



Istituto Nazionale di Statistica

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ
E ORGANIZZAZIONE
2025-2027
AGGIORNAMENTO

Adottato dal Consiglio dell'Istituto con Deliberazione n. 10/2025 del 30 giugno 2025

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

Il Piano integrato di attività e organizzazione 2025-2027 conferma la scelta strategica dell'Istat di adottare gli Obiettivi di Valore Pubblico e ne rafforza la rilevanza attraverso l'adozione di un set di obiettivi e indicatori comuni a tutti gli Enti Pubblici di Ricerca, risultato di una collaborazione istituzionale con il CEntro di Ricerca sul Valore Pubblico (CERVAP) dell'Università di Ferrara.

Il Piano 2025-2027, in questa prospettiva, impegna l'Istat ad aumentare la propria capacità di creare relazioni istituzionali a livello nazionale ed internazionale; ad accrescere il patrimonio della sua conoscenza scientifica; a incrementare la comunicazione, la divulgazione e l'utilità sociale della conoscenza scientifica. Sul piano interno, il PIAO è orientato a garantire la trasparenza, la legalità dell'azione amministrativa, la trasformazione digitale dell'Ente e a promuovere la salute organizzativa e professionale del personale, secondo un approccio multidimensionale. Le risorse mobilitate dall'Istat a questo scopo sono ingenti e alimenteranno la realizzazione dei 12 programmi strategici, descritti nelle pagine che seguono, la cui attuazione si traduce in lavori statistici spesso vastissimi e complessi, come i censimenti, così come in progetti innovativi e mirati su aree tematiche di grande importanza per il presente e per il futuro del Paese. Inoltre, la modifica della Legge statistica europea impegnerà l'Istat per l'adeguamento del quadro normativo che disciplina la statistica ufficiale a livello nazionale.

Questo Rapporto è dunque il risultato di un lavoro collegiale dell'Istituto che evidenzia il suo impegno al servizio della collettività per contribuire al continuo rafforzamento della statistica ufficiale.

*Il Presidente
Prof. Francesco Maria Chelli*

Indice

Introduzione	7
La struttura del PIAO	7
L'Integration Team	8
SEZIONE 1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE	9
1.1 Chi siamo.....	9
1.2 Cosa facciamo: la <i>mission</i> e gli obiettivi di valore pubblico	10
1.3 Per chi lo facciamo: gli utenti e gli stakeholder	14
SEZIONE 2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE	16
2.1. Sottosezione di programmazione - Valore pubblico	16
2.2. Sottosezione – Performance.....	22
2.3. Sottosezione - Anticorruzione e trasparenza	62
SEZIONE 3 “Organizzazione e capitale umano”	66
3.1 Sottosezione di programmazione “Organizzazione”	66
3.1.1 Organizzazione.....	66
3.1.2 Nuovo organigramma.....	66
3.1.3 Livelli di responsabilità organizzativa e ampiezza media delle unità organizzative	67
3.2 Sottosezione di programmazione “Lavoro a distanza”	74
3.2.1 Inquadramento legislativo	74
3.2.2 - Aggiornamento del contesto interno	74
3.2.3 Organizzazione del lavoro agile	75
3.2.4 Altre forme di lavoro a distanza	76
3.2.5 Il desk sharing	77
3.3 Sottosezione di programmazione “Fabbisogni di personale”	79
3.3.1 Aggiornamento del quadro normativo in materia di reclutamento.....	79
3.3.2 Andamento e consistenza del personale dell'Istituto	80
3.3.3. Situazione delle categorie protette.....	85
3.3.4 Programmazione delle procedure di assunzione per il triennio 2025-2027	85
3.3.5 Quadro delle risorse finanziarie.....	87
3.3.7 Iniziative di valorizzazione del personale dell'Istituto.....	93
3.4 Sottosezione di programmazione “Formazione del personale”	94
3.4.1 Il Sistema competenze	94
3.4.2 Il sistema della formazione in Istat.....	94
3.4.3 L'offerta formativa	95
3.4.4 Metodologie didattiche: tanti modi per apprendere.....	96
3.4.5 Obiettivi formativi di area	97
3.4.6 Accoglienza, formazione e inserimento del personale neo-assunto	102
3.4.7 Le opportunità di formazione esterne.....	103
SEZIONE 4 MONITORAGGIO.....	105
4.1 Strumenti di monitoraggio	105
4.2 Monitoraggio degli accordi di collaborazione	106
4.3 Altri monitoraggi.....	106
4.4 Valutazione partecipativa.....	106
4.5 Promozione e monitoraggio degli “accorgimenti ragionevoli”	106

- Allegato 1 - [OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO E LINEE D'INDIRIZZO 2025-2027, PROGRAMMI STRATEGICI E OBIETTIVI ANNUALI 2025](#)
- Allegato 2 - [SCHEDE DESCRITTIVE DEI PROGRAMMI STRATEGICI, AREE TEMATICHE E OBIETTIVI ANNUALI 2025](#)
- Allegato 3 - [LINEE DI INDIRIZZO, OBIETTIVI E INIZIATIVE 2025](#)
- Allegato 4 - [OBIETTIVI INDIVIDUALI PER LA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIRIGENTI GENERALI PER L'ANNO 2025](#)
- Allegato 5 - [REGISTRO DEI RISCHI DI CORRUZIONE 2025](#)
- Allegato 6 - [MONITORAGGIO DEGLI INTERVENTI DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE 2024](#)
- Allegato 7 - [MONITORAGGIO AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE](#)
- Allegato 8 - [COMPORAMENTI CORRUTTIVI PRIORITARI E PROPOSTE DI TRATTAMENTO 2025](#)
- Allegato 9 - [PROGRAMMI STRATEGICI 2025: SCHEDE DEI RISCHI ORGANIZZATIVI](#)

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 triennale 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 è stato adottato il set comune di 6 Obiettivi e relativi indicatori di Valore Pubblico, definiti per tutti gli Enti Pubblici di Ricerca (EPR), per il triennio 2025-2027, da Istat e dal CEntro di Ricerca sul Valore Pubblico dell'Università di Ferrara nell'ambito delle comuni attività di studio e ricerca svolte in regime di collaborazione istituzionale

A tali obiettivi, cui si sommano due obiettivi specifici definiti e adottati soltanto dall'Istat, come riportato nelle sezioni che seguono, sono stati collegati tutti gli elementi del quadro strategico (Linee d'indirizzo, Programmi strategici, obiettivi annuali) nonché, in continuità con quanto avvenuto a partire dallo scorso anno, 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 la rappresentazione del *cascading* strategico dell'Ente e mostra le relazioni tra gli Obiettivi di Valore Pubblico, le Linee d'indirizzo, i Programmi strategici e gli obiettivi annuali di innovazione e/o operativi;
- Allegato 2: riporta le schede descrittive dei Programmi strategici e i prospetti riepilogativi riferiti alle Aree tematiche e agli obiettivi annuali per l'anno 2025;

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.

- Allegato 3: 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 4: riporta, ai fini della misurazione della performance individuale, gli obiettivi assegnati ai Direttori dell'Istituto per l'anno 2025, collegati ai Programmi strategici e dunque agli obiettivi di Valore Pubblico;
- Allegato 5: mette a disposizione il Registro dei rischi di corruzione 2025;
- Allegato 6: riporta il Monitoraggio degli interventi di prevenzione della corruzione 2024;
- Allegato 7: riguarda il Monitoraggio Amministrazione trasparente
- Allegato 8: contiene i comportamenti corruttivi prioritari e alle proposte di trattamento del 2025
- Allegato 9: riporta le schede dei rischi organizzativi relativi a ciascun Programma strategico 2025.

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 scaturisce da un processo partecipato che coinvolge tutte le strutture dell'Istat

² Deliberazioni DOP/26/2025 del 16/01/2025 e DOP/375/2025 del 31/01/2025

SEZIONE 1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

1.1 Chi siamo

L'Istituto nazionale di statistica (Istat) è l'ente pubblico di ricerca che dal 1926 rappresenta il principale produttore di statistica ufficiale in Italia, con il compito di servire la collettività attraverso la produzione, sviluppo e diffusione di informazioni statistiche, analisi e previsioni di elevata qualità. L'Istituto gode di ampia autonomia scientifica, statutaria, regolamentare, organizzativa, finanziaria e contabile, pur operando sotto la vigilanza della Presidenza del Consiglio dei Ministri¹. Dal 2016, con il decreto legislativo n. 218 il suo ruolo di ente di ricerca è stato ulteriormente rafforzato con una maggiore attenzione alla qualità delle statistiche ufficiali: 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 ricerca² e del Ministero vigilante³.

Dal 1989, l'Istat coordina il Sistema statistico nazionale (Sistan)⁴, la rete che fornisce l'informazione statistica ufficiale al Paese e agli organismi internazionali. L'Istituto, inoltre, è impegnato nel consolidamento del Sistema statistico europeo e attraverso la valorizzazione delle *partnership* nazionali e 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 Statuto⁵ e dal Regolamento di organizzazione⁶.

L'Istat è il principale produttore di statistica del Paese

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 DI COMUNICAZIONE							
							

¹ Art. 14 del decreto legislativo 6 settembre 1989, n. 322 e agli articoli 3 e 4 del decreto legislativo 25 novembre 2016 n. 218.

² Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca: <https://www.anvur.it>.

³ Ministero per la semplificazione e la pubblica amministrazione - Dipartimento della funzione pubblica: <https://www.funzionepubblica.gov.it>.

⁴ Decreto legislativo n. 322 del 1989, come modificato dal decreto del Presidente della Repubblica n.166 del 2010.

⁵ 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>.

⁶ Il Regolamento di organizzazione è stato approvato con deliberazione del Consiglio n. CDLXXV 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/wp-content/uploads/2024/07/REGOLAMENTO-DI-ORGANIZZAZIONE-17-07-2024.pdf>.

1.2 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 nel rispetto del Codice italiano per la qualità delle statistiche ufficiali⁷. 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.

Nella definizione del proprio Valore Pubblico, l'Istituto basa la sua visione su molteplici elementi fondamentali: la missione istituzionale, il contesto interno ed esterno delineato nella Sezione 2, che orienta e influenza l'operato dell'Istituto sia come amministrazione pubblica che come produttore di statistica ufficiale, la sua specificità di ente pubblico di ricerca, e l'importante collaborazione istituzionale con il Centro di Ricerca sul Valore Pubblico (CERVAP) dell'Università di Ferrara, che ha portato alla creazione dell'"Osservatorio sul Valore Pubblico degli Enti pubblici di ricerca (EPR)".

In questo quadro, l'Istituto ha scelto di adottare integralmente gli obiettivi di Valore pubblico comuni proposti da Istat e CERVAP, arricchendoli con due ulteriori obiettivi specifici per rispondere alle proprie peculiarità.

Come evidenziato nella tavola 1.1, gli obiettivi di Valore Pubblico 2025-2027 si pongono in naturale continuità con quelli del periodo 2024-2026.

⁷ 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>.

TAVOLA 1.1 – OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO 2025-2027

OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO 2025-27		OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO 2024-26	
OBIETTIVI COMUNI	 VALORE ISTITUZIONALE	VAL_IST: Aumentare la capacità di creare relazioni istituzionali a livello nazionale ed internazionale	VP4. Favorire lo scambio di informazioni tra pubbliche amministrazioni assicurando interoperabilità semantica, armonizzazione e standardizzazione dei modelli di dati condivisi VP6. Potenziare il coinvolgimento degli stakeholder nella definizione dei fabbisogni informativi e per il miglioramento delle attività dell’Ente
	 VALORE SCIENTIFICO	VAL_SCI: Accrescere il patrimonio della conoscenza scientifica	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 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
	 VALORE SOCIALE	VAL_SOC: Aumentare la comunicazione, la divulgazione e l'utilità sociale della conoscenza scientifica	VP5. 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
	 VALORE ECONOMICO	VAL_ECO: Aumentare il valore economico della conoscenza scientifica	-
OBIETTIVI SPECIFICI ISTAT	 VALORE INTERNO	VAL_INT1: Promuovere la salute organizzativa e professionale del personale, secondo un approccio multidimensionale	VP7. Promuovere la salute organizzativa e professionale del personale, secondo un approccio multidimensionale
		VAL_INT2: Garantire la trasparenza, la legalità dell’azione amministrativa e la trasformazione digitale dell’ente	VP8. Garantire la trasparenza, la legalità dell’azione amministrativa e la trasformazione digitale dell’ente

Fonte: Istat, CERVAP, elaborazione da documentazione interna

In particolare, nell'ambito del progetto che ha visto la collaborazione fra l'Istat e il CERVAP, la definizione di obiettivi e indicatori di Valore Pubblico comuni agli Enti Pubblici di ricerca rappresenta un'evoluzione e un approfondimento del concetto di Valore Pubblico già delineato nel PIAO 2024-2026.

Già dal PIAO 2024-2026 sono state individuate tre distinte macro aree, definite dalla *mission* dell'Istituto, in sintonia con l'articolo 3 del suo Statuto, dedicato a "Natura, scopi istituzionali e compiti dell'Istat".

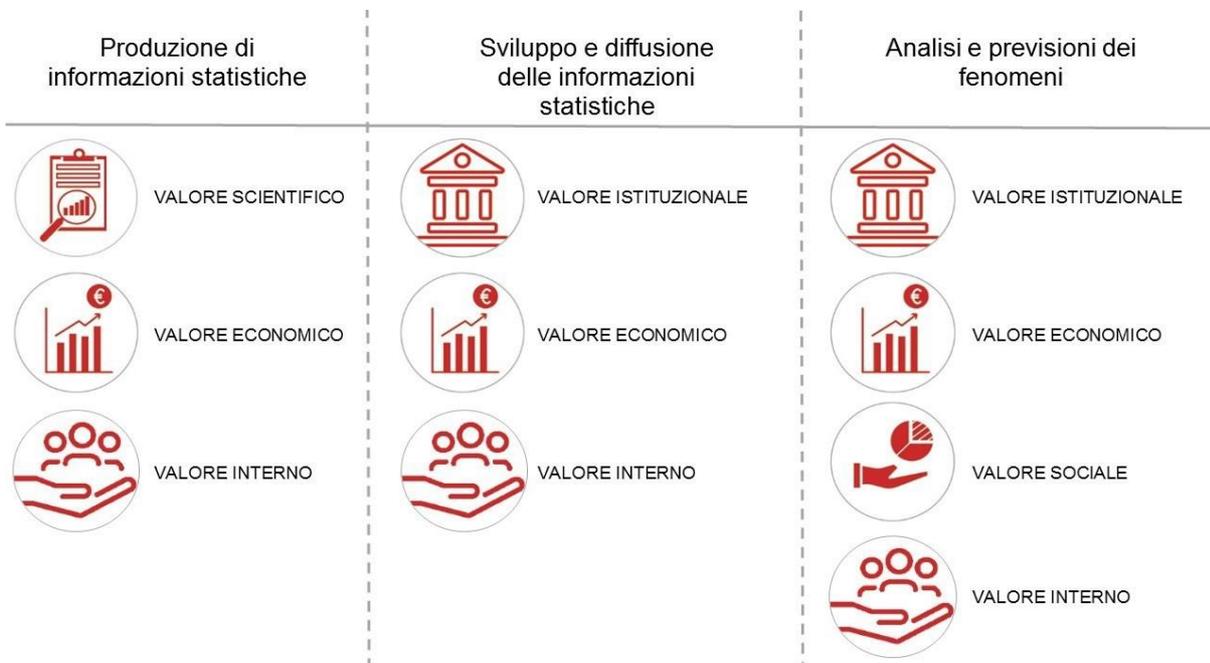
Produzione di informazioni statistiche per rispondere a una crescente richiesta da parte di una sempre più ampia platea di utenti. L'impegno è rivolto all'adozione di tutti gli strumenti e le soluzioni tecnologiche potenzialmente più idonee alla produzione, valorizzando l'attività di ricerca volta a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

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.

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.

Tali macro aree, che specificano la *mission* dell'Istituto, si legano agli obiettivi di Valore Pubblico 2025-2027 dell'osservatorio Istat-Cervap come rappresentato nella Figura 1.1.

FIGURA 1.1 – RELAZIONE TRA OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO 2025-2027 E MISSION ISTITUZIONALE



Fonte: Istat, elaborazione da documentazione interna

Le Linee di indirizzo per il triennio 2025-2027, che riflettono la visione strategica della nuova presidenza Istat, sono state formalmente approvate dal Consiglio dell'Istituto nella seduta del 19 dicembre 2024.

Tali Linee trovano concreta attuazione negli obiettivi di valore pubblico così come illustrato nella tavola seguente.

TAVOLA 1.2 – OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO 2025-2027 E LINEE DI INDIRIZZO

OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO	LINEE DI INDIRIZZO
 VALORE SCIENTIFICO	L1 Aumentare la capacità di risposta al crescente fabbisogno di statistiche ufficiali, garantendo una migliore efficacia e qualità dei processi in ottica di innovazione, anche attraverso il potenziamento delle indagini sul campo
  VALORE SCIENTIFICO VALORE SOCIALE	L2 Arricchire l'offerta e la qualità delle informazioni statistiche, con crescente attenzione alla granularità di quelle a livello territoriale, attraverso il pieno sfruttamento dei registri statistici integrati, delle fonti amministrative e delle nuove fonti, migliorandone l'accessibilità e la fruibilità, garantendo la riduzione del burden sui rispondenti
  VALORE SCIENTIFICO VALORE ECONOMICO	L3 Migliorare e rendere più efficienti i processi (di produzione statistica, amministrativi, contabili e organizzativi), attraverso la digitalizzazione e l'innovazione tecnologica e organizzativa, anche in un'ottica di prevenzione della corruzione
  VALORE SCIENTIFICO VALORE ISTITUZIONALE	L4 Sviluppare la ricerca dell'Istat orientandola verso nuove frontiere e potenziando le sinergie con altri soggetti pubblici focalizzati sulla ricerca
  VALORE ISTITUZIONALE VALORE ECONOMICO	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
 VALORE INTERNO 1	L6 Investire nella crescita professionale e nel benessere del personale, valorizzando le nuove forme di organizzazione del lavoro e le azioni orientate alle pari opportunità, alla sostenibilità ambientale, alla responsabilità sociale
  VALORE ISTITUZIONALE VALORE SOCIALE	L7 Potenziare i sistemi di comunicazione e diffusione, rafforzando il dialogo costante con i cittadini, le imprese e i territori
 VALORE INTERNO 2	L8 Consolidare il sistema di prevenzione della corruzione per il rafforzamento della cultura dell'integrità e dell'accessibilità.

Fonte: Istat, elaborazione da documentazione interna

1.3 Per chi lo facciamo: gli utenti e gli stakeholder

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

– *Stakeholder* e utenti esterni, suddivisi a loro volta in:

istituzionali (perlopiù enti afferenti al settore pubblico), quali gli Organi costituzionali e di rilievo costituzionale, le Amministrazioni centrali, le Agenzie/enti di regolazione e authority, gli Organismi/comitati di controllo esterni, gli altri Enti nazionali, gli Enti pubblici di ricerca, l'Università e alta formazione, le Organizzazioni/enti internazionali, gli Enti locali e le loro associazioni, gli altri Istituti di statistica;

non istituzionali (enti afferenti al settore privato o singoli/gruppi non organizzati), quali i *mass-media* (quotidiani, radio e tv, anche diffusi *online*), le Associazioni di rappresentanza, i Sindacati nazionali, i Centri studi, formazione e ricerca privati, le Associazioni di consumatori e utenti, le Associazioni civiche, ambientaliste, di volontariato e religiose, i Fornitori di beni e servizi, i cittadini come singoli utenti.

– *Stakeholder* e utenti interni: quali gli Organismi/comitati di controllo interni così come previsti nel regolamento di organizzazione, le rappresentanze sindacali interne, il personale dipendente.

Tutti i portatori di interesse, rappresentati nella Figura 1.2, sono stati censiti, mappati e classificati, creando così un registro degli *stakeholder* che viene continuamente implementato e aggiornato.

Il dettaglio nella Tavola 1.3, illustra il loro potenziale coinvolgimento, per classe di appartenenza, nella valutazione degli obiettivi di Valore Pubblico dell'Istat prefissati per il triennio. Successivamente ne saranno selezionati alcuni all'interno di ogni categoria per consultarli e coinvolgerli periodicamente e in modo diversificato, in relazione al loro posizionamento strategico e al loro interesse, secondo quanto previsto dalla metodologia della valutazione partecipativa.

FIGURA 1.2 – MAPPA DEGLI STAKEHOLDER



Fonte: Istat, elaborazione da documentazione interna

TAVOLA 1.3 – OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO 2025-2027 STAKEHOLDER E UTENTI

Obiettivi di Valore Pubblico	Categorie di Stakeholder		
	Esterni		Interni
	Istituzionali	Non Istituzionali	
 VALORE ISTITUZIONALE	Amministrazioni centrali Enti nazionali ed altri Soggetti Enti pubblici di ricerca Altri Istituti di statistica Organi costituzionali e di rilievo costituzionale Organizzazioni/enti internazionali Università/alta formazione Enti locali e loro associazioni	Associazioni di rappresentanza Sindacati nazionali Centri studi, formazione e ricerca privati	Rappresentanze sindacali Organi/comitati di controllo
 VALORE SCIENTIFICO	Enti nazionali ed altri soggetti Enti pubblici di ricerca Altri Istituti di statistica Università/alta formazione Enti locali e loro associazioni Organizzazioni/enti internazionali	Centri studi, formazione e ricerca privati Cittadini	Dipendenti
 VALORE SOCIALE	Organi costituzionali e di rilievo costituzionale Enti pubblici di ricerca Altri Istituti di statistica Università/alta formazione	Agenzie di stampa e mass media Associazioni di consumatori e utenti Associazioni civiche, ambientaliste, volontariato, religiose Centri studi, formazione ricerca privati Cittadini	Organi/comitati di controllo Dipendenti
 VALORE ECONOMICO	Organi costituzionali e di rilievo costituzionale Enti pubblici di ricerca Università/alta formazione	Associazioni di rappresentanza Fornitori beni e servizi Sindacati nazionali	Organi/comitati di controllo Rappresentanze sindacali Dipendenti
 VALORE INTERNO	Organi costituzionali e di rilievo costituzionale Organismi/comitati di controllo	Sindacati nazionali Centri studi, formazione e ricerca privati	Rappresentanze sindacali Organi/comitati di controllo Dipendenti
	Organi costituzionali e di rilievo costituzionale Agenzie/enti di regolazione/authority Organismi/comitati di controllo	Sindacati nazionali Associazioni di rappresentanza Fornitori beni e servizi	Rappresentanze sindacali Organi/comitati di controllo Dipendenti

Fonte: Istat, elaborazione da documentazione interna

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 in precedenza, 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.

Con riferimento al contesto interno va notato che l'assetto organizzativo dell'Istituto è stato sottoposto, alla fine del 2024, a revisioni in ottica innovativa, per rendere sostenibili le attività svolte e migliorare la capacità di risposta alla domanda proveniente dal contesto esterno.

Tali innovazioni riguardano:

- la riduzione della complessità di alcune strutture organizzative con la suddivisione del Dipartimento per la produzione statistica in due distinti dipartimenti, per migliorare l'efficienza nello svolgimento delle funzioni di coordinamento delle attività statistiche;
- una maggiore specializzazione tematica attraverso l'articolazione delle attività di produzione statistica in due macrostrutture dedicate alle statistiche demografiche e sociali da un lato e a quelle economiche, ambientali e dei conti nazionali dall'altro;
- l'integrazione tra servizi tecnici a supporto della produzione, attraverso una semplificazione della complessità delle filiere di produzione, per ottimizzare i processi trasversali funzionali alla produzione della statistica ufficiale, favorendo l'integrazione con gli altri servizi tecnici di tipo informatico e metodologico e potenziando l'acquisizione delle nuove fonti informative, anche al fine di aumentare la tempestività e la granularità nella produzione e diffusione dei dati e ridurre il carico statistico sui rispondenti. L'integrazione dei servizi tecnici a supporto della produzione statistica favorisce inoltre il potenziamento delle indagini di scopo;
- il riconoscimento del ruolo degli uffici territoriali come asse portante per rafforzare la prossimità dell'Istituto con le esigenze informative del territorio e favorire un continuo dialogo con le istituzioni locali, imprese, cittadini, e rilanciare il ruolo e la funzione del Sistan;
- la costituzione di una nuova struttura dirigenziale non generale, con la funzione di supporto per le attività connesse all'applicazione della normativa in materia di cyber sicurezza, collocata presso la Direzione centrale rapporti esterni (DCRE).

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 partecipativa³, le

Lo scenario di riferimento dell'Istat

³ 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 col Foromez. 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.

- 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.

Contesto esterno

Le pubbliche amministrazioni italiane operano oggi in un contesto esterno complesso, caratterizzato da diversi fattori economici, sociali, tecnologici e ambientali che ne influenzano le attività e le priorità. Alle amministrazioni è richiesta una rapida capacità di adattamento attraverso il costante presidio delle competenze interne e la collaborazione con il settore privato e la società civile, per affrontare sfide sempre più complesse e interconnesse.

Il contesto esterno

Sul fronte economico e finanziario, da un lato, l'impegno nell'attuazione delle riforme previste del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) richiede l'uso efficace e tempestivo delle risorse europee per favorire la ripresa economica post-pandemia, dall'altro, l'aumento dei costi energetici e l'inflazione mettono pressione sui bilanci pubblici, richiedendo una gestione finanziaria attenta e sostenibile, con una particolare attenzione alla transizione ecologica per la riduzione delle emissioni e il conseguimento degli obiettivi del *Green Deal* europeo.

L'attenzione alla riduzione dei costi e al miglioramento dell'efficienza è sostenuta dall'investimento in innovazione e in digitalizzazione, che ha prodotto numerosi interventi di revisione normativa volti allo snellimento dei processi e alla transizione digitale, in linea con gli obiettivi dell'Agenda Digitale europea. Tuttavia, se da un lato l'uso di piattaforme digitali assicura una maggiore partecipazione civica e una *governance* inclusiva e responsabile, dall'altro questo si scontra con l'aumento delle minacce informatiche e richiede alle amministrazioni una particolare attenzione tanto alla protezione dei dati, quanto all'adeguamento tecnologico delle infrastrutture pubbliche. In questo contesto, il tema dell'intelligenza artificiale ha aperto un dibattito sulle implicazioni etiche, sulla sicurezza dei dati e sull'equità, al quale il recente Regolamento europeo⁴ ha inteso fornire risposta fornendo un primo quadro giuridico globale.

Il contesto sociale è caratterizzato dal progressivo invecchiamento della popolazione nonché dalla disparità territoriale tra nord e sud e tra aree urbane e rurali. Le pubbliche amministrazioni italiane sono impegnate inoltre a promuovere le pari opportunità, per garantire una gestione inclusiva del personale e per rispondere agli obiettivi di equità sociale e occupazionale previsti a livello nazionale ed europeo. Questi elementi incidono sulle priorità politiche alle quali la statistica ufficiale è chiamata a fornire un adeguato supporto informativo, con un'attenzione crescente su *welfare*, sanità e servizi per anziani, interventi di coesione sociale e territoriale.

Con riferimento allo specifico contesto dell'ordinamento statistico ufficiale, infine, particolare rilievo assume per l'Istituto la recente modifica della c.d. "Legge statistica

⁴ Regolamento (UE) 2024/1689 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 13 giugno 2024.

europea”⁵, nata dalla necessità di rendere il quadro giuridico che disciplina le statistiche europee più adeguato alle sfide future, migliorando la capacità del Sistema statistico europeo (SSE) di rispondere alle nuove richieste di dati.

In questo scenario, l’Istat è chiamato a svolgere il proprio ruolo di pubblica amministrazione nonché a esercitare la propria funzione istituzionale di ente fornitore di informazione statistica a supporto dell’attuazione e del monitoraggio delle politiche pubbliche.

Contesto interno

Sul versante interno, il contesto che caratterizza l’Istituto evidenzia difficoltà dovute alla diminuzione del personale, anche in conseguenza del parziale *turn over*, in una situazione di progressivo aumento degli *output* da produrre. Altrettanto rilevante è l’esigenza di monitorare ed efficientare filiere di produzione lunghe, che includono attività di produzione, servizi tecnici e servizi amministrativi.

Il contesto interno

Le linee programmatiche di mandato del Presidente⁶ dell’Istituto, sviluppate a partire dal richiamato contesto, puntano a portare a maturazione il processo di modernizzazione della statistica ufficiale, sfruttando al meglio le opportunità offerte dalle nuove fonti di dati e dallo sviluppo tecnologico, ampliando e consolidando i *framework* di misurazione, in linea con le direttrici a livello internazionale.

Accanto a ciò, gli indirizzi del Presidente intendono potenziare le indagini “di scopo”, al fine di rispondere alle esigenze informative tematiche emergenti, garantendo, al contempo, la razionalizzazione e semplificazione dei processi produttivi e organizzativi, al fine di rendere più efficienti le attività di produzione di statistica ufficiale.

Gli indirizzi e le linee programmatiche

Le direttrici di intervento riguardano, inoltre, il potenziamento delle attività di ricerca in collaborazione con altre realtà, quali Università e centri di ricerca, garantendo la maggiore valorizzazione dei microdati per la ricerca e la razionalizzazione degli output statistici, promuovendo sinergie funzionali e tecnologiche più solide con le istituzioni pubbliche per migliorare sia l’acquisizione dei dati sia la capacità dell’Istituto di potenziare l’informazione statistica e il suo ruolo istituzionale.

Infine, l’impegno dell’Istituto riguarderà l’adeguamento del quadro normativo che disciplina la statistica ufficiale a livello nazionale al nuovo contesto e alla luce della nuova normativa europea, aggiornando coerentemente il ruolo del Sistan, favorendo il dialogo con tutti gli *stakeholder*.

Rispetto al contesto interno si conferma l’impegno ad innalzare le competenze, assicurando un adeguato *turn over* e un incremento equilibrato del personale, garantendo opportunità di valorizzazione professionale e perseguendo un complessivo miglioramento del benessere lavorativo, rafforzando il senso di appartenenza.

In coerenza con tali linee di indirizzo è intervenuto il Consiglio d’Istituto deliberando, a novembre 2024, una revisione organizzativa delle Strutture dirigenziali dell’Istituto, finalizzata a ridurre la complessità del coordinamento della produzione statistica, rafforzare il coordinamento delle attività degli uffici territoriali, semplificare e valorizzare i rapporti col personale. Le modifiche introdotte all’assetto organizzativo hanno inteso realizzare un rafforzamento della capacità dell’Istituto di essere efficiente, efficace, flessibile e reattivo nel rispondere alle esigenze di produzione dell’informazione statistica ufficiale, in un contesto in rapida evoluzione.

⁵ Regolamento (CE) 223/2009, modificato dal Regolamento (UE) 2024/3018 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 27 novembre 2024.

⁶ Il Presidente dell’Istat è stato nominato nel maggio 2024.

TAVOLA 2.1 – ANALISI DI CONTESTO – MATRICE SWOT

	VANTAGGI E OPPORTUNITA'	RISCHI E PERICOLI
FATTORI ESTERNI	<p>Opportunità offerte dalle nuove fonti di dati e dalle nuove tecnologie</p> <p>Crescita della rilevanza strategica dei dati per i processi decisionali</p> <p>Diffusione dell'Intelligenza Artificiale: gli algoritmi di <i>machine learning</i> possono aiutare a migliorare il processo di integrazione e condivisione dei dati.</p> <p>Modifiche alla Legge statistica europea</p>	<p>Continua e sostenuta crescita della domanda di informazione statistica ufficiale, anche su tematiche emergenti, che non possono essere soddisfatte da nuove fonti o dati amministrativi</p> <p>Crescente domanda di trasparenza, rapidità e accessibilità da parte della società civile</p> <p>Rilevanza della statistica ufficiale messa in discussione dalla crescente produzione e utilizzo di dati, a volte anche di scarsa o incerta qualità</p>
FATTORI INTERNI	<p>Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) rappresenta un'opportunità per la modernizzazione della pubblica amministrazione</p> <p>La credibilità scientifica, l'indipendenza e la continua attenzione alla qualità dei dati prodotti, anche in settori tematici emergenti, hanno consentito all'Istat di conservare reputazione e autorevolezza.</p>	<p>Limitate risorse finanziarie dedicate alla statistica pubblica</p> <p>Difficoltà legate alla diminuzione del personale, anche in conseguenza del parziale turn over e in presenza di output crescenti</p> <p>Complessità connesse all'esigenza di monitorare ed efficientare filiere di produzione lunghe che includono attività di produzione, servizi tecnici e servizi amministrativi</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 pianificazione⁷;

- programma *performance* individuali funzionali a quelle organizzative.

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.

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 organizzate, consentendo l'innalzamento progressivo degli standard di qualità.

Per ciascun obiettivo di Valore Pubblico, precedentemente illustrato, sono stati individuati degli indicatori di impatto⁸, il metodo di calcolo, la fonte e i *target* fissati per ognuno degli anni del triennio di pianificazione considerato, come risulta dalla Tavola 2.2.

Relativamente alla baseline, occorre notare che in alcuni casi non è stato possibile definirla per indisponibilità dei dati; in tal senso l'Istituto si prefigge di mettere in atto alcune azioni organizzative nel corso del triennio di riferimento che consentano un'adeguata misurazione degli indicatori.

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

Gi obiettivi di Valore Pubblico

⁷ Le iniziative possono avere natura progettuale o rappresentare il presidio di attività continuative a carattere ricorrente.

⁸ L'indicatore di impatto del singolo obiettivo di Valore Pubblico verrà misurato attraverso la media ponderata degli indicatori individuati, sulla base dei pesi assegnati.

TAVOLA 2.2 – GLI OBIETTIVI E GLI INDICATORI DI VALORE PUBBLICO DELL'ISTAT 2025-2027

OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO	INDICATORI DI IMPATTO	FORMULA/METODO DI CALCOLO	PESO	Fonte	BASELINE	TARGET 2025	TARGET 2026	TARGET 2027
1. Aumentare la capacità di creare relazioni istituzionali a livello nazionale ed internazionale	Competitività nelle attività di progettazione	N. progetti ⁹ vinti con ruolo di coordinatore o partecipante / N. progetti presentati con ruolo di coordinatore o partecipante	20%	EU Funding & Tenders Portal	2	Mantenimento livello del servizio	Mantenimento livello del servizio	Mantenimento livello del servizio
	Partecipazione ad attività di progettazione	N. progetti ¹⁰ attivi, con ruolo di coordinatore / N. progetti vinti su bandi competitivi	20%	EU Funding & Tenders Portal	0	Mantenimento livello del servizio	Mantenimento livello del servizio	Mantenimento livello del servizio
	Autorevolezza istituzionale	N. audizioni presso il Parlamento effettuate dall'Ente nell'anno / N. audizioni parlamentari totali	20%	Istat, Contact Centre	7	Mantenimento livello del servizio	Mantenimento livello del servizio	Mantenimento livello del servizio
	Networking nazionale	N. accordi di collaborazione stipulati dall'Amministrazione con soggetti privati o con altre amministrazioni pubbliche nell'anno di riferimento legati ad attività nazionali / N. totale accordi di collaborazione stipulati dall'Ente	20%	Sistema documentale interno	23 / 32	Mantenimento livello del servizio	Mantenimento livello del servizio	Mantenimento livello del servizio
	Networking internazionale	N. accordi di collaborazione stipulati dall'Amministrazione con soggetti privati o con altre amministrazioni pubbliche nell'anno di riferimento legati ad attività transnazionali / N. totale accordi di collaborazione stipulati dall'Ente	20%	Sistema documentale interno	9 / 32	Mantenimento livello del servizio	Mantenimento livello del servizio	Mantenimento livello del servizio
2. Accrescere il patrimonio della conoscenza scientifica	Qualità della ricerca	N. pubblicazioni su riviste internazionali con Impact Factor / (N. Tecnologi + n. Ricercatori)	35%	www.istat.it	n.d.	Mantenimento livello del servizio	Mantenimento livello del servizio	Mantenimento livello del servizio
	Intensità della ricerca	Percentuale di spesa a preventivo per attività di ricerca e sviluppo intra-muros svolte dall'Ente / Totale spese a preventivo	30%	www.istat.it	n.d.	Mantenimento livello del servizio	Mantenimento livello del servizio	Mantenimento livello del servizio
	Open science	N. pubblicazioni in open access effettuate su riviste scientifiche / N. pubblicazioni totali effettuate su riviste scientifiche	35%	www.istat.it	n.d.	Mantenimento livello del servizio	Mantenimento livello del servizio	Mantenimento livello del servizio
3. Aumentare la comunicazione, la divulgazione e l'utilità sociale della conoscenza scientifica	Social media	Variatione % annuale dei followers sul social network maggiormente utilizzato dall'ente nell'anno (rispetto all'anno precedente)	30%	Istat, sistemi informativi interni	14.7%			
	Divulgazione scientifica	N. relazioni effettuate ad eventi e convegni, congressi nazionali e internazionali / (N. Tecnologi + n. Ricercatori)	35%	Istat, sistemi informativi interni	n.d.			
	Formazione	N. docenze effettuate presso PA e/o altre organizzazioni / (N. Tecnologi + n. Ricercatori)	35%	Istat, sistemi informativi interni	n.d.			
4. Aumentare il valore economico della conoscenza scientifica	Fundraising progetti europei	Finanziamenti da progetti europei / Finanziamento da Bilancio dello Stato	50%	Istat, sistemi informativi interni	€2.500.844,1/ €219.442.216			
	Fundraising progetti PNRR	Finanziamenti da progetti PNRR / Finanziamento da Bilancio dello Stato	50%	Istat, sistemi informativi interni	€2.786.365/ €219.442.216			
5. Promuovere la salute organizzativa e professionale del personale secondo	Diminuzione del numero di accessi del personale Istat alla Consiglieria di fiducia	Valore assoluto	5%	Istat, sistemi informativi interni	13	Meno di 20 accessi/anno	Meno di 20 accessi/anno	Meno di 20 accessi/anno

⁹ Il dato è riferito ai soli progetti a finanziamento europei.

¹⁰ Idem

OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO	INDICATORI DI IMPATTO	FORMULA/METODO DI CALCOLO	PESO	FONTE	BASELINE	TARGET 2025	TARGET 2026	TARGET 2027
un approccio multidimensionale	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	80%	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	100%	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
6. 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	75%	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	0	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	1/1 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

Linee di indirizzo, Programmi strategici e Obiettivi annuali

Le Linee di indirizzo 2025-2027 hanno registrato piccole variazioni rispetto a quelle individuate per il triennio 2024-2026 per includere, al loro interno, gli orientamenti di mandato del Presidente dell'Istat. Tali linee forniscono gli indirizzi necessari ad orientare strategicamente le future attività dell'Istituto, sia quelle caratterizzate da un'impronta innovativa, sia quelle volte a garantire la piena operatività delle funzioni correnti; pongono attenzione alla ricerca, alla produzione di dati e alle funzioni amministrative; garantiscono l'impegno dell'Istat nel promuovere il benessere del personale e la cultura della trasparenza, dell'integrità e dell'accessibilità. Enfatizzano, inoltre, la centralità delle funzioni di produzione, la necessità di potenziare le indagini, l'opportunità di valorizzare i rapporti con le comunità di riferimento e i territori.

Nella seduta del 19 dicembre 2024 il Consiglio dell'Istituto ha approvato le Linee di indirizzo per il triennio 2025-2027 riportate nell'elenco a seguire:

- L1 Aumentare la capacità di risposta al crescente fabbisogno di statistiche ufficiali, garantendo una migliore efficacia e qualità dei processi in ottica di innovazione, anche attraverso il potenziamento delle indagini sul campo;*

Le linee di indirizzo

- L2 *Arricchire l'offerta e la qualità delle informazioni statistiche, con crescente attenzione alla granularità di quelle a livello territoriale, attraverso il pieno sfruttamento dei registri statistici integrati, delle fonti amministrative e delle nuove fonti, migliorandone l'accessibilità e la fruibilità, garantendo la riduzione del burden sui rispondenti;*
- L3 *Migliorare e rendere più efficienti i processi di produzione statistica, amministrativi, contabili e organizzativi, attraverso la digitalizzazione e l'innovazione tecnologica e organizzativa, anche in un'ottica di prevenzione della corruzione;*
- L4 *Sviluppare la ricerca dell'Istituto orientandola verso nuove frontiere e potenziando le sinergie con altri soggetti pubblici focalizzati sulla ricerca al fine di rendere più solidi i processi produzione statistica;*
- 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 *Investire nella crescita professionale e nel benessere del personale, valorizzando le nuove forme di organizzazione del lavoro e le azioni orientate alle pari opportunità, alla sostenibilità ambientale, alla responsabilità sociale;*
- L7 *Potenziare i sistemi di comunicazione e diffusione, rafforzando il dialogo costante con i cittadini, le imprese e i territori al fine di una piena valorizzazione della produzione statistica.*
- L8 *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 1¹¹) che delineano lo scenario degli indirizzi strategici che guideranno le attività programmate dall'Istat per il prossimo triennio;

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 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 2025 è riportato nell'Allegato 2¹².

I Programmi strategici, che aggregano gli obiettivi di innovazione, previsti per l'anno 2025 sono dodici ed hanno le denominazioni di seguito riportate:

- PG1 *Sistema dei censimenti permanenti;*
- PG2 *Sistema integrato dei registri;*
- PG3 *Ampliamenti conoscitivi nella produzione statistica;*

Obiettivi di
innovazione

Obiettivi
operativi

Programmi
strategici

¹¹ https://www.istat.it/storage/trasparenza/06-performance/piao-2025-2027/PIAOISTAT2025_2027_Allegato_1.pdf.

¹² https://www.istat.it/storage/trasparenza/06-performance/piao-2025-2027/PIAOISTAT2025_2027_Allegato_3.pdf.

- PG4 Ricerca e nuove fonti di dati;*
- PG5 Digitalizzazione e messa in sicurezza dei sistemi a supporto della produzione statistica e del corporate;*
- PG6 Sistemi di diffusione e comunicazione;*
- PG7 Digitalizzazione dei dati e dei processi e rafforzamento della capacità amministrativa;*
- PG8 Competenze e politiche di responsabilità sociale;*
- PG9 Strategia nazionale dati per l'interoperabilità semantica;*
- PG10 Modelli organizzativi;*
- PG11 Partnership nazionali e internazionali e posizionamento nel Sistema statistico europeo e internazionale;*
- PG12 Etica nelle aree dell'Istituto maggiormente esposte al rischio di corruzione.*

Gli elementi del quadro strategico appena descritti si connettono dagli obiettivi di Valore Pubblico individuati per il triennio 2025-27¹³, come rappresentato nella Tavola che segue:

TAVOLA 2.3 – OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO DELL'ISTAT, LINEE DI INDIRIZZO E PROGRAMMI STRATEGICI 2025-2027

OBIETTIVO VALORE PUBBLICO	LINEA DI INDIRIZZO	PROGRAMMA STRATEGICO
1. Aumentare la capacità di creare relazioni istituzionali a livello nazionale ed internazionale	L4	PG4
	L5	PG9 – PG11
	L7	PG6
2. Accrescere il patrimonio della conoscenza scientifica	L1	PG1 – PG3
	L2	PG2 – PG3 – PG6
	L3	PG5 – PG7
	L4	PG4
3. Aumentare la comunicazione, la divulgazione e l'utilità sociale della conoscenza scientifica	L2	PG2 – PG3 – PG6
	L7	PG6
4. Aumentare il valore economico della conoscenza scientifica	L3	PG5 – PG7
	L5	PG9 – PG11
5. Promuovere la salute organizzativa e professionale del personale secondo un approccio multidimensionale	L6	PG8 – PG10
6. Garantire la trasparenza, la legalità dell'azione amministrativa e la trasformazione digitale dell'Ente	L8	PG12

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.

¹³ In coerenza con gli obiettivi di performance individuale assegnati ai Dirigenti Generali di cui all'Allegato 4

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 3¹⁴. 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.

Gli obiettivi di Valore Pubblico: dalle strategie alle attività operative

¹⁴ https://www.istat.it/storage/trasparenza/06-performance/piao-2025-2027/PIAOISTAT2025_2027_Allegato_3.pdf.

Performance organizzativa

Attività di produzione statistica

VP2 Accrescere il patrimonio della conoscenza scientifica

Nel settore delle statistiche sociodemografiche l'Istituto proseguirà con la valorizzazione dei risultati delle indagini su individui e famiglie, del Censimento permanente della popolazione e delle abitazioni e della loro integrazione nel Sistema dei Registri.

Nell'ambito del Piano Generale del Censimento è prevista la conduzione regolare di indagini *ad hoc* per avere informazioni aggiornate sui servizi destinati alle persone senza dimora o in gravi condizioni socioeconomiche e per fornire un quadro approfondito delle loro caratteristiche dal punto di vista sociodemografico ed economico. In particolare, nel corso del triennio considerato, è prevista una rilevazione *Point in Time* (effettuata simultaneamente, nel corso di una notte, nelle diverse aree di interesse) delle persone che vivono in strada o in sistemazioni di fortuna, i cosiddetti *street homeless*, e/o che ricorrono a strutture di accoglienza notturna, da svolgersi nei principali Comuni centro delle aree metropolitane e in altri Comuni di interesse.

Con specifico riferimento al Censimento permanente della popolazione e delle abitazioni saranno introdotte importanti innovazioni di processo per migliorare la qualità dei dati prodotti. È previsto, infatti, l'avvio di un nuovo ciclo censuario che prevede la realizzazione di un'indagine annuale e di due indagini, da effettuare ogni tre anni, finalizzate all'ottimizzazione del conteggio di popolazione e alla misura dell'errore statistico prodotto. Proseguono le attività per lo sfruttamento delle potenzialità informative dei dati sui consumi elettrici (per il migliore conteggio della popolazione e la corretta allocazione territoriale degli individui) e di quelli prodotti dai *mobile network operator* (per le analisi sulla mobilità delle persone).

Si procederà, inoltre, alla diffusione di informazioni di fonte censuaria sull'abitazione (tipo di riscaldamento, disponibilità di ascensori, utilizzo di internet, aria condizionata, ecc.), con riferimento ad alcune popolazioni target (anziani, stranieri), di sicuro interesse anche per l'analisi territoriale.

Sarà definito e prodotto il nuovo Indice di Disagio Familiare (IDF), che fornirà stime a livello sub-comunale. L'indice è elaborabile a livello di singola sezione di censimento, rendendo possibile analisi per partizioni territoriali sub-comunali definite a livello amministrativo dai Comuni (quartieri, municipi, altre aree) o aggregate spazialmente a partire dall'individuazione delle zone di maggior disagio. L'indice, in fase avanzata di sviluppo, prevede anche lo sfruttamento di diversi registri, quali i Registri Base degli Individui e dei luoghi e i Registri Tematici dei Redditi, del Lavoro e dell'Istruzione, valorizzando il ruolo del Sistema Integrato dei Registri nell'attività di ricerca e di diffusione della conoscenza. Il processo di costruzione dell'IDF ha visto la partecipazione diretta di numerosi Comuni, favorendo la condivisione delle scelte degli indicatori che concorrono alla produzione dell'indice. L'IDF arricchisce l'offerta informativa territoriale affiancandosi all'Indice di Fragilità Comunale e ai numerosi indicatori prodotti per l'analisi del degrado delle periferie.

Sempre con riferimento alla tematica del disagio e della fragilità dei soggetti, e con una forte attenzione alla dimensione territoriale, sarà approfondito il tema dello spopolamento di specifiche realtà locali (aree interne, comunità montane, zone sparse e persino centri storici urbani, le cosiddette ZTL), anche con riferimento all'invecchiamento demografico. Spostare l'attenzione dall'analisi macro-nazionale a quella locale è prioritario per mettere a fuoco il deficit demografico strutturale che

Nuovi
ampliamenti
conoscitivi

Il Nuovo Indice di
Disagio Familiare

caratterizza il Paese e che lo caratterizzerà sempre di più in futuro, definendo un set informativo di dati e indicatori che colleghino tra loro, nei diversi territori, la dimensione demografica dello spopolamento e dell'invecchiamento con la dimensione sociale ed economica.

Particolare attenzione sarà dedicata anche al tema delle immigrazioni, sfruttando le informazioni prodotte dal Censimento della popolazione, dalle indagini sulle famiglie e dai flussi di dati di natura demografica acquisiti costantemente dall'Istituto. La lettura del fenomeno richiede una sempre maggiore attenzione alle condizioni di vita dei cittadini con *background* migratorio, secondo un approccio di tipo longitudinale in grado di cogliere l'evoluzione dei percorsi di vita e le determinanti del livello di integrazione e delle transizioni chiave nelle diverse fasi della vita (modalità di partecipazione al mercato del lavoro, disuguaglianze socioeconomiche, divari territoriali, modelli familiari e reti sociali, invecchiamento ecc.).

Con riferimento agli scenari demografici prodotti dall'Istituto, in aggiunta ai modelli evolutivi prodotti annualmente (popolazione a livello comunale; trasformazioni strutturali delle famiglie), l'integrazione di un modello sull'offerta di lavoro rappresenta l'occasione per restituire un quadro più ricco e di maggior qualità sull'evoluzione della partecipazione al mercato del lavoro. La finalità principale di tale modello previsivo risiede nella necessità di poter distinguere, nell'ambito della popolazione in età attiva (15-64), la componente "inattiva" da quella "attiva", declinata per sesso ed età degli individui. L'Italia è oggi fanalino di coda in Europa per tassi di partecipazione al mercato del lavoro, soprattutto tra i giovani e tra le donne. È pertanto importante comprendere se, in prospettiva, l'atteso calo di popolazione in età attiva potrà essere controbilanciato da un significativo aumento della partecipazione lavorativa.

Importanti novità sono da segnalare sul fronte delle indagini sociali sulle famiglie. Infatti, sono state realizzate nuovamente le Indagini "Uso del Tempo" (TUS), "I cittadini e il tempo libero" (CTL) e "Famiglia e soggetti sociali" (FSS), che entrano nella fase di valorizzazione e diffusione dei risultati; si realizzerà nella prima parte del 2025 la raccolta dati dell'indagine sulle "Discriminazioni"; inoltre, sono previste, per il 2026, l'Indagine sulla "Condizione e integrazione sociale degli stranieri" e, per il 2027, la nuova edizione dell'Indagine "Bambini & ragazzi", condotta nel 2023. In particolare, per le 3 indagini che sono state già concluse è prevista, nel corso del 2025, la diffusione dei dati su volontariato, pratica sportiva, uso della lingua italiana e dei dialetti, tempo libero dei giovani, rapporto tra tempo libero e tempo di lavoro, intenzioni di fecondità. L'indagine sulle "Discriminazioni" (l'ultima edizione risaliva al 2011) tornerà a fornire importanti indicazioni su opinioni e comportamenti relativi a fenomeni di discriminazione legati al genere, all'etnia, alla religione, all'orientamento sessuale, all'identità di genere, all'aspetto fisico e alla disabilità.

Nell'ambito del settore delle statistiche sociali e del welfare si procederà ad ampliare il patrimonio informativo e a valorizzare i dati prodotti dalle indagini e dai registri.

Nel corso del triennio verrà realizzata l'indagine europea sulla salute EHIS (*European Health Interview Survey*) prevista dai regolamenti europei DA UE n. 297/2024 e IR UE n. 2529/2023, che integrano il regolamento IESS (UE) 2019/1700. L'indagine permetterà di restituire al Paese e all'Unione europea informazioni statistiche comparabili a livello europeo sulle condizioni di salute, sul ricorso alla prevenzione e ai servizi sanitari, unitamente ad altri indicatori richiesti in ambito nazionale e internazionale; l'indagine, inoltre, rappresenta una fonte rilevante per l'analisi delle disuguaglianze sociali nella salute e nell'accesso ai servizi sanitari. Per l'Italia, l'EHIS prevede un sovracampionamento sulle famiglie con anziani, con l'obiettivo di approfondire i molteplici aspetti del fabbisogno di assistenza socio-sanitaria di questa categoria di soggetti.

In ottemperanza alla circolare del 12 agosto 2020 del Ministero della Salute “Aggiornamento delle Linee di indirizzo sulla interruzione volontaria di gravidanza con Mifepristone e prostaglandine”, l’Istat ha predisposto un nuovo questionario e ha rimodulato il flusso dei dati per rilevare i casi di IVG farmacologica effettuati al di fuori dell’ambito ospedaliero previsti dalla suddetta circolare.

Per quanto riguarda la produzione dei prezzi al consumo dovranno esser implementati gli indicatori relativi al mercato immobiliare commerciale (*Commercial Real Estate Indicators*), con particolare riferimento agli indici dei prezzi delle compravendite e delle locazioni dei locali.

Dovranno esser progettate e realizzate le innovazioni di processo e di prodotto legate al nuovo regolamento Europeo su *Labour Market Business*, in fase finale di approvazione. Il regolamento riguarda le statistiche su retribuzioni, costo del lavoro, disuguaglianze retributive di genere e posti vacanti, modificando il campo di osservazione dei fenomeni di interesse, gli indicatori da produrre e la tempistica di produzione, per assicurare la tempestività e regolare diffusione a livello europeo e nazionale. Nel 2027, l’indagine sulle spese delle famiglie dovrà adeguarsi la regolamento europeo entrato in vigore nel 2021 (IESS (UE) 2019/1700).

Nel 2025, sarà condotta l’Indagine sulla “Sicurezza delle donne” e si continuerà a lavorare a un nuovo progetto sulla violenza contro i minori, per approfondire il tema della violenza anche su categorie vulnerabili specifiche (minori, donne disabili, donne anziane).

Nel rispetto delle indicazioni normative previste dalla legge 53/2022 e dalla Direttiva europea 2024/1500 si procederà alla valorizzazione dei dati sulla violenza contro le donne di fonte Ministero dell’Interno e Ministero della Giustizia, attivando anche il monitoraggio del percorso giudiziario per l’analisi della vittimizzazione secondaria.

In merito alla possibilità di affrontare nuove tematiche e condurre ulteriori rilevazioni, si segnala la raccolta di dati sulle coppie che hanno fatto richiesta di adozione e la rimodulazione della rilevazione sul disagio economico, con l’obiettivo di cogliere con maggiore profondità il tema dell’usura.

Nel prossimo triennio si provvederà ad implementare le nuove classificazioni internazionali in una serie di processi:

- dovrà essere predisposta l’implementazione della nuova definizione dello stato occupazionale (*International Classification of Status in Employment - ICSE-18*), che ha modificato in modo sostanziale i concetti di lavoratore dipendente e indipendente, individuando i criteri definitori e metodologici, teorici e operativi che permettano di calare la classificazione internazionale nel contesto italiano. L’implementazione interessa tutti i domini statistici che utilizzano/diffondono informazioni sull’occupazione, con particolare riferimento alla Rilevazione sulle Forze di Lavoro (RFL) e al Registro Tematico del Lavoro (RTL);
- dovrà esser implementata la nuova classificazione sulle attività economiche (ATECO 2025), entrata in vigore il 1° gennaio 2025. Con tempistiche diverse, la classificazione sarà introdotta nei domini statistici che utilizzano/diffondono informazioni sul settore di attività economica, sull’occupazione, con particolare riferimento alla Rilevazione sulle Forze di Lavoro (RFL), al Registro Tematico del Lavoro (RTL) e alle statistiche sulla domanda di lavoro;
- dovrà essere adottata la classificazione COICOP 2018 nell’ambito della produzione degli indici e delle statistiche sui prezzi al consumo;
- dovrà esser implementata la nuova Classificazione Internazionale delle Malattie (Icd-11), strumento altamente innovativo e nuovo standard indicato dall’Organizzazione Mondiale della Sanità, attraverso il software Iris (il sistema

Le nuove
classificazioni
internazionali

per la codifica automatica delle cause di morte maggiormente utilizzato a livello mondiale, che attualmente si basa sull'Icd-10).

Ancora in tema di classificazioni, l'Istat ha costituito un Comitato interistituzionale per l'aggiornamento della Classificazione dei percorsi di istruzione e dei titoli di studio italiani, alla luce delle numerose modifiche intervenute sia nella normativa nazionale sia nel sistema delle classificazioni internazionali. La classificazione costituisce uno strumento fondamentale a supporto sia dell'analisi tematica sia dei produttori di dati, garantendo l'interoperabilità dei diversi sistemi informativi.

Le nuove classificazioni avranno ricadute importanti sul Sistema Integrato dei Registri statistici (SIR), che è fondamentale per la produzione statistica e l'attività di ricerca tematica.

È in corso di realizzazione il sistema informativo sui professionisti sanitari, che integra i dati del SIR per disporre di dati di elevata qualità sull'offerta di professionisti sanitari. Il sistema informativo svolge un importante ruolo di supporto alle attività che il Ministero della Salute conduce annualmente insieme al Ministero dell'Università, alle Regioni e Province autonome di Bolzano e Trento ed agli albi professionali, per determinare il fabbisogno futuro dei professionisti sanitari, al fine di attivare gli accessi ai rispettivi corsi di laurea.

Si procederà inoltre a completare il Registro Tematico del Lavoro, nell'ambito del SIR, affinché diventi il framework di coordinamento per le stime e i microdati sull'occupazione e i redditi da lavoro. La costruzione del sistema di micro dati del registro dovrà rispondere alle diverse esigenze produttive dell'Istituto, garantendo armonizzazione e coerenza, alla luce delle esigenze informative e degli standard utilizzati da tutte le statistiche del lavoro

La diffusione degli indicatori basati sull'integrazione dei microdati dei registri del Sistema Integrato dei Registri ha raggiunto, nel 2023, la sua seconda edizione. Questi indicatori, rilasciati a livello comunale e per aggregazioni superiori, coprono i singoli anni del periodo 2015-2021. Gli indicatori già pubblicati sono stati realizzati integrando i registri di base e quelli estesi relativi alle imprese extra-agricole, al registro ASIA Occupazione e al registro base degli individui.

Per il triennio 2025-2027 è previsto sia l'aggiornamento alle nuove annualità degli indicatori già disponibili, sia il rilascio di nuovi indicatori, ampliando anche il numero dei registri statistici coinvolti nell'integrazione. Questa attività, da un lato, permette di valorizzare ulteriormente i prodotti del Sistema Integrato dei Registri, rendendo disponibili informazioni inedite di elevato dettaglio e di alta qualità; dall'altro, offre all'Istituto l'opportunità di consolidare la strategia di diffusione basata sui registri statistici, attraverso una progressiva armonizzazione degli output e dei processi produttivi.

VP4 Aumentare il valore economico della conoscenza scientifica

Nell'ambito dei progetti di ricerca PNRR di cui Istat è partner, l'impegno dell'Istituto riguarda sia la produzione di nuove basi dati e indicatori per valorizzare la lettura longitudinale dei fenomeni (Age-It), sia la collaborazione allo studio di soluzioni per la definizione di strategie e la progettazione di sistemi e strumenti innovativi (FOSSR), capaci di rendere più efficace la circolazione e l'utilizzo dell'informazione statistica ufficiale in particolare nell'ambito della comunità scientifica. In tale contesto si collocano le iniziative per lo sviluppo di sistemi a supporto dell'accesso aperto al patrimonio informativo digitale dell'Istituto. Tali ambiti di ricerca e sviluppo risultano particolarmente interessanti perché investono una molteplicità di aree strategiche - tematiche, metodologiche, dell'ICT - per l'accesso FAIR "open as possible, close as

necessary", nel rispetto dei requisiti per la protezione dei dati personali previsti dal GDPR.

L'attività di produzione statistica e ricerca svolta nell'ambito delle statistiche economiche, ambientali e conti nazionali nel triennio 2025-2027 sarà orientata al pieno rispetto dei regolamenti statistici comunitari, della programmazione dei censimenti economici permanenti e a soddisfare la crescente domanda informativa su temi di rilevante interesse per gli utenti, con particolare riguardo alla sostenibilità ambientale, alla digitalizzazione delle imprese e delle istituzioni pubbliche, nonché alle esigenze di dati statistici più tempestivi e granulari a livello territoriale. Inoltre, sarà avviata la progettazione delle informazioni e delle metodologie necessarie alla realizzazione del benchmark dei conti nazionali previsto per il 2029. Le principali innovazioni riguarderanno l'utilizzo di nuove fonti informative e la progettazione e lo sviluppo di nuovi prodotti di analisi economica, territoriale ed ambientale. In merito all'obiettivo di valore pubblico denominato "Accrescere il patrimonio della conoscenza scientifica" saranno realizzate pubblicazioni scientifiche basate su fonti informative innovative, secondo il programma per la ricerca dell'Istituto, ampliando anche la disponibilità di basi dati micro per la ricerca, nel pieno rispetto della normativa in vigore. In merito all'obiettivo di valore pubblico "Aumentare la comunicazione, la divulgazione e l'utilità sociale della conoscenza scientifica" sarà ampliata la partecipazione a convegni scientifici nazionali ed internazionali e promossa la diffusione di risultati scientifici prodotti dall'Istituto, nonché il *knowledge sharing* con altre istituzioni e centri di ricerca. Per quanto riguarda l'obiettivo di valore pubblico definito "Aumentare il valore economico della conoscenza scientifica" verranno completati i progetti PNRR relativi al monitoraggio delle riforme della PA e al contributo alla progettazione di piattaforma ed analisi di dati sulla sostenibilità ambientale e sociale delle imprese. Inoltre, verranno stipulati nuovi accordi e convenzioni per rafforzare la presenza dell'Istituto nello sviluppo di nuove analisi e nell'utilizzo di nuove fonti informative.

Le statistiche prodotte dalla contabilità nazionale proseguiranno nell'ampliare l'offerta informativa, grazie all'ulteriore sviluppo dei nuovi conti satellite per l'economia spaziale, l'economia sociale e l'economia dello sport; ciò consentirà di offrire informazioni più flessibili e dettagliate rispetto a quelle fornite dal sistema centrale dei conti nazionali a cui sono collegati e favorire la loro futura messa a regime nella produzione statistica corrente dell'Istituto.

Inoltre, all'interno di un Progetto di Rilevante Interesse Nazionale (PRIN) 2022, congiuntamente con le Università di Padova e Campobasso, verrà attuata una ricerca volta all'utilizzo di informazioni satellitari (luci notturne e uso del suolo) e dichiarazioni fiscali di fonte Agenzia delle Entrate in modelli econometrici di tipo panel e *cross section*, al fine di ottenere stime regionali e provinciali dei conti nazionali annuali più tempestive e possibili stime disaggregate spazialmente, a livello comunale e sub-comunale, del Prodotto Interno Lordo.

L'Istituto ha sviluppato la nuova classificazione delle attività economiche ATECO 2025, che sostituirà l'attuale versione della classificazione ATECO 2007–Aggiornamento 2022. La realizzazione dell'ATECO 2025 è il risultato di un'articolata operazione di revisione effettuata in collaborazione con altre istituzioni, sotto il coordinamento dell'Istat. In un mondo in continuo cambiamento l'impiego nelle statistiche di una classificazione rivista e aggiornata consente di riflettere meglio le trasformazioni dell'economia, della tecnologia e della società. La nuova classificazione, entrata in vigore il 1° gennaio 2025, verrà adottata a partire dal 1° aprile 2025, al fine di consentirne l'implementazione operativa da parte delle diverse amministrazioni che la utilizzano per la produzione primaria di dati amministrativi e per la raccolta e diffusione di dati statistici. Progressivamente nel periodo 2025-2028 ci sarà la piena implementazione operativa in tutti i domini statistici, a partire dai

Le indagini economiche e ambientali

registri sulle unità economiche, che manterranno la doppia codifica Ateco 2025 e Ateco 2022 per almeno 2 anni. Nel 2026 inizierà la diffusione delle statistiche strutturali sulle imprese nella nuova classificazione e ciò consentirà di valutare meglio l'evoluzione della struttura produttiva.

Nel corso del 2025 si ultimerà l'impianto per la produzione dei nuovi 20 indici di costo dei lavori per ottemperare ai compiti affidati all'Istat per l'indicizzazione dei contratti degli appalti pubblici ("revisione dei prezzi"), come previsto dall' art. 60 del Codice dei contratti pubblici (D.lgs. n. 36, 31/03/2023) e come precisato tecnicamente dal "correttivo" allo stesso codice (D.lgs. n. 209 del 31/12/2024). Alla fine dell'anno, quindi, inizierà la diffusione mensile a regime degli indici distinti per 20 TOL (Tipologie Omogenee di Lavorazioni), che saranno utilizzati obbligatoriamente in tutte le gare dalle stazioni appaltanti. I nuovi indici hanno la caratteristica di essere una statistica secondaria, elaborata mensilmente, utilizzando basi di dati già disponibili in Istat (a parte i dati sui costi dei rifiuti e poche altre fonti ancora da definire), con base di riferimento e anno di inizio al 2022. Saranno indici mensili concatenati annualmente con sistema di pesi fissi al 2022; per ciascuna TOL il peso sarà relativo a 6 differenti elementi di costo: Costo del lavoro, Materiali, Macchine e attrezzature, Energia, Trasporto e Rifiuti.

Nel corso del 2024 l'Istituto ha iniziato ad acquisire regolarmente i microdati della Fatturazione elettronica dell'Agenzia delle Entrate, una fonte amministrativa di grandi dimensioni, che copre pressoché totalmente le unità economiche. La ricezione tempestiva e puntuale dei suddetti dati, a cui si dovrebbe presto aggiungere la fonte complementare dei corrispettivi (scontrini) elettronici, sempre dell'Agenzia delle Entrate, consentirà nel triennio 2025-27, di integrare progressivamente tali informazioni nelle statistiche congiunturali sul fatturato dell'industria, dei servizi e delle vendite, riducendo notevolmente l'onere statistico sulle imprese e migliorandone la qualità.

L'Istat intende proseguire lo sviluppo di statistiche per la valutazione degli interventi pubblici, in particolare sui temi dell'analisi territoriale e della produzione di nuove statistiche territorialmente dettagliate. Il Progetto "Informazione statistica territoriale e settoriale per le politiche di coesione 2014-2020", infatti, ha sostenuto la produzione di nuova statistica territoriale, ha garantito indicatori aggiornati sugli ambiti di intervento dell'Accordo di Partenariato 2014-2020 e ha offerto quantificazioni e modelli di simulazione a supporto delle istituzioni italiane impegnate nel negoziato Ue sulla politica di coesione post 2020. Tale progetto, inoltre, ha contribuito a soddisfare la condizionalità *ex ante* "Sistemi statistici e indicatori di risultato" (Reg. UE 1303/2013) e ha approfondito, con la produzione di nuove statistiche, temi particolarmente rilevanti per la conoscenza del territorio o per le *policy* (strategie di specializzazione intelligente, città resilienti o *green economy* ecc.).

Di concerto con il Dipartimento per le politiche di coesione e per il Sud, l'Istat sta avviando una nuova stagione interamente dedicata a consolidare gli strumenti messi in campo nel corso dei precedenti cicli di programmazione, sviluppare attività dedicate alle nuove statistiche territoriali, approfondire e sostenere le politiche pubbliche su alcuni temi rilevanti come la Strategia Nazionale Aree Interne (SNAI), le Zone Economiche Speciali (ZES), il PN Metro Plus e Città Medie Sud 2021-27. Tutte queste attività faranno riferimento al ciclo di programmazione 2021-27.

Altra importante linea di attività con una forte declinazione territoriale è quella afferente allo sviluppo del Registro di base dei luoghi (RSBL), che è uno strumento fondamentale per sviluppare un linguaggio statistico condiviso e integrato, capace di collegare il livello globale a quello locale. Attraverso questo nuovo registro è possibile collocare, tramite opportune elaborazioni e algoritmi dedicati, le unità statistiche (individui, famiglie, imprese, istituzioni, ecc.) in una porzione precisamente delimitata del territorio (una delle 756mila sezioni di censimento 2021, ad esempio). I risultati di

L'analisi
territoriale

questo importante lavoro, che consente nei fatti di passare da una dimensione territoriale ad una micro-territoriale, sono stati presentati in un convegno svoltosi a dicembre 2024 all'Istat¹⁵ e sono contenuti in un volume dedicato¹⁶. Nel corso del prossimo triennio sarà indispensabile intervenire, nell'ottica di una manutenzione evolutiva di questo importante strumento per l'analisi territoriale, attraverso l'acquisizione di nuove fonti informative, l'aggiornamento delle informazioni e il miglioramento degli algoritmi di elaborazione dei dati stessi.

Nel prossimo triennio si intende, inoltre, migliorare la capacità dell'Istituto di fornire valutazioni quantitative sulle politiche pubbliche, attraverso l'integrazione dei diversi modelli di simulazione in uso presso l'Istat, il modello di microsimulazione delle famiglie (FamiMod), delle imprese (MATIS) e il modello macroeconomico (Memo.it). I modelli permettono la valutazione degli effetti microeconomici e macroeconomici delle misure di politica economica per le diverse tipologie di individui e imprese, guardando congiuntamente sia agli effetti derivanti dall'eterogeneità dei comportamenti individuali sia a quelli aggregati. In particolare, i modelli di microsimulazione sono utilizzati per la valutazione degli effetti distributivi delle politiche fiscali adottate dal Governo e per la simulazione dell'impatto di politiche alternative; il modello macroeconomico, invece, è utilizzato per la previsione dell'andamento dell'economia italiana (Pil, occupazione, ecc.). L'utilizzo congiunto e integrato dei modelli Istat permetterebbe, ad esempio, di valutare gli effetti redistributivi per famiglie e imprese di politiche e/o shocks macroeconomici e, al contempo, gli effetti macro di politiche economiche mirate specificamente a famiglie e imprese.

La valutazione
delle politiche
pubbliche

L'esigenza di ampliare la produzione di statistiche e analisi riguardanti gli aspetti e i fenomeni correlati alle molteplici dimensioni della sostenibilità, anche in riferimento ad un quadro normativo sovranazionale e regolamentare in evoluzione, nonché di conseguire una migliore interazione tra prodotti e processi di produzione attinenti, sono alla base di un'iniziativa di carattere progettuale, per lo Sviluppo Integrato di Statistiche sulla Sostenibilità, incentrata sui cosiddetti criteri *Environmental, Social and Governance* (ESG).

L'iniziativa, che riveste per questo natura trasversale rispetto all'insieme delle statistiche economiche, ambientali, sociali e dei conti nazionali, ha l'obiettivo di sviluppare, secondo opportune e diverse fasi in corso di implementazione, un *Sistema di statistiche* che sia in grado di integrare le molteplici dimensioni della sostenibilità. L'approccio sistemico adottato, traendo origine da alcuni risultati innovativi di uno studio già realizzato sui criteri ESG per la finanza sostenibile, incrociati con i *frameworks* SDGs, BES, GRI¹⁷, intende ricercare e dare evidenza ai fenomeni correlati declinando, ai fini della produzione, ricerca ed analisi statistica, i principi della doppia materialità, per dare evidenza a quegli aspetti di impatto (*inside-out, outside-in*), rilevanti per individui, imprese, territori, istituzioni, organizzazioni pubbliche e private, con attenzione anche agli aspetti riconducibili agli obiettivi ed equilibri di finanza sia pubblica che privata.

¹⁵ <https://www.istat.it/evento/dai-territori-ai-micro-territori-potenzialita-e-innovazioni-del-registro-statistico-di-base-dei-luoghi/>

¹⁶ <https://www.istat.it/produzione-editoriale/informazione-statistica-microterritoriale-lesperienza-del-registro-statistico-dei-luoghi/>

¹⁷ SDGs: *Sustainable Development Goals*; BES: Benessere Equo e Sostenibile; GRI: *Global Reporting Initiative*.

Metodi e tecnologie per la produzione e la diffusione dell'informazione statistica

Nel triennio 2025-2027 la creazione di Valore Pubblico e il pieno raggiungimento della *mission* istituzionale sarà assicurato dall'impegno dell'Istituto nell'innovazione, ottimizzazione ed efficientamento dei processi di produzione statistica e dei processi *corporate*, grazie a un significativo investimento nella ricerca e nello sviluppo di nuove soluzioni tecnologiche e metodologiche. Nello specifico, tali obiettivi saranno raggiunti attraverso: la definizione e implementazione di metodologie innovative; l'adozione di tecnologie avanzate, con particolare attenzione all'uso dell'Intelligenza Artificiale (IA); la razionalizzazione delle indagini statistiche e delle procedure operative; l'integrazione efficace di infrastrutture e fonti informative eterogenee, in un'ottica di maggiore sinergia e interoperabilità dei dati, semplificando e digitalizzando le procedure amministrative. Inoltre, l'Istituto sarà impegnato nel garantire la continuità delle relazioni con le autorità nazionali e internazionali, rispondendo alle esigenze degli utenti istituzionali e promuovendo progetti di ricerca tecnico-metodologica, anche in collaborazione con la comunità scientifica.

Investimenti
tecnologici e
metodologici

Al fine di supportare le Direzioni e i Servizi nella traduzione della strategia istituzionale in azioni concrete e misurabili, viene implementato un modello di gestione strategica che consente di attuare una governance trasversale dipartimentale, finalizzata al miglioramento continuo e sistematico dei processi interni.

Nel triennio 2025-2027, in linea con l'obiettivo di Valore Pubblico scientifico (VP2 Accrescere il patrimonio della conoscenza scientifica) l'Istituto sarà impegnato nella valorizzazione del patrimonio informativo a disposizione della Pubblica Amministrazione (PA), per produrre informazioni statistiche che sappiano rispondere in modo efficace alle mutate esigenze della collettività. In tale ottica, l'Istituto si concentrerà, in particolare, sull'integrazione di nuove fonti dati nel processo di produzione statistica, potenziando il Sistema Integrato dei Registri (SIR), una struttura informativa unica e coerente, che consente di gestire i dati statistici in modo centralizzato, integrando le informazioni provenienti dagli Archivi Amministrativi e dalle indagini statistiche. Parallelamente, l'Istat porterà avanti l'attuazione del progetto PNRR *National Data Catalog*¹⁸ (NDC), con l'obiettivo di promuovere l'interoperabilità semantica dei dati della PA, in modo coordinato e sinergico con la Piattaforma Digitale Nazionale Dati (PDND). L'obiettivo per il prossimo triennio è accelerare l'attuazione del NDC, velocizzando la messa a terra della PDND, e contribuire all'evoluzione del ruolo che l'Istituto svolge in qualità di soggetto attuatore del progetto. Tale obiettivo è particolarmente importante in quanto l'interoperabilità delle basi di dati è un elemento cardine del processo di digitalizzazione dei servizi pubblici e la prerogativa fondamentale per attuare il principio del "*once only*", ovvero il principio secondo cui le PPAA chiedono solamente una volta le informazioni a cittadini e imprese.

L'avvento e la diffusione dell'Intelligenza Artificiale e di altre tecnologie innovative sono ulteriori elementi che influenzeranno profondamente la nostra società nel prossimo futuro. Anche in questo contesto, l'Istituto si sta dimostrando adeguatamente qualificato per affrontare le sfide e sta evolvendo il suo processo di produzione statistica, al fine di sfruttare al meglio le potenzialità offerte dalle nuove tecnologie. In particolare, l'Istituto sta lavorando allo sviluppo di un modello di *AI Governance*, progettato per supportare l'implementazione dell'IA durante l'intero ciclo di vita del dato, dalla raccolta alla diffusione. Tale modello è finalizzato a garantire elevati *standard* di sicurezza e qualità, in linea con i principi guida dell'Agenzia per l'Italia Digitale (AgID)¹⁹ e con le normative nazionali e internazionali. Un passo

¹⁸ <https://schema.gov.it/>

¹⁹ <https://www.agid.gov.it/it>

concreto nella realizzazione di tale sistema è la stesura di un documento di linee guida e *best practice* per l'introduzione dell'IA in Istituto. L'adozione dell'IA riveste un ruolo strategico all'interno dell'Istituto, consentendo di valorizzare i *Big Data* come nuove fonti di informazione, integrandoli con le fonti tradizionali e arricchendo le analisi statistiche. Inoltre, l'utilizzo dei *Big Data* rappresenta un elemento rilevante per potenziare lo studio e l'implementazione delle nuove statistiche sperimentali, con particolare attenzione alle *Trusted Smart Statistics* (TSS). In tale ambito l'obiettivo triennale dell'Istituto è consolidare la capacità di integrare le nuove fonti dati con le metodologie statistiche tradizionali, investendo nello sviluppo di tecniche avanzate per l'analisi e la verifica della qualità dei dati. Di centrale importanza per la produzione delle TSS è l'impiego di *framework* di *Machine Learning* e *Deep Learning*, che consentono di elaborare dati molto complessi e volumi di informazioni che gli strumenti tradizionali non sono in grado di gestire.

Un concreto contributo al raggiungimento dell'obiettivo di Valore Pubblico istituzionale VP1 (Aumentare la capacità di creare relazioni istituzionali a livello nazionale ed internazionale) è rappresentato dall'impegno dell'Istituto nel consolidare e valorizzare le collaborazioni con il mondo accademico e con altri enti di ricerca. In particolare, uno degli obiettivi strategici per il prossimo triennio è rafforzare il ruolo dell'Istituto all'interno del *network* nazionale e internazionale della ricerca, partecipando attivamente a progetti di ricerca tecnico-metodologica di rilievo internazionale.

Infine, gli obiettivi delineati per il prossimo triennio contribuiscono concretamente anche alla creazione di Valore Pubblico sociale (VP3 Aumentare la comunicazione, la divulgazione e l'utilità sociale della conoscenza scientifica) e al miglioramento dei servizi offerti ai cittadini. In tal senso l'Istituto si impegnerà a rafforzare il proprio ruolo di intermediario culturale, potenziando le attività di comunicazione e diffusione attraverso la valorizzazione dei canali di informazione istituzionali, anche tramite l'uso dell'Intelligenza Artificiale. Verranno promosse le nuove funzionalità del sito istituzionale e del relativo motore di ricerca, al fine di incrementare la platea degli utilizzatori, ma anche di migliorare l'accessibilità e la fruibilità dei dati statistici da parte di cittadini, imprese e istituzioni, favorendo trasparenza e fiducia attraverso un dialogo diretto e proattivo con gli *stakeholder*.

L'Istituto pone, inoltre, particolare attenzione alla promozione della cultura statistica attraverso il consolidamento delle collaborazioni interistituzionali con enti e organizzazioni pubbliche e private di carattere sociale, scientifico, sportivo o culturale, che mirino a valorizzare la cultura statistica e ad ampliare la consapevolezza del suo ruolo nella società, quale strumento essenziale per lo sviluppo culturale, economico e sociale del Paese.

Al fine di declinare la *vision* strategica in obiettivi concreti e pianificare le azioni necessarie a conseguire tali compiti istituzionali, il percorso strategico del prossimo triennio sarà orientato alla creazione di Valore Pubblico attraverso quattro direttrici strategiche.

Queste quattro direttrici, che guideranno le attività trasversali a supporto della produzione e diffusione di informazioni statistiche di elevata qualità, assicurando il rispetto di elevati standard scientifici ed etici, sono:

- *Evoluzione del modello di Data governance*: trasformazione ed efficientamento del processo di gestione dei dati a supporto della produzione statistica, al fine di integrare fonti eterogenee e innovative, sviluppando soluzioni IT e metodologiche che consentano di abilitare tali cambiamenti;
- *Innovazione dei processi di produzione statistica e AI governance*: implementazione di tecnologie innovative per migliorare la qualità della produzione statistica. In particolare, l'Istituto intende creare sistemi che integrino componenti tecnologiche, metodologiche, normative e di comunicazione, in un

Direttrici strategiche per le attività trasversali

quadro di controllo e governance unico e sistemico, volto a supervisionare le applicazioni di tecnologie innovative quali l'Intelligenza Artificiale, moderando i rischi a esse connesse;

- *Valorizzazione della ricerca*: valorizzazione e potenziamento del ruolo dell'Istituto nel campo scientifico e della ricerca, rafforzando la collaborazione con il mondo accademico e gli enti di ricerca;
- *Potenziamento delle attività di comunicazione e diffusione*: sviluppo di strategie di comunicazione innovative e multicanale, mirate a rendere più accessibili e fruibili i dati statistici per i cittadini, le imprese e le istituzioni, promuovendo trasparenza e fiducia attraverso un'interazione diretta con gli *stakeholder*.

Attività di ricerca

L'attività di ricerca dell'Istat concorre alla performance organizzativa dell'ente e genera valore nella comunità scientifica di riferimento perseguendo “*il miglioramento della qualità delle statistiche ufficiali e dei relativi processi di produzione, sviluppo e diffusione*” (Statuto, art. 3, comma 4). Tale attività deve intendersi finalizzata “*all'introduzione nei processi suddetti dei risultati della ricerca metodologica e tematica*” (Statuto, art. 2). 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. Nel Piano si evidenzia, in particolare, l'investimento in ricerca sia in ambito tematico (nei settori ambientale, economico, sociale e demografico), sia in ambito metodologico (considerato in essenziale sinergia con la componente tecnologica e di processo), che l'Istituto sostiene in coerenza con le Linee di indirizzo definite dal Consiglio e con l'intera comunità scientifica, nazionale e internazionale.

Piano triennale della ricerca tematica e metodologica

Per rafforzare il coordinamento delle attività di ricerca in Istituto, garantendone parimenti la qualità a livello nazionale e internazionale, l'Istituto si è dotato di un sistema di infrastrutture per la ricerca costituito da: Comitato per la Ricerca, con funzioni di *governance*; Laboratori per la ricerca tematica, supportati dal Comitato di indirizzo e valutazione per la ricerca tematica; Comitato consultivo per le metodologie statistiche o *Advisory Board*; Laboratorio Innovazione; Centro per le *Trusted Smart Statistics*.

Nel triennio 2025-2027 gli obiettivi della ricerca metodologica saranno indirizzati a realizzare innovazioni di processo e di prodotto attraverso il progressivo efficientamento dei processi di produzione statistica dell'Istituto. Ciò implica prioritariamente la graduale evoluzione dei sistemi di produzione verso un modello sempre più fondato sull'uso integrato delle diverse tipologie di fonti disponibili (da indagine diretta, amministrativa, Big Data, pubbliche e private). L'obiettivo è la riduzione dei costi e del *burden* statistico sui rispondenti, aumentando al contempo la tempestività, la coerenza “*by design*” e il livello di dettaglio delle statistiche ufficiali diffuse a cittadini, imprese e *policy maker*, nel rispetto dei requisiti di qualità del Codice delle statistiche europee e di quelli relativi alla privacy del GDPR.

Gli investimenti in ricerca metodologica per il prossimo triennio saranno quindi orientati a realizzare innovazioni a supporto dello sfruttamento congiunto del patrimonio informativo dell'Istituto - Sistema Integrato di Registri statistici (SIR) e sistema delle indagini correnti (censimenti e rilevazioni campionarie) - avvalendosi in maniera sempre maggiore delle nuove fonti di dati.

Sistema Integrato di Registri statistici - SIR

Relativamente alla ricerca tematica, l'obiettivo prioritario 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, uno degli assi portanti della *mission*

dell'Istituto. Le attività previste nel triennio 2025-2027 rispondono pienamente a quanto prefissato attraverso l'obiettivo di Valore Pubblico Istituzionale, Scientifico e Sociale.

In particolare, nel triennio si prevede la chiusura della seconda call, la presentazione dei relativi risultati, l'avvio della terza call e la valutazione dei progetti candidati e il successivo avvio dei lavori.

Il perseguimento di questi obiettivi implica investimenti in ricerca e innovazione relativi sia all'impianto metodologico di tutte le componenti del nuovo sistema (Registri, Censimenti in ambito demo-sociale, economico e territoriale, indagini campionarie), sia alle infrastrutture metodologiche ad esse collegate (quali il sistema unico dei metadati a supporto della coerenza e dell'interoperabilità del sistema, oltre che della documentazione della qualità dei dati e dei processi).

In questo contesto, assumono un'importanza crescente da un lato lo sviluppo di soluzioni appropriate alla produzione di dati multi-fonte (con particolare riferimento ai casi di integrazione fra fonti probabilistiche e non probabilistiche), e relativa documentazione sulla qualità; dall'altro lo sviluppo di strumenti e metodi avanzati (in ambito *data science*) per l'accesso e il trattamento delle moderne fonti digitali e per la valutazione della qualità dei dati di *input* e di *output*.

Un ruolo fondamentale in questa prospettiva è rivestito dalle già menzionate infrastrutture per la ricerca, che nel prossimo triennio, dovranno essere ulteriormente razionalizzate nelle loro funzioni di coordinamento e sostegno alla ricerca, e dall'innovazione, al fine di garantire elevati standard di qualità e robustezza delle soluzioni metodologiche rispetto agli indirizzi definiti a livello europeo e internazionale e agli avanzamenti in ambito accademico. In questo ambito sarà rinnovato il Comitato di indirizzo e valutazione per la ricerca tematica, saranno avviate le nuove call per i Laboratori per la ricerca tematica e per il Laboratorio Innovazione, e promossi nuovi eventi di divulgazione dei risultati ottenuti. Inoltre, proseguiranno le attività di ricerca collegate alle statistiche sperimentali, volte ad ampliare l'informazione statistica, al fine di soddisfare nuove e crescenti esigenze conoscitive.

Allo scopo di perseguire gli obiettivi precedenti, sarà necessario investire con continuità nella formazione e nel rafforzamento delle skill e delle competenze del personale dell'Istituto, sia nell'ambito dei metodi a supporto dell'evoluzione delle indagini e dei processi in ottica multi-fonte, sia nell'ambito della data science e dell'Intelligenza Artificiale (IA).

Considerando l'apporto dell'attività di ricerca dell'Istituto agli obiettivi di Valore Pubblico, si descrivono di seguito le strategie prioritarie per il triennio 2025-2027.

VP1 Aumentare la capacità di creare relazioni istituzionali a livello nazionale ed internazionale

In questo contesto, saranno valorizzate e potenziate le attività di ricerca e innovazione metodologica condotte nell'ambito di collaborazioni a livello nazionale e internazionale, e sarà rafforzato il ruolo delle infrastrutture per la ricerca dell'Istituto. Inoltre, le attività di ricerca e innovazione saranno finalizzate ad accelerare il processo di transizione verso il modello di produzione multi-fonte. Saranno rafforzate, fra le altre, le attività di:

- coordinamento e consolidamento delle infrastrutture per la ricerca, con un rafforzamento del ruolo del Comitato per la Ricerca, del Comitato Consultivo per le Metodologie Statistiche, dei Laboratori per la ricerca tematica e del Laboratorio Innovazione;
- collaborazione con gli altri Istituti Nazionali di Statistica, attraverso la partecipazione a progetti e gruppi internazionali;
- collaborazione con il mondo accademico e con altri istituti di ricerca pubblici e privati, anche attraverso progetti sviluppati all'interno delle infrastrutture per la

ricerca dell'Istituto e progetti a finanziamento PNRR quali il *National Data Catalog*. In questo ambito assumerà massima importanza la possibilità di condividere una quantità sempre maggiore di dati con i ricercatori esterni, nel rispetto delle norme sulla privacy;

- rafforzamento delle collaborazioni e delle interazioni con gli Enti del SISTAN su tutte le tematiche relative alla condivisione di metodi, strumenti e linee guida per la qualità dei dati;
- collaborazione con membri dell'accademia e delle istituzioni nazionali e internazionali nell'ambito dei progetti sviluppati all'interno dei Laboratori per la ricerca tematica e del Laboratorio Innovazione.

VP2 Accrescere il patrimonio della conoscenza scientifica

In questo ambito, gli investimenti avranno un duplice obiettivo. Da un lato, l'incremento del numero di pubblicazioni e lavori diffusi a beneficio della comunità scientifica nazionale e internazionale. In particolare si promuoveranno le seguenti azioni:

- favorire la diffusione dei prodotti delle attività di ricerca e innovazione attraverso le riviste dell'Istituto (*Istat Working Paper* e *Rivista di statistica ufficiale*), oltre che in riviste nazionali e internazionali;
- promuovere la raccolta e la diffusione interna dei prodotti della ricerca, rendendoli più facilmente fruibili e disponibili sia per il personale dell'Istituto, sia, più in generale, per la comunità scientifica.

Dall'altro lato, saranno ulteriormente rafforzate le attività di formazione, attraverso:

- la promozione e il potenziamento di attività di formazione su tematiche scientifiche, in particolare quelle legate ai nuovi ambiti di ricerca (*Data Science*, *Intelligenza Artificiale*) rivolte al personale dell'Istat;
- l'organizzazione, nell'ambito del Comitato Consultivo per le Metodologie statistiche, di iniziative di formazione denominate *Master class*, a cura di esperti riconosciuti a livello nazionale e internazionale;
- l'ulteriore investimento in attività di formazione, del tipo *training-on-the-job*, per il sostegno al passaggio in produzione dei risultati dei progetti di innovazione svolti in collaborazione con i settori tematici. Tale investimento include le attività di formazione sugli strumenti generalizzati correntemente utilizzati a sostegno di alcune fasi dei processi di produzione e che implementano metodologie standard di tipo avanzato.

VP3 Aumentare la comunicazione, la divulgazione e l'utilità sociale della conoscenza scientifica

In questo ambito, i risultati della ricerca e delle innovazioni introdotte nei processi di produzione statistica saranno valorizzati attraverso:

- la divulgazione dei risultati raggiunti nell'ambito delle infrastrutture per la ricerca (progetti del Laboratorio Innovazione e dei Laboratori per la ricerca tematica), mediante seminari, webinar, attività di alta formazione, oltre che con i canali istituzionali di comunicazione interna ed esterna;
- la diffusione dei risultati di progetti strategici tramite il Workshop annuale sulle Metodologie per la Statistica Ufficiale (e la pubblicazione dei relativi atti);
- la partecipazione a eventi nazionali e internazionali (convegni, conferenze, workshop ecc.), per presentare l'attività di ricerca svolta in Istituto e in collaborazione con altri INS e con le università;

- la promozione dell'attività di formazione in ambito europeo, come il progetto EMOS - *European Master in Official Statistics*, e la collaborazione con le università che promuovono corsi di alta formazione;
- il potenziamento delle attività di formazione in ambito scientifico rivolte sia al personale del Sistan e delle PA, per esempio tramite i corsi SNA, sia a livello europeo, per esempio attraverso i corsi dell'*European Statistical Training Program* – ESTP, coordinato da Eurostat (per il 2025, tra gli altri, si segnalano i corsi “Advanced course on quality reporting” e “Information standards and technologies for describing, exchanging and disseminating data and metadata”).

VP4 Aumentare il valore economico della conoscenza scientifica

In questo ambito, al fine di incrementare il valore economico della conoscenza scientifica, nel prossimo triennio verranno promosse le attività di ricerca svolte nell'ambito di progetti finanziati a livello nazionale e internazionale.

A livello internazionale, proseguiranno le attività relative agli ESSNet finanziati da Eurostat. Si tratta, in particolare, di: ESSNet *Web intelligence network*, per l'uso di nuove fonti in diversi ambiti della produzione statistica, fra cui la stima dei posti di lavoro vacanti; ESSNet *Mobile Network Operators* (MNO-mind) sull'integrazione di dati di telefonia mobile con altre fonti; ESSNet *One-Stop-Shop for Artificial Intelligence/Machine Learning for Official Statistics* (AIML4OS) per lo sviluppo di metodi per l'uso integrato di nuove fonti e dati tradizionali; *Grant* sulle *Smart Surveys* sullo sviluppo di soluzioni per l'acquisizione e l'uso nelle indagini di dati da sensori.

A livello nazionale, proseguiranno gli investimenti in ricerca nell'ambito di progetti finanziati con fondi PNRR, quali ad esempio il *National Data Catalog*, finalizzato a sviluppare metodi e infrastrutture a garanzia dell'interoperabilità dei dati delle amministrazioni pubbliche italiane.

Focus: Ridisegno delle indagini sociali in ottica SICIS

Un importante progetto di ricerca riguarda il miglioramento degli aspetti statistico-metodologici delle indagini campionarie sociali dell'Istituto, alla luce delle innovazioni infrastrutturali e procedurali introdotte all'Istat durante l'ultimo decennio. L'Istituto, infatti, svolge correntemente una intensa attività di progettazione delle strategie campionarie per le indagini sociali, che si concretizzano nel supporto metodologico per i disegni campionari di indagini correnti e ripetute (tra cui, ad esempio, le indagini Eu-silc, AVQ, Sicurezza dei cittadini e Sicurezza delle donne, Salute, ecc.) e la progettazione di nuove indagini (tra cui, ad esempio, le indagini Famiglie e soggetti sociali, Cittadini e tempo libero ecc.) o il ridisegno di indagini esistenti. Tuttavia, dato che le indagini statistiche si collocano nel nuovo contesto informativo dell'Istituto, di cui costituiscono parte integrante anche i Censimenti permanenti e il Sistema Integrato dei Registri (SIR), tra le attività più rilevanti ai fini del progetto citato, si colloca l'adozione di un nuovo modello produttivo dei dati basato sullo sfruttamento integrato di più fonti. Un filone di ricerca particolarmente rilevante e innovativo fa riferimento all'insieme delle indagini campionarie ripetute nel tempo, a cadenza annuale (compreso il cosiddetto *Master Sample* del Censimento della popolazione) ed infrannuale, sulle famiglie e gli individui. Queste attività rientrano nel cosiddetto SICIS ossia il Sistema Integrato Censimento e Indagini Sociali. Il miglioramento delle indagini si basa sullo sfruttamento integrato delle fonti, e si realizza secondo un'ottica di sistema, in cui le innovazioni delle indagini vengono studiate e valutate in modo coordinato. Il maggior sfruttamento dei registri e di fonti alternative, insieme all'impiego di metodi di stima indiretti largamente adottati in altri contesti, ma poco sfruttati in questo ambito, può portare una serie di benefici in tutte le fasi del processo produttivo. L'obiettivo del SICIS è quindi quello di individuare, studiare e sviluppare le possibili innovazioni da introdurre per le indagini del sistema, considerando congiuntamente, oltre agli aspetti di natura statistico-metodologica, anche quelli legati alle tecniche di raccolta dei dati, in un quadro di armonizzazione e standardizzazione dei processi produttivi e di riduzione progressiva del *burden* sui rispondenti, attraverso la razionalizzazione degli obiettivi conoscitivi e degli *output* delle diverse rilevazioni. Ferme restando le specificità delle diverse indagini e i vincoli e i requisiti a cui ciascuna deve rispondere, l'obiettivo è rivedere il ruolo di ciascuna indagine nel SICIS, in modo integrato, superando la frammentarietà nella progettazione di ogni indagine, analizzandone punti di forza e criticità, proponendo possibili interventi di ridisegno e metodologie per il miglioramento della qualità, migliorando l'interoperabilità dell'intero sistema. Si collocano in questo contesto anche gli studi in corso su due importanti aspetti del disegno campionario, relativi al campionamento in due fasi e al bilanciamento spaziale dei campioni. Il grado della riuscita del progetto si misurerà, quindi, attraverso l'innalzamento nel medio periodo del livello di efficienza e di coerenza delle statistiche sociali e censuarie. Altro importante obiettivo di questo tema di ricerca riguarda il raggiungimento di una maggiore integrabilità del sistema per quanto riguarda sia le indagini campionarie tra loro sia relativamente al supporto delle stesse indagini rispetto allo sfruttamento delle nuove fonti. Verranno studiati sia processi di modularità, che consentano il cumulo dei campioni di più indagini del sistema, sia di calibrazione per la riduzione della distorsione delle cosiddette fonti big data. Importanti aspetti statistico-metodologici del progetto riguarderanno lo studio di strategie di stima basate sul campionamento in due fasi, Censimento-indagine. Verranno, inoltre, studiati stimatori *Model Assisted* per domini pianificati e non, di taglia medio-piccola, e stimatori indiretti *Model Based*, del tipo *Small Area Estimators*, per domini pianificati e non, di taglia piccola e micro.

SICIS- il Sistema Integrato Censimento e Indagini Sociali

Attività di raccolta dati

Per il triennio 2025-27 l'Istituto intende adottare strategie di innovazione, in un'ottica di semplificazione, razionalizzazione e ottimizzazione dei processi statistici, puntando a rafforzare il dialogo costante con i cittadini, imprese e istituzioni, in particolar modo quelli coinvolti nelle indagini statistiche e nella acquisizione degli archivi

Rafforzamento del dialogo con cittadini, imprese e istituzioni

amministrativi, promuovendo forme più snelle di comunicazione che mirino alla riduzione del *burden* statistico sui rispondenti.

In un'ottica di trasparenza e digitalizzazione, continua l'attività di aggiornamento della mappatura dei processi e la reingegnerizzazione delle procedure di raccolta dati, per migliorare e mantenere sempre efficienti i processi di produzione statistica.

Di seguito le strategie prioritarie per il triennio 2025-2027, che concorrono al raggiungimento degli obiettivi di Valore Pubblico.

VP1 Aumentare la capacità di creare relazioni istituzionali a livello nazionale ed internazionale

Le attività di raccolta dati proseguiranno nell'ottica di consolidare ed attivare relazioni a livello nazionale - università, enti locali e società scientifiche - e internazionale. In particolare proseguirà la collaborazione con le Nazioni Unite per la realizzazione del *Handbook on household and individual survey* e con il consorzio interuniversitario *European social survey* per la realizzazione delle *Cross-cultural survey guidelines*.

VP2 Accrescere il patrimonio della conoscenza scientifica

Le attività che si collocano nella parte iniziale del processo di produzione del dato statistico - progettazione e organizzazione dei processi di indagine e acquisizione degli archivi amministrativi - si caratterizzeranno per una connotazione fortemente innovativa, in un'ottica di semplificazione, razionalizzazione e ottimizzazione dei processi statistici stessi, che l'Istituto continua a documentare e diffondere anche con articoli scientifici e partecipazione a convegni dedicati. Per il suo ruolo cruciale l'attività appena descritta rappresenta il presupposto necessario per realizzare la mission dell'Istituto.

VP3 Aumentare la comunicazione, la divulgazione e l'utilità sociale della conoscenza scientifica

In tale ambito verrà rafforzato il dialogo costante con i cittadini, le imprese, le istituzioni e, in particolar modo, con i soggetti coinvolti nelle indagini statistiche e nella acquisizione degli archivi amministrativi, promuovendo forme più snelle di comunicazione, semplificando e razionalizzando le informative, i promemoria, la formazione delle reti di rilevazione e gli strumenti di collaborazione con gli enti che forniscono i dati amministrativi.

VP4 Aumentare il valore economico della conoscenza scientifica

L'Istituto è coinvolto in numerosi progetti a finanziamento esterno per la produzione statistica. La partecipazione a progetti PNRR, progetti inerenti il Catalogo nazionale dei dati e la Piattaforma Digitale Nazionale dei Dati rappresenta un elemento strategico su cui l'Istituto punterà nel prossimo triennio.

VP5 Promuovere la salute organizzativa e professionale del personale, secondo un approccio multidimensionale

Da sempre l'Istituto si impegna per promuovere il benessere del personale, valorizzando nuove forme di organizzazione del lavoro che garantiscano il raggiungimento degli obiettivi e la crescita professionale. Nel prossimo triennio, nell'ambito dell'attività di raccolta dati, saranno introdotte nuove funzioni di gestione e organizzazione del lavoro e delle linee di attività, che consentiranno un rapporto più agile e strutturato tra direttore, capi servizio, responsabili di iniziativa e il resto del personale. È stato già introdotto il referente di indagine ed è prevista la creazione di ulteriori figure di coordinamento di alcuni sottoprocessi ritenuti maggiormente

strategici, con l'obiettivo di migliorare i flussi di lavoro, la comunicazione interna ed esterna alla raccolta dati e al contempo favorire la crescita e la valorizzazione del personale attraverso una più consapevole assunzione di responsabilità nella gestione e realizzazione dei progetti assegnati. Sono in programma una serie di seminari, con l'obiettivo di diffondere i flussi di lavoro per aumentare l'efficienza dei processi statistici e di conseguenza semplificare il lavoro e le procedure stesse.

VP6 Garantire la trasparenza, la legalità dell'azione amministrativa e la trasformazione digitale dell'ente

In tale ambito continua l'impegno nel realizzare la mappatura dei processi e la reingegnerizzazione delle procedure di raccolta dati per migliorare e mantenere sempre efficienti i processi di produzione statistica. Verrà, inoltre, incentivata la digitalizzazione nella gestione delle attività di accertamento tecnico delle unità non rispondenti e nell'ambito dell'istruttoria per l'applicazione delle sanzioni previste dalla violazione dell'obbligo di risposta.

Focus: Il dossier sulla qualità dei dati

Gli elementi che qualificano e rendono affidabile e autorevole la produzione dell'Istituto sono la solidità della metodologia utilizzata, la ripetibilità dei processi di produzione e validazione dei risultati e l'elevata competenza di coloro che gestiscono questi processi. Possiamo indicare tutto questo con un solo concetto: la qualità dei dati.

L'elevata attenzione alla qualità dei processi di produzione pone la statistica ufficiale in una posizione di preminenza rispetto agli altri produttori di dati e informazioni statistiche. L'Istat è perfettamente inserito nel solco tracciato da Eurostat, che indica ai paesi dell'Unione le direttive sulla qualità delle indagini e sull'approccio da perseguire.

La Direzione centrale per la raccolta dati coordina le attività inerenti la qualità dei dati e delle informazioni prodotte in un tavolo tecnico/scientifico che coinvolge tutte le Direzioni dell'Istituto e ha come obiettivo quello di monitorare l'andamento della qualità dei dati nel tempo. Gli elementi da considerare sono molteplici e riconducibili in modo efficace secondo una mappatura dei processi stessi che li scompone in tre fasi temporali: prima, durante e dopo la raccolta dei dati.

L'obiettivo è quello di dotare l'Istituto di un *repository* ragionato, o anche un dossier, che contenga - indagine per indagine - tutto ciò che viene fatto sotto il profilo della qualità nel corso dello svolgimento del processo di produzione. Il dossier deve tenere traccia delle azioni che l'Istituto svolge continuamente sulle indagini - inclusa l'acquisizione e il trattamento degli archivi amministrativi - così da fornire uno strumento di *governance* utile per poter valutare la qualità delle statistiche diffuse. Il dossier non vuole essere uno strumento analogo a un *Quality Report*, che accompagna la produzione delle statistiche armonizzate dai regolamenti europei, ma una mappa ragionata che permetta l'accesso a tutti gli indicatori (metadati) che accompagnano ogni indagine, compresi i loro rispettivi *Quality Report*, ove previsti.

L'analisi di ciò che accade durante il ciclo di vita della produzione dei dati - soprattutto nelle indagini continue - traccia gli eventuali effetti derivanti dagli inevitabili momenti di discontinuità che si possono verificare nella realizzazione del processo statistico. Oltre a una premessa che ne illustra i contenuti e gli obiettivi, il dossier contiene: l'elenco delle indagini; la loro classificazione, a seconda che siano "soggette a un regolamento europeo", "comprese nel PSN", "non comprese nel PSN"; il link alla sezione dedicata ai "Fascicoli di indagine" - che contengono tutte le informazioni necessarie alla raccolta dei dati - e il collegamento alle informazioni di SIQUAL (Sistema Informativo sulla Qualità dei Processi Statistici).

Nella seconda parte del dossier sono previsti gli elementi tipici della conduzione delle indagini: indicatori di monitoraggio; descrizione delle azioni di supporto all'indagine e valutazione degli effetti; analisi delle eventuali operazioni di controllo sull'operato delle reti di rilevazione. Inoltre, è opportuno che il dossier contenga tutti i *quality report* che si producono a valle del processo di indagine e le note metodologiche che accompagnano ogni dato prodotto dall'Istat.

È anche prevista una sezione del dossier riguardante la qualità delle fonti amministrative con un link a QRCA, il sistema informativo degli indicatori di qualità delle fonti amministrative acquisite dall'Istituto.

Il dossier
sulla qualità dei
dati

Le sfide tecnologiche

Il percorso strategico individuato per il prossimo triennio è volto a rafforzare il *know-how* tecnologico dell'Istituto, valorizzando le competenze del personale, rafforzando la sinergia tra le direzioni, integrando le competenze delle specifiche strutture istituzionali. Il *know-how* maturato, insieme a interventi volti a digitalizzare i processi operativi e a razionalizzare le infrastrutture IT dell'Istituto, rappresentano gli abilitatori del cambiamento tecnologico e, al contempo, consentono la riduzione dei costi e l'incremento della flessibilità del processo di produzione statistica. In particolare, nel perseguire l'obiettivo di efficientamento del processo di produzione statistica, nel triennio di riferimento verranno supportate le esigenze informative e gestionali dell'Istituto, promossa la trasparenza dei dati e dei processi amministrativi, investendo nel miglioramento della fruibilità delle informazioni prodotte, nella resilienza dei sistemi IT, garantendo la continuità operativa. Inoltre, il cambiamento tecnologico è pienamente incentrato sul rispetto dei *Sustainable Development Goal* (SDG) e sulla promozione dell'uso responsabile delle tecnologie.

Rafforzamento tecnologico

La *vision* strategica per gli aspetti IT è definita in coerenza con le esigenze organizzative e tecnologiche condivise, le normative nazionali e internazionali e i piani e programmi strategici dell'Istituto e guida la definizione degli obiettivi triennali da realizzare per supportare la trasformazione digitale. La *vision* si articola su tre principi cardine che orientano il processo di digitalizzazione in modo strutturato e sostenibile. Il primo principio promuove un approccio incrementale al cambiamento, evitando trasformazioni radicali e istantanee, per privilegiare invece interventi sperimentali e graduali. Le innovazioni vengono inizialmente sviluppate in contesti circoscritti, secondo il principio "*deep and narrow*", evitando grandi trasformazioni *on-off* e abilitando cambiamenti incrementali, per rispondere alle nuove esigenze.

Consolidamento del processo di digitalizzazione

Il secondo principio interpreta la trasformazione digitale come un motore di cambiamento culturale per i dipendenti, che non si limita all'automazione dei processi o all'integrazione dei dati, ma punta a favorire una maggiore partecipazione, promuovendo una cultura comune e aperta al cambiamento.

Il terzo principio sottolinea la necessità di garantire che la continuità operativa proceda di pari passo con l'innovazione, garantendo la regolare attività dell'organizzazione, pur introducendo progressivamente elementi di novità. L'obiettivo è delineare un percorso evolutivo che guardi al futuro senza compromettere ciò che è già in essere, preferendo un approccio incrementale, che integri e potenzi l'esistente, trasformandolo gradualmente, per rispondere alle nuove esigenze e opportunità.

In relazione agli obiettivi di Valore Pubblico, si introducono nel seguito azioni di alto livello poste in essere dall'Istituto in coerenza con quanto sopra rappresentato.

VP1 Aumentare la capacità di creare relazioni istituzionali a livello nazionale ed internazionale

L'Istituto partecipa attivamente al Polo Strategico Nazionale (PSN), con servizi come "Conservazione a Norma" e "Infrastruttura Big Data", valutando ulteriori adesioni durante il triennio. La centralizzazione dei dati in un unico ambiente migliorerà la fruizione delle informazioni da parte di soggetti esterni. Inoltre, l'Istituto promuoverà accordi e collaborazioni con enti competenti per la cybersicurezza, operando in sinergia con organi nazionali e internazionali come l'Agenzia per la Cybersicurezza Nazionale (ACN) e i vari Computer Security Incident Response Team (CSIRT) nazionali ed europei.

VP2 Accrescere il patrimonio della conoscenza scientifica

L'Istituto valorizzerà le competenze del personale e promuoverà una cultura comune e aperta al cambiamento. La partecipazione al PSN e l'adozione del modello "Shared by Default" contribuiranno a migliorare la gestione della sicurezza e la fruizione dei dati. Programmi formativi specifici svilupperanno competenze normative sull'IA e sensibilizzeranno sulle pratiche sostenibili e sull'innovazione responsabile. L'uso di indicatori di sostenibilità ambientale e l'adesione alla strategia europea di sostenibilità (CSRD) garantiranno un approccio responsabile e allineato agli standard internazionali.

VP3 Aumentare la comunicazione, la divulgazione e l'utilità sociale della conoscenza scientifica

L'Istituto svilupperà prodotti e servizi di diffusione e comunicazione, ampliando l'offerta di dati con un approccio proattivo e personalizzato. La centralizzazione dei dati migliorerà la fruizione delle informazioni, mentre l'applicazione del principio "Digital by Default" ridefinirà i processi basandosi sulle reali necessità degli utenti. Programmi formativi e workshop sensibilizzeranno sulle pratiche sostenibili e sull'innovazione responsabile, garantendo soluzioni etiche, trasparenti e socialmente utili.

VP4 Aumentare il valore economico della conoscenza scientifica

L'Istituto rafforzerà il know how tecnologico del personale e parteciperà al PSN per migliorare l'efficienza operativa. La ridefinizione dei processi secondo il principio "Digital by Default" offrirà nuovi servizi innovativi. Mantenere ed espandere le certificazioni internazionali aumenterà la fiducia e l'affidabilità economica, mentre le collaborazioni con autorità competenti miglioreranno la sicurezza economica. La visione di lungo periodo e l'adesione alla strategia europea di sostenibilità (CSRD) garantiranno un miglioramento dell'efficienza economica.

VP5 Promuovere la salute organizzativa e professionale del personale secondo un approccio multidimensionale

L'Istituto investirà su programmi formativi specifici, con l'obiettivo da un lato di sviluppare competenze tecniche e normative sull'IA e dall'altro di sensibilizzare verso pratiche sostenibili. La formazione continua in ambito IT e lo sviluppo di competenze manageriali per la gestione del cambiamento e la leadership digitale miglioreranno la qualità del lavoro e della vita del personale.

VP6 Garantire la trasparenza, la legalità dell'azione amministrativa e la trasformazione digitale dell'ente

L'Istituto migliorerà la fruibilità delle informazioni prodotte e digitalizzerà i processi operativi per ridurre i costi e incrementare la flessibilità. L'adozione del modello "Shared by Default" e la centralizzazione dei dati faciliteranno l'accesso e l'utilizzo delle informazioni. La ridefinizione dei processi secondo il principio "Digital by Default" offrirà nuovi servizi innovativi. Mantenere ed espandere le certificazioni internazionali garantirà la conformità alle migliori pratiche, mentre le collaborazioni con autorità competenti rafforzeranno la protezione delle infrastrutture critiche. L'implementazione del modello strategico dell'AgID e l'adozione di un Sistema di Gestione della

Sicurezza delle Informazioni (SGSI) basato su standard internazionali garantiranno l'efficacia e l'efficienza dell'ente.

Focus: Sviluppo di soluzioni di IA per rafforzare il rapporto tra l'Istat e i suoi utenti

Alla luce del sempre più diffuso utilizzo dell'uso di soluzioni di intelligenza artificiale, l'Istituto intende utilizzare in modo opportuno le potenzialità offerte dalla tecnologia per fruire in modo sempre più efficace di dati e informazioni statistiche. Tale investimento risulta strategico per l'ente, per rafforzare in modo sempre più fidelizzato e strutturato il rapporto con i propri *stakeholder*.

In generale, sarà potenziata la capacità di ricerca delle informazioni attraverso soluzioni di [intelligenza artificiale per la navigazione dei dati](#) sia sul data browser, sia sul sito istituzionale. Tenuto conto che l'Istat offre statistica ufficiale al Paese, dunque un'informazione certificata, l'uso dell'IA sarà comunque vincolato al perimetro dei dati Istat, senza alcuna integrazione con fonti provenienti da siti esterni a quello istituzionale, mitigando il rischio delle cosiddette "allucinazioni informative".

Relativamente al sito istituzionale, l'attuale motore è già una soluzione *best in class* nella ricerca semantica, che consente di traguardare nuovi progetti di ricerca su larga scala. È dunque predisposto per essere arricchito con le funzionalità offerte dalla cosiddetta *generative AI* e si presta a essere migliorato continuamente, in linea con la costante evoluzione della tecnologia.

L'interazione attraverso *chatbot* per interrogare i sistemi di diffusione Istat, che offrono un ragguardevole patrimonio informativo, mira a migliorare la *user* e la *citizen experience*, mettendo gli *stakeholder* dell'Istat in condizione di comprendere con sempre maggiore facilità la storia raccontata dalle informazioni prodotte dall'Istituto.

Il rapporto con l'utenza e con i rispondenti

L'Istituto per il triennio 2025-27 adotterà, in linea con la *mission* istituzionale, un approccio fortemente incentrato sull'ascolto dell'utenza - con l'obiettivo di offrire servizi e prodotti differenziati sempre più strutturati rispetto ai reali fabbisogni informativi - sull'investimento negli strumenti e nelle tecnologie dell'informazione e sul miglioramento continuo dell'offerta e della qualità.

Si descrivono di seguito le strategie prioritarie per il triennio 2025-2027, considerato l'apporto agli obiettivi di Valore Pubblico.

VP1 Aumentare la capacità di creare relazioni istituzionali a livello nazionale ed internazionale

L'attenzione dell'Istituto nei confronti degli utenti risponde all'obiettivo di rafforzare la reputazione dell'ente, promuovendo il suo ruolo, la sua conoscenza presso il pubblico di riferimento e il suo brand e consolidando relazioni istituzionali a livello nazionale ed internazionale. Attraverso l'attività di comunicazione *corporate*, l'Istat definisce e sviluppa strategie e attività utili a gestire la propria immagine e *reputation*. Punti cardine di tale strategia sono la partecipazione ai tavoli istituzionali e a grandi eventi in contesti di eccellenza. Nel triennio di riferimento si prevede la progettazione e realizzazione delle attività rivolte alla celebrazione del centenario Istat, con l'obiettivo di valorizzare la funzione dell'Istituto, raccontando il suo percorso storico e l'evoluzione della statistica ufficiale in Italia e in Europa.

VP2 Accrescere il patrimonio della conoscenza scientifica

Nella prospettiva di accrescere il patrimonio della conoscenza scientifica, per renderlo fruibile a un'utenza sempre più diversificata, è stata sviluppata una strategia di riqualificazione e orientamento al digitale dell'offerta editoriale. L'impegno dell'Istat è diretto a sperimentare soluzioni tecnologiche rivolte 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. È stata, pertanto, resa disponibile *on line* una piattaforma di produzione e gestione di *self-publishing* concepita per mettere a disposizione degli autori e lettori uno strumento di facile utilizzo, assicurando sostenibilità di produzione e dinamicità dei contenuti. Nel prossimo triennio si prevede di migliorare l'attuale format e di ideare eventuali nuovi format di *web publishing* dedicati ad analisi territoriali e/o tematiche integrate, oltre che ad aspetti trasversali alla produzione statistica.

VP3 Aumentare la comunicazione, la divulgazione e l'utilità sociale della conoscenza scientifica

Fra i compiti fondamentali dell'Istituto vi è l'impegno a garantire e valorizzare l'informazione statistica, ponendo al centro le esigenze degli utilizzatori, dei cittadini e degli stakeholder, al fine di rafforzare la fiducia nella statistica ufficiale e garantire l'uso corretto e la comprensione dei dati.

L'ascolto e l'interazione con gli utenti sono strategici per offrire servizi e prodotti differenziati, strutturati sui reali fabbisogni informativi e sul livello di soddisfazione registrato. Nel triennio 2025-27 l'azione dell'Istituto è orientata ad aumentare la comunicazione, la divulgazione e l'utilità sociale della conoscenza scientifica attraverso canali, strumenti e tecnologie innovative e adeguate ai contenuti statistici e ai diversi target, con l'obiettivo di generare valore sociale per il Paese.

Fra i canali di comunicazione e diffusione dell'Istat e di contatto con l'utenza, il principale è il sito istituzionale (www.istat.it). Nel triennio di riferimento si prevede una

ulteriore implementazione della nuova versione del sito, realizzata su un modello di architettura dell'informazione in grado di sviluppare flussi di interazione più chiari e personalizzati sulla base delle esigenze dei differenti utenti. Il nuovo sito, con un motore di ricerca orientato all'integrazione con strumenti di IA Generativa, si configura come un vero e proprio hub informativo, orientato alle esigenze dell'utenza sia in ambiente desktop che mobile, con attenzione alla multicanalità dei servizi offerti. Nell'ambito delle nuove tecnologie della connessione, è previsto nel prossimo triennio un uso sempre maggiore dell'Intelligenza Artificiale, con il rilascio di un chatbot nel dominio istat.it, che faciliterà le operazioni di ricerca dei contenuti attraverso tecniche di Intelligenza Artificiale.

Un altro importante canale di comunicazione con gli utenti è rappresentato dal Contact Centre, il punto unico di contatto dell'Istat che integra, in un'unica piattaforma web, tutti i servizi per gli utenti e i rispondenti. In particolare, per gli utenti sono previsti servizi per 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 lo Sportello al cittadino "Comunica". Nel triennio di riferimento è previsto lo sviluppo di strumenti basati su tecnologie di IA, rivolti a migliorare l'esperienza di navigazione per l'utenza. Saranno pertanto applicati al Contact Centre meccanismi di apprendimento automatico, anche attraverso l'introduzione di chatbot, con lo scopo di rendere più semplice e diretto l'accesso ai servizi di interesse.

Il dialogo continuo con utenti, stakeholder e mondo della ricerca negli ultimi anni si è rafforzato e intensificato sul web, grazie all'aumento e alla diversificazione dei contatti sui canali istituzionali e sui social media. In tale ambito, l'obiettivo perseguito è quello di consentire l'accesso all'informazione statistica da parte di una platea di destinatari sempre più numerosa, sfruttando a pieno le opportunità offerte dalla moderna comunicazione digitale, in grado di accorciare le distanze, rimodulare velocemente i contenuti e raggiungere contemporaneamente un più elevato numero di utenti. L'Istituto ha investito in modo consistente sulla costruzione di una relazione diretta con gli utenti, ad esempio sfruttando le potenzialità offerte dai canali social, riuscendo a comunicare in modo più reattivo e a interagire più velocemente con il pubblico di riferimento. Gli account social istituzionali su X, Instagram, LinkedIn e Facebook sono modulati su diversi target e ogni contenuto è condiviso nuovamente e adattato al canale, moltiplicando il numero dei destinatari. Nel prossimo triennio si prevede il potenziamento degli account social istituzionali e il consolidamento dei nuovi canali aperti (WhatsApp e Threads), per promuovere l'utilizzo consapevole dell'informazione statistica da parte di un'audience generalista di non addetti ai lavori e soprattutto fra le giovani generazioni. Inoltre, è prevista una revisione strategica delle attività social e cross-mediali dell'Istituto, con l'obiettivo di consolidare l'immagine, la reputazione dell'Istat e migliorare la relazione con gli utenti. Ascolto e cura del rapporto con l'utenza sono cruciali per costruire un nuovo patto di fiducia tra l'Istat e il suo pubblico. In particolare, in un contesto mediatico in cui sovente l'informazione ufficiale e scientifica viene messa in discussione, è fondamentale per l'Istituto consolidare la propria autorevolezza come ineludibile fonte informativa di qualità. Inoltre, è necessario consolidare il patto di fiducia con il pubblico, anche al fine di aumentare il tasso di risposta da parte dei rispondenti coinvolti nelle indagini statistiche. A tale riguardo, nel triennio in esame l'Istituto prevede di realizzare campagne di comunicazione integrata a supporto di rilevazioni strategiche, in particolare quelle censuarie, al fine di incentivare la partecipazione dei rispondenti.

Per dialogare sia con gli utenti specializzati sia con quelli meno esperti, è prevista, inoltre, un'offerta ampia e diversificata di strumenti di comunicazione, diffusione e

Canali social per una relazione diretta con gli utenti

accesso ai dati, quali ad esempio infografiche, grafici interattivi, videointerviste, podcast e materiali didattici.

La strategia di diffusione del prossimo triennio è quindi orientata a contemperare l'esigenza di fornire informazioni sempre più dettagliate con quella di garantire modalità chiare e accessibili per diverse categorie di utenti. Un elemento centrale di questa strategia è rappresentato dalla creazione di un ambiente unico, facilmente accessibile, in cui rendere fruibili tutti i dati prodotti dall'Istituto, tramite un sistema di ricerca e navigazione omogeneo, così da ridurre i costi di accesso e soddisfare le esigenze degli utenti, che sono diversificate sia rispetto alle loro competenze (di base/avanzate) che rispetto alle finalità del loro utilizzo dei dati (accesso/analisi). Sulla base di tale tecnologia, è stato diffuso, a partire dal 2022, il sistema IstatData. La nuova piattaforma di diffusione, nel corso del triennio, verrà ulteriormente implementata. In particolare, sarà completata la migrazione dei dati di I.Stat e vi confluiranno via via le diverse piattaforme tematiche, nonché i dati dei Censimenti permanenti delle Imprese, Istituzioni Pubbliche e non profit. Inoltre, è in fase di conclusione una sperimentazione per definire una soluzione che supporti gli utenti nella navigazione guidata dei dati IstatData, attraverso l'uso dell'Intelligenza Artificiale.

Accessibilità delle informazioni

Nel prossimo triennio verrà inoltre completata la reingegnerizzazione dell'ARchivio dei MicroDati (ARMIDA), un sistema che svolge un ruolo strategico per soddisfare la richiesta di accesso ai dati elementari d'indagine da parte dei ricercatori dell'Istat e degli utenti esterni. Tali dati possono essere ottenuti sia attraverso il Laboratorio di Accesso ai Dati ELEMENTARI (ADELE), sia attraverso i file di microdati. La reingegnerizzazione del sistema garantirà la messa in sicurezza dei microdati di tutte le indagini condotte in Istat e l'integrazione con gli altri sistemi presenti in Istituto: il sistema di metadati (MetaStat), il Registro dei trattamenti dei dati personali e il nuovo Contact Centre.

La Biblioteca e l'Archivio storico, continuando a valorizzare il patrimonio archivistico e bibliografico online, mettono a disposizione della comunità scientifica una moltitudine di risorse. Per il futuro si prevede di agevolare l'utilizzo e l'integrazione dell'Archivio storico e della Biblioteca dell'Istituto attraverso ArchiBiblio, la piattaforma di consultazione delle risorse archivistiche e bibliografiche e di navigazione dei percorsi fotografici e storici.

La promozione della cultura statistica

Oltre a servire una comunità di studiosi e ricercatori qualificati, l'Istat, attraverso le sue attività di divulgazione scientifica e promozione della cultura statistica, si rivolge anche a segmenti della popolazione non esperti. In questo contesto, l'Istat si posiziona come un intermediario culturale privilegiato, introducendo la complessa disciplina della statistica e fornendo gli strumenti necessari per comprendere i risultati prodotti dalla statistica ufficiale. Numerose sono le attività svolte per raggiungere target differenziati, che nel triennio saranno ulteriormente rafforzate, quali ad esempio *contest*, *talent* e competizioni nazionali e internazionali (ad es. le Olimpiadi di statistica, il Censimento sui banchi di scuola, il concorso per poster statistici International Statistical Literacy Project (ISLP), insieme alle partecipazioni a manifestazioni e grandi eventi a carattere scientifico-divulgativo, organizzati anche a livello territoriale. Si prevede un significativo aumento delle visite di studio e delle attività rivolte ai docenti, da realizzare in collaborazione con associazioni di settore. Inoltre, nel triennio è previsto l'adeguamento e l'ampliamento dei pacchetti didattici offerti alle scuole. La promozione della cultura statistica mantiene pertanto un ruolo centrale nell'alfabetizzazione statistica degli utenti e nel futuro sarà orientata sempre più a raggiungere anche pubblici adulti, attraverso nuovi linguaggi e approcci. Sul tema dello sviluppo della *statistical literacy*, l'Istat partecipa a livello internazionale a gruppi di lavoro e task force, quali il gruppo UNECE "In-depth review of statistical literacy", per la stesura di linee guida, con l'obiettivo di costituire azioni comuni per la

creazione di valore pubblico condiviso.

Focus: Nuove funzionalità e obiettivi del Contact Centre

L'Istat ha introdotto una piattaforma unificata che consente ai fruitori dei servizi di assistenza di collegarsi attraverso un unico punto di accesso. Il nuovo *Contact Centre* integra le funzionalità dei servizi di supporto agli utenti dell'informazione statistica e quelli dedicati ai rispondenti delle rilevazioni, già precedentemente disponibili su piattaforme separate. Il progetto è frutto di una visione innovativa nella modalità di erogazione dei servizi dell'Istituto: da un approccio nel quale si ricalcava l'organizzazione dei processi interni, si è passati a una modalità di gestione in cui sono state le esigenze dei fruitori il punto focale e il volano della progettazione. Per concretizzare tale strategia innovativa sono stati rivisti i processi alla base dell'erogazione dei servizi, ristrutturandoli in ottica di semplificazione e di efficienza. Oggi le funzionalità su cui si sta lavorando per una completa evoluzione del sistema sono l'adozione di una piena multicanalità (mobile, web, pec, messaggistica, voce) per accedere al sistema e l'introduzione dell'utilizzo di strumenti legati all'intelligenza artificiale e all'automazione per la gestione delle richieste di assistenza ad alta standardizzazione.

Riguardo il primo aspetto, l'Istat ha integrato nella piattaforma il Numero Unico di Pubblica Utilità 1510 assegnato dall'AGCOM. Esso consente all'Istituto di essere univocamente identificabile dal cittadino nel momento in cui quest'ultimo viene coinvolto nelle indagini statistiche (*outbound*), contribuendo ad aumentare i tassi di risposta. Inoltre, il Numero Unico viene utilizzato per il supporto ai rispondenti delle rilevazioni (*inbound*): il traffico in ingresso viene istradato utilizzando le funzionalità dell'IVR (*Interactive Voice Response*) che indirizza l'utente verso i servizi. Analogamente, è stata resa operativa la gestione all'interno del Contact Centre delle richieste che utenti e rispondenti inviano all'Istituto attraverso la posta elettronica certificata. Il governo dell'insieme dei documenti prodotti, ricevuti e trasmessi da/verso l'esterno dall'Istituto resta garantito dall'applicativo dedicato all'intero sistema documentale dell'Istat ("Archiflow"), che ora è integrato con la piattaforma del Contact Centre per una gestione senza ridondanze delle richieste pervenute e delle risposte inviate.

Per quanto riguarda il secondo aspetto, l'Istat sta lavorando per semplificare la navigazione all'interno del Contact Centre e migliorare l'esperienza dell'utente inserendo un *chatbot*, un assistente virtuale che interagisce con gli utilizzatori fornendo risposte standardizzate, documenti e link a servizi pertinenti. Il *chatbot* è alimentato da "Einstein", la piattaforma AI di Salesforce, ed è programmato per analizzare le conversazioni, identificare le esigenze degli utenti e offrire risposte specifiche (attività di assistenza di primo livello) o indirizzarli all'operatore appropriato (assistenza di secondo livello), se necessario. Lo sviluppo del *chatbot* si è concentrato su due aree principali:

- formazione: attraverso l'inserimento attento di "intenti di dialogo", progettati per migliorare l'accuratezza e l'affidabilità delle sue risposte;
- schede di conoscenza: l'implementazione di articoli, documenti, procedure e schede consente al *chatbot* di offrire agli utenti contenuti informativi di interesse.

Inoltre, è allo studio l'introduzione di un sistema di intelligenza artificiale generativa per supportare gli operatori nel fornire le risposte agli utenti, semplificando per questa via il processo di gestione dei ticket di assistenza. Gli operatori non devono più cercare in sistemi, schede, finestre e documenti diversi per risolvere le domande degli utenti; al contrario, attraverso gli algoritmi di apprendimento automatico, sono dotati di strumenti che consentono loro di offrire risposte puntuali, tempestive, coordinate e sempre aggiornate, con notevoli vantaggi in termini di efficacia, efficienza e soddisfazione degli utilizzatori dei servizi. L'ambizioso progetto coinvolge molteplici aspetti della ricerca statistica e della scienza dei dati, tutti finalizzati a migliorare la comprensione delle richieste e a integrare le informazioni provenienti da diverse fonti. Lo sviluppo dell'informazione condivisa attraverso il Contact Centre è essenzialmente un esercizio di *capacity building* e l'approccio innovativo deve essere sempre bilanciato da un controllo rigoroso dei risultati offerti.

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, individuati con deliberazioni 22/2024 del 12 novembre 2024 dal Consiglio d'istituto (art. 2) e corrispondenti alla struttura organizzativa dell'Istituto, di cui alla stessa deliberazione (art. 1), contenente le linee fondamentali di organizzazione e la costituzione delle strutture dirigenziali con le relative competenze, le cui modifiche sono entrate in vigore a decorrere dal 1° gennaio 2025.

I Centri di responsabilità amministrativa (CDR) di I livello, individuati con la citata deliberazione n. 22, sono i seguenti:

- Direzione Generale (DGEN);
- Dipartimento per le statistiche economiche, ambientali e conti nazionali (DIAE);
- Dipartimento per le statistiche sociali e demografiche (DISD);
- Dipartimento per lo sviluppo di metodi e tecnologie per la produzione e diffusione dell'informazione statistica (DIRM);
- Direzione centrale rapporti esterni (DCRE);
- Direzione centrale Sistan e territorio (DCST);

La pianificazione strategica e la programmazione economico-finanziaria

Con riferimento al ciclo di pianificazione 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 dati disponibili 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.

La pianificazione è triennale e in linea con i principi 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 e con il nuovo assetto organizzativo.

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 2.4 – 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 (%)
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)

AREA	N. INDICATORE	NOME INDICATORE	FORMULA DI CALCOLO
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 domicilia digitali	N. di comunicazioni elettroniche inviate ad imprese e PPAA tramite domicilia 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

In un'amministrazione pubblica, la semplificazione e reingegnerizzazione delle procedure e dei processi ne ottimizza l'operato, e aiuta a rispondere in modo più efficace alle esigenze della società; per l'Istituto, coerentemente al proprio mandato, queste iniziative possono concorrere a migliorare l'efficienza e ridurre i costi, e a rendere le statistiche prodotte più accessibili, tempestive e funzionali ai diversi obiettivi di sostegno alla politica pubblica, alla ricerca scientifica e analisi sociale, ai bisogni dei privati cittadini e della collettività.

La semplificazione di procedure e processi crea, quindi, un'importante opportunità di realizzare valore pubblico per un Istituto che, in quanto ente pubblico di ricerca produttore di statistica ufficiale, può trarne un grande giovamento in termini di efficienza interna, trasparenza e legittimità d'azione, fiducia dei cittadini e accesso ai dati, con impatti positivi sul benessere della collettività.

Se da un lato, per semplificare e reingegnerizzare le procedure all'interno dell'Istituto, è importante innanzitutto definire gli obiettivi di valore pubblico a cui queste contribuiscono, dall'altro è chiaro che procedure semplificate e reingegnerizzate concorrono al raggiungimento e alla conservazione di specifici obiettivi di valore pubblico in base alla natura delle modifiche introdotte.

Allo scopo, tra gli obiettivi di valore pubblico (VP) individuati dall'Istituto per il triennio, è possibile identificarne alcuni maggiormente influenzati dalla semplificazione delle procedure, rispetto ad altri che da questa traggono minor beneficio. Sicuramente le procedure semplificate contribuiscono direttamente agli obiettivi di Valore Pubblico di accrescere il patrimonio della conoscenza scientifica (VP2), la comunicazione, la divulgazione e l'utilità sociale della conoscenza scientifica (VP3), la trasparenza e legalità dell'azione amministrativa e la trasformazione digitale dell'ente (VP6). Nei casi di impatto indiretto, tuttavia, pur in assenza di effetti diretti, miglioramenti nei processi interni possono creare condizioni favorevoli per il raggiungimento di questi obiettivi nel lungo periodo.

Semplificazione dei processi per creare Valore Pubblico

Inoltre, poiché la logica della semplificazione può essere declinata in termini di ottimizzazione digitale, procedure semplificate e digitalizzate possono di fatto contribuire in modo rilevante, piuttosto diretto e specifico, ad accrescere il livello di relazioni istituzionali, il patrimonio scientifico e la divulgazione e utilità sociale della conoscenza scientifica, unitamente alla trasparenza e trasformazione digitale nell'agire istituzionale (VP1, VP2, VP3 e VP6). In sintesi, la semplificazione di procedure e processi, se attuata in chiave digitale, può svolgere un ruolo significativo nel raggiungimento degli obiettivi di valore pubblico dell'Istituto, contribuendo a quattro dei sei, ossia alla maggioranza degli obiettivi individuati per il triennio 2025-2027.

Riconosciuta la centralità dell'approccio alla semplificazione e digitalizzazione rispetto a scopi di creazione di valore pubblico, negli anni scorsi si è adottato un approccio graduale, ma diffuso alla semplificazione e digitalizzazione di procedure, iter e processi specifici; sono state cioè individuate alcune procedure, ritenute prioritarie, da seguire nell'arco di un triennio, arricchite di anno in anno con nuovi interventi di semplificazione suggeriti da esigenze concrete, così da ampliare il complesso di processi interessati e attivare un'innovazione organizzativa su un triennio mobile.

Con questo approccio, quasi la metà di procedure e processi organizzativi oggetto di semplificazione e digitalizzazione ai sensi del Decreto Legge del 9 giugno 2021 n. 80, individuati e sottoposti a monitoraggio interno a partire dal 2022, sono stati completati. Per i restanti, in fase di completamento o corso di svolgimento, si auspica una positiva evoluzione anche per effetto di possibili sinergie con altri processi aggiunti nell'ultimo anno; dei 18 progetti di semplificazione avviati di anno in anno, i 10 riportati nel prospetto sono quelli attivi.

TAVOLA N. 2.5 - PROSPETTO DELLE PROCEDURE IN CORSO DI SEMPLIFICAZIONE E DIGITALIZZAZIONE – ANNO 2025

PROCEDURE/ PROCESSI	DIPARTIMENTO	DIREZIONE	AREA	DIGITALIZZABILE
Gestione sanzioni amministrative ai non rispondenti	DGEN	DCAL/DCIT	Legale/ Contenzioso	Sì
Iscrizione a corsi e convegni esterni	DGEN	DCRU	Sviluppo competenze	Sì
Pianificazione e monitoraggio dei progetti di collaborazione istituzionale	DGEN	DCPT	Partnership	In parte
Autorizzazione del personale al trattamento dati personali.	DGEN	DCPT	Privacy (GDPR)	Sì
Predisposizione delle informative istituzionali di indagini	DIPS	DCRD	Raccolta dati	In parte
Fascicolo del personale	DGEN	DCRU	Sviluppo competenze	In parte
Iter e digitalizzazione dei flussi dati dell'amministrazione trasparente	DGEN	DCRU/DCPT	Amministrazione trasparente	Sì
Digitalizzazione <i>template</i> analisi dei rischi organizzativi	DGEN	DCPT	Analisi dei rischi	Sì
Iter e digitalizzazione flussi per portale inPA	DGEN	DCRU	Reclutamento	Sì
Iter di definizione della composizione di GdL, Task force e Comitati	DGEN	DCPT	Pianificazione e programmazione	Sì

Fonte: Istat, elaborazione da monitoraggio interno

Ad oggi il completamento delle attività di semplificazione ha riguardato particolari ambiti della diffusione, raccolta dati, gestione del personale e selezioni, gestione digitale dei processi documentali di carattere amministrativo; ossia specifici ambiti

interessati da novità legate a requisiti dettati dalla strategia nazionale per la transizione al digitale, e nei quali resta ancora ampio spazio per ulteriori semplificazioni e adeguamenti di natura digitale. Maggiori difficoltà si sono riscontrate invece in alcune aree in cui gli interventi di semplificazione stanno scontando la complessità di introduzione e integrazione dei relativi sistemi di gestione o difficoltà per il consolidamento nel tempo di prassi la cui modifica si è nella realtà operativa rivelata più impegnativa di quanto previsto nella pianificazione iniziale.

Di fatto, conclusa una prima fase quasi emergenziale di urgente adeguamento alle normative sull'identità digitale e la privacy, nei prossimi anni si avvierà una nuova fase di governo per una semplificazione più matura. Con questa premessa, si prospetta quindi l'opportunità di promuovere la semplificazione in ottica di innovazione e digitalizzazione a favore della crescita organizzativa interna e del miglioramento dei servizi offerti, con positive ricadute interne ed esterne.

Alcune complessità, emerse nei progetti di semplificazione completati e in corso, suggeriscono l'adozione di un approccio più maturo, partecipato e consapevole, con una diversa impostazione delle attività per il 2025 e un possibile ripensamento per il prossimo triennio. Con un approccio partecipato, in cui chi è coinvolto nei processi può meglio identificare le aree di miglioramento, il processo di semplificazione diventa un'attività collettiva, contribuendo a soluzioni più pratiche e sostenibili nel tempo, perché condivise.

Interventi specifici si concentreranno su due fronti: il completamento delle iniziative di trasformazione avviate e la creazione di condizioni favorevoli per individuare esigenze condivise di semplificazione in aree specifiche, attivando percorsi di adeguamento partecipati, con il coinvolgimento attivo di tutti i principali attori nei processi, sia interni che esterni (personale pubblico interno/esterno e utenti/cittadini).

L'obiettivo del 2025 è, attraverso attività partecipate strutturate in base alle opportunità, definire gli interventi necessari, identificando specifiche esigenze e richieste di semplificazione per sviluppare le azioni del triennio. Saranno allo scopo adottate diverse modalità, ricorrendo ad attività alternative o complementari come *focus group* per condividere esperienze e criticità sulle procedure, laboratori di co-progettazione con gruppi multidisciplinari per proporre soluzioni condivise, e mappatura dei processi esistenti per individuare le aree da semplificare. Laddove funzionale, l'attività potrà anche essere accompagnata da feedback continui per analizzare le attuali procedure, individuare criticità e complessità inutili, e da test pilota per verificare nuove soluzioni in aree specifiche o per determinati servizi, adattando i processi in base alle esperienze reali.

Comunicazione e formazione continue sono essenziali per aggiornare sull'avanzamento delle modifiche, garantendo trasparenza e mantenendo il coinvolgimento delle persone, affinché si sentano parte del cambiamento. Per questo, tra le attività del triennio 2025-2027, non mancheranno formazione e supporto continuo per affrontare il cambiamento e rispondere efficacemente alle nuove esigenze. Nel 2025, infatti, sono in programma percorsi di formazione e crescita personale per sostenere i processi di semplificazione e innovazione, mentre sono ancora da definire alcune attività per promuovere la cultura digitale a livello territoriale, seguendo l'approccio graduale al digitale consolidato negli ultimi due anni. Inoltre, visto il buon riscontro, *webinar*, laboratori e incontri di condivisione su nuovi strumenti per la trasformazione digitale e l'innovazione organizzativa proseguiranno, rivisitati per rispondere meglio alle attuali esigenze e con un approccio partecipato, volto a semplificare le procedure e rendere il cambiamento più inclusivo, efficace e rispondente ai bisogni reali di operatori e cittadini.

Crescita
organizzativa
interna

Formazione per
gestire il
cambiamento

Obiettivi di semplificazione e digitalizzazione

Nel perseguire gli obiettivi di valore pubblico, il triennio 2025-2027 dovrà caratterizzarsi per un forte impegno verso l'innovazione, con particolare *focus* sugli obiettivi di semplificazione e digitalizzazione.

Di fatto la digitalizzazione può avere impatti diretti e indiretti su molteplici obiettivi di creazione di valore pubblico, contribuendo particolarmente, in modo diretto e specifico, a *garantire la trasparenza, la legalità dell'azione amministrativa e la trasformazione digitale dell'ente* (VP6), obiettivo di valore pubblico associato all'adozione di tecnologie digitali per modernizzare la pubblica amministrazione migliorandone efficienza e trasparenza. Se però gli obiettivi di digitalizzazione contribuiscono principalmente al VP6, questi hanno tuttavia impatti indiretti anche sugli altri obiettivi, poiché possono *umentare*, da un lato *la capacità di creare relazioni istituzionali a livello nazionale ed internazionale* (VP1), e dall'altro *la comunicazione, la divulgazione e l'utilità sociale della conoscenza scientifica* (VP3), rispettivamente attraverso piattaforme digitali per la collaborazione e la comunicazione, e facilitando la diffusione e l'accesso a contenuti digitali.

Per assicurare la trasparenza e legalità dell'azione amministrativa, e una coerente trasformazione digitale dell'Istituto, è dunque indispensabile proseguire con la formazione continua e aggiornamento delle competenze, lo sviluppo di una cultura del cambiamento e di capacità indirizzate a migliorare l'efficienza e l'efficacia dei servizi offerti; in questo modo, e attraverso la condivisione delle conoscenze, si favorirà la semplificazione anche mediante soluzioni innovative capaci di rispondere alle esigenze degli utilizzatori dei servizi dell'Istituto (utenti dell'informazione statistica e rispondenti), così promuovendo un impatto positivo su cittadini e benessere collettivo.

In ambito formativo quindi, con particolare attenzione alla cultura dell'innovazione e alle competenze digitali, e alla luce dei risultati positivi ottenuti nei laboratori e percorsi formativi per la trasformazione digitale, l'obiettivo principale è continuare a investire nella formazione mirata, per rafforzare il capitale umano nelle sfide che le pubbliche amministrazioni devono affrontare, e a tal fine nel 2025 si attiveranno iniziative formative specifiche. La trasformazione digitale, infatti non riguarda solo l'adozione di tecnologie avanzate, ma anche la gestione del cambiamento; in quest'ottica si promuoverà lo sviluppo di competenze e capacità attraverso attività formative di crescita individuale, collaborativa e di condivisione interna, in affiancamento a percorsi di educazione digitale per potenziare un uso consapevole ed efficace delle tecnologie.

Per supportare la digitalizzazione e favorire una crescita comune in linea con il contesto digitale, l'Istituto nel 2025 farà leva su competenze e condivisione delle conoscenze interne nella formazione continua e aggiornamento diffuso delle competenze, sfruttando anche *software* collaborativi e strumenti per le elaborazioni statistiche appropriati e idonei a creare valore. L'aggiornamento di tutto il personale, con l'opportuna adozione di metodi, competenze e capacità, e una maggiore consapevolezza, mira infatti a semplificare e rendere più efficienti i processi organizzativi interni e di produzione.

Specificamente in ottica di semplificazione e digitalizzazione e quindi anche di contributo a uno degli obiettivi di valore pubblico individuati dall'Istituto (VP3), si colloca l'impegno per la realizzazione nel corso del 2024 della piattaforma integrata di interfaccia per gli utilizzatori dei servizi, come interfaccia comune Istat di utenti dell'informazione statistica e rispondenti. Le attività, incluse nel progetto avviato a metà 2023 e da sviluppare in un biennio, punteranno quindi anche nel 2025 a una sempre più sinergica gestione di tutte le attività che comportano un contatto con

Gli impatti della digitalizzazione

l'esterno (utenti dell'informazione statistica e rispondenti) prevedendo analisi di *user experience* e ricorso a sistemi di intelligenza artificiale per migliorare i servizi per gli utenti e renderli più efficienti ed efficaci.

Per modernizzare l'Istituto e avviare un programma di innovazione e armonizzazione dei processi nelle diverse aree produttive dell'Istat, le attività di sviluppo della piattaforma integrata destinata agli utenti sono state realizzate seguendo un approccio che favorisce il miglioramento e l'integrazione delle relazioni tra settori di produzione statistica e amministrazione. Durante il 2025, gli interventi proseguiranno in questa direzione, con un'ulteriore attenzione all'impiego di sistemi di intelligenza artificiale, volti a indirizzare gli utenti verso il servizio più adeguato; il ricorso all'intelligenza artificiale potrà inoltre supportare e affiancare gli operatori, sostituendo gli operatori nella gestione di primo livello delle richieste e supportando quelli di secondo livello nel fornire risposte accurate e tempestive.

L'Istituto continua, inoltre, nel suo impegno per garantire che i propri siti *web* e documenti digitali siano facilmente fruibili e accessibili a tutti. Le attività per consolidare il modello di *accessibilità by design* proseguono, con un'attenzione particolare all'introduzione di livelli di automazione nei processi di verifica e correzione dell'accessibilità delle applicazioni e dei documenti digitali. Questi interventi mirano a garantire una maggiore efficienza nello sviluppo di servizi e contenuti accessibili, anche in presenza di vincoli temporali stringenti. Questo impegno si collega all'obiettivo di Valore Pubblico VP6 (Garantire la trasparenza, la legalità dell'azione amministrativa e la trasformazione digitale dell'ente).

Accessibilità *by design*

Proseguono poi gli interventi formativi in materia di accessibilità digitale, focalizzati sulla diffusione capillare di strumenti e tecniche per la creazione di documenti digitali accessibili e sulla preparazione dei capi progetto informatici alla progettazione di applicazioni accessibili.

Nell'ambito delle attività per la gestione della protezione dei dati personali previste dall'Istituto e in attuazione delle previsioni del Regolamento generale per la protezione dei dati n. 2016/679, nel 2024 proseguono le attività collegate all'analisi dei rischi di trattamento per i diritti e le libertà degli interessati.

L'analisi del rischio è definita in conformità agli standard internazionali e integra, in logica migliorativa, tutta una serie di aspetti tratti dai documenti "*Handbook on Security of Personal Data Processing*" emesso da ENISA (Agenzia Europea per la Sicurezza delle Reti e delle Informazioni), "*Privacy Impact Assessment (PIA)*" dell'Autorità francese per la protezione dei dati CNIL e dalle indicazioni del Garante europeo per la protezione dei dati e dell'Autorità garante nazionale, calati e contestualizzati nel contesto Istat, in considerazione dei trattamenti e classi di dati gestiti dall'Istituto.

Nel 2025 proseguirà l'attività di integrazione e rafforzamento del processo gestionale di analisi dei rischi sui trattamenti gestiti dall'Istituto, anche attraverso il progetto di revisione del *template* in uso in ottica di semplificazione, integrato con il Registro dei trattamenti e la pianificazione delle attività propedeutiche alla attestazione di conformità del processo di predisposizione delle analisi dei rischi di trattamento.

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

Al fine di conseguire l'obiettivo di implementare strumenti a supporto delle modalità operative in ambito di trasparenza, la DCAP garantirà un costante aggiornamento e monitoraggio del nuovo spazio dedicato alle acquisizioni di beni, servizi e lavori all'interno della sezione Intranet dedicata alle Acquisizioni di beni, servizi e lavori alla

Accessibilità fisica e digitale

luce delle novità introdotte dal Decreto correttivo al Codice dei Contatti (D.lgs. 31 dicembre 2024, n. 209).

Nello specifico, la DCAP procederà all'inserimento di ogni informazione utile in ambito di:

- ✓ normativa vigente, anche con riferimento a circolari e pareri;
- ✓ programmazione di lavori, opere, servizi e forniture, deliberata dall'Istituto;
- ✓ banca dati delle attività di formazione RUP, DEC e altri soggetti coinvolti, con collegamenti ai percorsi formativi attivati dalla DCRU;
- ✓ modulistica e format utili a RUP, DEC e altri soggetti.

In linea con l'obiettivo di Valore Pubblico VP3 (Aumentare la comunicazione, la divulgazione e l'utilità sociale della conoscenza scientifica), l'Istituto si propone di sviluppare e diffondere internamente linee guida per la creazione di contenuti social accessibili. Queste linee guida concorreranno ad ampliare il pubblico potenziale dei canali Istat, rendendo le informazioni più fruibili per tutti.

Continuerà l'impegno dell'Istituto nella definizione e monitoraggio degli obiettivi annuali di accessibilità, come richiesto dalla normativa vigente.

Obiettivi di accessibilità fisica e digitale all'Amministrazione

Con riferimento al triennio 2025-2027, al fine del raggiungimento dell'obiettivo di Valore pubblico VP6 "Garantire la trasparenza, la legalità dell'azione amministrativa e la trasformazione digitale dell'Ente", tra le procedure e processi organizzativi oggetto di semplificazione e digitalizzazione ai sensi del Decreto Legge del 9 giugno 2021 n. 80, convertito in Legge n. 113 del 06/08/2021, è presente quello relativo a "Iter e digitalizzazione flussi di dati connessi alla gestione amministrazione trasparente" (DGEN/DCPT), collegato al PG7 "Digitalizzazione dei dati e dei processi dell'amministrazione trasparente".

A tal proposito, la DCAP garantirà un costante aggiornamento e monitoraggio del nuovo spazio dedicato alle acquisizioni di beni, servizi e lavori all'interno della sezione Intranet dedicata alle Acquisizioni di beni, servizi e lavori.

L'Istituto continua nel suo impegno per garantire che i propri siti web e documenti digitali siano facilmente fruibili e accessibili a tutti. Le attività per consolidare il modello di accessibilità *by design* proseguono, con un'attenzione particolare all'introduzione di livelli di automazione nei processi di verifica e correzione dell'accessibilità delle applicazioni e dei documenti digitali. Questi interventi mirano a garantire una maggiore efficienza nello sviluppo di servizi e contenuti accessibili, anche in presenza di vincoli temporali stringenti. Questo impegno si collega all'obiettivo di Valore Pubblico VP6 (Garantire la trasparenza, la legalità dell'azione amministrativa e la trasformazione digitale dell'ente).

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 di genere 2024-2026, tradotto anche in lingua inglese, volto ad individuare gli eventuali gap esistenti all'interno dell'amministrazione, e a pianificare le misure in grado di ridurli. L'attenzione sugli aspetti della parità di genere continua da essere mantenuta da parte dell'Istituto attraverso la redazione del Piano per il prossimo triennio 2025-2027. Il Piano propone

Il Piano di uguaglianza di genere e il Bilancio di genere

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 vengono 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

L'art. 3 del decreto ministeriale n. 132 del 24 giugno 2022 ha previsto che la sottosezione Performance del PIAO - finalizzata alla programmazione degli obiettivi e degli indicatori di performance di efficienza e di efficacia dell'amministrazione – specifici anche gli obiettivi individuati dall'Amministrazione per favorire le pari opportunità e l'equilibrio di genere, assorbendo i contenuti del Piano delle Azioni Positive (PAP)²⁰, soppresso dall'art. 1 del DPR n. 81 del 24 giugno 2022.

Le azioni positive confluiscono così nell'alveo della performance organizzativa e vengono legate agli obiettivi strategici e operativi dell'amministrazione. Questa integrazione ne consente il monitoraggio attraverso il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) e la rendicontazione dei risultati ottenuti nei documenti di performance, in adempimento agli obblighi di trasparenza.

L'assorbimento del PAP all'interno del PIAO aderisce, inoltre, alla logica programmatica dell'integrazione funzionale, secondo la quale anche gli obiettivi di *performance* relativi alle pari opportunità e all'equilibrio di genere devono essere programmati in modo funzionale alla creazione di Valore Pubblico.

In tale prospettiva, l'Istat si propone di perseguire l'efficacia e la produttività organizzativa curando, allo stesso tempo, il mantenimento di un adeguato grado di benessere fisico e psicologico del personale, alimentando costruttivamente la convivenza sociale di chi lavora nell'Istituto e promuovendo politiche di inclusione e pari opportunità. Questo intento viene sintetizzato nell'obiettivo di Valore Pubblico VP5, relativo alla *promozione della salute organizzativa e professionale del personale, secondo un approccio multidisciplinare*.

Le strategie che guidano l'ente nel perseguimento dell'obiettivo di Valore Pubblico VP5 sono rappresentate dalla Linea di indirizzo L6_2025 *Investire nella crescita professionale e nel benessere del personale, valorizzando le nuove forme di organizzazione del lavoro e le azioni orientate alle pari opportunità, alla sostenibilità ambientale, alla responsabilità sociale*, dalla quale scaturiscono, secondo uno schema "a cascata", gli obiettivi di performance annuali – distinti in obiettivi di innovazione e obiettivi operativi – finalizzati, da una parte, alla rimozione dei fattori che direttamente o indirettamente determinano situazioni di squilibrio in termini di opportunità e, dall'altra, alla promozione di politiche di inclusione e partecipazione

²⁰ Il PAP, introdotto dall'articolo 48, comma 1, del decreto legislativo n. 198 del 11 aprile 2006 (Codice delle pari opportunità) con l'obiettivo di promuovere l'uguaglianza di genere e prevenire le discriminazioni nei luoghi di lavoro, ha ampliato nel tempo l'ambito della tutela anche ad altri fattori di rischio quali l'età, l'orientamento sessuale, la razza, l'origine etnica, la disabilità, la religione, la lingua.

lavorativa nonché di benessere organizzativo in senso ampio. Alla realizzazione di questi obiettivi concorrono attività svolte, in particolare, nella Direzione centrale per la raccolta dati e nella Direzione centrale per le tecnologie informatiche, come riportato nei paragrafi precedenti, e in modo prevalente nell'ambito di iniziative afferenti alla Direzione Generale. Tra queste ultime, in particolare, rileva l'iniziativa relativa al Coordinamento e alla gestione del *Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni – CUG*²¹.

Come già descritto, a partire dal 2024, l'Istat si è dotato del "Piano di uguaglianza di genere" (*Gender Equality Plan - GEP*), uno strumento di pianificazione riconosciuto e supportato dalla Commissione Europea per il riequilibrio di genere tra il personale degli enti di ricerca, che si inserisce nella strategia internazionale *Horizon Europe*. Il Piano, al quale si rinvia, identifica misure per migliorare la rappresentanza femminile, favorire l'inclusione e garantire pari opportunità nei percorsi di carriera e nelle decisioni strategiche.

Alcune delle misure individuate nel GEP per promuovere la cultura della parità e dell'inclusione, quelle sostenibili dall'amministrazione per il triennio 2025-27, vengono riportate tra le azioni positive che indirizzeranno la *performance* dell'Istituto nel prossimo ciclo di pianificazione. In questo modo vengono coordinati i diversi strumenti di pianificazione per una gestione integrata e sinergica delle politiche di inclusione, fondamentale per garantirne la coerenza e l'efficacia.

Nella tavola 2.6 sono indicate le azioni positive programmate dall'Istituto per il triennio 2025-2027 con l'obiettivo di promuovere il benessere organizzativo e la parità sostanziale nei contesti più ampi di discriminazione (di genere, etnica, sociale, disabilità, ecc). Tali azioni, individuate a partire dall'analisi del contesto interno (evidenze emerse dall'indagine sul benessere lavorativo del personale, elementi riportati nel Piano di Uguaglianza di genere dell'Istat) ed esterno (norme, regolamenti, indirizzi e orientamenti), vengono integrate nel sistema di pianificazione mediante l'attribuzione, per competenza, alle strutture incaricate di realizzare le iniziative collegate agli obiettivi di performance sopra indicati, come specifici *task* e vengono rappresentate in termini quantitativi con indicatori e target.

Il Piano delle
Azioni
Positive

TAVOLA 2.6 – AZIONI POSITIVE 2025-27

STRUTTURE RESPONSABILI	AZIONI POSITIVE
COMITATO UNICO DI GARANZIA	Formulare pareri nelle materie di competenza
	Realizzare l'indagine sul benessere organizzativo per individuare azioni e strumenti di attenzione e protezione della persona (per migliorare il benessere organizzativo e prevenire o rimuovere situazioni di discriminazioni o violenze sessuali, morali o psicologiche o situazioni di mobbing)
	Promuovere la partecipazione a eventi finalizzati ad affermare il modello culturale improntato alle pari opportunità e alla valorizzazione delle differenze, al benessere organizzativo e al contrasto a qualunque forma di emarginazione e violenza

²¹ Il Comitato Unico di Garanzia dell'Istat, rinnovato nella sua composizione con deliberazione DOP/762/2024 del 1° agosto 2024, ha compiti propositivi, consultivi e di verifica, come previsto dalle norme che ne regolano il funzionamento (art. 57 del D.lgs. 165/2001, come modificato dall'art. 21 della L. 183/2010, e Linee Guida della Funzione pubblica adottate il 4 marzo 2011). Tra questi, in particolare, rientra l'individuazione delle azioni positive per la promozione delle pari opportunità nonché il contrasto alle discriminazioni legate a ulteriori fattori di rischio.

STRUTTURE RESPONSABILI	AZIONI POSITIVE
	Condividere esperienze e progettare azioni comuni tra più amministrazioni su temi di attenzione alla persona e valorizzazione delle differenze
DGEN/DCPT/PSP	Consolidare l'adozione del Bilancio di genere nelle attività di rendicontazione sociale dell'Istituto
DGEN/DCRU/CRS	Definire criteri oggettivi e certi per la crescita professionale
	Formare i neoassunti sui temi dell'etica pubblica e sul comportamento etico
	Realizzare eventi di formazione finalizzati ad affermare un modello culturale improntato alle pari opportunità e alla valorizzazione delle differenze, al benessere organizzativo e al contrasto a qualunque forma di emarginazione e violenza
	Gestire i trasferimenti del personale in occasione dei progetti di riorganizzazione e di mobilità attraverso il sistema di orientamento competenze
	Rafforzare gli strumenti per la conciliazione dei tempi di vita e lavoro
DGEN/DCCI/CIB	Realizzare eventi di diffusione finalizzati ad affermare il modello culturale improntato alle pari opportunità e alla valorizzazione delle differenze, al benessere organizzativo e al contrasto a qualunque forma di emarginazione e violenza
DIRM/DCIT	Promuovere i sistemi informativi, le piattaforme informatiche e gli strumenti per la comunicazione da remoto e l'inclusione

Fonte: Istat, elaborazione da monitoraggio interno

Attivazione di nuovi servizi e prodotti e ampliamento dei servizi e prodotti esistenti

In relazione al recente processo di riorganizzazione, l'Istituto sta avviando alcune significative innovazioni dei processi di produzione statistica e altrettante importanti operazioni tecniche, metodologiche e organizzative, che produrranno a regime, rispetto alle informazioni e/o variabili diffuse nell'anno precedente, un rilevante incremento del livello qualitativo dei servizi erogati.

L'individuazione dei servizi/prodotti e dei target di miglioramento attesi verrà formalizzata in sede di aggiornamento del presente Piano.

Al maggiore e concreto impegno richiesto al personale per il perseguimento degli obiettivi, qualora a consuntivo verrà effettivamente verificato, nell'ambito della relazione annuale sulla performance, il raggiungimento dei target attesi, l'Istituto potrà correlare l'integrazione delle risorse destinate al trattamento accessorio del personale, in coerenza a quanto stabilito dalla disciplina contrattuale vigente e

dall'apposita Conferenza di Servizi a suo tempo organizzata dalle amministrazioni vigilanti.

Performance individuale

Gli obiettivi di performance assegnati ai Dirigenti generali per il 2025, comprensivi dei relativi risultati attesi, indicatori e Programmi strategici di riferimento sono contenuti nell'Allegato 4.

A partire dal corrente anno alcuni obiettivi vengono condivisi da più Direttori; in questo caso il nominativo del Direttore è stato collegato all'obiettivo condiviso, in modo da evidenziare l'attività svolta in sinergia.

Gli obiettivi individuali assegnati ai dirigenti generali riguardano le attività di carattere amministrativo, gestionale e organizzativo attraverso le quali si esplicano le funzioni dirigenziali. Evidente risulta il legame tra la dimensione strettamente operativa costituita dagli obiettivi annuali e le altre azioni e misure cui l'Istituto deve ottemperare in materia di organizzazione e capitale umano, trasparenza e rischi corruttivi, tempestività dei pagamenti e formazione.

Le modalità, i criteri e i soggetti della misurazione e valutazione delle performance individuali sono illustrati nel dettaglio nel *Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Istituto*, a cui si rimanda.

Valutazione della performance in termini di inclusione

Le azioni previste dall'Istituto, volte a promuovere l'inclusione lavorativa sono in linea con quanto indicato dalle "Disposizioni in materia di riqualificazione dei servizi pubblici per l'inclusione e l'accessibilità" (D.lgs. 222/23) anche con riferimento alla valutazione della performance.

Il richiamo esplicito all'inclusione lavorativa è legato a criteri riferiti ai processi e va ad affiancarsi alla valutazione dell'accessibilità e fruibilità del prodotto da parte dell'utenza. La relazione periodica sui processi di inserimento lavorativo in Istat, pubblicata nel sito istituzionale alla sezione Amministrazione trasparente, fornisce una serie di indicatori quantitativi e qualitativi in termini di valutazione dell'inclusività.

Sembra utile, infine, rammentare che nella definizione di tutti questi obiettivi viene altresì raccomandato il coinvolgimento delle associazioni rappresentative delle persone con disabilità iscritte al Registro unico nazionale del Terzo settore, nei modi definiti dall'Organismo indipendente di valutazione OIV.

2.3. Sottosezione - Anticorruzione e trasparenza

Programmazione delle attività di prevenzione della corruzione

L'attuazione dell'obiettivo di Valore Pubblico VP6 "Garantire la trasparenza, la legalità dell'azione amministrativa e la trasformazione digitale dell'ente" prevede specifiche azioni in materia di prevenzione della corruzione che discendono dal Programma Strategico "Etica nelle aree dell'Istituto maggiormente esposte al rischio di corruzione" e mirano a consolidare il sistema di prevenzione della corruzione implementato in Istituto e a rafforzare la cultura dell'integrità. Tali azioni sono attuate in coerenza con le disposizioni della Legge 190/2012 nonché con le raccomandazioni del Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) emanato dall'ANAC e si ispirano alle indicazioni dello standard UNI ISO:37001, "Sistemi di gestione per la prevenzione della corruzione - Requisiti e guida all'utilizzo", entrato in vigore il 20 dicembre 2016, che specifica i requisiti necessari per migliorare e rendere efficace il sistema di prevenzione della corruzione e fornisce una guida per implementare il processo di gestione dei rischi in modo autonomo o integrato con gli altri sistemi gestionali. L'Istituto ha infatti ottenuto nel luglio del 2024 il rinnovo della certificazione ISO:37001 acquisita per la prima volta nel luglio del 2021, e ha superato l'audit per il mantenimento della certificazione ISO:9001 con riferimento al processo di gestione dei rischi di corruzione. Per il 2025 sono previsti specifici audit con la società certificatrice per le necessarie verifiche volte al mantenimento di entrambe le certificazioni. Il Sistema di prevenzione adottato dall'Istat prevede che l'Istituto definisca un ordine di priorità degli interventi da attuare, sulla base di criteri definiti dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza; in particolare, nella scelta dei rischi su cui focalizzare l'attenzione, incide: il collegamento con le aree maggiormente esposte al rischio di corruzione e il livello di gravità dei comportamenti corruttivi, la cui misurazione è effettuata direttamente dalle strutture che hanno identificato i rischi.

Per l'anno 2025 sono stati identificati rischi di corruzione nelle aree: contratti pubblici; patrimonio (fisico, immateriale, intellettuale, informativo); gestione del personale; pianificazione, controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni; acquisizione e progressione del personale; gestione del personale; incarichi e nomine; provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario; provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario; rapporti con soggetti esterni; area finanziaria. Particolare attenzione è stata posta nei confronti dei potenziali eventi corruttivi e di riciclaggio che potrebbero verificarsi nella gestione dei progetti dell'Istituto finanziati dal PNRR, mediante la progettazione di specifici presidi per il contrasto alle frodi e alla corruzione nonché per prevenire i rischi di conflitti di interesse e di doppio finanziamento.

L'elenco dei rischi di corruzione e di riciclaggio identificati per il triennio 2025-2027 è illustrato nell'Allegato 5 – Registro dei rischi di corruzione 2025. La gestione e il trattamento di tali rischi tiene conto dell'esito della gestione del ciclo precedente (2024-2027) le cui risultanze sono illustrate nell'Allegato 6 - Monitoraggio degli interventi di prevenzione della corruzione 2024.

In merito ai presidi e alle misure da attuare nel 2025 per la prevenzione e gestione dei rischi, le attività di programmazione sono attualmente in corso e non sono ancora state completate poiché, a seguito della riorganizzazione che ha interessato l'Istituto sul finire del 2024 con l'entrata in vigore del nuovo assetto al 1° gennaio 2025, si è reso necessario riavviare la fase di identificazione e misurazione dei rischi per tenere conto sia della riallocazione delle funzioni tra le strutture organizzative dell'Istituto sia della nomina dei nuovi dirigenti. Conseguentemente, per il dettaglio della

Prevenzione
della corruzione

programmazione si rinvia ad apposito aggiornamento del PIAO 2025-2027. Al riguardo, si evidenzia sin da ora che tra le misure generali di prevenzione della corruzione la cui attuazione è raccomandata dall'ANAC, ai sensi dell'art. 1, co. 5, lett. b) della Legge 190/2012, sarà data particolare attenzione alla rotazione ordinaria degli incarichi dirigenziali conferiti ai sensi degli art.19 del d.lgs. 165/2001. Tale misura, oltre a costituire un necessario presidio per la prevenzione della corruzione, si inserisce nel più generale quadro della riorganizzazione delle funzioni dell'Istituto avviato nel novembre 2024 e divenuto operativo il 1° gennaio 2025 con l'entrata in vigore del nuovo assetto organizzativo deciso dal Consiglio con Deliberazione n. 22/2024 del 12 novembre 2024.

A seguito della riorganizzazione che ha interessato l'Istituto sul finire del 2024 con l'entrata in vigore del nuovo assetto al 1° gennaio 2025, si è reso necessario nel mese di gennaio 2025 riavviare la fase di identificazione e misurazione dei rischi per tenere conto sia della riallocazione delle funzioni tra le strutture organizzative dell'Istituto sia della nomina dei nuovi dirigenti, in particolare i Direttori dei dipartimenti e delle direzioni centrali, quali titolari della gestione dei rischi e dell'attuazione dei relativi trattamenti. L'esito di tale attività è illustrato Nell'Allegato 5 – Aggiornamento del Registro dei Rischi di Corruzione 2025.

Successivamente, nei mesi di marzo e aprile 2025 sono state condotte le attività finalizzate alla stima del valore dei comportamenti corruttivi nonché alla definizione delle priorità di intervento e all'identificazione delle proposte di trattamento e presidio, formulate dalle strutture organizzative. L'esito di tale attività è illustrato nell'Allegato 8 – Comportamenti Corruttivi Prioritari e Proposte di Trattamento 2025.

La misurazione dei comportamenti corruttivi è stata effettuata dai dirigenti delle strutture organizzative che hanno identificato gli eventi rischiosi (fattispecie corruttive e comportamenti). Si è provveduto, quindi, dapprima alla stima del valore del rischio "inerente", ovvero del valore del rischio in assenza di controlli e presidi, sulla base di specifici criteri qualitativi preventivamente definiti (grado di discrezionalità del decisore interno alla PA, manifestazione di eventi corruttivi in passato nel processo/attività esaminata, opacità del processo decisionale, grado di attuazione delle misure di trattamento, livello di collaborazione del responsabile del processo o dell'attività nella costruzione, aggiornamento e monitoraggio del piano, risonanza reputazionale dell'evento, riflesso finanziario dell'evento); successivamente, è stata effettuata la misurazione dell'effettività dei controlli esistenti sulla base dei seguenti criteri: pertinenza, velocità di reazione dei controlli, riscontrabilità. La combinazione delle due valutazioni (valore del rischio inerente e livello dell'effettività dei controlli) ha determinato il livello di rischio "residuo", ossia del rischio calcolato tenendo conto dei presidi già esistenti. Per la misurazione è stata prescelta una logica esclusivamente qualitativa applicando dei criteri di misurazione generali che esulano dalla classificazione degli indici di probabilità ed impatto.

In concomitanza con le attività di valutazione, i dirigenti hanno altresì indicato le proposte di intervento per il presidio e il trattamento dei rischi e dei relativi comportamenti corruttivi; tali proposte saranno sottoposte al vaglio del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) ai fini della successiva attuazione, tenendo conto delle decisioni assunte dal RPCT stesso in sede di ponderazione dei comportamenti corruttivi. Tale attività di ponderazione, di esclusiva responsabilità e competenza del RPCT, è finalizzata a stabilire:

- le azioni da intraprendere per ridurre l'esposizione al rischio di corruzione;
- le priorità di trattamento dei comportamenti corruttivi, tenendo conto degli obiettivi dell'organizzazione e del contesto in cui essa opera.

All'esito della ponderazione, che ha avuto luogo nel mese di aprile 2025, il RPCT ha identificato 13 comportamenti corruttivi prioritari per il 2025, ossia i potenziali eventi corruttivi su cui focalizzare maggiormente l'attenzione nel corso dell'anno e per i quali prevedere interventi mirati in grado di incidere sulle condizioni organizzative che potrebbero agevolare l'accadimento ("fattori abilitanti").

Le priorità di intervento sono state definite dal RPCT sulla base di specifici criteri preventivamente definiti, quali: valore del rischio residuo, componente strategica delle attività su cui i rischi sono stati identificati, trasversalità delle misure (ossia l'idoneità delle azioni a contrastare una molteplicità di comportamenti corruttivi), elevato livello di commistione tra interesse pubblico e interesse privato nell'esercizio di attività ad alto contenuto discrezionale, potenziali effetti negativi sull'immagine e sull'integrità dell'Istituto, continuità della misura di trattamento nel triennio di riferimento, progressività temporale nell'attuazione delle misure, sostenibilità economica ed organizzativa delle misure, collegamento del rischio con progetto finanziato con fondi PNRR.

Per il 2025, le priorità di intervento si concentreranno prettamente sulle seguenti aree di rischio: Area del personale, Area affidamento di lavori servizi e forniture, Area patrimonio (fisico, immateriale, intellettuale, informativo), Area servizi e prodotti statistici, Area Rapporti con soggetti esterni.

Nell'ambito di tali priorità, è stato individuato altresì un comportamento corruttivo specificamente riferito all'utilizzo improprio dell'Intelligenza Artificiale nello svolgimento delle attività istituzionali.

Programmazione dell'attuazione della trasparenza

In linea con l'obiettivo di valore pubblico VP6, l'Istituto mantiene costante il proprio impegno nel monitorare l'attuazione sia dell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione [in nota: <https://www.istat.it/amministrazione-trasparente/>] che dell'esercizio del diritto di accesso. Le richieste di pubblicazione e i loro esiti sono monitorati settimanalmente, mentre la ricognizione completa dello stato di assolvimento degli obblighi (cfr. l'Allegato 7) è effettuata all'incirca ogni sei mesi. Per quanto riguarda l'esercizio del diritto di accesso, sia civico che documentale, le relative informazioni aggiornate sono contenute nei Registri degli accessi (trimestrali per l'accesso documentale, semestrali o annuali per l'accesso civico semplice e generalizzato) pubblicati in Amministrazione Trasparente all'indirizzo <https://www.istat.it/it/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/accesso-civico>.

Nelle more della progettazione di un'area del sito istituzionale dedicata alla trasparenza dei progetti PNRR di cui l'Istat è responsabile in qualità di soggetto attuatore, è stata creata in Amministrazione trasparente, sezione "Bandi di concorso e selezioni", un'apposita sotto-sezione dedicata alle procedure di reclutamento afferenti a tali progetti [in nota: <https://www.istat.it/amministrazione-trasparente/bandi-di-concorso/procedure-pnrr/>].

Dal 2023 l'ANAC sta coordinando un intenso lavoro di standardizzazione delle modalità di acquisizione di dati e informazioni ai sensi del decreto trasparenza (D.lgs. 33/2013) e loro pubblicazione sui siti istituzionali ("Amministrazione trasparente" o "Società trasparente") delle amministrazioni. Il confronto istituzionale dell'Autorità con AgID, Garante Privacy, Conferenza Unificata e Istat ha condotto alla redazione di schemi standard la cui adozione definitiva è prevista al termine di un iter complesso, il quale comprende, fra l'altro, l'indizione di consultazioni pubbliche e l'acquisizione di pareri formali.

Ogni schema standard ha ad oggetto gli obblighi di pubblicazione previsti ai sensi di uno specifico articolo del decreto trasparenza; gli schemi si propongono di rendere

omogenei per tutte le amministrazioni i requisiti e le modalità di pubblicazione dei dati e, nel momento in cui sono adottati definitivamente dal Consiglio dell'Autorità, divengono vincolanti per tutte le amministrazioni soggette all'obbligo. Al momento della redazione del presente aggiornamento risultano adottati definitivamente tre schemi standard.

Il Responsabile anticorruzione e trasparenza dell'Istituto, con il supporto del Nucleo di presidio, monitora la progressiva adozione dei diversi schemi e coordina le azioni opportune per coinvolgere i Referenti delle strutture nelle necessarie operazioni di allineamento.

Nel Piano eventi dell'Istituto per l'anno 2025 è stata inserita una V Giornata della trasparenza che si terrà il 25 giugno. Come noto, le Giornate della trasparenza sono previste dal Decreto legislativo 33/2013, art. 10, comma 6, e il loro obiettivo è rintracciabile nella stessa disposizione di legge, che chiede alle amministrazioni una periodica apertura verso l'esterno con riferimento ad azioni e buone pratiche poste in essere in materia di anticorruzione, antiriciclaggio e trasparenza. La loro organizzazione concorre in maniera esplicita alla realizzazione dell'obiettivo di valore pubblico VP6. Il programma della V Giornata è in corso di elaborazione.

SEZIONE 3 “ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO”

3.1 Sottosezione di programmazione “Organizzazione”

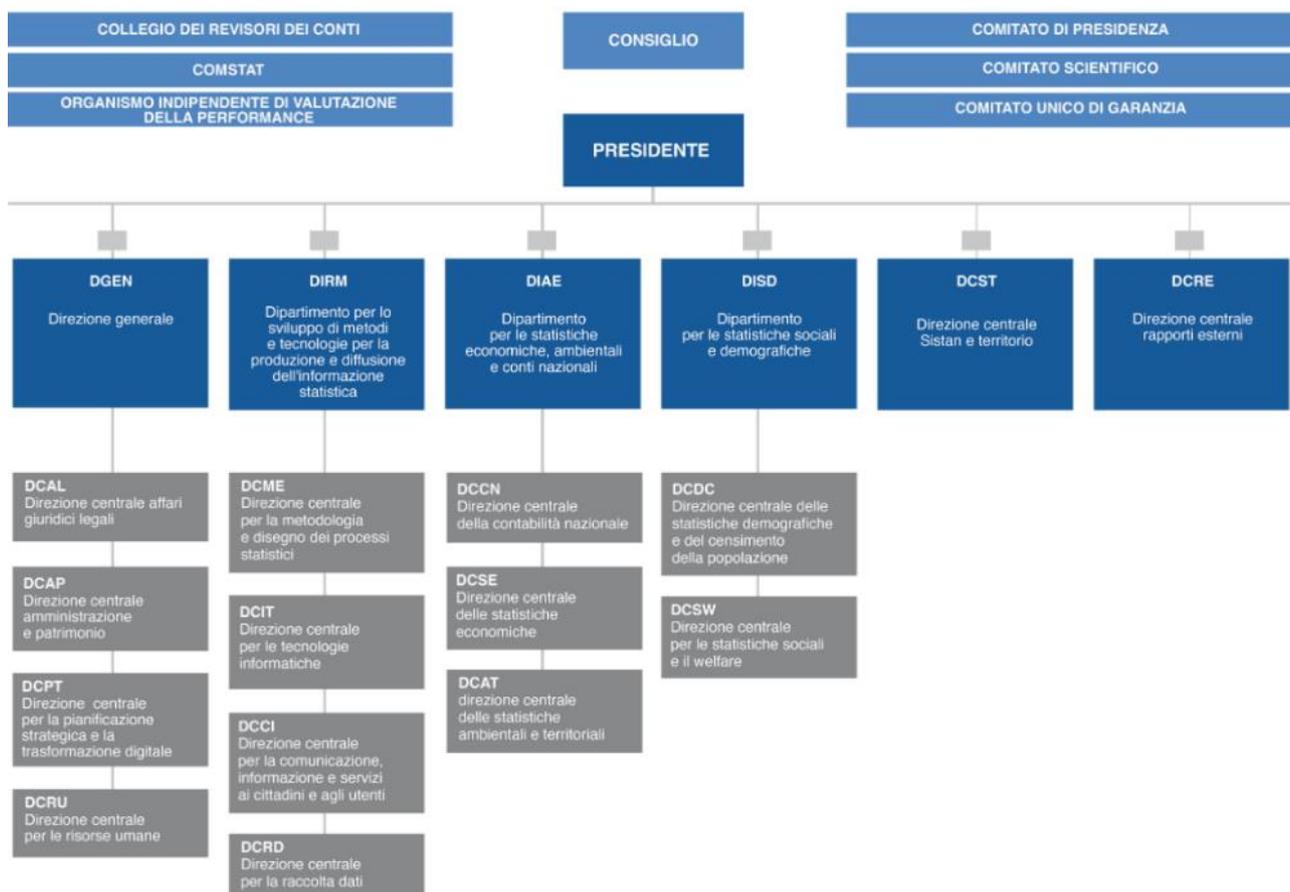
3.1.1 Organizzazione

A decorrere dal 1° gennaio 2025, in linea con i principi fondamentali del Programma di modernizzazione che già nel 2016 ha avviato un complesso cambiamento del modello produttivo, l'assetto organizzativo dell'Istituto è stato rivisto ulteriormente per meglio rispondere allo sviluppo del Sistema integrato dei registri, alla centralizzazione dei servizi tecnici di supporto alla produzione e al rafforzamento degli strumenti di *governance*. Il nuovo assetto è teso a consentire ulteriori economie di scala e di scopo e una maggiore riduzione del disturbo statistico sui rispondenti, sfruttando quanto possibile le informazioni provenienti dalle fonti amministrative e dalle nuove fonti informative, oltre che le opportunità offerte dalle nuove tecnologie digitali, lungo un percorso condiviso con gli altri Istituti di statistica europei.

Il nuovo assetto organizzativo

In particolare, in linea con le raccomandazioni fornite dalle Nazioni Unite, nell'ultima riunione della Commissione Statistica il nuovo quadro organizzativo dell'Istat è stato pensato per essere più flessibile e reattivo rispetto ad un contesto regolatorio, tecnologico e tematico in rapida evoluzione.

3.1.2 Nuovo organigramma



Organigramma al 1° gennaio 2025

3.1.3 Livelli di responsabilità organizzativa e ampiezza media delle unità organizzative

L'assetto dell'Istituto Nazionale di Statistica, dal punto di vista organizzativo, continua ad essere strutturato in strutture dirigenziali: i Dipartimenti, le Direzioni e i Servizi.

Al fine di assicurare la giusta attenzione alla produzione della statistica ufficiale come core business dell'Istituto, il Dipartimento di produzione statistica (DIPS) è stato suddiviso in due distinti dipartimenti: il Dipartimento per le statistiche economiche, ambientali e conti nazionali (DIAE) e il Dipartimento per le statistiche sociali e demografiche (DISD). In tale nuovo assetto si esaurisce la funzione delle due direzioni di valorizzazione (DVSE e DVSS), che hanno contribuito all'avvio di importanti progetti di produzione e ricerca a finanziamento esterno nell'ambito del PNRR nonché di alcune rilevanti iniziative per migliorare la coerenza, l'integrazione e la rilevanza informativa della produzione statistica afferente all'area di competenza nell'ambito del DIPS.

L'istituzione della nuova Direzione centrale per gli Uffici territoriali e il Sistan (DCST), a supporto del Presidente, mira allo sviluppo della funzione statistica valorizzando il ruolo e le potenzialità del territorio. Tra gli obiettivi principali della nuova struttura, quello di migliorare il raccordo degli uffici che operano sul territorio e favorire un continuo dialogo con istituzioni locali, imprese, cittadini, anche al fine di rafforzare e rilanciare il ruolo e la funzione del Sistan.

La collocazione della Direzione centrale per la raccolta dati (DCRD) nel Dipartimento per lo sviluppo di metodi e tecnologie per la produzione e diffusione dell'informatica statistica (DIRM) consente di ottimizzare i processi trasversali funzionali alla produzione della statistica ufficiale, favorisce l'integrazione con gli altri servizi tecnici di tipo informatico e metodologico e potenzia l'acquisizione delle nuove fonti informative, anche al fine di aumentare la tempestività e la granularità nella produzione e diffusione dei dati e ridurre il carico statistico sui rispondenti.

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.

La Direzione Generale rimane quasi invariata perdendo soltanto il Servizio trasformazione digitale e analisi del rischio (TDA). Tuttavia contando sui nove Servizi rimasti, la DGEN ha incrementato di circa il 10,2% la consistenza del personale ad essa assegnato. I Servizi sono perlopiù di piccola (al di sotto delle 20 unità) o media entità (circa 30 unità di personale). Nel mese di marzo 2025, con deliberazione del Presidente dell'Istat, ai sensi dell'articolo 15, comma 1, del Regolamento dell'Istituto sono state costituite due strutture non dirigenziali (SND) per soddisfare le esigenze di supporto tecnico-specialistico emerse all'interno del Dipartimento per le statistiche sociali e demografiche (DISD) e del Dipartimento per le statistiche economiche, ambientali e conti nazionali (DIAE).

Con deliberazione Dop/518/2025 del 27 marzo 2025 è stata costituita la struttura non dirigenziale denominata "Pianificazione e armonizzazione nell'ambito del Dipartimento per le statistiche economiche, ambientali e conti nazionali (DIAE) della produzione di statistiche, indicatori e report territoriali", per il supporto alla

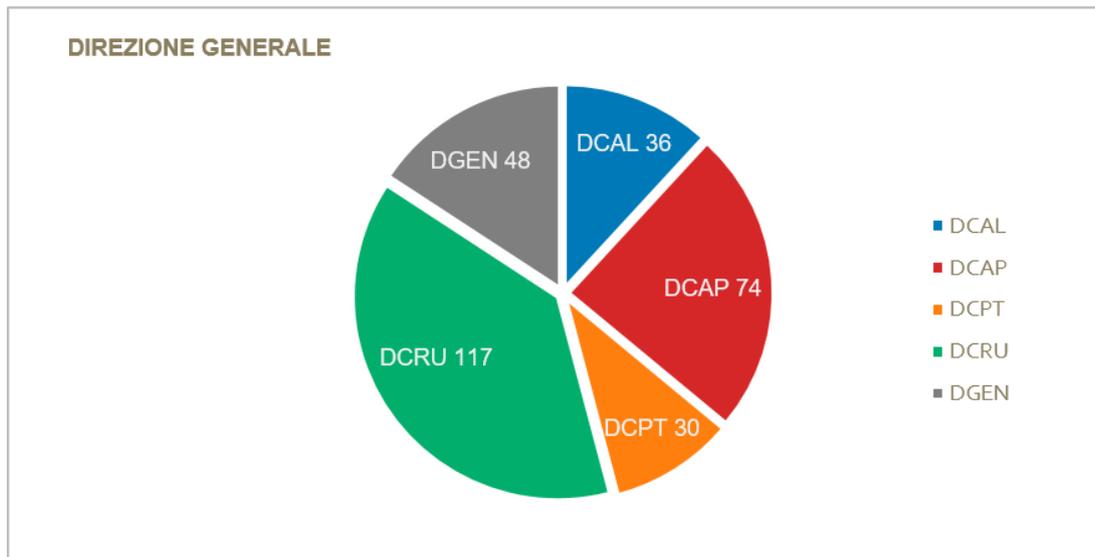
Nuovi
Dipartimenti
e Direzioni

pianificazione e armonizzazione della produzione di dati, indicatori e report su tematiche territoriali. La struttura è allocata a staff del citato Dipartimento.

Con deliberazione Dop/519/2025 del 27 marzo 2025 è stata costituita la struttura non dirigenziale denominata “Violenza, sicurezza e statistiche giudiziarie” per lo svolgimento di attività specialistiche inerenti la progettazione, la produzione, l’analisi e la diffusione di informazioni statistiche. La struttura è allocata presso la Direzione Centrale per le statistiche demografiche e il Censimento della popolazione, nel cui ambito di competenza afferiscono le tematiche e attività assegnate.

Entrambe le strutture sono state costituite, in via sperimentale, fino al 31 dicembre 2026.

FIGURA 3.1 – AMPIEZZA DELLE DIREZIONI DGEN IN TERMINI DI PERSONALE ASSEGNATO (al 1 gennaio 2025)



Fonte: Istat, elaborazione interna

TAVOLA 3.1 – AMPIEZZA DEI SERVIZI DGEN IN TERMINI DI PERSONALE ASSEGNATO (al 1° gennaio 2025)

DIPARTIMENTO/ MACROSTRUTTURA	DIREZIONE	SERVIZIO	TOTALE
DGEN			15
		PBC	33
TOTALE DGEN			48
DGEN	DCAL		10
		AGO	11
		ALC	15
TOTALE DCAL			36
DGEN	DCAP		13
		AST	28
		LOG	33
TOTALE DCAP			74
DGEN	DCPT		11
		PSP	19
TOTALE DCPT			30
DGEN	DCRU		17
		CRS	29
		GRL	41
		RCD	30
TOTALE DCRU			117
TOTALE			305

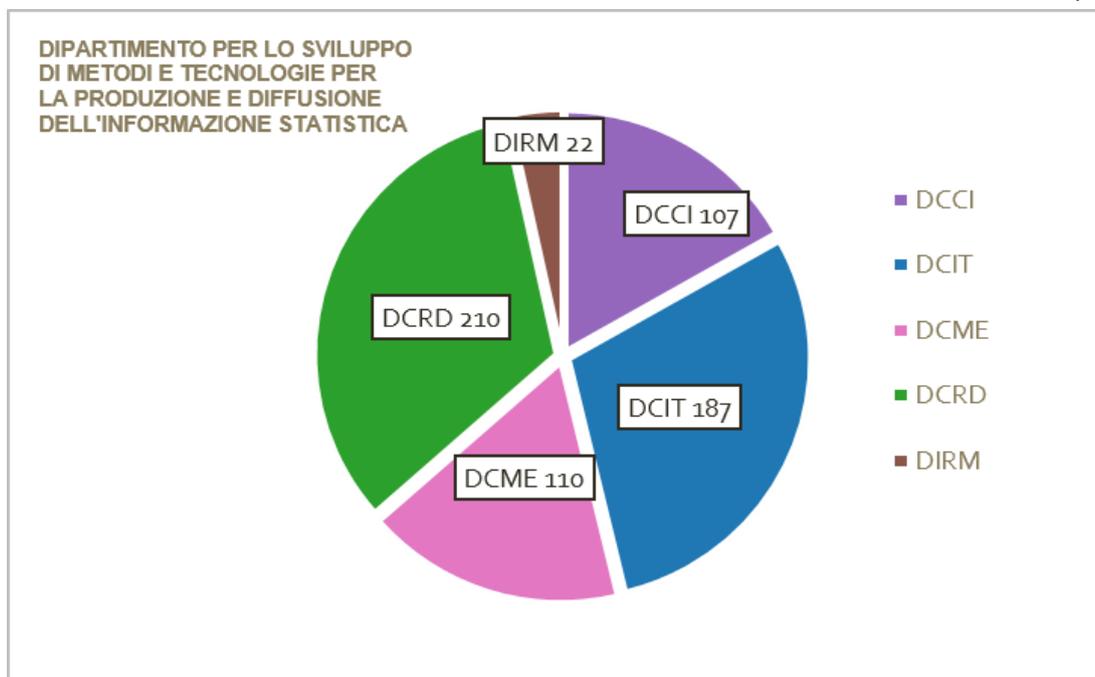
Fonte: Istat, elaborazione interna

Il Dipartimento per lo sviluppo di metodi e tecnologie per la produzione e diffusione dell'informatica statistica (DIRM) è composto da 4 Direzioni:

- DCCI Direzione centrale per la comunicazione, informazione e servizi ai cittadini e agli utenti;
- DCRD Direzione centrale per la raccolta dati
- DCME Direzione centrale per la metodologia e il disegno dei processi statistici
- DCIT Direzione centrale per le tecnologie informatiche

Il DIRM, arricchito della Direzione centrale per la raccolta dati, diventa il dipartimento nel quale è collocata la quota maggiore di personale. Ad esso afferiscono quindici Servizi, il numero più elevato rispetto alle altre macrostrutture, la cui ampiezza media si attesta intorno a circa 30 unità di personale, ad eccezione di quelli della Direzione centrale per le tecnologie informatiche e della Direzione Centrale della Raccolta Dati che registrano una grande ampiezza (al di sopra delle 40 unità di personale).

TAVOLA 3.2 – AMPIEZZA DELLE DIREZIONI DIRM IN TERMINI DI PERSONALE ASSEGNATO (al 1° gennaio 2025)



Fonte: Istat, elaborazione interna

TAVOLA 3.2 – AMPIEZZA DEI SERVIZI DIRM IN TERMINI DI PERSONALE ASSEGNATO (al 1° gennaio 2025)

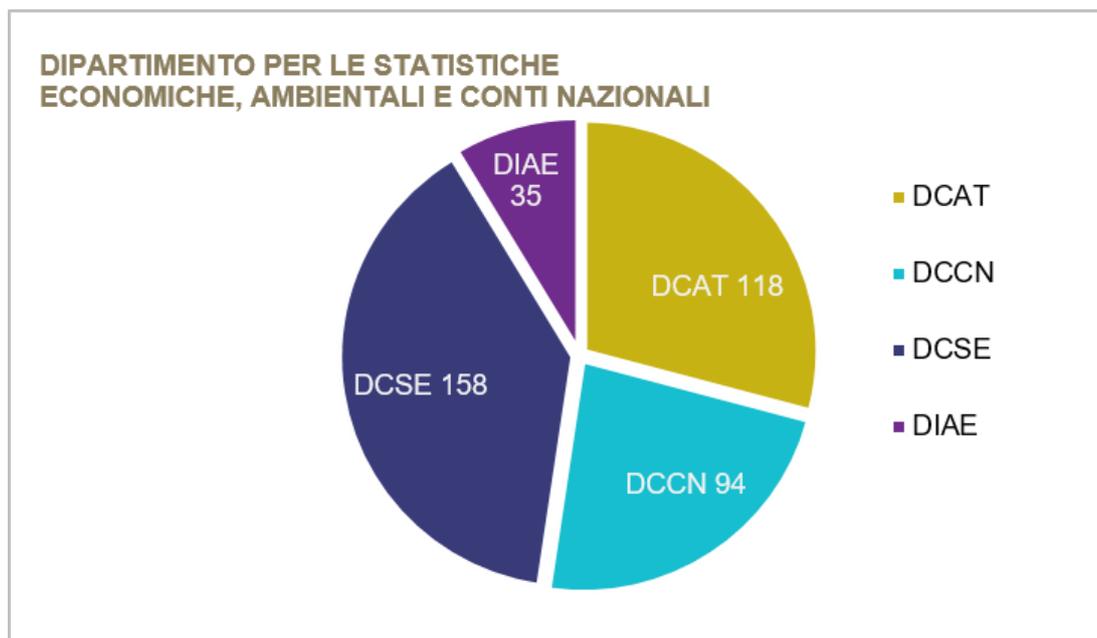
DIPARTIMENTO/MACROSTRUTTURA	DIREZIONE	SERVIZIO	TOTALE
DIRM		Staff	12
		MOG	10
TOTALE DIRM			22
DIRM	DCCI	Staff	6
		CIA	38
		CIB	33
		CIC	30
TOTALE DCCI			107
DIRM	DCIT	Staff	27
		ITA	75
		ITB	43
		ITE	42
TOTALE DCIT			187
DIRM	DCME	Staff	11
		MEA	34
		MEB	34
		MEC	31
TOTALE DCME			110
DIRM	DCRD	Staff	3
		RDG	27
		RDL	23
		RDM	37
		RDN	58
		RDO	62
TOTALE DCRD			210
TOTALE			636

Fonte: Istat, elaborazione interna

Il Dipartimento per le statistiche economiche, ambientali e conti nazionali (DIAE) è composto da 3 Direzioni:

- DCAT Direzione centrale per le statistiche ambientali e territoriali;
- DCCN Direzione centrale per la contabilità nazionale;
- DCSE Direzione centrale per le statistiche economiche.

Al DIAE afferiscono dodici Servizi afferiscono dodici Servizi, caratterizzati da dimensioni piuttosto eterogenee. Alcune di queste strutture, infatti, hanno meno di 20 unità di personale, altre si attestano tra le 20 e le 30 unità, mentre una sola struttura supera di poco le 60 unità.

FIGURA 3.3 – AMPIEZZA DELLE DIREZIONI DIAE IN TERMINI DI PERSONALE ASSEGNATO (al 1° gennaio 2025)


Fonte: Istat, elaborazione interna

TAVOLA 3.3 – AMPIEZZA DEI SERVIZI DIAE IN TERMINI DI PERSONALE ASSEGNATO (al 1° gennaio 2025)

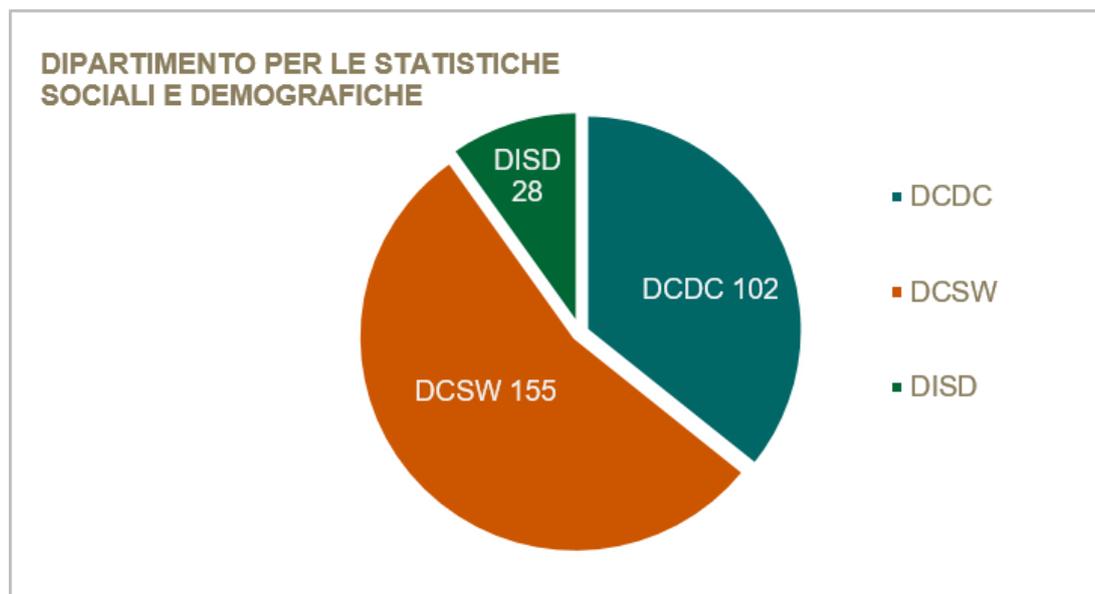
DIPARTIMENTO/MACROSTRUTTURA	DIREZIONE	SERVIZIO	TOTALE
DIAE		Staff	13
		ESA	22
TOTALE DIAE			35
DIAE	DCAT	Staff	9
		ATA	63
		ATB	25
		ATC	21
TOTALE DCAT			118
DIAE	DCCN	Staff	16
		CNA	18
		CNB	25
		CNC	16
		CND	19
TOTALE DCCN			94
DIAE	DCSE	Staff	10
		SEA	32
		SEB	35
		SEC	40
		SED	41
TOTALE DCSE			158
TOTALE			405

Fonte: Istat, elaborazione interna

Il Dipartimento per le statistiche sociali e demografiche (DISD) è composto da 2 Direzioni:

- DCDC Direzione centrale delle statistiche demografiche e del censimento della popolazione;
- DCSW Direzione centrale per le statistiche sociali e il welfare.

Al DISD afferiscono 7 servizi di consistenza mediamente grande. Infatti la maggior parte dei essi supera le 40 unità di personale e soltanto in due casi la consistenza è bassa attestandosi sotto le 20 unità.

FIGURA 3.4 – AMPIEZZA DELLE DIREZIONI DISD IN TERMINI DI PERSONALE ASSEGNATO (al 1° gennaio 2025)


Fonte: Istat, elaborazione interna

TAVOLA 3.4 – AMPIEZZA DEI SERVIZI DISD IN TERMINI DI PERSONALE ASSEGNATO (al 1 gennaio 2025)

DIPARTIMENTO/MACROSTRUTTURA	DIREZIONE	SERVIZIO	TOTALE
DISD			16
		SDA	12
TOTALE DISD			28
DISD	DCDC		3
		DCA	52
		DCB	39
		DCC	8
TOTALE DCDC			102
DISD	DCSW		8
		SWA	59
		SWB	46
		SWC	42
TOTALE DCSW			155
TOTALE			285

Fonte: Istat, elaborazione interna

Completano l'assetto organizzativo due Direzioni, a supporto del Presidente: la Direzione centrale per i rapporti esterni, le relazioni internazionali, l'ufficio stampa (DCRE), già presente anche nella precedente organizzazione, che comprende 3 servizi, tra cui l'innovativo Servizio per la *cybersicurezza* (REM) che ha lo scopo di garantire la sicurezza tecnologica di un modello produttivo e di *governance* sempre più connesso e impegnato nelle tecnologie digitali.

Il coordinamento del Sistan e degli uffici territoriali, che rimangono accorpatisi in 4 macrostrutture, passano dalla DCRE alla nuova Direzione centrale Sistan e territorio (DCST).

Alla DCST afferiscono 5 Servizi di media grandezza che si attestano tra le 20 e le 40 unità. Soltanto in un caso la consistenza è bassa attestandosi sotto le 20 unità

La Presidenza, infine, annovera al suo interno un solo Servizio.

TAVOLA 3.5 – AMPIEZZA DEI SERVIZI DCRE IN TERMINI DI PERSONALE ASSEGNATO (al 1° gennaio 2025)

DIREZIONE	SERVIZIO	TOTALE
DCRE		11
	REA	14
	REM	10
	RPD	5
TOTALE DCRE		40

Fonte: Istat, elaborazione interna

TAVOLA 3.6 – AMPIEZZA DEI SERVIZI DCST IN TERMINI DI PERSONALE ASSEGNATO (al 1° gennaio 2025)

DIREZIONE	SERVIZIO	TOTALE
DCST		4
	STA	14
	TNE	20
	TNO	25
	TCE	31
	TSU	47
TOTALE DCST		141

Fonte: Istat, elaborazione interna

TAVOLA 3.7 – AMPIEZZA DEL SERVIZIO DELLA PRESIDENZA IN TERMINI DI PERSONALE ASSEGNATO (al 1 gennaio 2025)

	SERVIZIO	TOTALE
PRES	UPR	14
	OIV	2
PRES TOTALE		16

Fonte: Istat, elaborazione interna

3.2 Sottosezione di programmazione “Lavoro a distanza”

3.2.1 Inquadramento legislativo

L'attuale impianto normativo, comprensivo degli accordi contrattuali, ha identificato il lavoro agile come uno strumento di lavoro stabile dell'organizzazione. In particolare, la contrattazione collettiva nazionale, già rivista per alcuni settori, e non ancora aggiornata per i dipendenti degli Enti pubblici di ricerca, introduce la distinzione tra lavoro agile e lavoro da remoto. Attualmente il lavoro agile mantiene la propria definizione, identificata già nella Legge n. 81/2017: una delle possibili modalità di effettuazione della prestazione lavorativa in locali diversi da quelli della sede di lavoro, per processi e attività, 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 assicurando l'equilibrio tra tempi di vita e di lavoro. Al lavoro da remoto vengono, invece, riconosciute delle caratteristiche differenti: modalità di lavoro con vincolo di tempo e nel rispetto dei conseguenti obblighi di presenza derivanti dalle disposizioni in materia di orario di lavoro, attraverso una modifica del luogo di adempimento della prestazione lavorativa in luogo idoneo e diverso dalla sede alla 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 svolta 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 da centri satellite.

3.2.2 - Aggiornamento del contesto interno

Nel corso dell'anno 2024, anche in considerazione della Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 29 dicembre 2023, l'Istituto ha individuato nuove forme di lavoro agile, che consentano ai dipendenti, in presenza di determinati requisiti, di usufruire di un lavoro agile potenziato rispetto al modello precedentemente utilizzato in Istat. Questo sempre nell'ottica migliorare la qualità di vita dei dipendenti e nel rispetto delle necessità organizzative dell'Ente. Inoltre, ai sensi di quanto definito dall'OdS 91/2024, è stata identificata un'ulteriore modalità organizzativa del lavoro agile che ha consentito ai dipendenti, per un lasso di tempo limitato, di diminuire ulteriormente il numero di rientri in sede, al fine di affrontare gravi, urgenti e non altrimenti conciliabili situazioni di salute, personali e familiari. Dal mese di aprile si è proceduto alla sottoscrizione di un nuovo accordo individuale che ha recepito le innovazioni introdotte dal CCNL del comparto istruzione e ricerca e che conteneva 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

Forme/Modalità di lavoro

3.2.3 Organizzazione del lavoro agile

Il lavoro agile, sia nella forma ordinaria che in quella potenziata, all'interno dell'Istituto rappresenta un importante elemento per consentire la conciliazione vita-lavoro e uno strumento di nuova organizzazione del lavoro stesso. Il lavoro agile differenziato nasce, infatti, 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 in generale ogni discriminazione nella possibilità di ricorrere a tale modalità e potenziando, altresì, le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale. A tale proposito si segnala che più di 1600 dipendenti dell'Istituto hanno mediamente usufruito del lavoro agile nel 2024 con una media di quasi 16.000 giornate di lavoro agile mensili complessive. L'obiettivo dell'amministrazione è, pertanto, quello di mantenere lo strumento del lavoro agile e di adattarlo alle esigenze organizzative e alle necessità via via riscontrate anche sulla base di un apposito e puntuale monitoraggio sia del lavoro agile che della presenza in ufficio dei dipendenti dell'Istituto.

Modalità di lavoro e Conciliazione dei tempi di vita

L'adozione del modello di lavoro agile passa attraverso due direttrici principali, da una parte la necessità di conciliazione vita-lavoro e dall'altra la necessità di rendere più efficiente il modello organizzativo di Istituto. Al fine di rispondere a quest'ultima istanza, dovrà essere ripresa e potenziata la sperimentazione del desk sharing. L'obiettivo finale di generare valore pubblico ed impatti migliorativi per la collettività risiede nella introduzione dell'approccio desk sharing presso le sedi capitoline dell'Istat. Questo approccio può creare le condizioni per far nascere un nuovo modello di lavoro ibrido che rappresenta, peraltro, anche un passo importante verso la sostenibilità delle organizzazioni produttive. A tal proposito si pensi al risparmio di consumi energetici all'interno degli uffici e alla riduzione di emissioni di CO₂, grazie alla diminuzione del traffico legato agli spostamenti per raggiungere il posto di lavoro. Si pensi anche alla sostenibilità sociale con il miglioramento del work-life balance o ancora l'incremento dell'efficienza e della produttività tramite un'organizzazione del lavoro basata su flessibilità, valutazione per obiettivi, valorizzazione delle risorse umane, razionalizzazione delle risorse strumentali, e sulla misurazione della performance). In tale contesto di riferimento l'Istituto sta avviando riflessioni per prepararsi ad un futuro di lavoro «ibrido», improntato sul concetto di flessibilità, grazie al quale poter scegliere tra molteplici luoghi di lavoro, fisici e virtuali, di cui fruire per soddisfare bisogni specifici correlati all'operatività istituzionale, alla produttività personale, al comfort, alle relazioni e alla crescita.

Da un punto di vista attuativo, si segnala che per i primi due mesi del 2025 è stata disposta, senza sottoscrizione di un nuovo accordo di lavoro agile²², una proroga dell'attuale sistema che prevede due differenti modalità attuative, con annesse specifiche procedure, nonché due distinti profili di lavoratore agile:

- lavoro agile ordinario: sino a un massimo di 20 giorni su base bimestrale per tutti i dipendenti, ad eccezione di quelli di cui al punto successivo;
- lavoro agile potenziato: sino a un massimo di 24 giorni su base bimestrale per i dipendenti che documentino gravi, urgenti e non altrimenti conciliabili situazioni di salute personali nonché 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

A partire dal 1° marzo 2025 vengono aggiornati i requisiti per accedere al lavoro agile potenziato di cui all'elenco seguente:

²² La mancata sottoscrizione di un nuovo accordo è dovuta alla concomitanza della fase di riorganizzazione dell'Istituto.

1. dipendenti che documentino gravi, urgenti e non altrimenti conciliabili situazioni di salute
 - dipendenti affetti da disabilità personale di cui all'art. 3 comma 1 della L. 104/1992 e successive modifiche e integrazioni;
 - dipendenti portatori di handicap con invalidità, certificata con verbale della commissione INPS, pari o superiore al 46% e fino al 66% o con minorazioni iscritte alle categorie da V a IV della Tabella A annessa alla legge n. 648/50.
2. dipendenti che documentino, anche autodichiarandoli, come previsto dalla normativa, gravi, urgenti e non altrimenti conciliabili situazioni personali o familiari
 - dipendenti con figli <=14 anni di età; in caso di figli adottivi o affidatari si considerano i primi 14 anni dall'ingresso del minore nella famiglia indipendentemente dall'età del bambino all'atto dell'adozione o affidamento e non oltre il compimento della sua maggiore età
 - dipendenti che prestano assistenza a familiari e affini entro il II grado di parentela o convivente affetto/a da disabilità grave²³. Sono riconosciuti anche i parenti o affini entro il III grado, qualora i genitori siano impossibilitati all'assistenza poiché di età oltre i 65 anni, ovvero affetti da patologie invalidanti, morti o assenti in seguito a divorzio, separazione legale o abbandono.
 - dipendenti aventi, al 1° gennaio 2025 domicilio fiscale (così come risultante dalle dichiarazioni già in possesso dell'Amministrazione) a una distanza superiore ai 50 chilometri dalla sede di lavoro o domiciliati fuori dalla provincia della sede di assegnazione.

Inoltre, al fine di consentire una continuità lavorativa che sia utile anche e soprattutto in un'ottica di supporto al dipendente, nei casi di soggetti affetti da patologie gravi con terapia salvavita ovvero con terapie che inducono immunosoppressione/immunodepressione, previa effettuazione di visita medica straordinaria presso il medico competente Istat, si prevede la possibilità di derogare, anche in toto o con un profilo che prevede 36 giorni di lavoro a bimestre, ai tetti previsti per le giornate di lavoro. Sulla base della documentazione prodotta (certificazione rilasciata da struttura pubblica), il medico competente Istat indicherà, per il periodo che riterrà congruo e comunque non oltre il 31 dicembre 2025, un numero massimo di 36 giorni di lavoro agile a bimestre ovvero la totale deroga dal rientro in presenza. Per i dipendenti degli uffici territoriali sono in atto interlocuzioni con i relativi datori di lavoro per stabilire le modalità di accesso alle deroghe.

Il lavoro agile, in entrambe le modalità attuative, è rivolto a tutto il personale in servizio presso l'Istituto ed è incompatibile con il lavoro da remoto, il telelavoro speciale, il lavoro a turno.

3.2.4 Altre forme di lavoro a distanza

Nell'ambito del confronto con le organizzazioni sindacali e sulla base di valutazioni di efficacia ed efficienza, le attività svolte a turno nell'ambito dell'Istituto sono state individuate come attività remotizzabili, vale a dire attività per le quali è consentito garantire il presidio costante del processo da remoto. Rimane, tuttavia, allo studio la possibilità di ampliare il novero delle attività che possono essere individuate come remotizzabili. Il lavoro da remoto, come noto, prevede l'indicazione di una sede prestabilita di lavoro e non modificabile, in ordine alla quale si estenderà il potere di vigilanza dei dirigenti, analogo a quello dovuto nelle sedi dell'Istituto, nonché il rispetto di tutte le regole connesse all'orario di lavoro previste per il lavoro in presenza.

Altre forme di lavoro

²³ Ai sensi dell'art. 3 c.3, L. 104/92

L'attività da remoto prevede altresì, in via ordinaria, il timbratore virtuale e un'articolazione lavorativa con giorni settimanali di rientro in presenza. Sono altresì previste modalità di monitoraggio e verifica dell'attuazione del lavoro da remoto al fine di migliorare, eventualmente, la funzionalità e l'operatività degli uffici. Le linee guida in materia di lavoro da remoto, che prevedono un'alternanza tra giorni di lavoro in presenza in ufficio e giorni di lavoro da remoto, sono state presentate alle OO.SS. e saranno attuate nel 2025.

Importanti novità, inoltre, sono previste per quanto attiene a un ulteriore strumento di lavoro a distanza adottato, già da molto tempo, all'interno dell'Istat: il telelavoro speciale. Si assisterà, infatti, ad un ampliamento della platea dei potenziali fruitori, consentendo ai genitori con figli di età minore ai 3 anni di poter accedere a tale strumento. Inoltre, nell'ottica di rendere più flessibile lo strumento e adeguarlo all'attuale sistema di lavoro a distanza adottato in Istituto, sarà rimosso l'obbligo di rientro settimanale (con necessità di recupero nelle sei settimane successive) per tutti i telelavoratori speciali. Tuttavia, sempre per garantire la continuità delle relazioni sociali e funzionali, si prevede l'obbligo da parte del dirigente responsabile di richiedere almeno un giorno di rientro in presenza mensile, da concordare con il dipendente.

Inoltre, l'Istat si impegna a costituire un tavolo tecnico per l'adozione del co-working e per l'applicazione del progetto di desk sharing, tenendo conto delle esigenze e delle peculiarità degli Uffici territoriali.

3.2.5 Il desk sharing

La visione strategica delineata nel precedente PIAO 2024-2026 ha tracciato una prospettiva di evoluzione per l'Istituto, integrando principi di innovazione, efficienza, sostenibilità e inclusione. Tale approccio ha aperto la strada a una riflessione profonda sulle modalità di lavoro e sull'utilizzo degli spazi, mirando a un'amministrazione moderna, agile e resiliente, capace di affrontare le sfide future. Tra i progetti più rilevanti si è posta la sperimentazione del *desk sharing*, avviata inizialmente con il coinvolgimento di cinque Direzioni centrali.

L'analisi condotta durante questa fase ha permesso di sviluppare un modello teorico che ha messo in evidenza come il desk sharing possa contribuire significativamente alla razionalizzazione degli spazi di lavoro. Questa strategia appare particolarmente efficace in un contesto come quello dell'Istituto, dove la diffusione del lavoro agile è tra le più elevate nel settore pubblico.

Un elemento cardine del progetto è stato il coinvolgimento attivo del personale, nella convinzione che la partecipazione e l'inclusione siano fondamentali per garantire il successo di qualsiasi trasformazione organizzativa. Creare ambienti collaborativi e dinamici permette ai dipendenti di sentirsi parte integrante del cambiamento, valorizzando il capitale umano come risorsa centrale per l'innovazione e il miglioramento continuo dei servizi.

Nel corso del 2024, è stata condotta un'analisi per monitorare le affluenze presso le sedi del polo romano dell'Istituto. Lo studio, basato sui dati raccolti nel trimestre settembre-novembre 2023, ha evidenziato una porzione di postazioni non occupate. Questi risultati hanno confermato la fattibilità di una gestione più flessibile degli spazi, con un desk ratio stimato al 70%, capace di garantire una risposta efficace alle variazioni giornaliere delle presenze senza compromettere la funzionalità complessiva.

I benefici attesi dall'estensione del desk sharing si articolano su diversi livelli. In primo luogo, vi è un impatto positivo in termini di sostenibilità ambientale ed economica. La razionalizzazione degli spazi consente di ridurre il consumo energetico per riscaldamento, raffrescamento e manutenzione, contribuendo a una minore impronta ambientale. Parallelamente, l'efficientamento strutturale permette una significativa

Desk sharing

I vantaggi del desk sharing e l'efficientamento logistico

riduzione dei costi operativi, con possibili risparmi nuovamente investibili in attività strategiche per l'Istituto.

Dal punto di vista operativo, la flessibilità introdotta dal *desk sharing* assicura un uso ottimale delle risorse spaziali, evitando sprechi legati a postazioni sottoutilizzate. La possibilità di integrare una piattaforma digitale per la prenotazione e il monitoraggio delle postazioni migliora l'esperienza lavorativa quotidiana, riducendo i tempi di ricerca di una scrivania disponibile.

Infine, l'adozione del *desk sharing* favorisce una gestione centralizzata e uniforme delle risorse, promuovendo procedure operative standardizzate e la condivisione di best practice tra le diverse sedi. Questo approccio contribuisce a consolidare una cultura organizzativa agile e innovativa, stimolando la collaborazione tra dipendenti in contesti lavorativi più dinamici.

Guardando al futuro, l'Istituto intende consolidare e ampliare l'implementazione del *desk sharing*, partendo dai risultati positivi registrati dal progetto pilota ed estendendo via via il modello alle altre aree. Tale evoluzione si configura come un passo strategico verso una gestione più razionale e sostenibile degli spazi di lavoro, con l'obiettivo di generare ulteriori risparmi economici, soprattutto per gli immobili non di proprietà, e di promuovere un utilizzo più efficiente delle risorse complessive.

In tale prospettiva, è stato avviato un ampio progetto di efficientamento della logistica anche attraverso l'imminente attivazione di un accordo di cooperazione orizzontale con l'Agenzia del Demanio. Tale collaborazione nasce dalla volontà di soddisfare al meglio le reciproche esigenze istituzionali, ottimizzando la gestione del patrimonio pubblico secondo principi di reciprocità, efficienza, efficacia ed economicità.

L'accordo consentirà di accelerare le procedure per l'avvio e l'esecuzione dei lavori di adeguamento e manutenzione straordinaria delle sedi romane e territoriali. Inoltre, contribuirà a ottimizzare le strategie di allocazione e gestione degli spazi, integrandole con il progetto della sede unica dell'Istat. In tal modo sarà possibile rafforzare la capacità dell'Istituto di affrontare con flessibilità le sfide future e di rispondere in modo più efficace alle evoluzioni organizzative e operative.

La proiezione verso un modello lavorativo sempre più dinamico e inclusivo conferma la volontà dell'Istituto di mantenersi all'avanguardia nella gestione delle proprie risorse, con uno sguardo attento alla sostenibilità, all'economicità e all'innovazione.

3.3 Sottosezione di programmazione “Fabbisogni di personale”

3.3.1 Aggiornamento del quadro normativo in materia di reclutamento

Nel corso dell'anno 2024 numerose e significative sono state le novità introdotte dal legislatore nazionale in materia di reclutamento nel pubblico impiego.

Con riferimento alla fase di indizione di procedure concorsuali, l'art. 30, comma 2-bis, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n.165 obbliga le pubbliche amministrazioni a verificare, attraverso preventive procedure di mobilità, la possibilità di coprire con personale già in servizio presso altre amministrazioni i posti vacanti, prima di procedere all'indizione di nuovi concorsi pubblici. Questo obbligo tuttavia conosce una deroga per quanto riguarda i concorsi per assunzione di personale ricercatore e tecnologo, secondo quanto disposto dall'art. 11, comma 1 del decreto legislativo 25 novembre 2016, n. 218.

Una ulteriore deroga era stata prevista nel periodo di pandemia dall'art. 3, comma 8, della legge n. 56/2019 per consentire a tutte le amministrazioni pubbliche di procedere all'indizione di concorsi pubblici senza l'obbligo preliminare di esperire le procedure di mobilità. La c.d. “legge concretezza” stabiliva infatti che *“al fine di ridurre i tempi di accesso al pubblico impiego, fino al 31 dicembre 2024, le procedure concorsuali bandite dalle pubbliche amministrazioni [...] e le conseguenti assunzioni possono essere effettuate senza il previo svolgimento delle procedure previste dall'articolo 30 del decreto legislativo n. 165 del 2001”*.

La speciale disposizione non è stata prorogata dal decreto legge 27 dicembre 2024, n. 202 (c.d. “Milleproroghe”). Pertanto, a decorrere dal 1° gennaio 2025 e salvo modifiche che potrebbero intervenire in fase di conversione del decreto legge, è tornata applicabile la disciplina prevista dall'art. 30, comma 2-bis, del decreto legislativo 165/2001, nella sua formulazione originaria. Con riferimento all'Istituto, tale disposizione trova applicazione ai concorsi per i profili di Funzionario, Collaboratore e Operatore, rimanendo invece vigente la deroga per i concorsi destinati al personale Ricercatore e Tecnologo. In proposito, va osservato che per tutti i profili interessati dalla norma in questione l'Istituto ha svolto procedure di mobilità volontaria, le cui ultime assunzioni hanno avuto luogo a novembre 2024.

Un altro intervento normativo è intervenuto a chiarire quando applicare il limite del 20% dei candidati idonei collocati nelle graduatorie dopo l'ultimo candidato vincitore dei posti messi a concorso. Tale limite, così come disposto dall'art. 35, comma 5-ter del D.lgs. 165/2001, non si applica ai concorsi pubblici per il profilo di Ricercatore. Il Decreto Ministeriale del Ministro per la pubblica amministrazione 13 settembre 2024 recante “Adozione di ulteriori modalità applicative delle disposizioni in materia di idoneità nelle graduatorie dei concorsi pubblici” ha tuttavia precisato che negli enti pubblici di ricerca il predetto limite non si applica ai concorsi, banditi per un numero di posti non superiore a venti unità, anche per il reclutamento di personale del profilo tecnologo, tecnico e di quello amministrativo.

Parimenti rilevanti sono le innovazioni in materia di turn-over introdotte per gli enti e gli istituti di ricerca dall'art. 1, comma 826 della legge 30 dicembre 2024, n. 207 (c.d. Legge di Bilancio 2025): mentre la situazione vigente rimane invariata per l'anno 2025, per l'anno 2026 viene introdotto un turn-over al 75%, consentendo di procedere ad assunzioni di personale con rapporto di lavoro a tempo indeterminato nei limiti della spesa determinata sulla base dell'ordinamento vigente, ridotta di un importo pari al 25% di quella relativa al personale di ruolo cessato nell'anno precedente.

Tale disposizione, in combinato disposto con i commi 162 e 165 del medesimo articolo che elevano il limite ordinamentale per il raggiungimento della pensione di vecchiaia e la facoltà, previa disponibilità dell'interessato, di trattenere in servizio dipendenti dell'Istituto fino al compimento del settantesimo anno di età, potrebbero

Novità in
materia di
reclutamento

determinare per l'anno 2026 un minor numero di cessazioni di personale e, conseguentemente, una riduzione delle risorse utili per il reclutamento di personale.

3.3.2 Andamento e consistenza del personale dell'Istituto

La tavola sottostante mostra la consistenza del personale che alla data del 1° gennaio 2025 presta servizio presso l'Istituto; nel prospetto oltre al personale di ruolo è ricompreso anche il personale con incarico direzionale, con contratto a termine o in posizione di comando proveniente da altre Amministrazioni:

TAVOLA 3.8 – PERSONALE IN SERVIZIO PRESSO L'ISTAT, SECONDO IL PROFILO E IL LIVELLO - ANNO 2025

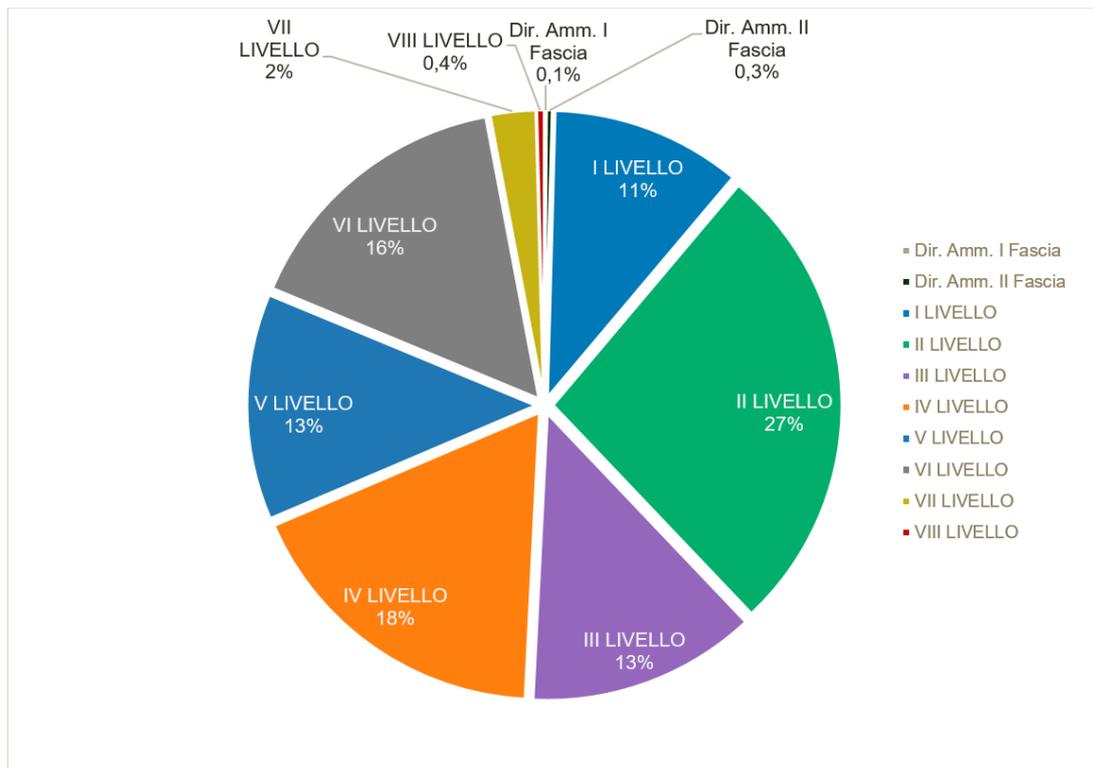
PROFILO	LIVELLO	UNITÀ AL 1° GENNAIO 2025
Dirigente Amministrativo di I Fascia	Dir. Amm. I Fascia	2
Dirigente Amministrativo di II Fascia	Dir. Amm. II Fascia	6
TOTALE DIRIGENTI AMMINISTRATIVI		8
Dirigente di ricerca	I LIVELLO	119
Dirigente tecnologo	I LIVELLO	83
Primo Ricercatore	II LIVELLO	271
Primo Tecnologo	II LIVELLO	237
Ricercatore	III LIVELLO	146
Tecnologo	III LIVELLO	97
TOTALE RICERCATORI E TECNOLOGI		953
Funzionario di Amministrazione	IV LIVELLO	22
	V LIVELLO	23
TOTALE FUNZIONARI DI AMMINISTRAZIONE		45
Collaboratore T.E.R.	IV LIVELLO	314
	V LIVELLO	195
	VI LIVELLO	254
TOTALE CTER		763
Collaboratore di Amministrazione	V LIVELLO	23
	VI LIVELLO	24
	VII LIVELLO	7
TOTALE CAMM		54
Operatore di Amministrazione	VII LIVELLO	30
	VIII LIVELLO	3
TOTALE OPERATORI DI AMMINISTRAZIONE		33
Operatore Tecnico	VI LIVELLO	19
	VII LIVELLO	11
	VIII LIVELLO	5
TOTALE OPERATORI TECNICI		35
Assistente tecnico statistico	VI LIVELLO	1
TOTALE ASSISTENTI TECNICO-STATISTICI		1
TOTALE PERSONALE DI RUOLO		1892

PROFILO	LIVELLO	UNITÀ AL 1° GENNAIO 2025
Dirigente Amministrativo di I Fascia (Incarico direzionale)	Dir. Amm. I Fascia	1
Dirigente Amministrativo di II Fascia (Incarico direzionale)	Dir. Amm. II Fascia	1
TOTALE DIRIGENTI AMMINISTRATIVI		2
Dirigente di ricerca (Incarico direzionale)	I LIVELLO	1
Dirigente tecnologo (Incarico direzionale)	I LIVELLO	2
Ricercatore (Contratto a termine)	III LIVELLO	1
Tecnologo (Contratto a termine)	III LIVELLO	1
TOTALE RICERCATORI E TECNOLOGI		5
Funzionario di Amministrazione (Comandato da altra amm.ne c/o Istat)	IV LIVELLO	1
	V LIVELLO	1
TOTALE FUNZIONARI DI AMMINISTRAZIONE		2
Collaboratore T.E.R. (Contratto a termine)	VI LIVELLO	7
Collaboratore T.E.R. (Comandato da altra amm.ne c/o Istat)	VI LIVELLO	1
TOTALE CTER		8
TOTALE PERSONALE NON DI RUOLO		17
TOTALE COMPLESSIVO		1.909

Fonte: Istat, elaborazione interna

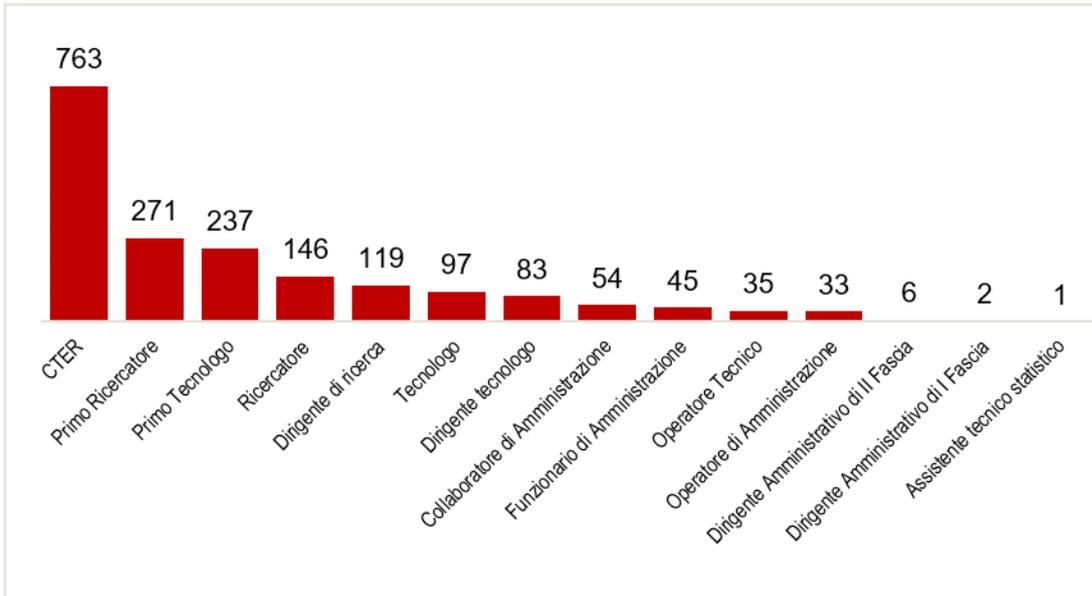
Le figure seguenti visualizzano la distribuzione del personale in servizio presso l'Istituto secondo il livello ed il profilo:

FIGURA 3.5 – DISTRIBUZIONE DEL PERSONALE IN SERVIZIO PRESSO L'ISTAT, SECONDO IL LIVELLO (al 1° gennaio 2025)



Fonte: Istat, elaborazione interna

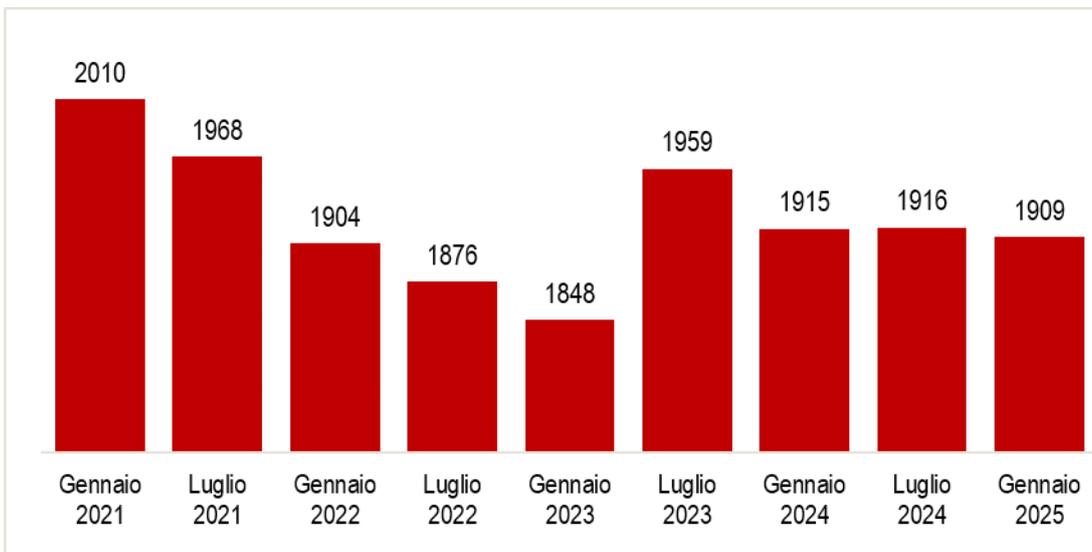
FIGURA 3.6 – DISTRIBUZIONE DEL PERSONALE IN SERVIZIO PRESSO L'ISTAT, SECONDO IL PROFILO (al 1° gennaio 2025)



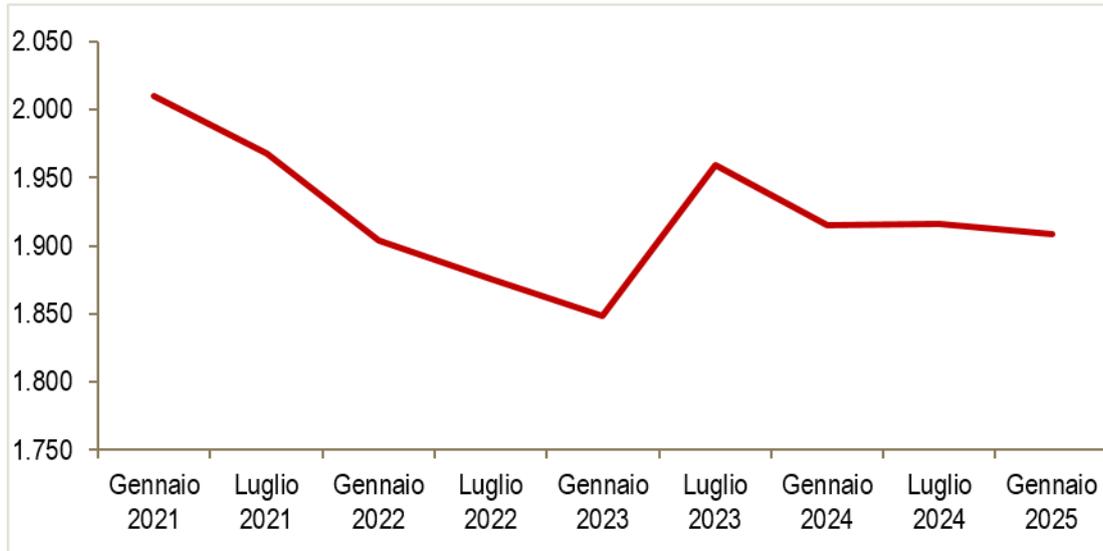
Fonte: Istat, elaborazione interna

Di seguito vengono rappresentati graficamente i dati sulla consistenza del personale ed il suo andamento nel tempo:

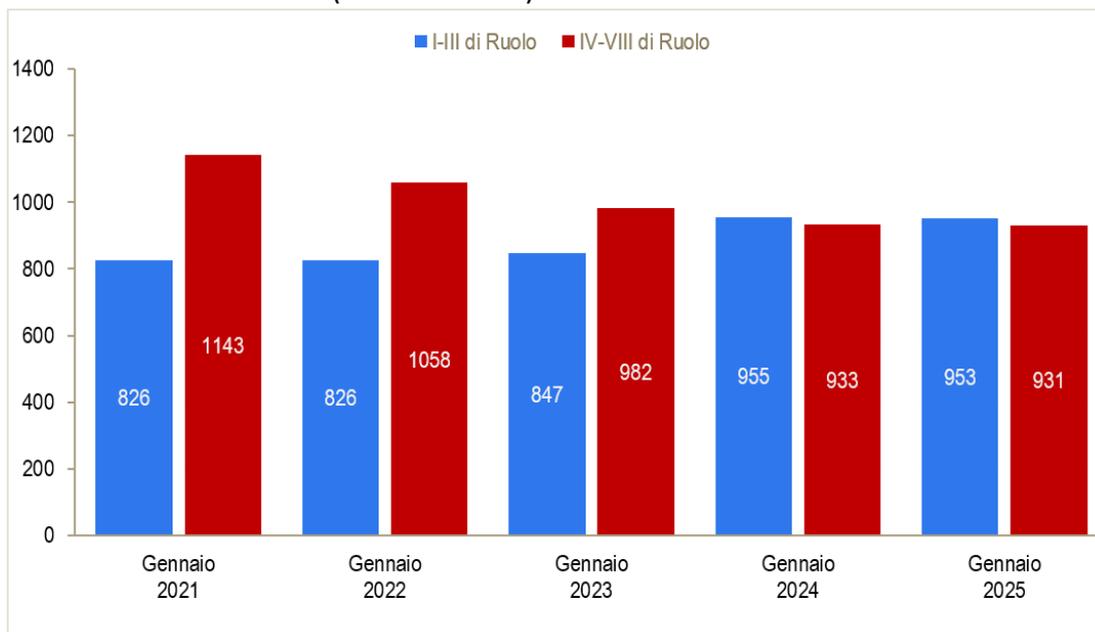
FIGURA 3.7 – CONSISTENZA DEL PERSONALE (anni 2021-2025)



Fonte: Istat, elaborazione interna

FIGURA 3.8 – TREND DELLA CONSISTENZA DEL PERSONALE (anni 2021-2025)


Fonte: Istat, elaborazione interna

FIGURA 3.9 – CONSISTENZA DEL PERSONALE RICERCATORE/TECNOLOGO E TECNICO/AMMINISTRATIVO IN SERVIZIO PRESSO L'ISTAT (anni 2021 - 2025)


Fonte: Istat, elaborazione interna

Come risulta dai dati e dalle immagini, le politiche del personale attuate nell'ultimo biennio hanno consentito di arrestare il drastico calo degli organici verificatosi in precedenza. Ciò grazie, in particolare, alle assunzioni legate al concorso per 100 CTER di VI livello concluso nel 2022 e agli scorrimenti integrali delle graduatorie delle procedure di mobilità volontaria avviate nel 2023 e delle residue graduatorie concorsuali vigenti. Si è anche posizionata su un sostanziale equilibrio la ripartizione del personale I-III e IV-VIII, che non dovrebbe venire intaccata dalle nuove procedure concorsuali che verranno messe in atto ma che potrebbe risentire del numero sempre elevato di cessazioni nel IV livello che si prevedono nel prossimo triennio (v. la tavola 3.10).

TAVOLA 3.9 – PERSONALE CESSATO DAL SERVIZIO PRESSO L'ISTAT (anni 2021 – 2024)

PROFILO	ANNO				TOTALE COMPLESSIVO
	2021	2022	2023	2024	
Dir. Amm. I Fascia			1		1
Dir. Amm. II Fascia	2	2	1		5
I LIVELLO	7	12	6	12	37
II LIVELLO	9	2	8	5	24
III LIVELLO	6	3	4	6	19
IV LIVELLO	66	57	42	26	191
V LIVELLO	9	12	8	10	39
VI LIVELLO	8	5	9	4	26
VII LIVELLO	1	3	2	4	10
TOTALE COMPLESSIVO	108	96	81	67	352

Fonte: Istat, elaborazione interna

TAVOLA 3.10 - PREVISIONE DELLE CESSAZIONI DI PERSONALE DAL SERVIZIO PRESSO L'ISTAT (anni 2025-2027)

CESSATI	ANNO 2025	ANNO 2026	ANNO 2027
Dirigente Amministrativo		1	1
I livello	5	6	8
II livello	2	3	6
III livello	3		1
IV livello	11	1	11
V livello	2		3
VI livello	3	3	3
VII livello			3
VIII livello	1		
TOTALE	27	14	36

Fonte: Istat, elaborazioni su sistemi informativi interni

Dai dati disponibili si conferma un rallentamento "fisiologico" delle cessazioni, dovuto anche all'entrata in vigore della nuova legge di bilancio 2025, che prevede la soppressione dell'obbligo di collocamento a riposo per raggiunto limite ordinamentale (65 anni), in presenza di un diritto a pensione.

Come avvenuto nel triennio precedente, anche nei prossimi anni il personale maggiormente coinvolto nelle cessazioni sarà quello di IV livello.

Da rilevare, inoltre, il numero elevato del personale di I livello che cesserà dal servizio nell'anno 2027, e in generale che il secondo maggior numero di cessazioni nel triennio si verificherà proprio nel I livello.

Tali dati, tuttavia, potrebbero essere soggetti a variazione in base a eventuali dimissioni volontarie e in relazione agli effetti delle innovazioni introdotte dalla legge di bilancio 2025. L'andamento delle cessazioni dovrà quindi essere costantemente monitorato, alla luce delle ripercussioni sul budget dell'Istituto nonché delle limitazioni al turnover disposte dalla legge di bilancio per l'anno 2026.

3.3.3. Situazione delle categorie protette

L'aggiornamento al 31 dicembre 2024 del Prospetto Informativo Disabili (PID), dichiarazione in cui i datori di lavoro indicano la propria situazione occupazionale rispetto agli obblighi di assunzione di personale con disabilità e/o appartenente alle altre categorie protette, mostra più di una scopertura sulle quote di riserva obbligatoria previste dalla legge n. 68/99 nelle diverse sedi territoriali dell'Istituto. In particolare, si tratta di 28 posizioni su Roma, 1 su Ancona e 1 su Genova, per complessive 30 scoperture.

Come previsto dall'art. 11 della stessa normativa, e richiamato all'art. 39-quater, comma 2 del decreto legislativo n. 165/2001, per quanto riguarda le 28 unità da inserire nelle sedi di Roma si propone di modulare gli ingressi di personale con disabilità attraverso una convenzione con il Servizio Inserimento Lavoro Disabili (SILD) della Regione Lazio, prospettando il seguente piano assunzionale nel triennio:

- entro giugno 2025: 10 avviamenti numerici per Operatori tecnici di VIII livello professionale;
- entro dicembre 2025: 18 posizioni per Collaboratori di amministrazione di VII livello: di queste, si prevede di acquisire 16 unità tramite un apposito concorso pubblico riservato, mentre per le restanti 2 verrà valutata l'opportunità di ricorrere a un avviso pubblico di mobilità;
- inoltre, alla luce delle consistenti nuove assunzioni programmate, e considerate le cessazioni previste di personale con disabilità attualmente in servizio, si verificherà la possibilità di attivare, entro marzo 2027, 5 tirocini extracurricolari (numero stimato, rivedibile in base alle risultanze dei PID al 31 dicembre 2025 e 2026).

Per quanto riguarda la scopertura negli uffici territoriali di Ancona e Genova si procederà all'avviamento numerico di 1 unità di Operatore tecnico di VIII livello professionale per ciascuna sede (due unità in totale).

Il programma assunzionale include una serie di interventi preventivi di verifica sull'accessibilità strutturale e digitale delle prove selettive e concorsuali. Gli stessi requisiti di accessibilità saranno inseriti come prerequisiti nelle eventuali procedure di acquisizione dei servizi strumentali necessari allo svolgimento delle procedure concorsuali.

Sarà altresì necessario avviare una o più campagne divulgative mirate presso le principali Università italiane e gli Enti territoriali per l'impiego, per promuovere le posizioni a concorso e offrire supporto alla compilazione della domanda ai candidati con disabilità.

3.3.4 Programmazione delle procedure di assunzione per il triennio 2025-2027

Nel triennio 2025-2027, alla luce anche dei dati relativi alla consistenza e all'andamento del personale, l'Istituto darà corso a diverse procedure concorsuali pubbliche, due delle quali in particolare volte a consentire una significativa immissione di risorse umane.

La prima è il concorso pubblico per 100 unità di III livello. A tal proposito, la DCRU ha avviato una preliminare ricognizione presso le strutture dell'Istituto per meglio individuare i fabbisogni effettivi, in termini numerici ma soprattutto qualitativi (competenze e profili professionali ricercati). Gli esiti di questa attività troveranno esplicitazione all'interno dei bandi, che si prevede di emanare entro il primo quadrimestre del 2025, rispettivamente per 50 unità di Ricercatore e 50 di Tecnologo. L'altra significativa iniziativa di reclutamento che sarà avviata entro il primo semestre del 2025 è quella per 100 CTER di VI livello, le cui assunzioni sono previste a fine

Nuove
procedure di
reclutamento

2026 nei limiti assunzionali di cui all'art. 1, comma 826 della legge 30 dicembre 2024, n.207 (cfr. Legge di Bilancio 2025). L'esperienza dell'analogo concorso bandito nel 2022, pur scontando alcune criticità, è risultata sostanzialmente positiva nel frenare l'emorragia di personale verificatasi a seguito dell'eccezionale numero di cessazioni del triennio precedente: si intende quindi ora proseguire nel consolidamento degli organici. Va evidenziato che del concorso del 2022, oltre ai 100 vincitori sono stati assunti a seguito dello scorrimento integrale anche tutti i 10 idonei collocati in graduatoria, al netto delle rinunce e dimissioni avvenute.

Nel primo trimestre del 2025 avrà inoltre avvio il concorso pubblico per apprendistato, volto a reclutare 15 unità a tempo determinato da inquadrare nel profilo di Funzionario di amministrazione di V livello. Il precedente PIAO 2024-2026 e le relative modifiche approvate lo scorso 12 novembre prevedevano l'acquisizione con tale modalità di 10 unità di personale; si è ritenuto invece di accrescere tale numero per rendere maggiormente attrattivo il concorso per i giovani neo-laureati, i quali, se l'attività svolta nei 24 mesi di apprendistato sarà valutata positivamente, verranno direttamente inseriti a tempo indeterminato nel personale di ruolo, configurando così l'immissione di risorse giovani, formate attraverso il percorso di apprendistato, pronte quindi a fornire fin da subito un valido contributo operativo agli uffici.

Il percorso che porterà alla pubblicazione dei bandi di apprendistato ha visto il coinvolgimento di tutte le strutture della Direzione Centrale Risorse Umane, che, alla luce della novità ed innovatività della fattispecie, hanno lavorato in sinergia per dettagliare le specifiche delle professionalità da acquisire e sviluppare, individuare gli strumenti per portare l'iniziativa a conoscenza della più vasta platea possibile, definire i contenuti e le modalità di valutazione del percorso formativo che gli apprendisti dovranno svolgere.

L'incremento nel numero di apprendisti è compensato dalla eliminazione del concorso per 5 Funzionari di amministrazione di V livello previsto dai precedenti documenti di programmazione sopra ricordati. Si è ritenuto infatti che l'onere in termini di risorse umane e finanziarie non fosse giustificato a fronte di un così ristretto numero di unità da acquisire, preferendo invece accrescere il numero di unità di apprendistato per le motivazioni sopra ricordate.

In merito alla situazione delle categorie protette e dei relativi obblighi fissati dalle norme, la predisposizione del Prospetto Informativo Disabili (PID) relativo all'anno 2024 ha indicato scoperture nella quota d'obbligo delle persone con disabilità nelle sedi di Roma (28 unità), Ancona e Genova (1 unità ciascuna). Stante la necessità di procedere con tempestività alla copertura delle posizioni vacanti, si darà corso a breve termine alla chiamata numerica di 12 unità di Operatore tecnico di VIII livello (10 per le sedi di Roma e 2 per le sedi territoriali), mentre entro l'anno corrente verranno attivate le procedure per l'acquisizione di diciotto Collaboratori di amministrazione di VII livello, da destinare alle sedi di Roma dell'Istituto; per 2 di tali unità si potrà valutare l'eventuale indizione di un avviso di mobilità volontaria. Tutte queste procedure consentiranno di coprire le vacanze riscontrate acquisendo nel contempo ulteriori risorse utili per le attività di *back office* dell'Istituto.

In un'ottica programmatica di medio periodo, va tenuto presente che i consistenti ingressi di personale che si avranno a seguito dei concorsi messi in cantiere e la prevista uscita di personale rientrante nelle categorie protette, sia persone con disabilità che appartenenti alle restanti categorie, rendono necessario attivare sin da ora, d'intesa con la *Disability manager*, una riflessione sugli strumenti, non solo concorsuali più idonei ad affrontare le previste prossime scoperture (si pensi ad esempio ai tirocini extracurricolari).

Di seguito si riporta il quadro riassuntivo delle procedure concorsuali che si prevede di avviare, con indicazione del relativo onere a valere sul capitolo di bilancio

destinato agli accantonamenti per le politiche del personale (C2.4.3.99.99.001.0003), in relazione al previsto periodo di presa di servizio.

TAVOLA 3.11 – PROCEDURE ASSUNZIONALI ANNI 2025-2026

Procedure concorsuali	Costo medio per unità	Unità	Mesi 2025	Onere assunzionale 2025	Mesi 2026	Onere assunzionale 2026
Concorso Ricercatore III livello	53.266,89	50	2	443.890,75		
Concorso Tecnologo III livello	52.263,95	50	2	435.532,92		
Apprendistato FA V livello	46.580,67	15	6	349.355,03		
Concorso CTER VI livello	41.566,00	100	-	-	4	1.385.533,33
Concorso CA VII livello categorie protette	39.225,82	18	6	353.032,38		
Operatore tecnico VIII livello categorie protette (10 RM, 1 AN, 1 GE)	34.757,20	12	6	208.543,20		
TOTALE		245		1.790.354,27		1.385.533,33

Fonte: Istat, elaborazione interna

3.3.5 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 2025 nonché con il bilancio triennale 2025-2027, come successivamente illustrato.

Ai fini del monitoraggio della spesa per il personale, che sarà effettuato nel corso del 2025 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 (Tavola 3.17).

TAVOLA 3.12 – 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	INDICATORE
				BUDGET ECONOMICO 2025	
2025	2021-2023	242.194.649,00 €	193.755.719,20 €	149.864.105,00 €	61,88%

Fonte: Istat, elaborazioni su sistemi informativi interni

TAVOLA 3.13 – CALCOLO MEDIA ENTRATE CORRENTI

PROVENTI UTILI AL CALCOLO DELL'INDICATORE	IMPORTO
2021	208.703.010,00 €
2022	243.943.438,00 €
2023	273.937.499,00 €
MEDIA DEL TRIENNIO	242.194.649,00 €

Fonte: Istat, elaborazioni su sistemi informativi interni

TAVOLA 3.14 – DATI DI BUDGET ECONOMICO ANNUALE 2025

VOCE DI BUDGET	DESCRIZIONE	STANZIAMENTO COMPLESSIVO	TEMPO INDETERMINATO	TEMPO DETERMINATO	NATURA DELLE VOCI
B9)a	SALARI E STIPENDI	100.575.774 €	99.605.954 €	969.820 €	competenze fisse ed accessorie
B9)b	ONERI SOCIALI	24.008.064 €	23.772.951 €	235.113 €	contributi obbligatori
B9)c	TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO	6.141.334 €	6.082.099 €	59.235 €	accantonamento TFR/TFS
B9)e	ALTRI COSTI	2.940.266 €	2.940.266 €	0 €	fondo assistenziale, altre competenze imponibili (es. per docenze)
B13	ACCANTONAMENTI	9.017.018 €	9.017.018 €	0 €	
		2.500.000 €	2.500.000 €	0 €	politiche del personale,
		2.477.505 €	2.477.505 €	0 €	rinnovi contrattuali
		4.039.513 €	4.039.513 €	0 €	Accantonamento risorse art.1,c308,L.213-2023
IRAP	IMPOSTE	8.528.252 €	8.445.817 €	82.435 €	IRAP
TOTALE RISORSE A BUDGET		151.210.708 €	149.864.105 €	1.346.603 €	

Fonte: Istat, elaborazioni su sistemi informativi interni

TAVOLA 3.15 – DATI DI BUDGET ECONOMICO ANNUALE 2026

VOCE DI BUDGET	DESCRIZIONE	STANZIAMENTO COMPLESSIVO	TEMPO INDETERMINATO	TEMPO DETERMINATO	NATURA DELLE VOCI
B9)a	SALARI E STIPENDI	102.395.878 €	101.648.429 €	747.449 €	competenze fisse ed accessorie
B9)b	ONERI SOCIALI	24.469.258 €	24.288.054 €	181.204 €	contributi obbligatori
B9)c	TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO	6.706.327 €	6.659.630 €	46.697 €	accantonamento TFR/TFS
B9)e	ALTRI COSTI	2.968.808 €	2.968.808 €	0 €	fondo assistenziale, altre competenze imponibili (es. per docenze)
B13	ACCANTONAMENTI	9.729.436 €	9.217.018 €	512.418 €	
		3.212.418 €	2.700.000 €	512.418 €	politiche del personale,
		2.477.505 €	2.477.505 €	0 €	rinnovi contrattuali
		4.039.513 €	4.039.513 €	0 €	Accantonamento risorse art.1,c308,L.213-2023
IRAP	IMPOSTE	8.692.600 €	8.629.067 €	63.533 €	IRAP
TOTALE RISORSE A BUDGET		154.962.307 €	153.411.006 €	1.551.301 €	

Fonte: Istat, elaborazioni su sistemi informativi interni

TAVOLA 3.16 – DATI DI BUDGET ECONOMICO ANNUALE 2027

VOCE DI BUDGET	DESCRIZIONE	STANZIAMENTO COMPLESSIVO	TEMPO INDETERMINATO	TEMPO DETERMINATO	NATURA DELLE VOCI
B9)a	SALARI E STIPENDI	103.541.893 €	103.541.893 €	0 €	competenze fisse ed accessorie
B9)b	ONERI SOCIALI	24.740.459 €	24.740.459 €	0 €	contributi obbligatori
B9)c	TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO	7.216.108 €	7.216.108 €	0 €	accantonamento TFR/TFS
B9)e	ALTRI COSTI	2.993.877 €	2.993.877 €	0 €	fondo assistenziale, altre competenze imponibili (es. per docenze)
B13	ACCANTONAMENTI	6.517.018 €	6.517.018 €	0 €	
		0 €	0 €	0 €	politiche del personale,
		2.477.505 €	2.477.505 €	0 €	rinnovi contrattuali
		4.039.513 €	4.039.513 €	0 €	Accantonamento risorse art.1,c308,L.213-2023
IRAP	IMPOSTE	8.790.011 €	8.790.011 €	0 €	IRAP
TOTALE RISORSE A BUDGET		153.799.366 €	153.799.366 €	0 €	

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 3.17 – COSTO MEDIO DEL PERSONALE DELL'ISTAT (comunicazione del dipartimento della funzione pubblica n. 2273 del 13 dicembre 2017)

COSTO MEDIO DEL PERSONALE ISTAT		
LIVELLO	PROFILO	COSTO MEDIO
Dirigente Amministrativo	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

Fonte: Istat, elaborazioni su sistemi informativi interni

3.3.6 Risorse impegnate su Progetti PNRR e a finanziamento esterno

Nel PIAO 2024-26 si è dato conto delle procedure volte ad acquisire personale da impegnare su alcuni progetti inseriti nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) nonché su altri a finanziamento esterno.

Progetti PNRR – Personale a tempo determinato

Per quanto riguarda il progetto “Catalogo Nazionale Dati (NDC - National Data Catalogue)” avviato con la sottoscrizione dell'accordo con la Presidenza del Consiglio dei ministri - Dipartimento per la trasformazione digitale, l'Istituto, per motivi di celerità connessi alle esigenze temporali di svolgimento delle attività e in applicazione di specifiche normative, ha inizialmente reclutato a tempo determinato 10 unità di personale ricorrendo agli idonei presenti nella graduatoria del concorso a tempo indeterminato per 100 CTER di VI livello bandito nel 2022.

Successivamente, sono stati indetti tre concorsi pubblici per il reclutamento a tempo determinato di complessive 19 unità (5 Ricercatori e 6 Tecnologi di III livello e 8 CTER di VI livello), conclusi nel 2024 con la sottoscrizione dei contratti a tempo determinato, rispettivamente, per 1 unità di Ricercatore, 1 unità di Tecnologo e 7 unità di CTER. Il minor numero di ingressi rispetto a quanto programmato è stato causato dalla mancanza di vincitori o di candidati in alcune aree concorsuali e da rinunce all'assunzione.

A questo si è aggiunta la decisione dell'Istituto, formalizzata nelle modifiche al PIAO 2024-2026 approvate lo scorso novembre, di scorrere integralmente la graduatoria del concorso a tempo indeterminato per 100 CTER di VI livello, nella quale figuravano anche le unità impegnate (a tempo determinato) sul progetto NDC, e che non hanno potuto più essere utilizzate e contabilizzate per le attività del progetto. Tenuto conto di ciò l'Istituto ha avviato l'iter per lo scorrimento integrale della graduatoria del

Programmazione
procedure
reclutamento
PNRR

concorso per Tecnologo, nella quale sono presenti 3 idonei, e di quella del concorso per CTER per 1 unità così da raggiungere le 8 unità già previste dal precedente PIAO. Ai fini dell'espletamento di tutte le attività di progetto, l'Istituto procederà con l'assunzione di ulteriori unità, tramite lo scorrimento integrale della graduatoria del concorso a tempo determinato per CTER di VI livello nella quale figurano 8 idonei, con ingresso previsto il 1° marzo 2025.

Progetti PNRR – Incarichi di consulenza

Nell'ambito delle attività legate al PNRR, lo scorso anno l'Istat ha altresì sottoscritto un accordo con l'Università degli Studi di Firenze, afferente al progetto "Italian Ageing - AGE IT" a valere sull'Investimento 1.3 della Componente 2 - Dalla ricerca all'impresa, Missione 4 "Istruzione e ricerca" del Piano nazionale di ripresa e resilienza. Le attività prevedono l'incarico della durata di sei mesi a 2 esperti con profilo Middle Data Scientist, per il cui conferimento sarà avviata in tempi brevi la procedura di acquisizione.

In virtù di un accordo sottoscritto nel 2024 con l'Università degli Studi di Bologna l'Istituto partecipa inoltre al progetto di Partenariato Esteso "Growing Resilient, INclusive and Sustainable" – GRINS, finanziato dal MUR in attuazione dell'Investimento 1.3, "Partenariati estesi a Università, centri di ricerca, imprese e finanziamento progetti di ricerca" della Componente 2 "Dalla ricerca all'impresa", nell'ambito della Missione 4 "Istruzione e ricerca" del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR), con il progetto "Supporto metodologico gestione dati e statistiche e creazione ecosistema digitale – MED". Per la realizzazione delle attività è previsto il conferimento di incarichi a 3 esperti con profilo Middle Data Scientist, per i quali, come per il precedente progetto, è in corso di valutazione la possibilità di utilizzare la graduatoria attiva della selezione per i 5 esperti Middle Data Scientist del progetto PNRR di seguito citato. Nel caso si manifestasse l'esigenza di rivisitazione della programmazione operativa e della relativa rimodulazione dei fondi del progetto, le unità potrebbero variare per numero e profilo.

Infine, per quanto riguarda l'Accordo sottoscritto tra Istat e Dipartimento delle Funzioni Pubbliche relativo alla "Progettazione ed implementazione di un sistema integrato di rilevazioni ed elaborazioni statistiche a supporto delle azioni di semplificazione della PA", lo scorso anno sono stati sottoscritti i contratti con i 12 vincitori (un esperto Senior Data Scientist, 5 esperti Middle Data Scientist e 6 esperti Middle dell'organizzazione e procedure della PA) individuati tramite apposite selezioni; inoltre, a seguito della rivisitazione della programmazione operativa di alcune specifiche attività e della relativa rimodulazione dei fondi del progetto, si è proceduto allo scorrimento di 1 ulteriore unità della graduatoria della selezione per il Senior Data Scientist, con contrattualizzazione dell'esperto sempre nel 2024.

Progetti a finanziamento esterno

Nel 2023 si è svolta la selezione pubblica per il conferimento di incarichi a 3 esperti con profilo Middle in organizzazione ed economia dei settori culturali e creativi, per la realizzazione delle attività previste per l'attuazione dell'accordo sottoscritto nel 2022 con il Ministero della Cultura; nel 2024 sono stati contrattualizzati i 3 vincitori.

Sempre nel 2023 è stata sottoscritta una convenzione 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 tre anni e per esso il Dipartimento dello Sport ha previsto un finanziamento complessivo di 300.000 euro. Sono in corso di definizione le procedure da avviare per

acquisire le necessarie risorse esterne cui affidare, tramite contratto di consulenza, le attività da svolgere.

Le tabelle sottostanti riportano il quadro dei progetti PNRR e a finanziamento esterno su cui è impegnato l'Istituto, con indicazione delle unità impiegate e del relativo onere.

TAVOLA 3.18 – SCORRIMENTO INTEGRALE DELLA GRADUATORIA PNRR “CATALOGO NAZIONALE DATI”, PROFILO CTER VI LIVELLO – RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO A TEMPO DETERMINATO

PROCEDURA CONCORSALE	COSTO MEDIO PER UNITÀ	UNITÀ	MESI 2025	ONERE ASSUNZIONALE 2025	MESI 2026	ONERE ASSUNZIONALE 2026
Concorso CTER VI livello a t.d.	41.566,00 €	8	10	277.106,67 €	6	166.264,00 €

Fonte: Istat, elaborazioni su sistemi informativi interni

TAVOLA 3.19 – COPERTURA A BUDGET DELLE RISORSE ASSUNZIONALI SUL PROGETTO PNRR – “CATALOGO NAZIONALE DATI” – RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO A TEMPO DETERMINATO

POSIZIONE FINANZIARIA	DESCRIZIONE POSIZIONE FINANZIARIA	STANZIAMENTO BUDGET 2025	STANZIAMENTO BUDGET 2026
C2.1.4.01.01.001.0002	Voci stipendiali al personale tempo determinato	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 €
C2.1.4.01.01.002.0023	Accessorio personale TI - Livelli IV-VIII t.d.	129.758,45 €	78.872,78 €
C2.1.4.02.01.001.0002	Contributi obbligatori previdenziali al personale a t.d.	235.113,45 €	181.203,98 €
C2.1.9.01.01.001.0002	IRAP t.d.	82.434,71 €	63.533,16 €
C2.1.4.03.03.001.0002	Accantonamento annuo per TF R/TFS	59.234,75 €	46.696,99 €
C2.4.3.99.99.001.0003	Accantonamento per le politiche del personale	0,00 €	512.418,00 €
	TOTALE	1.346.603,08 €	1.551.301,03 €

Fonte: Istat, elaborazioni su sistemi informativi interni

TAVOLA 3.20 – PROGETTI PNRR “AGE-IT” E “MED” – INCARICHI DI CONSULENZA

PROFILO – N°UNITÀ	COMPENSO LORDO ANNUO PER UNITÀ'
Esperto <i>Data scientist</i> profilo <i>Middle</i> – 3 unità per progetto MED	50.000,00 (esclusi oneri riflessi)
Esperto <i>Data scientist</i> profilo <i>Middle</i> – 2 unità per progetto AGE-IT	50.000,00 (esclusi oneri riflessi)

Fonte: Istat, elaborazioni su sistemi informativi interni

3.3.7 Iniziative di valorizzazione del personale dell'Istituto

Fra le varie iniziative tese a valorizzare il personale, l'anno 2025, nel rispetto delle scadenze previste dai vigenti CCNL, vedrà l'avvio delle selezioni interne ai fini delle progressioni di livello ex art. 54.

Con riferimento al solo profilo di Collaboratore tecnico di ricerca di IV livello, verrà verificata, in relazione alla dotazione organica del profilo e alla dinamica delle cessazioni del personale attualmente beneficiario, la possibilità di attivare la procedura ex art. 42 per l'attribuzione della specifica indennità prevista.

Per quanto riguarda il personale dei livelli I-III, l'Istituto intende esplorare ogni possibile via (normativa, regolamentare, contrattuale) che porti nel triennio ad un aumento dell'indennità per oneri specifici (IOS).

Ancora per il personale dei livelli I-III, nel 2026, nel rispetto della cadenza biennale, si procederà all'attivazione di nuove selezioni ex art. 15.

Sempre nella prospettiva di valorizzare le risorse umane presenti in Istituto, in relazione alle procedure espletate ex art. 15 del 2024, si valuteranno le condizioni giuridiche ed economiche di eventuali azioni in sede di aggiornamento del presente Piano.

Nel corso del 2025 verranno inoltre attivate le procedure finalizzate a rendere possibile per il personale interessato 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.

Valorizzazione
del personale
dell'Istituto

3.4 Sottosezione di programmazione “Formazione del personale”

3.4.1 Il Sistema competenze

Nel corso del 2025 proseguirà l’impegno dell’Istituto a promuovere il Sistema competenze e ad intensificare il suo impiego nelle politiche per il reclutamento e lo sviluppo del personale. Solo da una conoscenza accurata ed esaustiva del capitale umano presente in Istituto, infatti, è possibile individuare le competenze mancanti e impostare correttamente le politiche necessarie per la riduzione dei gap rilevati.

Da questo punto di vista, diventa cruciale il ruolo svolto, all’interno del Sistema competenze, dalla Banca dati competenze.

La Banca dati competenze, dopo l’introduzione nel 2024 della nuova versione del suo impianto, sarà presentata attraverso una campagna di comunicazione, con il supporto della Intranet e della Rete dei referenti per lo sviluppo delle competenze, finalizzata a far conoscere le sue potenzialità e ad invitare i colleghi a profilarsi al suo interno. Inoltre, per rendere ancora più utile e interessante il suo impiego saranno implementati, nella sezione delle Selezioni On line che ospita la Banca dati competenze, dei cruscotti informativi in grado di rispondere alle esigenze conoscitive vuoi dei singoli dipendenti, vuoi delle strutture dell’Istituto. I primi, infatti, hanno bisogno di riportare i livelli di padronanza espressi nella profilazione individuale con quelli medi presenti in Istituto, per mirare opportunamente i loro percorsi di formazione e di carriera. Le seconde, invece, necessitano di quadri conoscitivi aggregati, che consentano ai dirigenti di mettere a fuoco i rispettivi fabbisogni e indirizzare le richieste di formazione e di reclutamento.

Un’attenzione particolare, inoltre, sarà rivolta al personale con disabilità già presente in Istituto per facilitarne la crescita professionale e valorizzarne le competenze. A tal fine, la mappatura dei profili di competenze che il personale disabile vorrà rilasciare consentirà di: identificare potenziali percorsi di sviluppo professionale personalizzati, tenendo conto sia delle competenze esistenti che di quelle da sviluppare; facilitare processi di mobilità interna basati sulla corrispondenza tra competenze possedute e necessità organizzative delle diverse strutture; individuare eventuali ambiti di competenza specialistica che possano essere valorizzati in progetti speciali o in attività di tutoraggio interno.

3.4.2 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. La ricognizione dei fabbisogni formativi viene realizzata periodicamente in collaborazione con le Direzioni e l’offerta formativa del prossimo biennio costituisce il frutto dell’analisi delle diverse esigenze espresse. Il tema della formazione del personale vive oggi una rinnovata attualità all’interno del processo di riforma della pubblica amministrazione, come sottolineano le Direttive degli ultimi due anni sulla pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze - emanate dal Ministro per la Pubblica Amministrazione Zangrillo²⁴ - che sanciscono il principio per cui “la valorizzazione

Banca dati
delle
competenze

²⁴ Direttiva “Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti”, 14/01/2024; Direttiva “Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal PNRR”, 23/03/2023.

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 è fondamentale 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 successive 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 e del benessere lavorativo 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;
- favorire lo sviluppo di competenze relative ai valori e ai principi propri del lavoro pubblico (inclusione, etica, integrità, sicurezza, trasparenza, ecc...);
- sviluppare competenze statistiche tra i soggetti del Sistema Statistico Nazionale.

Sotto il profilo dell’impatto e della pervasività dell’azione formativa, l’obiettivo è quello di creare le condizioni per favorire l’affermarsi della formazione quale strumento principale per lo sviluppo e la valorizzazione delle persone, garantendo la massima partecipazione del personale alle iniziative di formazione.

Da questo punto di vista, in linea anche con quanto previsto dalla direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 28 novembre 2023, contenente “Nuove indicazioni in materia di misurazione e valutazione della performance individuale”, la promozione della formazione costituisce uno specifico obiettivo di performance posto in capo a ciascun dirigente, che dovrà promuovere la partecipazione attiva dei propri collaboratori alle iniziative formative, così da assicurare il conseguimento dell’obiettivo del numero di ore di formazione pro-capite annue che, per il 2025, non potrà essere inferiore a 40, pari ad una settimana di formazione per anno.

Investire nella
formazione

3.4.3 L’offerta formativa

Sono intervenute in questi ultimi anni sostanziali innovazioni nei metodi di produzione dell’informazione statistica, nonché assunzioni e riallocazioni di risorse umane all’interno del rinnovato 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 programmazione delle iniziative formative è organizzata in semestri e viene pubblicata sulla Intranet d'Istituto. Si articola nelle seguenti aree tematiche: statistica, informatica, competenze trasversali e benessere lavorativo, organizzativa, giuridico-amministrativo, lingue straniere, salute e sicurezza nei luoghi di lavoro.

Le candidature di partecipazione ai corsi presentate dal personale sono sottoposte all'autorizzazione del responsabile del servizio, del Direttore centrale e del Direttore di 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 e sulle competenze digitali.
- richieste di alta formazione che vedono l'Istituto ospitare importanti personalità della comunità scientifica nazionale e internazionale per lectio-magistralis e corsi strutturati, come 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.

Complessivamente nel 2024 sono stati proposti 168 corsi per un totale di 26.099 ore di formazione, che hanno visto il coinvolgimento di 1.516 dipendenti (teste), con un indice di pervasività pari all'80% 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 di valori che va da 4 a 10.

3.4.4 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 specialistiche, 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: dalla formazione blended learning a metodologie esclusivamente e-learning; ma anche a metodologie finalizzate alla condivisione, circolazione e valorizzazione di saperi, come le iniziative di knowledge sharing e di informal learning. L'emergenza pandemica ha improvvisamente e rapidamente dirottato le metodologie didattiche sul versante e-learning: aule virtuali, webinar, piattaforme e-learning hanno caratterizzato l'offerta formativa a partire dal 2020.

L'offerta formativa nei prossimi anni sarà ancora prevalentemente erogata attraverso metodologie didattiche on line. Parallelamente, però, già a partire dagli ultimi due anni c'è stato un rinnovato interesse per 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.

3.4.5 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.

Il programma formativo si concentrerà su diverse tematiche:

Sistemi e Classificazioni

- Implementazione del sistema SIGMA per la gestione dei microdati amministrativi e statistici, con particolare attenzione alla conformità al Regolamento (UE) (2016/679 relativo alla protezione dei dati personali)
- Aggiornamento sulla nuova classificazione delle attività economiche Ateco2025

Ontologie/Semantica

- Metodi di progettazione, implementazione e utilizzo delle ontologie e sul paradigma *Ontology based Data Management (OBDM)*
- Modelli semantici adottati per il National Data Catalog, il loro utilizzo nelle ontologie e i legami con l'attività di metadattazione in Istat

Metodologie Statistiche

- Tecniche di campionamento per la progettazione di indagini
- Progettazione e implementazione del questionario
- Tecniche di indagine
- Metodi e strumenti di integrazione dati di diverse fonti
- Metodi e strumenti per la fase di controllo e correzione dei dati
- Metodi statistici per l'analisi e la sintesi di grandi masse di dati testuali
- Apprendimento statistico: teoria, modelli lineari e metodi basati sugli alberi di regressione/classificazione
- Costruzione e validazione di indici compositi

Qualità e Processi Produttivi

- Utilizzo del portale QRCA per i processi produttivi

- Fondamenti della qualità nella statistica ufficiale

Proseguirà la progettazione delle attività formative in base alle necessità individuate attraverso la ricognizione dei fabbisogni formativi delle diverse strutture dell'Istituto. Inoltre continuerà l'attività formativa a sostegno di singole specifiche indagini e singoli processi produttivi.

L'offerta formativa in ambito statistico è destinata principalmente al personale impegnato nelle strutture di produzione dell'Istituto, coinvolgerà circa 750 colleghi. 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. I corsi saranno realizzati attraverso il ricorso prevalente a docenza interna.

Le attività di formazione saranno erogate attraverso il ricorso prevalente a docenza interna.

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.

Un *focus* specifico sarà dedicato all'Intelligenza artificiale con la progettazione di iniziative formative di alfabetizzazione e di sviluppo delle competenze, in continuità con le iniziative proposte nel 2023. Obiettivo dell'offerta formativa sarà quello di fornire strumenti pratici e conoscenze teoriche sulle tecnologie AI, sulle loro applicazioni, sulle implicazioni etiche e legali derivanti dal loro utilizzo per un utilizzo informato e responsabile dei sistemi di AI.

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

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

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. Coinvolgerà circa 800 colleghi. 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.

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 benessere lavorativo

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 - nelle Direttive 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. Secondo l'ultima Direttiva Zangrillo "...la formazione del personale costituisce nella prospettiva del PIAO, una delle determinanti della creazione di valore pubblico...". Nel corso dei prossimi anni, pertanto, proseguirà l'impegno dell'area formazione a sostegno di queste competenze.

In particolare sarà proposto un innovativo progetto formativo di Team Building articolato su tre attività: teatro, coro e arte, con l'obiettivo di rafforzare le competenze relazionali e più in generale migliorare il clima organizzativo. In particolare il progetto andrà ad allenare le seguenti competenze: capacità di lavorare in squadra e di costruire relazioni efficaci, gestione delle emozioni, ascolto attivo, rispetto dei tempi, collaborazione e armonia.

Si completerà, inoltre, 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, all'orientamento alle relazioni, al lavoro di gruppo e alla gestione dei conflitti.

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.

A partire dal 2023, in linea con le Direttive Zangrillo e in particolare con l'ultima che sancisce che "...la formazione non deve concentrarsi solo sulle competenze tecniche, ma deve abbracciare anche l'educazione umanisticacon riferimento a progetti formativi dedicati all'autosviluppo e all'attribuzione di senso alla propria esperienza di vita e professionale....", Istat ha iniziato a proporre ai propri dipendenti un ciclo di laboratori finalizzati a migliorare la qualità della propria vita lavorativa, nella consapevolezza che 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. I laboratori saranno focalizzati sulle seguenti competenze: attiva il cambiamento, sviluppa la fiducia, lavora in gruppo
- Comunicazione efficace, con l'obiettivo di stimolare una buona comunicazione e favorire un clima positivo tra colleghi.

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

L'offerta formativa è rivolta a tutto il personale e si svolgerà in presenza, in considerazione del taglio fortemente esperienziale e laboratoriale delle iniziative proposte.

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.

Complessivamente l'offerta formativa di quest'area sarà articolata in forme diverse, differenziando le proposte in funzione degli obiettivi da perseguire e dei target da raggiungere: Dirigenti (Direttori e Capi Servizio), Responsabili di iniziativa, tutto il personale e coinvolgerà circa 370 risorse di personale.

Offerta
formativa
interna

Area organizzativa

Sono, inoltre, in programma per i prossimi anni, a partire dai primi mesi del 2025:

- 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;
- alcune iniziative dedicate ai comportamenti e alla cultura organizzativa, con l'obiettivo di sviluppare la consapevolezza dell'impatto che la cultura organizzativa ha su dinamiche lavorative, performance e benessere delle persone;
- un ciclo di *webinar* dedicato a tematiche trasversali di interesse per l'Istituto, per aggiornare il personale su elementi di novità e di attualità;
- un ciclo di iniziative dedicato all'accessibilità e all'inclusione per promuovere una cultura organizzativa sempre più consapevole e accogliente.

Le iniziative formative in programma per quest'area sono destinate a tutto il personale, e coinvolgeranno circa 500 colleghi; si svolgeranno sia on line che in presenza. La docenza sarà costituita prevalentemente da personale interno.

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* specifici destinati ai referenti della protezione dei dati personali; la 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 dei *focus* per il *management*.

Le attività di formazione relative alla protezione dei dati si svolgeranno con docenza interna. La realizzazione delle attività di formazione sui ruoli di RUP e DEC e sulla prevenzione della corruzione e della trasparenza è strettamente correlata all'attivazione di procedure di gara.

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 sia in presenza che in aula virtuale.

Per quanto riguarda le tematiche della transizione ecologica e amministrativa 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.

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, inoltre, realizzati dei tutorial su ambiti specifici, come ad esempio l'iscrizione alla banca dati degli esperti di cooperazione internazionale.

Continuerà la formazione innovativa sulla lingua inglese proposta attraverso i *vodcast* (REA(I) English corner, per la corretta pronuncia delle parole inglesi particolarmente utilizzate nelle riunioni internazionali).

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 con altre metodologie didattiche innovative, come ad es. i *podcast*. La docenza sarà svolta prevalentemente da personale interno.

Area lingue straniere

Riprenderà nel prossimo biennio 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.

Le iniziative formative si svolgeranno prevalentemente in aula virtuale e in modalità *e-learning* e coinvolgeranno tutto il personale dell'Istat.

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 2025-2026 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: è prevista la formazione al ruolo e l'aggiornamento per dirigenti, preposti, RLS, ASPP, RSPP, componenti delle squadre di emergenza. Inoltre, sulla base del fabbisogno integrativo acquisito da DCRU/CRS, verranno pianificate delle edizioni sperimentali dei seguenti corsi di formazione specialistica non obbligatoria, ma disciplinata dalla normativa vigente: Rischio elettrico di base, Gestione del rischio da lavoratore solitario, Soccorso alle persone con disabilità in caso di emergenza.

Complessivamente, il fabbisogno da soddisfare per le annualità 2025 e 2026, è pari a 2.477 unità di personale (1631 Sedi centrali di Roma, 846 Uffici territoriali REC, RED, REE, REF).

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, con particolare riguardo ai dipendenti assegnati alle sedi territoriali. Le attività di formazione di quest'area saranno svolte attraverso il ricorso a procedure di gara.

3.4.6 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 a 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 semistrutturato 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.

3.4.7 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. Syllabus;
3. INPS, con il progetto Valore PA;
4. Enti esterni (corsi finanziati con il budget assegnato a ciascuna direzione per le attività formative e seminari);
5. EUROSTAT, con il programma formativo nell'ambito dello European Statistical Training Programme (ESTP).

Offerta di
formazione
esterna

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 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 offerti dalla piattaforma *Syllabus*

“*Syllabus*: nuove competenze per le pubbliche amministrazioni” è la piattaforma e-learning messe a disposizione dal Dipartimento della funzione pubblica per tutti i dipendenti della Pubblica Amministrazione. Oltre ai percorsi formativi sulle tematiche della transizione amministrativa, digitale ed ecologica già citati, la piattaforma offre percorsi su tematiche giuridiche trasversali, come l'Etica e l'Anticorruzione e il Codice degli appalti; e su tematiche relative a principi e valori della PA. I percorsi sono articolati in competenze di base e competenze specialistiche.

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 coinvolte.

La partecipazione a convegni e corsi esterni

Il personale dell'Istituto, inoltre, ha 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 soprattutto le iniziative a carattere tecnico specialistico e, in particolare, quelle statistiche. 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). Si tratta di 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.

SEZIONE 4 MONITORAGGIO

4.1 Strumenti di monitoraggio

L'Istituto adotta una serie di strumenti di monitoraggio che misurano annualmente le tipologie di attività descritte nelle precedenti sezioni. Si tratta, in particolare, di:

- 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;

- monitoraggio annuale degli obiettivi di Valore Pubblico, sulla base degli indicatori specifici individuati;

- monitoraggio annuale degli obiettivi operativi e di innovazione, attraverso i relativi indicatori di performance, effettuato dalla DCPT, sentite le strutture responsabili;

- monitoraggi intermedi degli obiettivi annuali e degli obiettivi di Valore Pubblico, effettuati dalla DCPT, sentite le strutture responsabili;

- monitoraggio quadrimestrale dello stato di avanzamento delle misure di mitigazione dei rischi organizzativi, effettuato dalla DCPT, sentite le strutture responsabili;

- monitoraggio semestrale del portafoglio dei progetti di collaborazione istituzionale.

In un'ottica di semplificazione amministrativa, grazie al sistema informativo SAP, sono monitorate le attività legate a tutti gli obiettivi annuali, sia quelli di innovazione che quelli operativi.

Per quanto riguarda, in particolare, i monitoraggi intermedi degli obiettivi annuali, il processo di verifica quadrimestrale è stato riorganizzato per semplificarlo, permettendo così il monitoraggio delle attività legate a tutti gli obiettivi annuali (sia di innovazione che operativi), e per sfruttare pienamente il sistema informativo SAP.

Inoltre, come riportato nella sottosezione 2.2, ogni anno è previsto un monitoraggio degli *Indicatori comuni per le funzioni di supporto delle amministrazioni pubbliche*, che misurano la performance dell'ente rispetto a quelle attività che sono comuni a tutte le Amministrazioni e che riguardano le funzioni di supporto alle 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 2009²⁵, 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, a fronte del fatto che quelli di performance vengono monitorati tramite indicatori di efficacia e di efficienza.

Il monitoraggio della sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza" è attuato secondo la metodologia di gestione dei rischi di corruzione e riciclaggio definita dall'Istituto nel Manuale del Sistema di gestione per la prevenzione della corruzione e nel PIAO, tenendo conto delle indicazioni fornite dall'ANAC nel Piano Nazionale Anticorruzione. Nello specifico, relativamente a questa sottosezione, sono monitorate le misure di prevenzione della corruzione, identificate come prioritarie dal RPCT e definite nell'aggiornamento annuale del PIAO per il triennio di riferimento, nonché il rispetto degli obblighi di trasparenza. Il corretto adempimento degli obblighi di pubblicazione avviene attraverso la verifica periodica dei contenuti del sito istituzionale, tenuto conto anche di quanto espresso nelle attestazioni annuali rilasciate dagli OIV sul corretto adempimento di tali obblighi²⁶.

²⁵ Articoli 6 e 10, comma 1, lett. b).

²⁶ Come previsto dall'art. 14 comma 4 lett. g) del d.lgs. 150 del 2009

Gli esiti del monitoraggio delle informazioni sull'esercizio del diritto di accesso sono rappresentati nei Registri degli accessi pubblicati nella sezione "Altri contenuti" di Amministrazione trasparente²⁷.

4.2 Monitoraggio degli accordi di collaborazione

Per quanto riguarda, in particolare, i progetti di collaborazione istituzionale, il monitoraggio semestrale relativo riguarda le *partnership* negoziali, cioè quelle attivate mediante atti (accordi o convenzioni) che attribuiscono rilevanza giuridica agli impegni assunti dalle parti, ed è finalizzato ad assicurarne la coerenza e l'integrazione con il quadro strategico. Tale monitoraggio viene effettuato utilizzando i database dei sistemi informativi istituzionali (*Archiflow*, *Timesheet*, SAP), verificati e integrati con la collaborazione dei Referenti per la pianificazione e la programmazione operativa presso le strutture organizzative dell'Istituto. I dati raccolti consentono di apprezzare come dimensione di analisi la numerosità delle collaborazioni attive e concluse, le tipologie dei progetti attivi, i partner e le strutture coinvolte, il collegamento con le linee di indirizzo e i programmi strategici.

4.3 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. Inoltre, continua il percorso che l'Istituto ha intrapreso verso l'integrazione dei monitoraggi svolti, finalizzando l'attenzione a quanto promosso nell'ambito della generazione del Valore Pubblico. Nello specifico, il modello di integrazione tra il Quadro Strategico 2025-2027 e gli obiettivi di Valore Pubblico programmati, viene descritto in dettaglio nella Sezione "Valore Pubblico, Performance e Anticorruzione". Infine, le attività di monitoraggio sopra descritte sono volte alla redazione del Report del PIAO, che costituisce il rapporto finale sui risultati programmati, il cui esito conclusivo è la Relazione sulla performance dell'Istituto.

4.4 Valutazione partecipativa

In relazione al modello di valutazione partecipativa che si vuole adottare, la creazione di Valore pubblico è basata sul coinvolgimento degli stakeholder interni ed esterni. Tale azione congiunta consentirà di implementare e focalizzare al meglio obiettivi e indicatori di Valore Pubblico e di misurarne il grado di condivisione e soddisfazione con specifici gruppi di utenti. È quindi necessario realizzare un modello di intervento che consenta di avere un feedback costante, da parte dei maggiori utilizzatori dell'informazione statistica, sui principali output dell'Istituto, per un miglioramento continuo dei processi, dei prodotti e dei servizi. A tale scopo si intende perseguire un coinvolgimento più alto e sistematico di alcuni gruppi di stakeholder esterni, soprattutto a livello di enti istituzionali e di rappresentanza di interessi, che rappresentino attori chiave e strategici per l'Istituto, anche allo scopo di istituire un canale interattivo permanente tra l'Istituto e i suoi principali stakeholder e dei momenti di interscambio periodici con il contesto esterno e interno (si veda la Sezione 1).

4.5 Promozione e monitoraggio degli "accorgimenti ragionevoli"

Gli "accorgimenti ragionevoli"²⁸, rappresentano le soluzioni tecniche e organizzative che intervengono a modulare i processi lavorativi, per favorire l'inclusione dei lavoratori con disabilità certificata (D.lgs. 62/2024) e altre forme di disfunzionalità, richiamate più volte nell'ambito della giurisdizione internazionale (Corte di giustizia europea C 335/11 e C 312/11).

²⁷ Cfr. <https://www.istat.it/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/accesso-civico/>

²⁸ Così come definiti Convenzione ONU del 13.12.2006 sui diritti delle persone con disabilità e dalla Direttiva 2000/78/CE

In particolare, gli accorgimenti tecnici riguardano per lo più la logistica che attiene alla rimozione delle barriere architettoniche presso le sedi di lavoro, l'ergonomicità delle postazioni, l'accessibilità digitale della strumentazione e della comunicazione interna. Tra gli accorgimenti di tipo organizzativo, assume un ruolo rilevante la modulazione dell'accesso alle diverse forme di lavoro da remoto. Ove mirata a favorire il processo di inclusione, la formazione assume un ruolo rilevante nell'offrire soluzioni adattive sia dal punto di vista tecnico che organizzativo.

Come richiamato dalle Linee guida sul collocamento mirato (DM43/2023), che recepiscono le indicazioni della Funzione pubblica (Direttiva FP n.1/2019), la promozione di tutte le tipologie di accorgimenti menzionate comporta di norma il raccordo con il medico competente, oltre all'opportuna interlocuzione con le diverse funzioni aziendali (Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione, Direzione risorse umane, preposti, Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza, Responsabile per la logistica, Referente per l'accessibilità digitale ecc.), chiamate a interloquire e convergere con le funzioni propositive e di verifica affidate al Responsabile dell'inserimento delle persone con disabilità (art.39-ter TUIPI).

Come ulteriore aspetto già evidenziato nel documento di riferimento per la definizione degli standard di qualità in materia di inclusione (ISO 30415), si ravvisa la necessità di avviare campagne di promozione culturale volte a rafforzare l'efficacia agli accorgimenti tecnici e organizzativi adottati per favorire l'inclusione dei lavoratori con disabilità. Per tale ragione, nell'ambito dei processi di inserimento delle persone con disabilità si intendono intensificare le azioni rivolte a tutto il personale, quali webinar e giornate divulgative (disability days, convegni, ecc.), che affiancheranno la programmazione mirata riguardante la formazione su tematiche di natura tecnica riguardanti l'accessibilità fisica e digitale. In particolare, il Disability Manager dell'Istituto offrirà supporto alla realizzazione di interventi formativi, anche nella forma di materiale divulgativo o contratti di consulenza esterna, che riguardano: il servizio di interpretariato nella Lingua italiana dei segni (LIS); l'accessibilità digitale e l'usabilità delle piattaforme di comunicazione interna; la formazione volta ad abilitare i formatori all'erogazione di corsi accessibili e inclusivi; la formazione della dirigenza sullo sviluppo di competenze specifiche nella gestione delle disabilità e la valorizzazione delle competenze in ottica di inclusione. Sulla base del feedback proveniente dalle indagini strutturate e periodiche sul personale (focus group, Limesurvey, sportello per l'inclusione, ecc.), si intende promuovere anche percorsi di formazione e aggiornamento per il personale con particolari esigenze (es. condivisione del lavoro con colleghi con disabilità sensoriali), per incentivare l'utilizzo entro il contesto formativo degli strumenti più adeguati in termini di inclusione.

La normativa che istituisce la figura del Responsabile dei processi di inserimento delle persone con disabilità richiama la necessità che tali azioni vengano poste in essere "senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica e nell'ambito delle risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili a legislazione vigente" (Direttiva FP n.1/2019). La prassi di riferimento (UNI/PdR 159:2024), tuttavia, pone come cruciale l'individuazione preventiva delle specifiche linee di finanziamento da inserire in bilancio. Tali linee di finanziamento, in particolare, riguardano la formazione del personale, la sensibilizzazione del contesto, gli adattamenti logistici e informativi, l'acquisizione di un pacchetto di ore di interpretariato LIS, l'avvio di convenzioni per la creazione di uno sportello di supporto psicologico e i progetti di affiancamento del personale più a rischio.

I percorsi di formazione in materia di inclusione sono basati anche sull'ascolto del personale