attività relative alla destagionalizzazione;
- statistica per il *machine learning*: con l'obiettivo di fornire le basi statistiche e le metodologie per implementare il *machine learning* nell'ambito della statistica ufficiale;
- *data mining*: con l'obiettivo di fornire le basi teoriche e le metodologie per l'estrazione di conoscenza da una grande mole di dati nell'ambito della statistica ufficiale;
- visualizzazione grafica dei dati con l'obiettivo di introdurre i principi che informano la grafica per la reportistica e fornire le conoscenze di base per l'utilizzo del *software* di visualizzazione dati Tableau.

Continuerà l'attività formativa a sostegno di singole specifiche indagini e singoli processi produttivi.

Infine è in programma un ciclo di interventi formativi per promuovere il nuovo sistema informativo a supporto dell'archiviazione, della documentazione e del rilascio dei microdati validati d'Istituto, ARMIDA.

L'offerta formativa in ambito statistico è destinata principalmente al personale impegnato nelle strutture di produzione dell'Istituto. Si svolgerà sia attraverso le aule virtuali ma anche attraverso il ritorno alla formazione tradizionale in aula, in considerazione dell'approccio pratico-esperienziale che caratterizza questa area tematica.

Area informatica

In ambito IT si continuerà a promuovere la crescita e l'aggiornamento continuo delle competenze necessarie per affrontare le sfide della trasformazione digitale attraverso corsi specialistici finalizzati all'aggiornamento tecnologico, alla diffusione delle competenze su strumenti *software* a supporto delle elaborazioni statistiche e a una sempre più efficiente conduzione dei processi IT allineata agli *standard* e alle *best practice* internazionali.

La trasformazione digitale non significa solo adozione di strumenti e tecnologie avanzate ma anche sviluppo di competenze e di una cultura dell'innovazione. A tal fine il programma di acquisizione di competenze digitali sarà orientato anche a fornire al personale i necessari *input* culturali e abilitativi utili ad affrontare il completamento di una fase di alfabetizzazione delle competenze digitali, che è già stata avviata negli anni precedenti.

In linea con le iniziative organizzative erogate nel 2023, continueranno ad essere proposte iniziative di condivisione delle competenze IT e di *smart learning* necessarie ad un uso consapevole delle tecnologie da parte degli utenti, anche finalizzate ad accompagnare l'implementazione ordinaria del *desk sharing*, oltre che del lavoro agile. Si tratta di eventi di breve durata,

L'investimento in formazione per fronteggiare le sfide della trasformazione digitale

particolarmente efficaci perché molto interattivi e di immediata applicazione al contesto lavorativo.

Si proporranno, infine, iniziative di sensibilizzazione su temi attuali e di interesse trasversale come ad es. quello sulla sicurezza informatica attraverso percorsi formativi *e-learning*.

Sarà riproposta, aggiornata e riprogettata, l'offerta formativa relativa ai principali *software* e linguaggi di supporto alla produzione statistica, quali ad es. R, SAS, SQL, APEX, JAVA, PYTHON ed EXCEL con percorsi specifici che vanno dalla formazione di base a quella avanzata.

La realizzazione delle attività di formazione per questo ambito è strettamente correlata all'attivazione di procedure di gara.

L'offerta formativa di questa area è destinata principalmente al personale con una formazione tecnico-specialistico-informatica e al personale impegnato nelle strutture di produzione dell'Istituto. Si svolgerà sia attraverso le aule virtuali ma anche attraverso il ritorno alla formazione tradizionale in aula, in considerazione dell'approccio pratico-esprienziale che caratterizza questa area tematica.

Infine per quanto riguarda le tematiche della trasformazione digitale, ma più in generale anche quelle della transizione amministrativa ed ecologica, l'Istat ha aderito - sin dall'inizio - al progetto Syllabus promosso dal Dipartimento per la Funzione Pubblica, iscrivendo il personale alla piattaforma.

Syllabus è l'*hub* per la crescita del capitale umano delle pubbliche amministrazioni e punta a sviluppare le competenze necessarie ad affrontare le sfide dell'innovazione, a partire da quella digitale. Propone una serie di percorsi formativi su tematiche di innovazione, richiamate dalla Direttiva del Ministro Zangrillo sull'attività di formazione della Pubblica Amministrazione.

Dopo un *assessment* iniziale, la piattaforma proporrà ai dipendenti i moduli formativi per colmare i *gap* di conoscenza e per migliorare le competenze.

Area competenze organizzative trasversali e manageriali

In un contesto organizzativo profondamente rinnovato nelle modalità di svolgimento dei processi di lavoro e di relazione tra colleghi, occorre investire sempre di più sullo sviluppo delle competenze organizzative. Anche le linee di indirizzo espresse dal Ministro per la Pubblica Amministrazione - nella Direttiva sulla pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze e nella Direttiva in materia di misurazione e valutazione delle *performance* individuali - sottolineano l'importanza di questo investimento formativo. L'individuazione e l'allenamento di queste competenze, infatti, consente di migliorare la condivisione dei saperi e delle capacità tecniche di cui è ricco il nostro Istituto, favorendo l'integrazione, la motivazione e il lavoro di gruppo, in linea con l'obiettivo di Valore Pubblico 7 "Promuovere la salute organizzativa e professionale del personale secondo un approccio multidimensionale". Nel corso dei prossimi anni, pertanto, proseguirà l'impegno dell'area formazione a sostegno di queste competenze. A valle dei percorsi formativi svolti l'anno precedente e rivolti a tutto il personale, finalizzati ad allenare le competenze necessarie per affrontare il cambiamento organizzativo e migliorare la gestione dei gruppi di lavoro nel contesto del lavoro agile, nonché dei percorsi di *coaching* individuali rivolti specificatamente ai Responsabili dei Dipartimenti e delle Direzioni centrali, si

Lo sviluppo delle competenze organizzative trasversali per aumentare la coesione e la motivazione del personale...

completerà la procedura di gara per l'acquisizione di nuovi percorsi di apprendimento e di sviluppo delle competenze organizzative. Il nuovo affidamento consentirà, in particolare, di realizzare percorsi formativi volti a sviluppare le competenze legate alla motivazione delle persone (attitudine ad essere di supporto e di guida ad altri colleghi, motivandoli e valorizzando le loro abilità), all'orientamento alle relazioni (capacità di comprendere le percezioni, i bisogni e gli atteggiamenti degli interlocutori e di interagirvi in modo costruttivo), al lavoro di gruppo (capacità di raggiungere i risultati collaborando con gli altri, dimostrando attenzione alla condivisione delle informazioni e delle decisioni) e alla gestione dei conflitti (capacità di comprendere le divergenze e individuare aree comuni per la composizione costruttiva dei conflitti). L'offerta formativa sarà articolata in forme diverse, differenziando le proposte in funzione degli obiettivi da perseguire e dei target da raggiungere: Dirigenti - Direttori e Capi Servizio - *Middle management* - Responsabili di iniziativa – o l'intero personale. Per quanto riguarda l'offerta di formazione manageriale, questa terrà in considerazione, inoltre, gli esiti dei percorsi di *coaching* che sono stati realizzati nel 2023, focalizzando l'attenzione sulle aree comuni di sviluppo che sono emerse dall'analisi degli obiettivi perseguiti dai singoli dirigenti.

La trasformazione digitale, ecologica e amministrativa comporta l'attivazione di significative spinte innovative che impattino sui servizi erogati, i processi gestiti, i comportamenti organizzativi e le competenze richieste. In quest'ottica è importante sviluppare competenze abilitanti, come sottolineato anche dalla Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione in materia di misurazione e valutazione delle *performance* individuali. La piattaforma *e-learning* Syllabus costituirà un importante punto di riferimento per la crescita di queste competenze per creare una cultura condivisa in un contesto costantemente in evoluzione.

... e per fronteggiare la trasformazione digitale, ecologica e amministrativa

Investimenti formativi specifici saranno mirati allo sviluppo della cultura della *performance*, alla valutazione, gestione dei progetti e dei finanziamenti, attraverso il ricorso all'acquisto sul mercato delle attività di formazione.

In un'ottica di *change management* con l'obiettivo di accompagnare il cambiamento partendo dalle persone saranno proposti una serie di laboratori di *Design Thinking*. Il *Design Thinking* rappresenta un approccio all'innovazione che poggia le sue fondamenta sulla capacità di risolvere problemi complessi utilizzando una visione olistica e una gestione creativa e collaborativa che mette le persone al centro della trasformazione. L'offerta formativa sarà articolata in relazione agli obiettivi e al *target* di destinatari con *focus* specifici per tutto il personale e per i Capi Servizio.

Le attività di formazione si svolgeranno sia in aula virtuale ma anche in aula tradizionale in aula, in considerazione dell'approccio laboratoriale di queste iniziative.

Area benessere organizzativo

Le persone trascorrono gran parte del loro tempo nell'ambiente lavorativo e l'efficienza, la produttività e l'efficacia di una organizzazione dipendono anche dalla promozione del benessere lavorativo. A partire dal 2023, in linea con l'obiettivo di Valore Pubblico 7 "Promuovere la salute organizzativa e professionale del personale secondo un approccio multidimensionale", Istat ha iniziato a proporre ai propri dipendenti un ciclo di laboratori finalizzati a migliorare la qualità della propria vita lavorativa, nella consapevolezza che

... e per fronteggiare la trasformazione digitale, ecologica e amministrativa

una cultura organizzativa attenta al benessere, sia un elemento essenziale al perseguimento degli obiettivi istituzionali e alla qualità della vita di un'organizzazione nel suo complesso.

In quest'ottica sarà proposto un programma formativo sui seguenti temi:

- gestire il conflitto con la comunicazione non violenta, con un percorso che vede una formazione introduttiva e un ciclo di incontri per praticare questo metodo di comunicazione finalizzato a stimolare un clima lavorativo di rispetto reciproco, collaborazione e fiducia;
- programmazione neurolinguistica, con un percorso che vede un laboratorio introduttivo e uno di approfondimento, con l'obiettivo di acquisire strumenti e tecniche per comunicare in maniera efficace con sé stessi e con gli altri e favorire un atteggiamento più empatico e meno conflittuale nei confronti dell'"altro";
- motivazione al lavoro, con un percorso costituito da un ciclo di laboratori dedicati alla ricerca di significato nella propria storia professionale e al disegno della propria mappa professionale, con l'obiettivo di migliorare la qualità del proprio vissuto lavorativo e lavorare sugli obiettivi di crescita personale e professionale.

Le iniziative di formazione per lo sviluppo del benessere organizzativo...

La metodologia didattica del laboratorio permetterà di consolidare e mettere in pratica, attraverso simulazioni e lavori di gruppo, le tecniche e gli strumenti appresi.

È, inoltre, in programma per i prossimi anni, a partire dai primi mesi del 2024 un ciclo di iniziative dedicate a promuovere e a diffondere i temi delle pari opportunità di genere, prevenzione e lotta contro il *mobbing* e molestie sessuali. Obiettivo è diffondere la conoscenza trasversale di tematiche essenziali per il benessere organizzativo e promuovere una cultura organizzativa attenta nella quale sia contrastata qualsiasi forma di discriminazione nei confronti di lavoratrici e lavoratori. Saranno organizzative iniziative formative dedicate anche favorire la conoscenza degli organismi istituzionalmente preposti a tutelare tali ambiti e ancora poco esplorati dal punto di vista formativo, come ad esempio il Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG) e la Consigliera di fiducia.

.. e quelle nell'area delle pari opportunità, del bilancio di genere e del bilancio ambientale

Saranno, inoltre, proposte iniziative info-formative sul primo bilancio di genere e sul primo bilancio ambientale in Istat per sostenerne la diffusione e la conoscenza in un'ottica di *knowledge sharing*.

Le proposte formative di quest'area sono destinate a tutto il personale e si svolgeranno sia in aula virtuale ma anche in aula tradizionale.

Area giuridico-amministrativa-gestionale

Obiettivo delle iniziative di quest'ambito tematico è supportare i professionisti dell'area rispetto alle riforme legislative, alle innovazioni nell'organizzazione e gestione della P.A., alla corretta gestione dei procedimenti amministrativi.

Le principali tematiche trattate saranno:

- protezione dei dati personali, con un *webinar* dedicato e un *focus* sulla valutazione di impatto della protezione dei dati personali, destinato a tutto il personale;

- la formazione dei RUP in un'ottica di qualificazione delle stazioni appaltanti, così come prevista dal nuovo Codice degli appalti, destinata ai RUP;
- la formazione in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza, destinata a tutto il personale, con *focus* per il *management*.

La realizzazione delle attività di formazione per questi ultimi due ambiti è strettamente correlata all'attivazione di procedure di gara.

Il tema dell'etica e del comportamento etico del dipendente e quello della prevenzione della corruzione e trasparenza dell'amministrazione, inoltre, saranno oggetto di due specifici MOOC offerti a tutto il personale dell'Istituto.

Continueranno a essere parte dell'offerta formativa in ambito gestionale gli ambiti tematici afferenti al sistema di gestione documentale dell'Istituto, Archiflow, anche attraverso metodologie didattiche di *smart learning* e di tipo laboratoriale. Questo progetto formativo è destinato, in particolare, al personale delle segreterie ma interessa trasversalmente tutto il personale.

Le iniziative formative si svolgeranno prevalentemente in aula virtuale.

Area internazionale

Considerata l'esigenza di accrescere la conoscenza dell'impegno dell'Istat in ambito europeo-internazionale nel prossimo biennio sarà proposto un ciclo di iniziative finalizzato a promuovere e a diffondere le attività internazionali.

Saranno, in particolare, trattati i seguenti temi:

- i progetti di ricerca e il ruolo di coordinamento del Servizio Affari internazionali;
- i meccanismi di *governance* e il funzionamento delle istituzioni statistiche europee e internazionali in cui l'Istat opera;
- i progetti di cooperazione internazionale e il ruolo di coordinamento del Servizio REA.

Saranno, inoltre, raccontati alcuni specifici progetti di cooperazione internazionale attraverso la metodologia dei *podcast*, e realizzati dei tutorial su ambiti specifici, come ad esempio l'iscrizione alla banca dati degli esperti di cooperazione internazionale.

Le proposte formative di quest'area sono destinate a tutto il personale e si svolgeranno prevalentemente in aula virtuale, ma saranno previsti anche degli incontri attraverso *talk* e altre metodologie didattiche innovative, come i *podcast*.

Area lingue straniere

Riprenderà la formazione per il consolidamento della competenza in lingua inglese.

L'investimento formativo sarà finalizzato a:

- sviluppare le competenze in lingua inglese di un gruppo di dipendenti impegnati in attività e progetti di integrazione europea e di internazionalizzazione, e pertanto maggiormente esposte all'interazione con colleghi di altri Paesi;
- consolidare le competenze di tutto il personale attraverso l'accesso a una piattaforma ricca di contenuti didattici multimediali.

Lo sviluppo delle competenze nell'area giuridica, gestionale, internazionale e della sicurezza

Le iniziative formative si svolgeranno prevalentemente in aula virtuale e in modalità e-learning.

Anche questa attività di formazione è soggetta all'espletamento di una procedura di gara.

Area salute e sicurezza nei luoghi di lavoro

Obiettivo delle iniziative di questo ambito è la formazione al ruolo e l'aggiornamento delle figure previste dal Testo Unico 81/08, coordinato con il successivo d.lgs. 3 agosto 2009, n. 106 e dagli Accordi Stato-Regioni. A tale scopo, viene pianificato e svolto un programma di attività funzionali, che vedono nella formazione obbligatoria dei soggetti interni che operano nell'ambito della sicurezza, un ruolo fondamentale per migliorare la consapevolezza delle procedure e dei comportamenti da tenere nei diversi casi di emergenza.

Le attività per il prossimo biennio prevedono l'adempimento degli obblighi di legge, sia relativamente al soddisfacimento del fabbisogno di formazione generale e specifica dei lavoratori Istat, sia delle altre figure dell'organigramma della sicurezza. In particolare, è prevista la formazione al ruolo e l'aggiornamento per preposti, Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza, Addetto al Servizio di Prevenzione e Protezione, Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione, dirigenti, componenti delle squadre.

Complessivamente, per il 2024 per le sedi centrali occorrerà formare complessivamente circa 934 unità di personale in relazione alle varie figure della sicurezza.

Sarà privilegiato, ove consentito dalla normativa vigente, l'utilizzo della metodologia *e-learning* e delle piattaforme per videoconferenza sincrona, allo scopo di raggiungere capillarmente e tempestivamente la platea dei destinatari. Ciò consentirà di interferire in modo meno invasivo nella programmazione del lavoro di ricerca e di contemperare le esigenze di assolvimento degli obblighi formativi rispetto alla nuova organizzazione del lavoro, permettendo ai discenti di scegliere i momenti da dedicare alla formazione in funzione della propria disponibilità.

Accoglienza, formazione e inserimento del personale neo-assunto

Negli ultimi anni l'Istituto ha attivato diverse procedure concorsuali finalizzate all'assunzione di nuovo personale. Per accogliere i nuovi assunti e favorire il loro inserimento in Istituto è stato progettato e realizzato un processo di *onboarding*, che ha accompagnato il personale da poco assunto e che sarà riproposto, nel suo impianto complessivo, in occasione delle prossime assunzioni.

Il processo di *onboarding* prevede un programma formativo articolato che mira a coinvolgere tutte le strutture organizzative dell'Istituto che comprende:

- una formazione di carattere trasversale necessaria a mettere a disposizione dei nuovi assunti gli strumenti minimi per iniziare a orientarsi in Istat. Il programma è costantemente aggiornato e arricchito alla luce delle novità intervenute e dei *feedback* raccolti in occasione delle precedenti tornate assunzionali;
- una formazione tematica implementata con la finalità di presentare più dettagliatamente le principali attività produttive che caratterizzano l'Istituto ed esemplificare le direzioni in cui si muove

L'articolato programma formativo rivolto ai neoassunti

la statistica pubblica, oltre all'illustrazione di piani, sistemi e procedure in grado di addentrare le nuove risorse nelle varie strutture dell'Istituto alle quali potrebbero essere assegnate.

Sulla base dei fabbisogni formativi specifici che rilevati e segnalati dalle diverse strutture di afferenza del nuovo personale, l'Area formazione del Servizio CRS ha predisposto un'offerta formativa tematica *ad hoc* volta a rafforzare le competenze tecnico-specialistiche necessarie per lo svolgimento delle attività a cui sono state destinate le nuove risorse.

In relazione sia al personale neoassunto sia al personale interno – che a seguito di procedure concorsuali o di valorizzazione ha conseguito un passaggio di livello – lo Sportello di orientamento sulle competenze del Servizio CRS coinvolge il personale interessato in un colloquio semi-strutturato volto a ripercorrere la storia formativa e professionale, approfondire il profilo di competenze posseduto, manifestare aspettative legate al nuovo impiego o al nuovo inquadramento. Gli esiti del processo sono stati di volta in volta sintetizzati e messi a disposizione degli organi di vertice al fine di agevolare l'individuazione delle strutture organizzative più idonee ad accogliere le risorse profilate.

Complessivamente il percorso di inserimento così strutturato, consente di accogliere adeguatamente il personale neoassunto, promuovendo un clima positivo di conoscenza e di fiducia reciproca con un potenziale impatto positivo sull'intero Istituto.

In quest'ottica potranno essere sperimentate iniziative di monitoraggio e percorsi volti a supportare lo sviluppo professionale di tutto il personale.

Le opportunità di formazione esterne

Oltre all'offerta formativa prevista all'interno del Piano strategico per la valorizzazione e lo sviluppo del capitale umano della PA., continuerà a costituire parte integrante delle opportunità formative destinate al personale Istat anche quella erogata da soggetti esterni. Ci si riferisce in particolare all'offerta formativa di:

1. Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA);
2. INPS, con il progetto Valore PA;
3. Enti esterni (corsi finanziati con il *budget* assegnato a ciascuna direzione per le attività formative e seminari);
4. EUROSTAT, con il programma formativo nell'ambito dello *European Statistical Training Programme* (ESTP). La partecipazione a corsi proposti dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione;

La partecipazione ai corsi della SNA

Il ruolo della Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA) ha assunto un nuovo rilievo per l'Istat a seguito della soppressione della "Scuola superiore di statistica e di analisi sociali ed economiche" (SAES) e al conseguente trasferimento di alcune funzioni formative e delle relative risorse finanziarie alla SNA. All'interno di questa cornice normativa, Istat e SNA hanno poi concordato che debba essere l'Istat a svolgere *in house* le attività di formazione di natura specialistica (siano esse centrate su contenuti statistici, informatici o anche giuridici), vale a dire quelle iniziative che tengono conto del ruolo specifico dell'Istat quale soggetto responsabile delle attività di

La formazione erogata da soggetti esterni: Scuola nazionale dell'amministrazione, Inps ed *European Statistical Training Program*

formazione e qualificazione professionale del personale di cui si avvale il Sistema Statistico Nazionale. Le intese fra Istat e SNA hanno inoltre stabilito che l'Istat debba ricorrere prioritariamente alla SNA per la formazione di carattere generalista (manageriale, inglese, comunicazione, giuridica). Pertanto, in relazione a tali ambiti si segnala periodicamente al personale il programma formativo della SNA.

La partecipazione ai corsi INPS con il progetto Valore PA INPS

La formazione esterna è integrata dalla adesione dell'Istituto al Progetto Valore PA, proposto dall'INPS. L'offerta formativa contempla corsi di livello universitario, svolti prevalentemente con lezioni in presenza, e rivolti ai dipendenti delle Amministrazioni Pubbliche. Sono offerti corsi di primo e secondo livello (che corrispondono al livello base e avanzato), che prevedono sia lezioni in presenza di alta formazione, che corsi realizzati con la metodologia *learning by doing*. Obiettivo del Progetto offerto dall'INPS è anche quello di costituire un punto di incontro e di confronto tra le diverse esperienze professionali delle amministrazioni che aderiscono al progetto.

La partecipazione a convegni e corsi esterni

Il personale dell'Istituto ha, inoltre, la possibilità di partecipare ad iniziative formative esterne (corsi, seminari, *workshop*, convegni, ecc.) che costituiscono un'opportunità di esplorazione dell'innovazione e di allineamento su aspetti rilevanti per la propria attività lavorativa e di ricerca. La partecipazione a convegni coinvolge particolarmente le iniziative di carattere tecnico specialistico (statistico, in particolare). La partecipazione ai corsi assume, invece, una connotazione più trasversale. Per chiedere di partecipare ad una iniziativa formativa esterna, il dipendente interessato deve compilare un modello predisposto dal settore della formazione, firmato dai propri dirigenti.

La partecipazione ai corsi European Statistical Training Programme

Il personale Istat accede alle iniziative proposte da EUROSTAT nell'ambito dello European Statistical Training Programme (ESTP): un catalogo di corsi di formazione, seminari e *workshop* internazionali rivolto alle professionalità impegnate nella produzione della statistica ufficiale europea. Obiettivo è quello di promuovere l'armonizzazione di procedure, principi e norme nei diversi Stati, anche attraverso il confronto e la condivisione di *good practices*. Il catalogo è pubblicizzato a novembre sulla Intranet: a cadenza trimestrale le candidature ai corsi vengono sottoposte all'autorizzazione dei Direttori e Capi Dipartimento.

FOCUS TIROCINI CURRICULARI

L'attività di promozione e attivazione di percorsi di tirocinio curriculare investe l'intero Istituto e ha notevoli ripercussioni sulla sua *mission* istituzionale.

I tirocini curricolari costituiscono un canale privilegiato di interazione con il mondo della ricerca e della formazione universitaria, rappresentando un'occasione per instaurare e/o rafforzare *partnership* con il mondo accademico che possono tradursi in progetti e collaborazioni che vanno oltre la fase di *training*.

Rappresentano uno degli strumenti per la promozione della cultura statistica. Infine ma non per importanza il processo risulta in stretta relazione con le procedure di reclutamento, delle quali può essere considerato una sorta di *pre-recruiting* strategico. Attraverso questo canale l'Istituto ha la possibilità attrarre giovani in formazione, offrire loro la possibilità di affacciarsi e conoscere concretamente l'organizzazione e le attività caratterizzanti e di incoraggiare le nuove leve a realizzare un'esperienza applicativa delle competenze acquisite in sede universitaria, anche in vista delle future scelte professionali, tra cui quella di intraprendere un percorso per diventare dipendenti dell'Istituto.

All'interno di questa cornice l'Istat è impegnato da tempo nella promozione di percorsi di tirocinio. Il crescente interesse, sia da parte delle giovani generazioni in formazione sia delle accademie (sono 23 gli atenei attualmente convenzionati), verso la ricerca statistica in ambito pubblico testimonia la bontà dell'investimento realizzato lungo un decennio, che si ritiene di consolidare e potenziare per continuare a mantenere gli *standard* raggiunti e promuovere una ulteriore crescita, in particolare qualitativa.

Per l'a.a. 2023-2024 sono state registrate complessivamente 210 candidature valide. Di queste 141 sono state accolte (circa il 67%) e sono in corso di attivazione i relativi percorsi, registrando una ulteriore crescita rispetto al volume di interesse della precedente tornata. La quota restante di candidature sono state respinte a valle della selezione operata dai *tutor* Istat o ritirate per il venire meno dell'interesse del candidato.

Per l'importanza strategica di questa attività si prevede di intervenire nelle seguenti direzioni:

- ampliare il coinvolgimento di altri settori dell'Istituto e potenziare il *team* di lavoro;
- semplificare e razionalizzare il processo di convenzionamento;
- potenziare e supportare le attività di comunicazione e promozione;
- promuovere e garantire la progressiva digitalizzazione dell'intero processo.

SEZIONE 4. MONITORAGGIO

Monitoraggio degli obiettivi annuali

L'Istituto pone in essere una serie di strumenti di monitoraggio che annualmente sono atti a misurare le tipologie di attività descritte nelle precedenti sezioni.

Con riferimento alle attività di monitoraggio annuale, vengono in particolare effettuati:

- un monitoraggio quadrimestrale dello stato di avanzamento delle misure di mitigazione dei rischi organizzativi, effettuato dalla Direzione Centrale per la Pianificazione Strategica e la trasformazione Digitale (DCPT) sentite le strutture responsabili;
- un monitoraggio annuale degli obiettivi di Valore Pubblico, sulla base degli indicatori specifici individuati;
- un monitoraggio annuale degli obiettivi operativi e di innovazione, attraverso i relativi indicatori di *performance*, effettuato dalla Direzione DCPT, sentite le strutture responsabili;
- monitoraggi intermedi degli obiettivi annuali e degli obiettivi di Valore Pubblico, effettuati dalla Direzione DCPT, sentite le strutture responsabili;
- un monitoraggio annuale della *performance* individuale dei Dirigenti, secondo quanto previsto dal Sistema di misurazione e valutazione della *performance* in vigore.

Viene poi effettuato il monitoraggio delle attività relative agli obiettivi previsti dal Programma di modernizzazione dell'Istituto, che hanno dato luogo ai miglioramenti realizzati nel 2015 e negli anni successivi, richiedendo il mantenimento del maggior impegno in termini di prestazioni lavorative del personale. Il raggiungimento di tali obiettivi consente l'utilizzo delle risorse aggiuntive⁶³, che trovano copertura nei competenti capitoli di bilancio.

Inoltre, come riportato nella sottosezione 2.2, annualmente è svolto un monitoraggio degli *Indicatori comuni per le funzioni di supporto delle Amministrazioni Pubbliche* tali da misurare la *performance* dell'Amministrazione per attività comuni a tutte le Amministrazioni e relative alle funzioni a supporto delle specifiche *mission* (cd. attività *core*).

Il monitoraggio delle sottosezioni "Valore Pubblico" e "Performance", avviene in ogni caso secondo le modalità stabilite dal decreto legislativo n. 150 del 2009⁶⁴, con particolare riferimento agli obiettivi di Valore Pubblico misurati attraverso indicatori d'impatto per i quali sono stati fissati anche i relativi target per il triennio di pianificazione.

Il monitoraggio della sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza" avviene secondo le indicazioni dell'ANAC. Nello specifico, relativamente a questa sottosezione, sono monitorate le misure di prevenzione della corruzione poste in essere dall'Istituto, nonché il rispetto degli obblighi di trasparenza. Il corretto adempimento degli obblighi di pubblicazione avviene attraverso la verifica dei contenuti del sito istituzionale, tenuto conto anche di

⁶³ Tali risorse vengono quantificate ai sensi degli articoli 4, comma 3, e 9, comma 3, del CCNL 1998/2001 – biennio 2000-2001.

⁶⁴ Articoli 6 e 10, comma 1, lett. b).

quanto espresso nelle relazioni degli OIV sul corretto adempimento di tali obblighi⁶⁵.

Monitoraggio degli accordi di collaborazione

L'Istat svolge i compiti e le funzioni a esso affidati anche in collaborazione con partner esterni, che condividono obiettivi di rilevanza pubblica in ambito statistico. Si tratta di enti del Sistema statistico nazionale, europeo e internazionale, Amministrazioni Pubbliche, soggetti appartenenti al mondo della ricerca e alla società civile.

I rapporti di collaborazione attivati dall'Istat sono finalizzati a promuovere lo scambio di informazioni, contribuire allo sviluppo delle conoscenze, rafforzare l'immagine dell'Istituto nella comunità di riferimento e rappresentano una risorsa fondamentale per l'efficace ed efficiente realizzazione della missione istituzionale. In particolare, le collaborazioni contribuiscono a produrre Valore Pubblico, concorrendo alla realizzazione della *performance* istituzionale. Anche le iniziative di *partnership* devono rientrare quindi nel ciclo della *performance*, a partire dalla fase di pianificazione, quindi nella fase di misurazione e infine in quella di valutazione.

L'ultima riorganizzazione dell'Istituto ha rafforzato la *governance* delle attività di pianificazione e programmazione, sia strategica sia operativa, promuovendo logiche di integrazione e razionalizzazione, attribuendo alla Direzione centrale per la pianificazione strategica e la trasformazione digitale (DCPT) la funzione di pianificazione e monitoraggio dei progetti di collaborazione. Ciò in considerazione del fatto che il pieno governo delle iniziative di collaborazione con i *partner* esterni e l'integrazione dei rapporti di *partnership* nei piani generali dell'Istituto contribuisca a una solida gestione del ciclo di pianificazione strategica e a una razionale programmazione delle attività dell'Ente.

Per quanto riguarda l'esercizio della funzione di monitoraggio delle *partnership*, molte attività sono state realizzate nella direzione di una progressiva integrazione delle stesse nei piani dell'Istituto. A oggi è disponibile un database dei progetti di collaborazione attivi (con e senza movimenti finanziari), con il collegamento al quadro strategico. È stata inoltre costituita una rete di referenti di supporto presso le strutture dell'Istituto; la DCPT rilascia un report semestrale di monitoraggio in formato digitale nello spazio dedicato alla documentazione del Comitato di programmazione operativa (CPO). La prospettiva futura è quella di riuscire a misurare il peso dei singoli progetti di collaborazione in termini di *performance* e il loro contributo effettivo al raggiungimento degli obiettivi di Valore Pubblico.

Verso la misurazione del contributo delle *partnership* alla *performance* e al perseguimento del Valore Pubblico

Altri monitoraggi

In relazione alla sezione "Organizzazione e capitale umano", il monitoraggio della coerenza con gli obiettivi di *performance* è effettuato su base triennale dall'OIV.

Con riferimento al modello di valutazione partecipativa che si vuole adottare, è previsto il coinvolgimento degli *stakeholder* interni ed esterni (cittadini/utenti dei prodotti/servizi dell'amministrazione) per valutare e monitorare la rilevanza/pertinenza dell'informazione statistica prodotta (così come altri

⁶⁵ Come previsto dall'art.14 comma 4 lett. g) del d.lgs. 150 del 2009.

aspetti) rispetto alle esigenze degli utenti; tale analisi congiunta consente di incrementare il Valore Pubblico generato. È quindi necessario avere un riscontro costante da parte dei maggiori utilizzatori dell'informazione statistica per il miglioramento continuo dei processi, dei prodotti e dei servizi. A tale scopo si intende realizzare un coinvolgimento più alto e sistematico di alcuni *stakeholder* esterni, soprattutto a livello istituzionale, strategici per l'Istituto al fine di istituire un canale interattivo permanente tra l'Istituto e il contesto esterno.

Infine, in relazione alle attività di monitoraggio sopra elencate, l'Istituto ha intrapreso il percorso di integrazione dei monitoraggi svolti, finalizzando l'attenzione a quanto promosso nell'ambito della generazione del Valore Pubblico. Nello specifico, è stato implementato un modello di integrazione tra il Quadro Strategico 2024-2026 e gli obiettivi di Valore Pubblico programmati, descritto in dettaglio nella Sezione "Valore Pubblico, *Performance* e Anticorruzione".