



Istituto Nazionale di Statistica

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE 2026-2028

Adottato dal Consiglio dell'Istituto con Deliberazione n. 1/2026 del 4 febbraio 2026

A cura della Direzione Centrale per la Pianificazione strategica e la Trasformazione digitale



Le Linee di indirizzo e i Programmi strategici dell'Istat descritti nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) orientano e definiscono le future attività dell'Istituto, che spaziano dalla progettazione e conduzione di diverse indagini statistiche, economiche e sociali, alla ideazione e realizzazione di progetti innovativi, alle attività per la celebrazione del Centenario che coinvolgeranno tutte le strutture nel corso del 2026.

Il PIAO conferma, nell'edizione 2026-2028, la scelta strategica dell'Istat di adottare gli Obiettivi di Valore Pubblico e ne rafforza il rilievo affiancando al set di obiettivi comune a tutti gli Enti Pubblici di Ricerca due obiettivi di Valore Pubblico interno adottati solamente dall'Istat: il benessere organizzativo del personale interno, la trasparenza e legalità dell'azione amministrativa e la trasformazione digitale dell'ente.

I temi fondamentali del PIAO 2026-2028 includono, coerentemente con le priorità delineate, il miglioramento della qualità dell'informazione statistica anche a supporto delle politiche pubbliche e la transizione digitale ed ecologica. L'Istituto si impegna inoltre per la modernizzazione e l'innovazione dei processi di produzione statistica e per il consolidamento delle relazioni istituzionali attraverso il potenziamento delle collaborazioni con le Pubbliche Amministrazioni, il sistema della ricerca e il mondo accademico anche a livello internazionale. Sul piano interno un punto chiave è la valorizzazione del capitale umano e del benessere organizzativo.

Come ormai consuetudine, anche questa edizione del PIAO è frutto dell'attività condivisa fra le diverse strutture dell'Istituto, che garantisce la rappresentatività dei temi trattati e sottolinea il lavoro comune volto a confermare il costante impegno al servizio della collettività.

Il Presidente

Prof. Francesco Maria Chelli



Introduzione	7
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 <i>stakeholder</i>	14
SEZIONE 2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE	17
2.1 Sottosezione di programmazione Valore Pubblico	17
2.2 Sottosezione di programmazione Performance	22
2.3 Sottosezione di programmazione Anticorruzione e trasparenza	53
SEZIONE 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	60
3.1 Sottosezione di programmazione Organizzazione	60
3.1.1 Organigramma	60
3.2 Sottosezione di programmazione Lavoro a distanza	67
3.2.1 Inquadramento legislativo	67
3.2.2 Aggiornamento del contesto interno	67
3.2.3 Organizzazione del lavoro agile	68
3.2.4 Altre forme di lavoro a distanza	71
3.2.5 Il <i>desk sharing</i> e la razionalizzazione del patrimonio immobiliare	71
3.3 Sottosezione di programmazione Fabbisogni di personale	73
3.3.1 Aggiornamento del quadro normativo in materia di reclutamento	73
3.3.2 Andamento del personale dell'Istituto	74
3.3.3 Quadro delle risorse finanziarie	75
3.3.4 Programmazione delle assunzioni nel triennio 2026-2028	80
3.3.5 Valorizzazione del personale dell'Istituto	83
3.3.6 Quadro della dirigenza	83
3.4 Sottosezione di programmazione Formazione	86
3.4.1 Il Sistema delle competenze	86
3.4.2 Il Sistema della formazione in Istat	86
3.4.3 L'offerta formativa	88
3.4.4 Metodologie didattiche tanti modi per apprendere	88
3.4.5 Obiettivi formativi di area	89
3.4.6 Le opportunità di formazione esterna	95
3.4.7 Percorso di inserimento del personale neoassunto	96
SEZIONE 4. MONITORAGGIO	99
4.1 Strumenti di monitoraggio	99
4.2 Monitoraggio degli obiettivi	99
4.3 Monitoraggio dei rischi	99
4.4 Monitoraggio degli accordi di collaborazione	100
4.5 Valutazione partecipativa	100
4.6 Monitoraggio degli "accorgimenti ragionevoli"	101
4.7 Monitoraggio delle soluzioni di Intelligenza Artificiale (IA)	101
4.8 Altri monitoraggi	102

- Allegato 1 - OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO, LINEE D'INDIRIZZO, PROGRAMMI STRATEGICI E OBIETTIVI D'INNOVAZIONE 2026
- Allegato 2 - SCHEDE DESCRITTIVE DEI PROGRAMMI STRATEGICI E OBIETTIVI ANNUALI 2026
- Allegato 3 - PROGRAMMI STRATEGICI 2026: SCHEDE DEI RISCHI ORGANIZZATIVI
- Allegato 4 - LINEE DI INDIRIZZO, OBIETTIVI E INIZIATIVE 2026
- Allegato 5 - OBIETTIVI INDIVIDUALI PER LA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIRIGENTI GENERALI PER L'ANNO 2026
- Allegato 6 - ALLEGATO UNICO RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

Introduzione

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.

La presente edizione del documento, inoltre, tiene conto di quanto indicato sia nelle Linee Guida 2025 sul Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) e sul Report del PIAO² sia nel Manuale Operativo 2025 sul PIAO e sul Report dei Ministeri e delle altre Amministrazioni centrali,³ a cura del Dipartimento della Funzione Pubblica.

Nelle pagine che seguono, sono presentate le attività svolte dall'Istituto in relazione a ciascun obiettivo di Valore Pubblico, esterno e interno, al cui conseguimento concorrono. In tale ottica, la pianificazione delle attività dell'Ente è stata effettuata a partire dagli obiettivi di Valore Pubblico secondo quanto presentato nella Sezione 1 e dettagliato nelle Sezioni 2 e 3.

Il PIAO riflette, in questo modo, 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, anche per il triennio 2026-2028, in continuità con le due edizioni precedenti, il set comune di 4 obiettivi e relativi indicatori di Valore Pubblico, definiti per tutti gli Enti Pubblici di Ricerca (EPR), dall'Istat e dal CEntro di Ricerca sul VALore Pubblico (CERVAP) dell'Università di Ferrara, nell'ambito delle comuni attività di studio e ricerca svolte in regime di collaborazione istituzionale:

- Obiettivo di Valore Pubblico istituzionale: Aumentare la capacità di creare relazioni istituzionali a livello nazionale ed internazionale
- Obiettivo di Valore Pubblico scientifico: Accrescere il patrimonio della conoscenza scientifica
- Obiettivo di Valore Pubblico sociale: Aumentare la comunicazione, la divulgazione e l'utilità sociale della conoscenza scientifica
- Obiettivo di Valore Pubblico economico: Aumentare il valore economico della conoscenza scientifica.

A tali obiettivi, si sommano due obiettivi specifici di Valore Pubblico interno, definiti e adottati soltanto dall'Istat:

- Obiettivo di Valore Pubblico interno: Promuovere la salute organizzativa e professionale del personale, secondo un approccio multidimensionale
- Obiettivo di Valore Pubblico interno: Garantire la trasparenza, la legalità dell'azione amministrativa e la trasformazione digitale dell'ente.

Tutti gli elementi del quadro strategico dell'Istat (Linee d'indirizzo, Programmi strategici, obiettivi annuali) nonché, in continuità con il passato, anche gli obiettivi di performance individuale dei Dirigenti generali, discendono dagli obiettivi di Valore Pubblico, a testimoniare il capillare presidio dell'Istituto nel raggiungimento dei richiamati obiettivi.

La pianificazione delle attività dell'Istat è volta alla generazione di Valore Pubblico

Gli otto obiettivi di Valore Pubblico del PIAO 2026-2028

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.

² <https://www.funzionepubblica.gov.it/media/dmubevfl/piao-linee-guida-2025.pdf>

³ <https://www.funzionepubblica.gov.it/media/cgxbqlqmo/piao-manuale-operativo-ministeri-e-altre-amm-centrali.pdf>

Il PIAO è un testo fortemente integrato che, nel rispetto delle prescrizioni, assorbe al suo interno 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 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.

Come già sperimentato, anche per la stesura del PIAO riferito al triennio 2026-2028 si è scelto un metodo di lavoro partecipato e condiviso all'interno dell'Istat, facilitato dalla costituzione di una Task Force⁴ 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 e il coinvolgimento di tutti i livelli operativi e decisionali.

Ciascuna sezione del documento è articolata in diverse sottosezioni, che sviluppano in dettaglio gli argomenti trattati.

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 agli obiettivi annuali per l'anno 2026;
- Allegato 3: riporta le schede dei rischi organizzativi relativi a ciascun Programma strategico 2026;
- Allegato 4: contiene le tavole relative alle Linee di indirizzo, agli obiettivi di innovazione e operativi, alle iniziative che ne garantiscono l'attuazione e agli indicatori che ne misurano il conseguimento;
- Allegato 5: riporta, ai fini della misurazione della performance individuale, gli obiettivi assegnati ai Dirigenti generali dell'Istituto per l'anno 2026, collegati ai Programmi strategici e dunque agli obiettivi di Valore Pubblico;
- Allegato 6: è costituito dall'Allegato unico su rischi corruttivi e trasparenza.

Il PIAO
scaturisce da
una
metodologia di
lavoro
partecipata

La
documentazione
organizzativa a
corredo del
PIAO scaturisce
da una
metodologia di
lavoro partecipta

⁴ Deliberazione DOP/1152/2025 del 19/12/2025

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 (Sistan⁴), 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 ufficiale 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. CDXLXXV del 29 aprile 2019 e modificato con deliberazione del Consiglio n. CDXCVI del 13 dicembre 2019. È disponibile al seguente link: <https://www.istat.it/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 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 tarati sulle proprie peculiarità.

Gli obiettivi di Valore Pubblico 2026-2028, riportati nella Tavola 1.1, si pongono in naturale continuità con quelli del periodo 2025-2027.

La *mission* dell'Istat è servire la collettività con informazioni di elevata qualità

Gli obiettivi di Valore Pubblico 2026-2028 dell'Istituto

⁷ Adottato dal Comstat con la direttiva n. 12 del 16 dicembre 2021, disponibile al seguente link: <https://www.sistan.it/index.php?id=63>.

TAVOLA 1.1 OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO 2026-2028⁸

OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO 2026-2028		
OBIETTIVI COMUNI		Aumentare la capacità di creare relazioni istituzionali a livello nazionale ed internazionale
	VALORE ISTITUZIONALE	
		Accrescere il patrimonio della conoscenza scientifica
	VALORE SCIENTIFICO	
		Aumentare la comunicazione, la divulgazione e l'utilità sociale della conoscenza scientifica
	VALORE SOCIALE	
		Aumentare il valore economico della conoscenza scientifica
	VALORE ECONOMICO	
OBIETTIVI SPECIFICI ISTAT		Promuovere la salute organizzativa e professionale del personale, secondo un approccio multidimensionale
	VALORE INTERNO	Garantire la trasparenza, la legalità dell'azione amministrativa e la trasformazione digitale dell'ente

Fonte: Istat, CERVAP, elaborazione da documentazione interna

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".

⁸ Gli obiettivi di Valore Pubblico comuni proposti da Istat e CERVAP vengono così identificati: VAL_IST: valore istituzionale

VAL_SCI: valore scientifico

VAL_SOC: valore sociale

VAL_ECO: valore economico

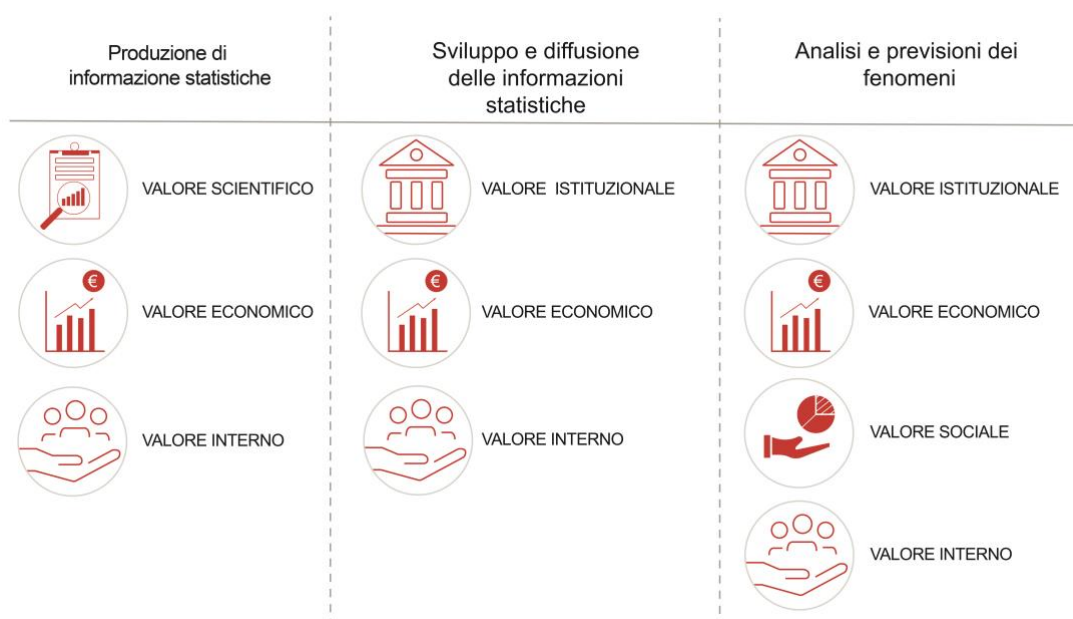
VAL_INT(1,2): valore interno

1. Produzione di informazioni statistiche per rispondere a una crescente richiesta da parte di una sempre più ampia platea di utenti. L'impegno è rivolto all'adozione di tutti gli strumenti e le soluzioni tecnologiche potenzialmente più idonee alla produzione, valorizzando l'attività di ricerca volta a migliorare le statistiche ufficiali e i relativi processi di sviluppo e diffusione.
2. Sviluppo e diffusione delle informazioni statistiche usando linguaggi e protocolli di comunicazione adeguati ai differenti utenti, a garanzia del rafforzamento di fiducia nei confronti della statistica ufficiale, a vantaggio di un uso corretto dei dati, della loro fruibilità, comprensione e interpretazione.
3. Analisi e previsioni dei fenomeni per sviluppare un'approfondita conoscenza della realtà ambientale, economica e sociale, mettendo a disposizione della comunità scientifica e dei policy maker le informazioni indispensabili per favorire i processi decisionali di tutti i soggetti della società, l'analisi dei fenomeni e la valutazione degli interventi e delle politiche pubbliche, lo sviluppo del Sistema statistico nazionale (Sistan) e il potenziamento del Sistema Statistico Europeo (Sse) e internazionale.

Tali macro aree, che specificano la mission dell'Istituto, si legano agli obiettivi di Valore Pubblico 2026-2028 dell'osservatorio Istat-CERVAP come rappresentato nella Figura 1.1.

Gli obiettivi di Valore Pubblico dell'Istat in relazione alla sua *mission*

FIGURA 1.1 RELAZIONE TRA OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO 2026-2028 E MISSION ISTITUZIONALE



Fonte: Istat, elaborazione da documentazione interna

Il Consiglio ha approvato, nella seduta del 4 giugno 2025, gli obiettivi di Valore Pubblico e le linee di indirizzo, di seguito riportate, che confermano le scelte strategiche già adottate per il triennio 2025-2027 nell'ottica di garantire stabilità e continuità all'intero assetto.

Tali Linee trovano concreta attuazione negli obiettivi di Valore Pubblico così come illustrato nella Tavola 1.2.

Gli obiettivi di Valore Pubblico e le corrispondenti linee di indirizzo 2026-2028 dell'Istituto

TAVOLA 1.2 OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO 2026-2028 E LINEE DI INDIRIZZO 2026-2028

OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO 2026-2028	LINEE DI INDIRIZZO 2026-28
Accrescere il patrimonio della conoscenza scientifica	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
Accrescere il patrimonio della conoscenza scientifica	L2 Arricchire l'offerta e la qualità delle informazioni statistiche, con crescente attenzione alla granularità 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 <i>burden</i> sui rispondenti
Aumentare la comunicazione, la divulgazione e l'utilità sociale della conoscenza scientifica	
Accrescere il patrimonio della conoscenza scientifica	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
Aumentare il valore economico della conoscenza scientifica	
Accrescere il patrimonio della conoscenza scientifica	L4 Sviluppare la ricerca dell'Istituto, orientandola verso nuove frontiere e potenziando le sinergie con altri soggetti pubblici focalizzati sulla ricerca
Aumentare la capacità di creare relazioni istituzionali a livello nazionale ed internazionale	
Aumentare la capacità di creare relazioni istituzionali a livello nazionale ed internazionale	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
Aumentare il valore economico della conoscenza scientifica	
Promuovere la salute organizzativa e professionale del personale, secondo un approccio multidimensionale	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
Aumentare la capacità di creare relazioni istituzionali a livello nazionale ed internazionale	L7 Potenziare i sistemi di comunicazione e diffusione, rafforzando il dialogo costante con i cittadini, le imprese e i territori
Aumentare la comunicazione, la divulgazione e l'utilità sociale della conoscenza scientifica	
Garantire la trasparenza, la legalità dell'azione amministrativa e la trasformazione digitale dell'ente	L8 Consolidare il sistema di prevenzione della corruzione per il rafforzamento della cultura dell'integrità e dell'accessibilità

Fonte: Istat, CERVAP, elaborazione da documentazione interna

1.3 Per chi lo facciamo: gli utenti e gli *stakeholder*

L'Istat propone un'offerta informativa ampia e variegata, al fine di soddisfare le diverse tipologie di utenti e di portatori di interesse, che possono essere distinti come di seguito riportato.

– Utenti e *stakeholder* 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 e riviste anche online, radio e tv, siti web e portali), 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.

– Utenti e *stakeholder* 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 sono stati censiti, mappati e classificati, creando così un registro degli utenti e degli *stakeholder* che viene continuamente implementato e aggiornato. Alcuni di essi, all'interno di ogni categoria, sono consultati e coinvolti periodicamente e in modo diversificato, in relazione al loro posizionamento strategico e al loro interesse, secondo quanto previsto dalla metodologia della valutazione partecipativa.

Il dettaglio nella Tavola 1.3, illustra il loro potenziale coinvolgimento, per categoria di appartenenza, nella valutazione degli obiettivi di Valore Pubblico dell'Istat prefissati per il triennio.

Gli utenti e gli *stakeholder* dell'Istat

Gli obiettivi di Valore Pubblico dell'Istituto in relazione ai suoi utenti e *stakeholder*

TAVOLA 1.3 OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO 2026-2028, UTENTI E STAKEHOLDER

Obiettivi di Valore Pubblico	Categorie di utenti e stakeholder		
	Esterni		Interni
	Istituzionali	Non Istituzionali	
 Aumentare la capacità di creare relazioni istituzionali a livello nazionale ed internazionale	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 e alta formazione Enti locali e loro associazioni	Associazioni di rappresentanza Sindacati nazionali Centri studi, formazione e ricerca privati	Rappresentanze sindacali Organi/Comitati di controllo
 Accrescere il patrimonio della conoscenza scientifica	Enti nazionali ed altri soggetti Enti pubblici di ricerca Altri Istituti di statistica Università e alta formazione Enti locali e loro associazioni Organizzazioni/Enti internazionali	Centri studi, formazione e ricerca privati Cittadini	Dipendenti
 Aumentare la comunicazione, la divulgazione e l'utilità sociale della conoscenza scientifica	Organi costituzionali e di rilievo costituzionale Enti pubblici di ricerca Altri Istituti di statistica Università e 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
 Aumentare il valore economico della conoscenza scientifica	Organi costituzionali e di rilievo costituzionale Enti pubblici di ricerca Università e alta formazione	Associazioni di rappresentanza Fornitori beni e servizi Sindacati nazionali	Organi/Comitati di controllo Rappresentanze sindacali Dipendenti
 Promuovere la salute organizzativa e professionale del personale, secondo un approccio multidimensionale Garantire la trasparenza, la legalità dell'azione amministrativa e la trasformazione digitale dell'ente	Organi costituzionali e di rilievo costituzionale Organismi/Comitati di controllo Organi costituzionali e di rilievo costituzionale Agenzie/Enti di regolazione/Authority Organismi/Comitati di controllo	Sindacati nazionali Centri studi, formazione e ricerca privati Sindacati nazionali Associazioni di rappresentanza Fornitori beni e servizi	Rappresentanze sindacali Organi/Comitati di controllo Dipendenti Rappresentanze sindacali Organi/Comitati di controllo Dipendenti

Fonte: Istat, elaborazione da documentazione interna

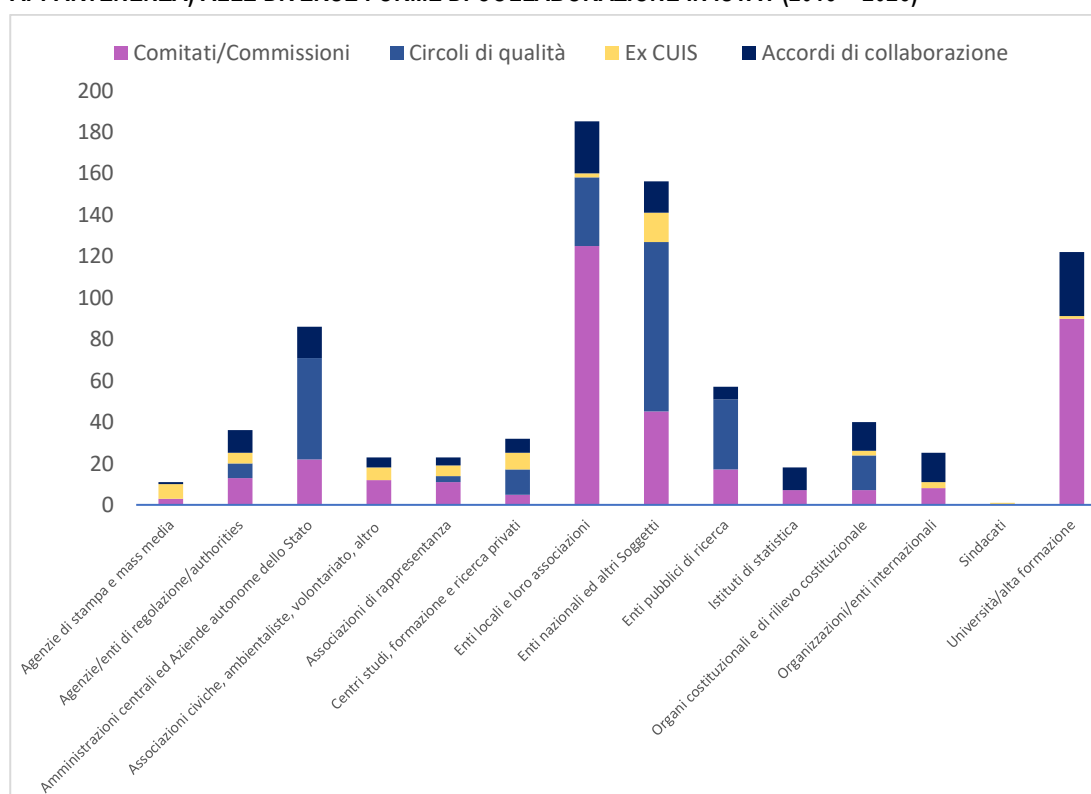
Le intese e le collaborazioni tra l'Istat e i suoi *stakeholder* nell'ultimo decennio

Numerosi soggetti esterni, in gran parte enti istituzionali, sono già coinvolti a vario titolo nelle attività dell'Istituto attraverso la partecipazione a comitati, commissioni, gruppi di lavoro e circoli di qualità, nonché nell'ambito degli accordi di collaborazione a carattere nazionale e transnazionale. Il progressivo coinvolgimento degli *stakeholder* contribuisce alla definizione dei fabbisogni informativi e al miglioramento delle attività dell'ente.

Analizzando la composizione di 26 comitati interistituzionali/commissioni/gruppi di lavoro dell'Istituto, della ex CUIS (Commissione Utenti Informazione Statistica), di 17 circoli di qualità e di 172 accordi di collaborazione nazionali e transnazionali, emerge che negli anni dal 2015 al 2025 sono stati coinvolti complessivamente 356 enti esterni, per un totale di 815 partecipazioni.

Rispetto a tale ampio *panel* di soggetti coinvolti nelle varie forme, si evidenzia in particolare come risulti maggioritaria la partecipazione della categoria degli enti locali e loro associazioni (Figura 1.2), coerentemente con la presenza capillare dell'Istituto sul territorio nazionale. Quest'ultima consente lo sviluppo di relazioni istituzionali con soggetti pubblici e privati, con la comunità scientifica e con i membri del Sistema Statistico Nazionale (Sistan); favorisce, al contempo, il coinvolgimento di tali organizzazioni nelle attività sul territorio. È altresì molto presente la categoria dell'università e dell'alta formazione, seguita dalle categorie degli enti nazionali e delle amministrazioni centrali dello stato.

FIGURA 1.2 FREQUENZA CUMULATA DI PARTECIPAZIONE DEGLI ENTI ESTERNI (PER CATEGORIA DI APPARTENENZA) ALLE DIVERSE FORME DI COLLABORAZIONE IN ISTAT (2015 – 2025)



Fonte: Istat, elaborazione da documentazione interna

Questo vasto capitale relazionale sarà ulteriormente valorizzato e organizzato, creando strumenti e occasioni di interscambio permanente tra l'Istituto e i suoi principali *stakeholder*, finalizzati alla misurazione e alla co-valutazione del Valore Pubblico creato e dei benefici attesi e percepiti nel contesto esterno e interno.

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 e, più in dettaglio, come ente pubblico di ricerca e, più ancora nello specifico, come soggetto produttore di statistica ufficiale.

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

- la consultazione degli *stakeholder* nell'ambito delle attività di valutazione partecipativa condotte periodicamente, le indagini di *customer satisfaction* e le occasioni strutturate di consultazione interna;
- le attività dei Circoli di qualità, che sono 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 dell'Istituto;
- 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.

Le fonti su cui poggia l'analisi di contesto

Contesto esterno

Le priorità politiche nazionali, europee e internazionali che orientano l'azione pubblica nel triennio 2026-2028 si collocano in un quadro caratterizzato da sfide multidimensionali di natura economica, sociale, ambientale e tecnologica, che richiedono capacità di governo fondate su informazioni affidabili, tempestive, granulari e comparabili. In tale contesto, le politiche pubbliche sono sempre più chiamate a confrontarsi con processi di trasformazione strutturale, che rendono centrale il ruolo della conoscenza statistica quale strumento di supporto alle decisioni, di monitoraggio degli impatti e di rendicontazione verso i cittadini e le istituzioni sovranazionali.

Le priorità politiche del 2026-2028 nel contesto delle attuali sfide economiche, sociali, ambientali e tecnologiche

A livello nazionale, l'attuazione delle riforme e degli investimenti previsti dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) continua a rappresentare una direttrice strategica dell'azione pubblica, anche oltre la fase di implementazione iniziale. Nel periodo 2026-2028 l'attenzione si concentra in misura crescente sulla sostenibilità delle riforme, sul consolidamento dei risultati raggiunti e sulla valutazione degli impatti generati in termini di crescita, innovazione, transizione ecologica e inclusione sociale. In tale prospettiva, il monitoraggio sistematico dell'utilizzo delle risorse e degli effetti delle politiche assume un ruolo cruciale, in coerenza con gli impegni assunti a livello europeo e con le missioni e le componenti programmatiche del PNRR. Parallelamente, la strategia Italia Digitale 2026¹, già in avanzata fase di attuazione, continua a orientare il processo di modernizzazione della pubblica amministrazione, ponendo l'accento sulla digitalizzazione dei servizi, sull'interconnessione e la valorizzazione dei dati, sull'uso dell'intelligenza artificiale e sul rafforzamento delle

¹ <https://innovazione.gov.it/italia-digitale-2026/il-piano/>

infrastrutture digitali, con l'obiettivo di migliorare l'efficienza amministrativa e l'accessibilità dei servizi per cittadini e imprese.

Nel contesto europeo, l'Agenda strategica dell'Unione Europea 2024-2029² fornisce un quadro di riferimento politico e normativo di medio-lungo periodo che orienta l'azione delle istituzioni e degli Stati membri anche nel triennio. Tale Agenda promuove un modello di sviluppo fondato sulla competitività sostenibile, sulla coesione economica e sociale, sulla transizione verde e digitale e sul rafforzamento dell'autonomia strategica dell'Unione. In questo quadro si inserisce il programma strategico Digital Decade 2030³, che definisce obiettivi ambiziosi per la trasformazione digitale dell'Europa, con particolare riferimento alla diffusione delle competenze digitali, alla sicurezza e resilienza delle infrastrutture, alla digitalizzazione dei servizi pubblici e alla valorizzazione dei dati come leva di crescita e innovazione. In tale contesto si evidenzia il potenziale del nostro Paese che, alla luce della valutazione della Comunità Europea, risulta tra le realtà nazionali che più stanno contribuendo al raggiungimento dei target europei relativi allo sviluppo delle competenze digitali. A livello più ampio, l'Unione Europea ribadisce il proprio impegno nel contesto multilaterale a favore dello sviluppo sostenibile, della tutela dei diritti fondamentali e del rafforzamento della *governance* democratica, assumendo l'Agenda 2030 delle Nazioni Unite come riferimento per la definizione delle politiche pubbliche e per la misurazione delle performance.

Sul piano internazionale, l'implementazione dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile e il perseguimento dei *Sustainable Development Goals* continuano a rappresentare un riferimento centrale per la cooperazione tra Stati e per l'orientamento delle politiche pubbliche a livello globale. In parallelo, l'evoluzione del multilateralismo contemporaneo, come riaffermata nelle principali sedi delle Nazioni Unite, pone in evidenza il legame tra pace, diritti umani, sviluppo sostenibile e qualità della *governance* pubblica. In tale scenario, la disponibilità di dati statistici di elevata qualità, comparabili a livello internazionale e capaci di cogliere le molteplici dimensioni del cambiamento economico e sociale, rappresenta un presupposto essenziale per sostenere processi decisionali informati, rafforzare la fiducia nelle istituzioni e promuovere politiche efficaci e orientate al lungo periodo.

Contesto interno

Il contesto interno dell'Istat evidenzia un'organizzazione impegnata in un percorso di rafforzamento della propria capacità istituzionale, in un quadro caratterizzato da una persistente pressione sull'organico, da una crescente complessità dei processi produttivi e da un progressivo ampliamento delle esigenze informative cui l'Istituto è chiamato a rispondere. Tale situazione si inserisce in un contesto di trasformazione organizzativa e tecnologica che richiede un costante equilibrio tra sostenibilità delle risorse disponibili, qualità degli output statistici e capacità di innovazione.

Sul piano delle risorse umane, emerge la necessità di governare in modo strutturato il turnover e di rafforzare il patrimonio di competenze specialistiche, in particolare nei settori legati all'innovazione metodologica, alla digitalizzazione dei processi, all'integrazione delle fonti e all'analisi dei dati complessi. Parallelamente, assume rilievo il tema della valorizzazione professionale e dello sviluppo delle competenze, quale leva strategica per sostenere l'evoluzione della funzione statistica e garantire la continuità e la qualità della produzione istituzionale.

Con riferimento alle risorse strumentali e infrastrutturali, l'Istituto opera in un

² https://european-union.europa.eu/priorities-and-actions/eu-priorities/european-union-priorities-2024-2029_it

³ <https://digital-strategy.ec.europa.eu/it/policies/digital-decade-policy-programme>

contesto di progressivo ammodernamento delle dotazioni tecnologiche e dei sistemi informativi, orientato a supportare modelli di produzione statistica sempre più integrati, digitalizzati e *data-driven*. Tale percorso comporta la necessità di assicurare adeguati livelli di sicurezza, affidabilità e interoperabilità delle infrastrutture, nonché di accompagnare l'innovazione tecnologica con interventi organizzativi e formativi coerenti.

Dal punto di vista organizzativo, l'Istat, che ha visto nel 2025 un consolidamento del proprio assetto cambiato in un passato recente, è impegnato nel miglioramento dell'efficienza complessiva dei processi e nel rafforzamento del coordinamento tra strutture centrali e territoriali, al fine di ridurre le complessità operative e favorire una maggiore integrazione delle funzioni di produzione, supporto e *governance*. In questo quadro, particolare attenzione è rivolta alla qualità del contesto lavorativo, alla promozione di un clima organizzativo improntato alla collaborazione, all'inclusione e al rispetto delle pari opportunità, nonché alla conciliazione tra vita professionale e personale.

Nel complesso, il contesto interno dell'Istat nel passaggio verso il triennio 2026-2028 si configura come un ambito in cui il rafforzamento dell'efficienza, dell'innovazione e della qualità dei processi deve procedere in modo integrato con la valorizzazione delle risorse umane, il presidio delle dotazioni strumentali e il miglioramento del benessere organizzativo; tali aspetti sono riconosciuti come fattori abilitanti essenziali per il perseguimento degli obiettivi istituzionali e per la generazione di Valore Pubblico, in coerenza con le linee guida 2025 sul PIAO del Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP) di recente adozione.

In coerenza con le priorità politiche e con gli impatti sopra delineati e in continuità con gli obiettivi di Valore Pubblico individuati nel PIAO 2025-2027, emergono nel triennio 2026-2028 alcuni *key issue* strategici che orientano l'azione dell'Istituto.

Un primo tema centrale riguarda il rafforzamento della capacità informativa a supporto delle politiche pubbliche, attraverso la produzione di statistiche tempestive, granulari, integrate e di qualità, in grado di sostenere il monitoraggio delle riforme, la valutazione degli impatti e la trasparenza dell'azione amministrativa. Tale dimensione è strettamente connessa all'obiettivo di generare Valore Pubblico esterno, migliorando la capacità delle istituzioni di rispondere ai bisogni della collettività.

Un secondo aspetto chiave attiene alla modernizzazione e innovazione dei processi di produzione statistica, mediante l'utilizzo di nuove fonti di dati, lo sviluppo di infrastrutture tecnologiche avanzate e l'adozione di metodologie innovative. Questo tema contribuisce sia all'efficienza dell'azione amministrativa sia alla sostenibilità nel medio periodo della funzione statistica, in coerenza con gli obiettivi di innovazione e digitalizzazione della pubblica amministrazione.

Un ulteriore ambito rilevante riguarda il rafforzamento della qualità, dell'indipendenza e della credibilità della statistica ufficiale, quale presupposto essenziale per la fiducia degli utenti istituzionali e della collettività. In tale prospettiva, assumono rilievo la trasparenza dei processi, la qualità metodologica e l'allineamento agli standard europei e internazionali.

Infine, un ambito chiave trasversale è rappresentato dalla valorizzazione del capitale umano e del benessere organizzativo, riconosciuti come fattori abilitanti per la qualità dell'azione statistica e per la creazione di Valore Pubblico interno ed esterno. Investire nelle competenze, nella motivazione e nelle condizioni di lavoro del personale costituisce una leva strategica per rafforzare la capacità dell'Istituto di rispondere in modo efficace alle sfide informative del contesto istituzionale e sociale.

L'Istat punta al rafforzamento della propria capacità istituzionale, per fronteggiare l'aumento della pressione sull'organico, della complessità dei processi produttivi e della varietà delle esigenze informative degli utenti

La matrice SWOT, a corredo dell'analisi di contesto effettuata, riportata a seguire, fornisce il quadro dei fattori interni ed esterni che generano per l'Istat vantaggi e opportunità come anche rischi e pericoli.

Fattori interni ed esterni che generano vantaggi, opportunità, rischi e pericoli per l'Istat

TAVOLA 2.1 ANALISI DI CONTESTO – MATRICE SWOT

	VANTAGGI E OPPORTUNITÀ	RISCHI E PERICOLI
FATTORI ESTERNI	Centralità della statistica ufficiale nel monitoraggio delle politiche pubbliche nazionali ed europee, in particolare con riferimento al PNRR, alla transizione digitale e alla transizione ecologica. Orientamenti strategici europei e internazionali (Agenda UE 2024-2029, programma strategico Digital Decade 2030, Agenda ONU 2030) che rafforzano la domanda di dati affidabili, comparabili e multidimensionali. Sviluppo di nuove fonti di dati, tecnologie digitali e strumenti di analisi avanzata che consentono di innovare i modelli di produzione statistica. Rafforzamento della cooperazione con istituzioni pubbliche, università e centri di ricerca, a livello nazionale e internazionale, per la valorizzazione dei dati e dei microdati. Crescente attenzione alla trasparenza, alla rendicontazione e alla misurazione degli impatti delle politiche pubbliche, che accresce il valore pubblico dell'informazione statistica.	Crescente complessità e rapidità dei cambiamenti economici, sociali e tecnologici, che possono rendere più difficile rispondere tempestivamente alle nuove esigenze informative. Pressioni sui bilanci pubblici e vincoli finanziari che possono limitare la capacità di investimento in risorse umane, infrastrutture e innovazione. Rischi legati alla sicurezza informatica, alla protezione dei dati e all'affidabilità delle infrastrutture digitali in un contesto di crescente digitalizzazione. Aumento delle aspettative degli <i>stakeholder</i> istituzionali e della collettività in termini di tempestività, granularità e accessibilità dei dati. Rischio di erosione della fiducia pubblica in presenza di disinformazione o uso improprio dei dati, che rende cruciale il presidio della qualità e dell'indipendenza statistica.
FATTORI INTERNI	Ruolo istituzionale consolidato dell'Istat quale garante della qualità, indipendenza e credibilità della statistica ufficiale a livello nazionale ed europeo. Patrimonio metodologico e scientifico elevato, in linea con gli standard del Sistema statistico europeo e internazionale. Capacità di produrre informazione statistica integrata a supporto del monitoraggio delle politiche pubbliche, incluse le riforme strutturali e gli obiettivi di sviluppo sostenibile. Percorso avviato di modernizzazione tecnologica e digitalizzazione dei processi di produzione statistica. Attenzione crescente alla valorizzazione delle risorse umane, allo sviluppo delle competenze e al miglioramento del benessere organizzativo, come fattori abilitanti della performance istituzionale.	Persistente pressione sull'organico, legata al turnover e alla difficoltà di garantire un adeguato equilibrio tra carichi di lavoro e risorse disponibili. Complessità organizzativa dei processi produttivi e delle filiere statistiche, che richiede un elevato coordinamento tra strutture centrali e territoriali. Necessità di rafforzare ulteriormente competenze specialistiche avanzate, in particolare in ambito digitale, metodologico e di analisi dei dati complessi. Tempi di adattamento organizzativo e formativo talvolta non pienamente allineati alla rapidità dell'innovazione tecnologica e delle nuove esigenze informative.

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 pianificazione⁴;
- 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.

Per ciascun obiettivo di Valore Pubblico, precedentemente illustrato, sono stati individuati gli indicatori di impatto⁵, il metodo di calcolo, la fonte e i *target* fissati per ognuno degli anni del triennio di pianificazione considerato, come risulta nei prospetti riportati al termine di ciascuna declinazione degli obiettivi di Valore Pubblico nelle pagine che seguono.

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'adequata misurazione degli indicatori.

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

⁴ Le iniziative possono avere natura progettuale o rappresentare il presidio di attività continuative a carattere ricorrente.

⁵ L'indicatore di impatto del singolo obiettivo di Valore Pubblico verrà misurato attraverso la media ponderata degli indicatori individuati, sulla base dei pesi assegnati.

2.2 Sottosezione di programmazione Performance

Linee di indirizzo, Programmi strategici e Obiettivi annuali

Le Linee di indirizzo 2026-2028 ricalcano quelle individuate per il triennio 2025-2027 e forniscono gli indirizzi necessari a 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 17 dicembre 2025 il Consiglio dell'Istituto ha approvato il Quadro strategico 2026-28, di cui le Linee di indirizzo per il triennio sono 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;
- L2 Arricchire l'offerta e la qualità delle informazioni statistiche, con crescente attenzione alla granularità 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;
- 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.
- 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: obiettivi particolarmente sfidanti, relativi ad ambiti di attività di notevole complessità, che rappresentano le capacità innovative dell'Ente. Poiché tali obiettivi sono caratterizzati da forte trasversalità e al loro raggiungimento concorrono in maniera integrata diverse aree funzionali dell'Istituto, essi sono raggruppati nei Programmi strategici (vedi Allegato 2⁶) che delineano lo scenario degli indirizzi

I cardini del
Quadro
strategico 2026-
2028: le Linee, i
Programmi e...

⁶ https://www.istat.it/storage/trasparenza/06-performance/piao-2026-2028/PIAOISTAT2026_2028_Allegato_1.pdf

strategici che guideranno le attività programmate dall'Istat per il prossimo triennio. Per ciascun Programma strategico, secondo quanto riportato nell'Allegato 3⁷, è stata effettuata l'analisi dei rischi organizzativi;

- operativi: 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 2026 è riportato nell'Allegato 2⁸.

I Programmi strategici, che aggregano gli obiettivi di innovazione, previsti per l'anno 2026 sono dodici e hanno le denominazioni di seguito riportate:

- PG1 Sistema dei censimenti permanenti
- PG2 Sistema integrato dei registri
- PG3 Ampliamenti conoscitivi nella produzione statistica
- PG4 Ricerca e nuove fonti di dati
- PG5 Digitalizzazione, cybersicurezza e messa in sicurezza dei sistemi a supporto della produzione statistica e del *corporate*
- PG6 Sistemi di diffusione e comunicazione
- PG7 Digitalizzazione delle attività e dei processi e rafforzamento della capacità amministrativa
- PG8 Competenze e politiche di responsabilità sociale
- PG9 Strategia nazionale dati, interoperabilità semantica e sviluppo di sistemi di Intelligenza Artificiale
- PG10 Governance, strategie di innovazione e modelli organizzativi
- PG11 Partnership nazionali e internazionali e posizionamento nel Sistema statistico europeo e internazionale.

Gli elementi del quadro strategico appena descritti si connettono agli obiettivi di Valore Pubblico secondo le connessioni indicate nella tavola sotto riportata.

TAVOLA 2.2 OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO, LINEE DI INDIRIZZO E PROGRAMMI STRATEGICI

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
	L2	PG2 – PG3
	L3	PG5 – PG7
	L4	PG4
3. Aumentare la comunicazione, la divulgazione e l'utilità sociale della conoscenza scientifica	L2	PG2 – PG3
	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

.. il loro collegamento con gli obiettivi di Valore Pubblico

⁷ https://www.istat.it/storage/trasparenza/06-performance/piao-2026-2028/PIAOISTAT2026_2028_Allegato_3.pdf
⁸ https://www.istat.it/storage/trasparenza/06-performance/piao-2026-2028/PIAOISTAT2026_2028_Allegato_2.pdf

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

FIGURA 2.1 PIRAMIDE DEL VALORE PUBBLICO DELL'ISTAT



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

Il raggiungimento degli obiettivi di Valore Pubblico viene perseguito mediante l'attività condotta nell'ambito delle iniziative, secondo quanto riportato nell'allegato 4⁹.

⁹ https://www.istat.it/storage/trasparenza/06-performance/piao-2026-2028/PIAOISTAT2026_2028_Allegato_4.pdf

Performance organizzativa

La performance nella Pubblica Amministrazione è la capacità di trasformare risorse in risultati concreti che generano Valore Pubblico, inteso come miglioramento del benessere sociale, economico e ambientale. In tale ottica, nei paragrafi sottostanti sono descritte le attività pianificate per il triennio attraverso le quali l'Istituto si prefigge il conseguimento di ciascuno degli obiettivi di Valore Pubblico adottati, sia con riferimento agli impatti da generare a beneficio delle comunità esterne di riferimento, sia in favore del personale interno.

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

L'attività di produzione statistica e di ricerca condotta nell'ambito delle statistiche sociali, *welfare* e demografiche nel triennio 2026-2028 proseguirà con la valorizzazione dei risultati delle indagini su individui e famiglie, del censimento permanente della popolazione e delle abitazioni e dello sviluppo e sfruttamento dei registri statistici anche in un'ottica di loro integrazione. Contestualmente si perseguirà la cura delle relazioni istituzionali a livello nazionale e internazionale.

Nel 2026, in collaborazione con il Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF) e 13 regioni partecipanti, proseguirà la raccolta annuale dei dati sull'offerta di servizi per il monitoraggio della spesa sociale gestita a livello locale; particolare attenzione sarà rivolta ai servizi educativi per la prima infanzia, oggetto di un nuovo accordo biennale con il Dipartimento per le politiche della famiglia della Presidenza del Consiglio dei Ministri e con l'Università Ca' Foscari Venezia. L'accordo prevede la diffusione anticipata dei dati raccolti annualmente dall'Istat, utili al monitoraggio degli stanziamenti del PNRR e dei fondi legati alla definizione del Livello Essenziale delle Prestazioni (LEP) per gli asili nido.

Proseguiranno le collaborazioni istituzionali, in particolare con il Ministero della Salute per la stima dei feriti gravi e con l'Automobile Club d'Italia (ACI) per la valutazione dei costi sociali dell'incidentalità e per lo sviluppo delle sperimentazioni sui *Big Data*. L'attività statistica sull'incidentalità stradale sarà orientata al rafforzamento di strumenti di analisi e diffusione dei dati, in coerenza con le buone pratiche della Commissione europea. Sono, inoltre, previste nuove modalità di rappresentazione e diffusione delle informazioni geografiche sugli incidenti. Dopo il rinnovo del protocollo di intesa con l'Associazione Nazionale Comuni Italiani (ANCI), le Regioni e l'Unione Provincie Italiane (UPI) saranno convocati i tavoli tecnici regionali con l'obiettivo di rispondere in modo efficace alle esigenze di cittadini e territori, promuovendo una produzione statistica omogenea, integrata e analisi territoriali di qualità. La firma del protocollo di ricerca con l'Istituto per la Finanza e l'Economia Locale (IFEL) è volto a sviluppare analisi di dati statistici relativi a particolari temi e territori. Così come i protocolli con il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti e le Forze dell'Ordine sono finalizzati a rafforzare il coordinamento interistituzionale.

Più in generale il quadro strategico dell'Istituto è orientato al potenziamento delle collaborazioni con le Pubbliche Amministrazioni, il sistema della ricerca e il mondo accademico. Tale sinergia istituzionale è finalizzata a elevare la qualità e l'efficienza della produzione statistica. In tal senso le attività di raccolta dati proseguono nel consolidare e attivare relazioni istituzionali a livello nazionale e internazionale. Nell'ottica del miglioramento della qualità delle rilevazioni sul campo, l'Istat intende creare una rete certificata di rilevatori coinvolgendo gli enti Sistema statistico nazionale (Sistan), altri Enti di ricerca, la Banca d'Italia nonché i soggetti

Rafforzare le attività di analisi e diffusione dei dati sui costi sociali dell'incidentalità stradale

Potenziamento delle collaborazioni con le PPAA, il sistema della ricerca e il mondo accademico

dell'Associazione che riunisce le aziende italiane che svolgono Ricerche di Mercato, Sondaggi di Opinione e Ricerca Sociale (ASSIRM) e le aziende non ASSIRM, oltre agli Enti locali. La creazione di un elenco ufficiale dei rilevatori permetterà ai Comuni e ai fornitori esterni di accedere a una rete di rilevazione qualificata ed efficiente e aumenterà la sinergia tra Istat e gli organi intermedi di rilevazione pubblici e privati coinvolti.

Nel corso del 2026 sarà pubblicata una nuova versione del portale internet del Sistan e un nuovo *webzine*, che punterà a rafforzare sensibilmente la rete della statistica ufficiale. Inoltre, l'intensificarsi delle interazioni con le Prefetture spingerà sempre più gli uffici territoriali dell'Istat a mettere a disposizione indicatori e indici granulari per la conoscenza del territorio.

L'Istituto è impegnato anche nel progetto internazionale denominato AIML4OS¹⁰, sviluppato e finanziato nell'ambito del Sistema Statistico Europeo, per realizzare una piattaforma in grado di offrire alla comunità statistica europea un punto di accesso unico e integrato a un insieme di funzionalità per l'implementazione di metodi basati sull'Intelligenza Artificiale e il *Machine Learning*.

Si segnala poi il progetto Catalogo Nazionale dei Dati (NDC), per realizzare l'interoperabilità semantica dei dati della Pubblica Amministrazione, attraverso la standardizzazione di metodi, metadati e servizi riguardanti la semantica e le ontologie.

Grazie all'attività di comunicazione istituzionale e *corporate*, l'Istat definisce, inoltre, strategie e attività utili a gestire la propria immagine e *reputation*. Punti cardine di tali strategie sono il coinvolgimento nei principali tavoli istituzionali, la partecipazione ai grandi eventi in contesti di eccellenza e la creazione di relazioni in grado di promuovere il ruolo dell'Istat, la sua conoscenza presso il pubblico di riferimento e il suo brand. In tale contesto rientrano le attività rivolte alla celebrazione del Centenario Istat (per approfondimenti: Focus "Il Centenario dell'Istat") finalizzate a valorizzare la funzione dell'Istituto raccontando il suo percorso storico e l'evoluzione della statistica ufficiale in Italia e in Europa, attraverso la realizzazione di numerosi eventi e appuntamenti, fra i quali un'Esposizione digitale immersiva. Allo scopo di ampliare la rete di partner istituzionali, nel triennio si prevede anche il consolidamento delle attività di promozione della cultura statistica attraverso la definizione di *framework* standardizzati, di accordi di collaborazione che consentano di costruire una rete più ampia e dinamica di partnership per le iniziative di alfabetizzazione statistica. Nell'ambito del perseguimento di tali finalità, rientra la realizzazione dei tirocini curriculari rivolti agli studenti universitari (per approfondimenti: Focus "I tirocini curriculari"). La definizione di nuovi prototipi di accordo contribuirà alla semplificazione dei rapporti con Enti, università e associazioni.

Anche per il tema emergente del *Quantum Computing* (per approfondimenti: Focus "I potenziali impatti del *Quantum computing* sulla statistica ufficiale"), considerato il carattere fortemente innovativo dell'attività, sarà imprescindibile la partnership con altre istituzioni impegnate sul tema, tra le quali CINECA¹¹ con cui è in essere un accordo, al fine di condividere le conoscenze e il *know how* necessario per valutare gli impatti a livello internazionale e nel contesto Istat. Sebbene gli scenari, al momento, non siano ben definiti, per l'Istat potrebbero ricoprire una certa rilevanza i temi della sicurezza e della crittografia, così come le applicazioni sulla ricerca statistica. In questo contesto, il primo obiettivo è quello di redigere un documento sullo

Le attività per la celebrazione del Centenario dell'Istat

Il rinnovato impulso ai tirocini curriculari per gli studenti universitari

L'attenzione al tema emergente del *Quantum Computing* e al suo impatto sulla statistica ufficiale

¹⁰ Artificial Intelligence and Machine Learning for Official Statistics Project (AIML4OS) è un progetto ESSnet che coinvolge 16 Paesi.

¹¹ Consorzio Interuniversitario al servizio del sistema accademico, dell'istruzione e della ricerca nazionale.

stato dell'arte dei fattori di rischio, con particolare riferimento a quei sistemi di cifratura "embedded" nei dispositivi (router o simili), rispetto ai quali vanno coinvolti in modo opportuno anche i fornitori. Sul tema della ricerca statistica, tenuto conto delle potenzialità dell'introduzione del *Quantum Computing*, possono essere valutati nuovi paradigmi per affrontare, ad esempio, alcune elaborazioni legate alle indagini sul territorio.

TAVOLA 2.3 OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO 1 - AUMENTARE LA CAPACITÀ DI CREARE RELAZIONI ISTITUZIONALI A LIVELLO NAZIONALE ED INTERNAZIONALE: INDICATORI

INDICATORI DI IMPATTO	FORMULA/METODO DI CALCOLO	PESO	FONTE	BASE LINE 2025	TARGET 2026	TARGET 2027	TARGET 2028
Competitività nelle attività di progettazione	N. progetti* vinti con ruolo di coordinatore o partecipante / N. progetti presentati con ruolo di coordinatore o partecipante	20%	Istat, sistemi informativi interni	4/4	1	1	1
Partecipazione ad attività di progettazione	N. progetti** attivi, con ruolo di coordinatore / N. progetti vinti su bandi competitivi	20%	Istat, sistemi informativi interni	0/1	n.d.	n.d.	n.d.
Autorevolezza istituzionale	N. audizioni presso il Parlamento effettuate dall'Ente nell'anno / N. audizioni parlamentari totali	20%	Istat, sistemi informativi interni e esterni	7/n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
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%	Istat, sistemi informativi interni	20/25	+ 0,5%	+ 0,75%	+ 1%
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%	Istat, sistemi informativi interni	5/25	+ 0,5%	+ 0,75%	+ 1%

(*) Il riferimento è ai soli progetti a finanziamento europei conclusi nell'anno.

(**) Il riferimento è ai progetti di ricerca a finanziamento europeo multi-beneficiari vinti nell'anno di riferimento con ruolo di coordinatore rispetto al totale dei progetti di ricerca a finanziamento europeo multi-beneficiari presentati.

(***) Il dato è riferito ai soli progetti di collaborazione in attività di produzione, ricerca e diffusione in ambito statistico che hanno avuto inizio nell'anno.

Fonte: Istat, elaborazione da documentazione interna

Obiettivo VP2 Accrescere il patrimonio della conoscenza scientifica

Tra le attività connesse all'obiettivo VP2 si evidenzia il Piano Generale del Censimento, che prevede la conduzione regolare di indagini *ad hoc* per ampliare il patrimonio informativo. In particolare, nel 2026 è prevista una rilevazione *Point in Time* delle persone che vivono in strada o in sistemazioni di fortuna, i cosiddetti *street homeless*, e/o che ricorrono a strutture di accoglienza notturna. La rilevazione mira a conoscere meglio il fenomeno della grave emarginazione adulta, fornendo un quadro delle loro caratteristiche socio-demografiche e degli eventi che hanno determinato la loro condizione di senza dimora.

In riferimento al Censimento permanente della popolazione e delle abitazioni, le informazioni rilevate nel 2025 grazie al nuovo ciclo censuario - che affianca due indagini all'indagine da lista - permetteranno di ottimizzare il conteggio di popolazione e la misura dell'errore statistico prodotto. Nel 2026 proseguiranno le attività per lo sfruttamento delle potenzialità informative dei dati sui consumi elettrici e di quelli prodotti dai *mobile network operators* e si procederà alla diffusione di informazioni di fonte censuaria sull'abitazione rispetto ad alcune popolazioni target (anziani, stranieri) di specifico interesse per l'analisi territoriale.

Il potenziamento delle attività di analisi territoriale

A dicembre 2025 è stato diffuso il nuovo Indice di Disagio Socio Economico (IDISE) – anno 2021 che fornisce, per alcuni comuni, stime a livello sub-comunale; nel 2026 è previsto il rilascio dei dati aggiornati al 2023 per un numero di comuni più ampio. 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. L'IDISE arricchisce l'offerta informativa territoriale, affiancandosi all'Indice di Fragilità Comunale e ai numerosi indicatori prodotti per l'analisi del degrado delle periferie. L'indice prevede lo sfruttamento di diversi registri, valorizzando anche il ruolo del Sistema Integrato dei Registri nell'attività di ricerca e di diffusione della conoscenza.

Sempre nel 2026 è prevista la prima edizione di un'indagine sociale rapida che approfondirà le opinioni dei cittadini in tema di democrazia e diseguaglianze. La rilevazione consentirà di rispondere a esigenze conoscitive emergenti che necessitano di una capacità altamente tempestiva di cattura dei cambiamenti in atto nella società e della produzione di nuovi indicatori di statistica ufficiale.

Sul fronte delle indagini sociali sulle famiglie, nel 2026 proseguirà la diffusione dei risultati delle Indagini "Uso del Tempo" (TUS, 2023), "I cittadini e il tempo libero" (CTL, 2024) e "Famiglia e soggetti sociali" (FSS, 2024), mentre l'indagine annuale "Aspetti della vita quotidiana" (AVQ) continuerà a monitorare l'evoluzione della società italiana nel quadro di un questionario definitivamente ottimizzato e di risultati resi più tempestivi in relazione alla sua componente ICT, da anni sotto regolamento europeo.

L'Istituto proseguirà con la valorizzazione dei progetti sul Benessere Equo e Sostenibile (BES) e sul BES dei Territori (BesT). Si rafforzeranno, a livello internazionale (OECD e UN) e nazionale (Sistan e utenza istituzionale), il dialogo e la collaborazione con la statistica ufficiale e gli interlocutori istituzionali per valorizzare l'esperienza BES, promuoverne l'uso nei processi di programmazione strategica e contribuire agli avanzamenti metodologici e allo sviluppo di quadri informativi sul benessere. Si rafforzerà la comunicazione e la divulgazione sul BES e sul BesT attraverso la sperimentazione di strumenti e formati digitali innovativi e attività mirate di diffusione, per accrescere la fruibilità dei contenuti e l'utilità sociale della conoscenza sul benessere per cittadini, studenti e istituzioni.

Per quanto riguarda la produzione delle statistiche sui prezzi sono state avviate le attività che porteranno nel 2026 alla prima produzione degli indicatori relativi al mercato immobiliare commerciale (*Commercial Real Estate Indicators*).

Saranno progettate e realizzate le innovazioni di processo e di prodotto legate al nuovo regolamento europeo su *Labour Market Business*. 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 al regolamento europeo IESS 2019/1700, in vigore dal 2021. Sempre in attuazione delle disposizioni poste dal regolamento europeo, nel 2026, nell'indagine sui redditi e le condizioni di vita, saranno inseriti i moduli relativi al "Mercato del lavoro e abitazione" e al "Sovraindebitamento, consumi e patrimonio".

Nell'ambito delle statistiche sociali e del *welfare*, saranno implementate nuove classificazioni internazionali in una serie di processi, a partire dalla definizione dello stato occupazionale (*International Classification of Status in Employment* - ICSE18) che ha modificato in modo sostanziale i concetti di lavoratore dipendente e indipendente, individuando i criteri di applicazione della classificazione internazionale nel contesto italiano. L'implementazione interessa tutti i domini statistici che utilizzano

La valorizzazione dei progetti sul Benessere Equo e Sostenibile (BES e BesT) in una prospettiva nazionale e internazionale

Le innovazioni di processo e di prodotto collegate nuovo regolamento europeo su *Labour Market Business*

L'adozione di nuove classificazioni internazionali nell'ambito delle statistiche sociali

e diffondono informazioni sull'occupazione, con particolare riferimento alla Rilevazione sulle Forze di Lavoro (RFL) e al Registro Tematico del Lavoro (RTL). Sarà, inoltre, implementata la nuova classificazione sulle attività economiche (ATECO 2025) che, con tempistiche diverse, dal 2026 sarà introdotta nei domini statistici che utilizzano e diffondono informazioni sui settori di attività economica e sull'occupazione (RFL e RTL). Gli indici dei prezzi al consumo, le cui stime preliminari saranno diffuse a gennaio 2026, adotteranno la versione europea della classificazione COICOP 2018 e verrà rilasciata la ricostruzione delle serie degli indici dei prezzi per gli anni 1996-2025. Inoltre è previsto l'aggiornamento della base di riferimento degli indici dei prezzi al consumo, che dal 2026 coinciderà con l'anno 2025. Infine, proseguiranno le attività finalizzate all'implementazione della nuova Classificazione Internazionale delle Malattie (ICD-11), strumento altamente innovativo e nuovo standard indicato dall'Organizzazione Mondiale della Sanità e allo sviluppo del software Iris, recentemente adattato all'ICD-11. 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 nella normativa nazionale e nel sistema delle classificazioni internazionali.

Nell'ambito dei lavori di sviluppo dei registri, si completerà il modulo sui redditi da lavoro del Registro Tematico dei Redditi (RTR), garantendo armonizzazione e coerenza sui redditi percepiti da individui e famiglie, anche alla luce delle esigenze informative e degli standard utilizzati dalle statistiche sui redditi. Inoltre l'RTR, congiuntamente al Registro Base degli Individui (RBI), diventerà la base di riferimento per il campionamento e per la fase di stima delle indagini Eu-Silc¹² e Spese delle Famiglie.

Saranno aggiornati gli indicatori basati sull'integrazione dei microdati dei registri del Sistema Integrato dei Registri, che attualmente 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 ASIA¹³ Occupazione e a RBI. Inoltre, è previsto sia l'aggiornamento alle nuove annualità degli indicatori già disponibili, sia il rilascio di nuovi indicatori socio-economici, ampliando il numero dei registri statistici coinvolti nell'integrazione. Quest'attività, da un lato permette di valorizzare ulteriormente i prodotti del Sistema Integrato dei Registri, rendendo disponibili informazioni inedite di dettaglio e qualità elevati, dall'altro offre all'Istituto l'opportunità di consolidare la strategia di diffusione basata sui registri statistici.

Per quanto riguarda le statistiche di mortalità per causa, verranno attuate le misure stabilite dal Decreto del MEF del 1° aprile 2025, relative all'implementazione della Certificazione Elettronica, come previsto dall'art. 12 del D.L. 34/2020. La fase di transizione verso il nuovo sistema digitale è complessa, ma l'adozione della Certificazione Elettronica permetterà di ottenere significativi progressi in termini di rapidità ed efficienza nella produzione e rilascio dei dati statistici ufficiali. Nel 2026 saranno disponibili i primi risultati derivanti dall'integrazione dei dati di popolazione, mortalità, salute e ambiente unitamente ai determinanti socio-demografici e ai fattori di rischio e, per la prima volta in Italia, si avrà una base conoscitiva per lo studio dell'impatto dei fattori ambientali e sociali sulla salute, utili alla programmazione delle politiche sanitarie e non sanitarie.

L'offerta di informazione statistica sulla disabilità verrà ampliata con la diffusione di nuovi indicatori relativi alle persone con certificazione di disabilità e/o percettori di trasferimenti economici legati alla condizione di disabilità; al contempo verranno

La Certificazione Elettronica delle cause di morte

¹² Statistics on Income and Living Conditions

¹³ Archivio Statistico delle Imprese Attive

pubblicati anche gli indicatori sull'occupazione delle persone con disabilità e sulle condizioni economiche delle loro famiglie. In tema di inclusione sociale, verranno pubblicati i dati raccolti nell'indagine sui ragazzi fino a 17 anni con disabilità.

Con riferimento agli scenari demografici, il 2026 aprirà un nuovo ciclo triennale di produzione in cui saranno completamente rivisitate le ipotesi evolutive. A inizio anno avrà luogo la nuova indagine conoscitiva presso gli esperti che coglierà l'obiettivo di ridefinire le ipotesi nazionali di lungo termine rispetto ai principali parametri di riferimento: speranza di vita, fecondità e flussi migratori. Inoltre, saranno ridefiniti integralmente i parametri regionali di ciascuna componente demografica, rivisitando i modelli previsivi sottostanti che dovranno garantire coerenza e aggancio alle ipotesi nazionali suggerite dagli esperti. Nell'insieme, la messa in opera di tale attività consentirà la costruzione delle nuove previsioni demografiche, di quelle relative alle trasformazioni strutturali delle famiglie e, infine, di portare a regime il modello previsivo sull'offerta di lavoro, testato e rilasciato per la prima volta nel 2025; la principale finalità di tale modello risiede nella necessità di distinguere, per la popolazione in età attiva (15-64 anni), la componente "inattiva" da quella "attiva" per sesso ed età. 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.

Nel 2026 entra in piena operatività il piano pluriennale di semplificazione e riduzione del carico statistico sulle imprese coinvolte nelle rilevazioni economiche congiunturali attraverso l'utilizzo delle fonti amministrative Fatturazione Elettronica (FE) e Corrispettivi Elettronici (CE), fornite mensilmente dall'Agenzia delle Entrate (AdE). Nel corso del prossimo biennio si procederà, infatti, a una progressiva sostituzione e integrazione dei dati delle rilevazioni mensili Fatturato dei Servizi (FAS), Fatturato Industria (FAT) e commercio al dettaglio (DET) con i dati della FE e CE. In particolare, da gennaio 2026 saranno 9 mila le imprese di piccola dimensione del campione FAS (circa un terzo del totale) che non verranno più coinvolte nella rilevazione mensile e i loro dati saranno stimati attraverso i dati amministrativi. Nello stesso periodo, sempre grazie a informazioni contenute nei dati di Fatturazione Elettronica, integrati con quelli del sistema di interscambio statistico dei microdati relativi all'export intra-UE tra i 27 istituti di statistica dei Paesi UE (MDE–Micro Data Exchange), viene innalzata la soglia per le dichiarazioni Intrastat (Modello INTRA 2bis compilato dagli esportatori per l'Agenzia delle Dogane e Monopoli e poi inviata all'Istat), esonerando dalla compilazione circa 10 mila operatori intra UE su 14 mila in totale (-70%). Complessivamente questa operazione, basata sulla sinergia tra due istituzioni pubbliche (Istat e AdE) e sul riutilizzo a fini statistici di dati raccolti ad altri scopi, consente una notevole riduzione del carico statistico per gli operatori economici e per l'intero Paese. Inoltre, nello stesso periodo, nelle statistiche economiche strutturali, anche grazie all'uso dei dati della FE, è atteso un miglioramento della qualità e nuove e più dettagliate informazioni sulle unità economiche (ad esempio, sulle relazioni tra imprese).

Nel periodo 2026-2028 è prevista la piena implementazione operativa in tutti i domini statistici della nuova classificazione delle attività economiche ATECO 2025, entrata in vigore nel 2025, che sostituirà gradualmente l'attuale versione della classificazione ATECO 2007-Aggiornamento 2022. La nuova classificazione consente una rappresentazione più affidabile della realtà economica, dove la produzione e distribuzione di beni e servizi cambia molto velocemente, a seguito di sviluppi strutturali, scientifici e tecnologici e nuove attività economiche emergono a

I nuovi scenari demografici: la rivisitazione integrale delle ipotesi evolutive della popolazione

Dal 2026 forte semplificazione amministrativa e riduzione dell'onere statistico sulle imprese, grazie all'uso dei dati della fatturazione elettronica

La piena implementazione della classificazione ATECO 2025 migliora la rappresentazione della realtà economica

svantaggio di altre, che invece perdono di rilevanza. Inizialmente, negli anni 2026 e 2027, i registri delle unità economiche e delle diverse statistiche strutturali avranno una doppia codifica, Ateco 2025 e Ateco 2022, mentre le statistiche congiunturali rimarranno in Ateco 2022 fino alla fine del 2027 e poi verranno rilasciate nella nuova classificazione.

All'inizio del 2026 verranno rilasciati i nuovi 20 indici mensili di costo dei lavori per Tipologie Omogenee di Lavorazioni (TOL), per ottemperare ai compiti affidati all'Istat per l'indicizzazione dei contratti degli appalti pubblici e la 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).

Dal lato dei conti nazionali, si prevede che nel triennio in esame vi sarà una messa a regime completa nello sviluppo e diffusione di conti satellite (o tematici) per settori fortemente innovativi, come lo sport, l'economia spaziale e l'economia sociale. Questo, assieme al garantito rilascio degli altri conti satellite tradizionali (salute, turismo, agricoltura, ambiente), consentirà di estendere le analisi derivanti dalle interrelazioni tra gli stessi conti ai fini di una migliore comprensione degli impatti reciproci tra settori e delle connessioni tra fenomeni economici, ambientali e sociali.

Sempre rispondendo alla crescente richiesta per stime maggiormente granulari dei conti nazionali e in base alle convenzioni in atto, si darà un forte impulso alle stime del Prodotto Interno Lordo a livello comunale a partire dal Comune di Roma e, possibilmente, sfruttando i risultati di un Progetto di Rilevante Interesse Nazionale (PRIN), che utilizza informazioni satellitari e di fonte amministrativa per altre partizioni del territorio italiano.

Proseguiranno i lavori preparatori per l'adeguamento del sistema dei conti al nuovo System of National Accounts (SNA) 2025 e al corrispondente nuovo Sistema Europeo dei Conti. Le operazioni di *benchmark*, che si concluderanno a settembre 2030, comporteranno importanti innovazioni, come la completa inclusione nei conti di fenomeni quali la globalizzazione, la digitalizzazione e il benessere, oltre all'adeguamento delle stime alle nuove classificazioni internazionali. I dati di finanza pubblica saranno anch'essi soggetti a importanti innovazioni, in particolare riguardo al set informativo diffuso, che comprenderà tra gli altri una stima trimestrale dell'indebitamento per sotto-settore e il rilascio dei principali aggregati in entrata e uscita in forma destagionalizzata.

Nel corso del 2026 si rafforzerà l'impegno in alcune aree particolarmente rilevanti, come l'avvio del processo di aggiornamento intermedio delle Basi Territoriali (BT), l'ampliamento dei processi di geo-riferimento delle unità statistiche e l'incremento della diffusione dei dati a base geografica. In particolare, sulla linea di attività che si riferisce alle Basi Territoriali si intende procedere anche verso una maggiore qualificazione tematica delle sezioni di censimento (che rappresentano il tassello minimo di diffusione dei dati statistici), sia attraverso l'integrazione con altre basi dati geografiche prodotte da soggetti Sistan (Regioni, Ispra, Agea, MASAF, ecc.), sia attraverso la geo-localizzazione delle unità statistiche, con specifica attenzione alle unità economiche.

Sui temi più specificamente ambientali, nel corso del prossimo triennio, è stato costruito un piano di lavoro che prevede il rafforzamento di alcune macro-aree specifiche come quella relativa alle statistiche su cambiamenti climatici (in particolare in ambito urbano) ed eventi estremi, pressioni ambientali e loro relazioni con il sistema antropico (estensione e qualità degli ecosistemi, rischio idrogeologico, sismico e vulcanico ecc.). Sarà inoltre importante sviluppare relazioni e analisi tra l'ambiente e

La piena messa a regime dei conti satellite sullo sport, l'economia spaziale e l'economia sociale

L'avvio del processo di aggiornamento intermedio delle Basi Territoriali

il sistema antropico attraverso l'utilizzo di diversi domini territoriali come le città metropolitane, le città medie, le aree interne e alcune importanti partizioni funzionali del territorio (i sistemi locali del lavoro e le Aree Funzionali Urbane - FUA).

L'attenzione per il territorio si accentuerà anche per molte aree di interesse come, ad esempio, le statistiche sulle dotazioni e i flussi turistici, la cultura e in particolare i trasporti. Per quest'ultimo settore si segnala il complesso percorso di aggiornamento e sviluppo evolutivo della metodologia per la stima del traffico veicolare, più specificatamente, ed in particolare la stima del parco veicolare effettivamente circolante. Anche per ciò che riguarda il trasporto marittimo sono attesi dei significativi avanzamenti in termini di qualità e tempestività, grazie anche al sistema *National Maritime Single Window* in collaborazione con le Capitanerie di porto e alla messa in esercizio delle informazioni provenienti dal sistema *Automatic Identification System* (AIS) sul traffico navale.

In generale, anche per un complessivo miglioramento delle statistiche e delle stime territoriali, andrà rafforzata la capacità di integrazione degli archivi statistici e amministrativi, con particolare attenzione a quelli di tipo geografico. In questa linea di lavoro si inseriranno sicuramente le analisi in campo agricolo, che vedono proprio nell'integrazione tra dato amministrativo e dato geografico una delle maggiori prospettive di avanzamento nella conoscenza della struttura e delle caratteristiche delle aziende agricole.

Sul fronte delle sfide tecnologiche, in risposta alle recenti evoluzioni, l'Istat ha istituito un Comitato strategico IA che, tra le altre cose, sta progettando un *framework* di *governance* per l'Intelligenza Artificiale (IA) che consente di governare la sperimentazione e l'introduzione di tecnologie innovative nei processi di produzione statistica, temperando le opportunità di innovazione con i principi di responsabilità, etica e trasparenza. In coerenza con i principi della statistica ufficiale, l'introduzione di tecnologie innovative, in particolare l'IA e il *Machine Learning*, abilita miglioramenti qualitativi nei servizi offerti dall'Istituto e nelle metodologie di tutela dei dati personali¹⁴ (per approfondimenti: Focus "Tutela della riservatezza e innovazioni metodologiche nei processi statistici"). Tale percorso è integrato da programmi di formazione continua per la valorizzazione del capitale umano, finalizzati allo sviluppo di competenze avanzate e alla diffusione di una cultura organizzativa consapevole e orientata all'innovazione. Il raccordo delle iniziative IA, il monitoraggio e il supporto tecnico-scientifico per lo sviluppo di soluzioni innovative, sicure e responsabili è assicurato dal Comitato Strategico IA dell'Istituto e dalla sua segreteria tecnica.

L'impegno in attività strategiche orientate al consolidamento del ruolo dell'Istituto quale polo di innovazione metodologica, in piena coerenza con le Linee di indirizzo strategiche, si conferma in particolare attraverso la piena valorizzazione del *National Data Catalog* (NDC), realizzato nell'ambito del PNRR. Il progetto costituisce un esempio virtuoso di innovazione applicata alla gestione più efficiente delle fonti amministrative. Un'infrastruttura chiave per il miglioramento dell'interoperabilità e della qualità delle fonti amministrative abilita una produzione statistica multifonte (archivi amministrativi, SIR, dati da indagine). Al fine di consolidare questi risultati, l'Istituto sta lavorando con il Dipartimento per la Trasformazione Digitale per dare continuità alle attività anche dopo la fine delle iniziative PNRR, anche al fine di monitorare in modo sistematico la creazione di nuove fonti amministrative da parte delle Pubbliche Amministrazioni. Inoltre, le attività del NDC costituiscono un'importante base tecnica e concettuale per eventuali aggiornamenti normativi del

Investire in IA, conciliando l'innovazione tecnologica e metodologica con i principi di responsabilità, etica e trasparenza

La piena valorizzazione del *National Data Catalog*

¹⁴ C.d. Privacy-Enhancing Technologies

D. Lgs. 6 settembre 1989, n. 322, che disciplina il Sistema Statistico Nazionale.

Sempre nell'ottica di accrescere il patrimonio conoscitivo, l'Istituto è impegnato in progetti per lo sviluppo e il consolidamento di metodi di *data science* per l'acquisizione e il trattamento di nuove fonti di dati, strutturate e non strutturate, per aumentare qualità ed efficienza dei processi statistici correnti, e per la validazione delle soluzioni di IA, quali l'utilizzo a fini statistici delle immagini telerilevate, delle fonti testuali, dei dati di telefonia mobile e da sensori. Inoltre, l'Istituto investe in progetti per la revisione delle metodologie statistiche per l'aumento dell'efficienza dei processi di produzione: revisione dell'impianto metodologico delle principali indagini sociali e del Censimento della popolazione e delle indagini strutturali sulle imprese sull'unità statistica ENT; uso integrato dei registri; consolidamento ed evoluzione dell'architettura metodologica del Sistema Integrato dei Registri; sviluppo e messa in produzione di software generalizzati per la produzione statistica con linguaggi *open-source*, utilizzabili anche in ambito Sistan.

Lo sviluppo di metodi di *data science* per l'acquisizione e il trattamento di nuove fonti di dati

La fase della raccolta dati, parte iniziale del processo di produzione di informazione statistica, si caratterizza sempre più per una connotazione fortemente innovativa in un'ottica di semplificazione, razionalizzazione e ottimizzazione dei processi statistici, che rappresenta il presupposto necessario per realizzare la *mission* dell'Istituto. Nei processi di acquisizione dati saranno introdotti strumenti di automazione e sistemi integrati di gestione che comporteranno una graduale e completa digitalizzazione di tutte le fasi di rilevazione; si promuoverà l'uso di piattaforme innovative, *chatbot* e interfacce vocali, curando la standardizzazione dei questionari con l'obiettivo di aumentarne la qualità e la fruibilità, al fine di diffondere il maggior numero di informazioni raccolte per accrescere il patrimonio conoscitivo dei fenomeni socio-economici analizzati.

Nell'ambito della *statistical literacy*, per accrescere la conoscenza scientifica e renderla fruibile a un'utenza sempre più diversificata, si prevede di realizzare un catalogo di progetti standard applicabili a livello nazionale e articolati per livello scolastico e competenza statistica. La standardizzazione delle iniziative è funzionale a razionalizzare l'impegno in tale ambito e costituisce l'occasione per definire iniziative mirate ai diversi target, con l'obiettivo di sviluppare le competenze STEM¹⁵ presso le giovani generazioni e promuovere una cittadinanza attiva presso pubblici adulti. La revisione e l'efficientamento dei progetti divulgativi di statistica si realizzerà anche attraverso il monitoraggio dell'efficacia e della loro validità, in termini di partecipazione, coinvolgimento e gradimento da parte dei diversi target di riferimento, anche in vista di un loro riorientamento ed eventuale riprogettazione.

Verso un catalogo dei progetti standard di *statistical literacy*

TAVOLA 2.4 OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO 2 - ACCRESCERE IL PATRIMONIO DELLA CONOSCENZA SCIENTIFICA: INDICATORI

INDICATORI DI IMPATTO	FORMULA/METODO DI CALCOLO	PESO	FONTI	BASLINE 2025	TARGET 2026	TARGET 2027	TARGET 2028
Qualità della ricerca	N. pubblicazioni su riviste internazionali con <i>Impact Factor</i> / (N. Tecnologi + N. Ricercatori)	35%		n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Intensità della ricerca	Percentuale di spesa a preventivo per attività di ricerca e sviluppo <i>intra-muros</i> svolte dall'Ente / Totale spese a preventivo	30%	Istat	271.123.050 / 301.587.897	+ 0,25%	+ 0,5%	+ 0,75%
<i>Open science</i>	N. pubblicazioni in <i>open access</i> effettuate su riviste scientifiche / N. pubblicazioni totali effettuate su riviste scientifiche	35%		n.d.	n.d.	n.d.	n.d.

Fonte: Istat, elaborazione da documentazione interna

¹⁵ Science, Technology, Engineering and Mathematics

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

Obiettivo centrale delle attività di comunicazione e diffusione dell'Istituto è il rafforzamento del rapporto con gli utenti e la società. In tale contesto, un'azione strategica riguarda l'ottimizzazione delle piattaforme con lo scopo di consolidare alcuni canali di diffusione e nel contempo valutare l'eventuale dismissione di siti ridondanti o non strategici. L'efficientamento di tali piattaforme e l'adozione di soluzioni digitali innovative per la diffusione dei dati statistici garantirà una riduzione di costi e migliorerà l'accessibilità, la tempestività e la qualità dell'informazione statistica. Verrà, inoltre, realizzato un progetto per la misurazione della soddisfazione dei prodotti consultati sul sito istituzionale, in una logica di dialogo con gli utenti. Un altro contributo al raggiungimento dell'obiettivo di Valore Pubblico è il potenziamento delle attività di comunicazione finalizzate alla valorizzazione delle innovazioni conseguite nell'ambito delle attività di ricerca e di produzione statistica dell'Istituto. Nel prossimo triennio, saranno realizzate campagne di prodotto mirate e rivolte a utenti, rispondenti e *stakeholder*, anche attraverso l'utilizzo di prodotti di comunicazione digitali, quali infografiche, video, podcast a supporto dei rilasci dell'Istat. Sarà centrale il ruolo offerto dai canali di comunicazione istituzionale quali il sito www.istat.it e i canali social istituzionali, che saranno ulteriormente potenziati.

Il rafforzamento del dialogo con utenti, imprese e istituzioni

L'utilizzo di strumenti di IA facilita l'accesso all'informazione statistica e contribuisce a migliorare la comunicazione, la divulgazione delle informazioni e la loro utilità sociale. In tale ottica, per semplificare e rendere più immediato l'accesso alle informazioni presenti sul sito istituzionale, l'Istat ha reso disponibile una nuova *chatbot* basata sull'intelligenza artificiale. Gli utenti hanno in tal modo la possibilità di porre domande in linguaggio naturale e ottenere risposte generate automaticamente, in alternativa al motore di ricerca tradizionale. La *chatbot* è accessibile dalla homepage del sito, attraverso una sezione di ricerca dedicata. Le risposte fornite sono elaborate esclusivamente a partire dai contenuti pubblicati sul sito istituzionale e accompagnate da cinque link ai principali documenti di riferimento. Un'ulteriore applicazione delle tecnologie basate sull'intelligenza artificiale è prevista con l'introduzione, nell'area ATECO del sito istituzionale, di una nuova funzionalità di ricerca tramite una *chatbot* che utilizza l'IA.

In un'ottica di semplificazione, razionalizzazione e ottimizzazione dei processi statistici, si punta a rafforzare il dialogo costante con cittadini, imprese e istituzioni, in particolar modo quelli coinvolti nelle indagini statistiche e nell'acquisizione degli archivi amministrativi. Nell'ambito dei rapporti di relazione con i rispondenti, le attività di raccolta dati prevedono un miglioramento ed efficientamento delle modalità di comunicazione, puntando a semplificarle attraverso tipologie più snelle ed efficienti di invio, con l'obiettivo di ridurre il *burden* statistico sui rispondenti, migliorare l'efficienza dei processi di spedizione e aumentare la qualità della raccolta dati, anche con l'uso di piattaforme standardizzate e dell'Intelligenza Artificiale (per approfondimenti: Focus "Potenziamento della raccolta dati con l'ausilio di soluzioni di IA").

Al fine di accrescere l'utilità sociale della conoscenza scientifica, l'Istituto investe in progetti per la standardizzazione di metodi, processi e modellazione di dati: sviluppo, consolidamento e messa in produzione del nuovo sistema unico dei metadati referenziali e strutturali, della semantica dei termini statistici e degli indicatori di qualità (Sistema METASat) ma anche in attività di sviluppo di metodi per la valutazione e il miglioramento della qualità della produzione statistica. Inoltre, sono attivi progetti per lo sviluppo e la validazione di metodologie di IA per la ricerca

semantica, allo scopo di consentire agli utenti esterni l'estrazione di dati, documenti, o informazioni rilevanti tramite *query* non strutturate in linguaggio naturale.

Inoltre, va notato che un elemento importante del programma di comunicazione e divulgazione delle statistiche che caratterizzerà il 2026 riguarda l'indagine europea sulla salute *European Health Interview Survey* (EHIS), secondo i regolamenti europei DA UE n. 297/2024 e IR UE n. 2529/2023, la cui rilevazione sul campo si è conclusa a dicembre 2025. Le attività relative all'indagine prevedono il trattamento dei dati in base alle indicazioni delle regole di validazione stabilite da Eurostat e sul rilascio dei microdati a settembre 2026 come da Regolamento. I risultati EHIS permetteranno di restituire al Paese e all'Unione europea informazioni statistiche comparabili sulle condizioni di salute, sul ricorso alla prevenzione e ai servizi sanitari e offriranno una fonte rilevante per l'analisi delle disuguaglianze sociali nella salute e nell'accesso ai servizi sanitari, tema strategico sia a livello nazionale sia europeo.

I risultati dell'indagine europea sulla salute premetteranno un'approfondita analisi delle disuguaglianze nell'accesso ai servizi sanitari

Nell'ambito delle statistiche sulle immigrazioni proseguirà l'attività di produzione e ricerca finalizzata all'integrazione delle basi dati amministrative di fonte Ministero dell'Interno sui cittadini non comunitari, richiedenti asilo e sulle acquisizioni di cittadinanza, con le informazioni prodotte dal Censimento della popolazione, dalle indagini sulle famiglie e dai flussi di dati di natura demografica. La lettura del fenomeno migratorio richiede, infatti, una sempre maggiore attenzione alle condizioni di vita dei cittadini stranieri o 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.

In tema di violenza contro le donne, nel 2026, verrà conclusa *l'Indagine sulla sicurezza delle donne*, i cui risultati verranno diffusi con diversi rilasci tematici nel corso del 2026. Anche in quest'ambito è forte l'intento di creare e rafforzare le relazioni istituzionali con enti nazionali; difatti, nel rispetto delle indicazioni normative previste dalla legge 53/2022 e dalla Direttiva europea 2024/1385, 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. A tal fine è stata attivata una collaborazione con EIGE¹⁶ ed Eurostat.

Nel 2026 i primi risultati dell'*Indagine sulle discriminazioni* forniranno importanti indicazioni su opinioni e comportamenti relativi a fenomeni di discriminazione legati a genere, etnia, religione, orientamento sessuale e identità di genere, aspetto fisico, disabilità. In questo stesso anno, viene anticipata una nuova edizione dell'*Indagine bambini e ragazzi*, anche per rispondere alle esigenze informative espresse sia dal D.L. n. 70/2024, attraverso una rilevazione biennale sui fenomeni del bullismo e del cyberbullismo, nell'ambito dell'accordo di collaborazione tra Istat e Dipartimento per le politiche della famiglia in merito agli effetti dei social media sui comportamenti violenti, agiti o subiti dai ragazzi.

Verso un set di indicatori territoriali che colleghino lo spopolamento e l'invecchiamento o demografico con la dimensione sociale ed economica.

Sempre con riferimento all'utilità sociale della conoscenza scientifica, relativamente 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, anche con riferimento all'invecchiamento demografico. Spostare l'attenzione all'analisi locale è prioritario per mettere a fuoco il deficit demografico strutturale che caratterizza il Paese e che lo caratterizzerà sempre di più, 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

¹⁶ Istituto europeo per l'uguaglianza di genere

dimensione sociale ed economica.

TAVOLA 2.5 OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO 3 - AUMENTARE LA COMUNICAZIONE, LA DIVULGAZIONE E L'UTILITÀ SOCIALE DELLA CONOSCENZA SCIENTIFICA: INDICATORI

INDICATORI DI IMPATTO	FORMULA/METODO DI CALCOLO	PESO	FONTI	BASELINE 2025	TARGET 2026	TARGET 2027	TARGET 2028
Social media	Variazione % annuale dei followers* sul social network maggiormente utilizzato dall'Ente nell'anno (rispetto all'anno precedente)	30%	Istat, sistemi informativi interni	+9,7%	+ 0,25%	+ 0,5%	+ 0,75%
Divulgazione e scientifica	N. relazioni effettuate a eventi e convegni, congressi nazionali e internazionali / (N. Tecnologi + N. Ricercatori)	35%		n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Formazione	N. docenze effettuate presso PA e/o altre organizzazioni / (N. Tecnologi + N. Ricercatori)	35%		n.d.	n.d.	n.d.	n.d.

(*) I follower sono relativi a tutti i social media utilizzati dall'Istituto, poiché non ne esiste uno maggiormente utilizzato.

Fonte: Istat, elaborazione da documentazione interna

Obiettivo VP4 Aumentare il valore economico della conoscenza scientifica

Il tema del valore economico della conoscenza scientifica all'interno degli Enti Pubblici di Ricerca è dibattuto da tempo per le caratteristiche precipue degli Enti stessi e per la forte caratterizzazione delle attività che ciascuno di essi è chiamato a svolgere per mandato istituzionale. Di seguito, e con particolare riguardo agli indicatori comuni adottati, si fa riferimento al valore economico generato dai finanziamenti che l'Istituto riceve mediante adesione a progetti in ambito europeo e PNRR.

Al fine di incrementare il valore economico della conoscenza scientifica, saranno promosse attività di ricerca volte a rafforzare la digitalizzazione delle procedure di raccolta dati e a sviluppare metodi e infrastrutture a garanzia dell'interoperabilità dei dati, passando all'acquisizione dei dati amministrativi attraverso la Piattaforma Digitale Nazionale Dati (PDND). Tale piattaforma, che nasce per valorizzare il patrimonio informativo del Paese attraverso sistemi di interoperabilità il più possibile standard, sarà utilizzata come portale unico di acquisizione dei dati amministrativi anche per quei dati che ad oggi sono acquisiti con sistemi tradizionali di raccolta dati attraverso le indagini. Tale strategia evolutiva del portale consentirà la piena integrazione con gli altri sistemi dell'Istituto. Per il seguente obiettivo si prevede di reingegnerizzare il processo di acquisizione degli archivi amministrativi, integrandolo pienamente con i sistemi SIGMA¹⁷, Archiflow¹⁸ e con il Registro dei Trattamenti. Sulla Piattaforma l'Istituto ricopre un doppio ruolo:

- come fornitore, esponendo *e-service* dedicati che permettono a Comuni e altri Enti di trasmettere direttamente i dati per indagini chiave, quali la rilevazione sugli incidenti stradali e sui permessi di costruire, riducendo l'onere amministrativo e i tempi di raccolta;
- come fruitore, sviluppando *client* per interrogare il catalogo *Application Programming Interface* (API) della PDND e acquisire così, in modo efficiente, archivi amministrativi e flussi specifici (come i domicili fiscali da AgID o gli aggiornamenti ANNCSU¹⁹), essenziali per le proprie finalità statistiche. L'adesione alla PDND favorisce quindi un flusso di dati più tempestivo, affidabile e collaborativo tra le istituzioni.

Lo sviluppo della Piattaforma Digitale Nazionale Dati per valorizzare il patrimonio informativo del Paese in un'ottica di interoperabilità

¹⁷ Sistema per la gestione dei microdati amministrativi e statistici

¹⁸ Sistema documentale interno

¹⁹ Archivio Nazionale dei Numeri Civici delle Strade Urbane

Il potenziale valore economico della conoscenza scientifica risiede sia nella razionalizzazione delle piattaforme di raccolta dati a fronte di un uso sempre maggiore della PDND, sia nel beneficio indiretto derivante dall'estrazione della conoscenza a partire dal pieno utilizzo delle banche dati della PA.

L'intervento realizzato dall'Istat e denominato Progettazione ed implementazione di un sistema integrato di rilevazioni ed elaborazioni statistiche a supporto delle azioni di semplificazione della PA si inquadra nell'ambito delle attività di monitoraggio e comunicazione delle azioni di semplificazione della PA, previste dal PNRR, al fine di assicurarne la tempestiva implementazione a tutti i livelli amministrativi e aumentare la conoscenza delle riforme introdotte da parte di cittadini e imprese. Tali azioni prevedono tre linee di attività: 1. Monitoraggio e verifica di impatto; 2. Misurazione di oneri e tempi; 3. Comunicazione. L'Istat fornirà, in qualità di ente attuatore, supporto di carattere metodologico, organizzativo e di analisi alle linee di attività 1 e 2. In particolare, dovrà progettare e realizzare le seguenti attività: 1. Collaborazione alla definizione di un perimetro di analisi coerente con le esigenze delle attività di monitoraggio e misurazione previste nell'ambito dell'intervento; 2. Individuazione delle fonti (censimenti e altre rilevazioni statistiche) in materia di pubblica amministrazione previste dal Programma Statistico Nazionale e già attive, rilevanti ai fini delle attività di monitoraggio previste nell'ambito dell'intervento; 3. Produzione, sulla base delle fonti di cui al punto 2, di elaborazioni e analisi funzionali alle attività di monitoraggio previste nell'ambito dell'intervento; 4. Progettazione e realizzazione (anche mediante affidamento a società esterne, dove necessario) delle ulteriori indagini da attivare ai fini delle attività di monitoraggio e misurazione previste nell'ambito dell'intervento; 5. Realizzazione e gestione di un sistema di rilevazioni dei tempi delle procedure amministrative.

Lo sviluppo di un sistema integrato di statistiche a supporto delle azioni di semplificazione della PA

La partecipazione a progetti di ricerca europei nell'ambito dell'*European Statistical System Network* (ESSnet), finanziati da Eurostat (Commissione europea – DG ESTAT), nonché ad altri progetti di ricerca che utilizzano gli strumenti di finanziamento promossi dalla Commissione europea, favorisce la condivisione di competenze ed esperienze finalizzate alla soluzione di problematiche metodologiche di interesse comune, oltre all'impiego di tecniche di intelligenza artificiale e di *machine learning* nei processi di produzione statistica.

Il valore aggiunto delle attività di ricerca a livello comunitario e internazionale

L'attività di ricerca internazionale, attraverso *partnership* con rilevanti istituti di ricerca nazionali e internazionali e mediante l'interscambio di risorse con altri Istituti Nazionali di Statistica, genera ricadute positive sullo svolgimento delle attività istituzionali e contribuisce a dare ulteriore impulso alla conoscenza scientifica e ad arricchire l'offerta informativa, migliorando la qualità dell'informazione statistica.

TAVOLA 2.6 OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO 4 - AUMENTARE IL VALORE ECONOMICO DELLA CONOSCENZA SCIENTIFICA: INDICATORI

INDICATORI DI IMPATTO	FORMULA/METODO DI CALCOLO	PESO	Fonte	BASELINE 2025	TARGET 2026	TARGET 2027	TARGET 2028
<i>Fundraising</i> progetti europei	Finanziamenti da progetti europei / Finanziamento da Bilancio dello Stato (euro)	50%	Istat, sistemi informativi interni	2.493.888 / 215.983.601	+ 0,25%	+ 0,5%	+ 0,75%
<i>Fundraising</i> progetti PNRR	Finanziamenti da progetti PNRR* / Finanziamento da Bilancio dello Stato (euro)	50%	Istat, sistemi informativi interni	1.898.834 / 215.983.601	3.557.122 /n.d	-	-

(*) Progetto Semplificazione PA

Fonte: Istat, elaborazione da documentazione interna

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

L'azione dell'Istituto, con riferimento all'Obiettivo VP5, per il prossimo triennio, si configura come un percorso unitario e coerente, fondato sull'integrazione tra innovazione organizzativa, trasformazione digitale, valorizzazione del capitale umano e rafforzamento della legalità e trasparenza amministrativa. Questi assi strategici, pur articolandosi in interventi specifici attuati dalle diverse strutture organizzative dell'Istituto (Direzioni e Servizi), sono profondamente interconnessi e concorrono alla promozione della salute organizzativa e professionale del personale, adottando un approccio multidimensionale basato su sviluppo delle competenze, formazione continua, conciliazione vita-lavoro e miglioramento del clima organizzativo.

Le procedure di reclutamento porteranno nel periodo di riferimento all'assunzione di circa 244 unità tra personale tecnologo e di ricerca e personale tecnico-amministrativo. Saranno orientate a favorire l'ingresso di professionalità in linea con le esigenze evolutive dell'Ente e a valorizzare le competenze trasversali, le capacità di *problem solving* e l'attitudine all'innovazione. Tale impostazione, volta anche a promuovere il ricambio generazionale e la crescita professionale, ha reso necessario pianificare e attuare un processo di digitalizzazione dell'intero ciclo della selezione del personale. La modernizzazione delle procedure di reclutamento costituisce, infatti, una leva strategica per l'innovazione amministrativa, la promozione della legalità sostanziale e l'attrazione di competenze qualificate. In coerenza con la Linea di indirizzo 3 orientata al miglioramento dei processi, anche amministrativi, mediante digitalizzazione e innovazione tecnologica e organizzativa, l'Amministrazione opererà per ampliare l'utilizzo delle piattaforme digitali dedicate alla gestione integrata delle selezioni, dalla presentazione delle domande allo svolgimento delle prove. Saranno standardizzati i flussi informativi e documentali, con l'obiettivo di ridurre oneri amministrativi e tempi di conclusione dei procedimenti, migliorando l'accessibilità e la fruibilità delle informazioni da parte dei candidati, in un'ottica di trasparenza sostanziale.

L'Istituto, inoltre, attraverso lo sviluppo del sistema delle competenze, intende rafforzare l'uso strategico delle informazioni sul capitale umano, passando da una mera rappresentazione statica all'integrazione dei dati nei processi decisionali relativi all'allocatione delle risorse, alla costituzione di gruppi di lavoro e alle attività di innovazione. Nel corso del 2026 saranno avviate iniziative di divulgazione e formazione interna sulle potenzialità del Sistema competenze, sull'utilizzo della Banca dati e sui servizi offerti dallo Sportello orientamento, attraverso *webinar*, comunicati stampa e altri prodotti editoriali. Saranno, altresì, messi a disposizione dei dirigenti e del personale dei cruscotti informativi, consultabili on line, in grado di rispondere alle esigenze conoscitive delle persone e dell'organizzazione.

I percorsi di inserimento per i neoassunti saranno oggetto di reingegnerizzazione e diventeranno uno strumento centrale per sostenere la trasformazione digitale e organizzativa dell'Istituto.

In continuità con le attività avviate negli anni precedenti, l'introduzione del *desk sharing* e la razionalizzazione del patrimonio immobiliare perseguono obiettivi di sostenibilità economica e ambientale, contribuendo all'efficientamento della spesa pubblica e a una gestione integrata degli *asset*, anche grazie alla collaborazione con l'Agenzia del Demanio. Per il triennio 2026-2028 proseguirà il percorso di evoluzione delle modalità di lavoro e di utilizzo degli spazi, valorizzando l'esperienza maturata nella sede romana sita nella zona Marconi ed estendendo gradualmente il modello di *desk sharing* ad altre sedi dell'Istituto, con lo sviluppo di spazi di *coworking* negli

La modernizzazione delle procedure di reclutamento come leva strategica per l'innovazione amministrativa, la promozione della legalità e l'attrazione di competenze qualificate

Proseguono le attività di sviluppo del *desk sharing* e di razionalizzazione del patrimonio immobiliare dell'Istituto

immobili di proprietà. Questi interventi mirano a migliorare l'efficienza logistica complessiva, a ridurre la frammentazione delle sedi e a valorizzare in modo più razionale il patrimonio pubblico già disponibile.

In tale quadro, si inserisce il percorso avviato con l'Agenzia del Demanio per la riqualificazione e gestione del patrimonio immobiliare dell'Istituto. Nel corso del 2026 l'Istituto sarà impegnato, mediante una collaborazione con la citata Agenzia, nell'attuazione delle disposizioni di legge²⁰ relative al trasferimento della proprietà denominata "terreno di Pietralata" al patrimonio dello Stato, quale passaggio funzionale a una gestione più coordinata ed efficiente degli asset pubblici.

TAVOLA 2.7 OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO 5 - PROMUOVERE LA SALUTE ORGANIZZATIVA E PROFESSIONALE DEL PERSONALE SECONDO UN APPROCCIO MULTIDIMENSIONALE: INDICATORI

INDICATORI DI IMPATTO	FORMULA/METODO DI CALCOLO	PESO	FONTE	BAS ELIN E 2025	TARGET 2026	TARGET 2027	TARGET 2028
Diminuzione del numero di accessi del personale Istat alla Consiglieria di fiducia	Valore assoluto	5%	Istat, sistemi informativi interni	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
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%	Istat	100%	100%	100%	100%

Fonte: Istat, elaborazione da documentazione interna

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

In quanto Ente Pubblico di Ricerca produttore di statistiche ufficiali, l'Istat intende proseguire nel prossimo triennio il percorso di semplificazione di procedure e processi avviato ormai da tempo, orientando tale azione agli obiettivi di Valore Pubblico individuati come prioritari sulla base del contesto esterno e interno di riferimento.

Il conseguimento di risultati efficaci non può prescindere, infatti, dalla semplificazione di alcuni processi ancora troppo burocratici, da un utilizzo appropriato, più consapevole e diffuso, delle tecnologie digitali e da un rafforzamento della cultura dell'innovazione. Caratteristiche che, accompagnate da un maggior livello di chiarezza e trasparenza, migliorano le operazioni interne e contribuiscono a una *governance* complessivamente più solida e democratica, garantendo così che l'Istituto operi in modo efficiente e conforme alle aspettative, secondo il paradigma del *New Public Management* (NPM).

In questa prospettiva, le procedure oggetto di semplificazione e reingegnerizzazione sono selezionate allo scopo di rafforzare in modo mirato il contributo agli obiettivi di Valore Pubblico, e in particolare a quelli di promozione della salute organizzativa e professionale del personale, secondo un approccio

Prosegue il percorso di semplificazione delle procedure e dei processi per contribuire agli obiettivi di Valore Pubblico

²⁰ Legge 199/2025 art. 1, commi 318 e ss.

multidimensionale, e di garanzia della trasparenza e della legalità dell'azione amministrativa, nonché alla trasformazione digitale dell'Istituto. Gli impatti differenziati sugli obiettivi di Valore Pubblico perseguiti derivano dalla scelta dei processi da rivedere e, in funzione della natura delle modifiche da attuare, dalle modalità di intervento adottate. L'Istituto sta attuando una strategia di azione graduale nei diversi settori di attività, concentrandosi su interventi mirati negli ambiti che presentano maggiori necessità di razionalizzazione e semplificazione, pianificando processo per processo adeguamenti legati a obblighi di legge, o a nuove e più snelle soluzioni di gestione. Inoltre l'integrazione tra i diversi programmi strategici (PG7, PG10, PG12) consente di superare una visione settoriale degli interventi, potenziando la funzione abilitante delle procedure digitalizzate, della trasparenza e della valorizzazione delle risorse umane nel perseguimento degli obiettivi di Valore Pubblico. Tra gli impatti attesi sono, quindi, inclusi la riduzione delle criticità procedurali, il miglioramento della qualità e della coerenza delle selezioni del personale, il rafforzamento dell'immagine istituzionale e la crescita della fiducia interna ed esterna verso l'Istituto. In tale contesto, la digitalizzazione rappresenta il filo conduttore delle principali linee di intervento e, con particolare attenzione alle procedure di pubblicazione e trasparenza, in coerenza con le raccomandazioni del Piano Nazionale Anticorruzione e le linee guida AgID, l'Istituto intende investire nell'automazione dei processi amministrativi, nella digitalizzazione dei flussi informativi e nell'interoperabilità dei sistemi.

Inoltre, le procedure semplificate e facilmente tracciabili incidono in modo significativo sul rafforzamento della trasparenza e della legalità dell'azione amministrativa e sostengono la trasformazione digitale complessiva dell'Istituto, al contempo facilitando il monitoraggio delle attività e riducendo così il rischio di errori e il potenziale impatto di pratiche non conformi.

Per questi motivi, si continuerà nel prossimo triennio ad attribuire particolare rilevanza alle attività di semplificazione, orientate a una gestione digitale e automatizzata di un numero sempre crescente di processi. Le procedure selettive saranno progressivamente gestite tramite piattaforme integrate (InPA), garantendo tracciabilità, accessibilità e riduzione degli oneri amministrativi. In continuità con le azioni già avviate, sarà completata la digitalizzazione dei procedimenti amministrativi ad alto impatto esterno, con specifico riferimento alle fasi di pubblicazione, gestione e conclusione delle procedure selettive e dei bandi. Saranno adottati *workflow* interamente digitali con una conseguente trasparenza sostanziale e più elevati livelli di efficienza, presidio della correttezza procedimentale e uniformità di trattamento.

Nella tavola seguente sono riportate le procedure attualmente oggetto di interventi integrati miranti a rendere le attività più semplici e razionali nell'ottica della loro relativa digitalizzazione. Le procedure indicate si collocano in uno specifico stato di attuazione²¹ del relativo percorso di semplificazione²² e digitalizzazione.

Lo stato di attuazione delle procedure da semplificare

²² Lo stato di attuazione del relativo percorso si basa sul presupposto di una pianificazione degli obiettivi orientati a semplificare prima di digitalizzare.

TAVOLA 2.8 PROCEDURE IN CORSO DI SEMPLIFICAZIONE E DIGITALIZZAZIONE – ANNO 2026

PROCEDURE/ PROCESSI	DIPARTI- MENTO	DIREZIONE	AREA	DIGITALIZZATO	STATO
Gestione sanzioni amministrative ai non rispondenti	DIRM/ DGEN	DCRD / DCIT/DCRU	Violazione obbligo di risposta/Sanzioni	In parte	In corso
Predisposizione delle informative istituzionali di indagini	DIRM	DCRD	Raccolta dati	NO	In valutazione
Iscrizione a corsi e convegni esterni	DGEN	DCRU	Sviluppo competenze	In parte	In corso
Pianificazione e monitoraggio dei progetti di collaborazione istituzionale	DGEN	DCPT	Partnership	NO	In valutazione
Autorizzazione del personale al trattamento dati personali.	DGEN	DCPT	Privacy (GDPR)	In parte	In corso
Fascicolo del personale	DGEN	DCRU	Sviluppo competenze	Sì	In chiusura
Iter e digitalizzazione dei flussi dati dell'amministrazione trasparente	DGEN	DCRU/ DCPT	Amministrazione trasparente	NO	In valutazione
Digitalizzazione <i>template</i> analisi dei rischi organizzativi	DGEN	DCPT	Analisi dei rischi	NO	In valutazione
Iter e digitalizzazione flussi per portale inPA	DGEN	DCRU	Reclutamento	Sì	In chiusura
Iter di definizione della composizione di GdL, Task force e Comitati	DGEN	DCPT	Pianificazione e programmazione	NO	In valutazione
Iter di firma dei contratti dei neoassunti	DGEN	DCRU	Reclutamento	Sì	In chiusura
Processo di acquisizione/sottoscrizione della modulistica pre-assunzionale	DGEN	DCRU	Reclutamento	NO	In corso
Ciclo di programmazione e monitoraggio dei comunicati stampa	DCRE	DCRE	Diffusione e comunicazione	NO	In valutazione

Fonte: Istat, elaborazione da documentazione interna

In coerenza con l'attuale contesto e con riferimento al triennio 2026-2028, quindi, gli obiettivi di digitalizzazione si configurano in un'accezione ampia e non meramente tecnologica, come leva di evoluzione organizzativa e di miglioramento dei modelli di lavoro. Il ricorso a soluzioni digitali, infatti, favorisce nuove modalità di collaborazione, maggiore integrazione tra le strutture e superamento di logiche operative complesse e frammentate, al fine di promuovere una gestione snella dei processi, coerente con gli obiettivi strategici e orientata ai risultati.

In questa prospettiva, perseguire obiettivi di digitalizzazione implica quindi obiettivi di semplificazione, finalizzati a ridurre la complessità e a migliorare l'efficacia dei processi. Tali obiettivi si articolano principalmente su quattro piani integrati – processi, persone, organizzazione e relazione con utenti e *stakeholder* – e il loro simultaneo perseguimento

La digitalizzazione implica la semplificazione dei processi, riducendone la complessità e migliorandone l'efficacia

richiede un accompagnamento strutturato al cambiamento. Il coinvolgimento progressivo del personale, fondato su percorsi di formazione mirati e strettamente connessi ai processi e sulla valorizzazione delle competenze interne, diviene infatti cruciale per favorire l'adozione consapevole delle innovazioni introdotte.

Anche in un contesto di gestione dell'interesse pubblico, gli obiettivi di semplificazione e digitalizzazione si caratterizzano in obiettivi di natura non strettamente tecnologica e di portata più ampia, riferibili a una sfera di influenza di tipo culturale, che nel loro insieme assumono una natura strategico-organizzativa.

In particolare, l'Istituto sta operando una razionalizzazione tecnica delle piattaforme di acquisizione e soprattutto di diffusione dei dati, centralizzando le informazioni sul sito istituzionale, sul *data browser* e sul punto unico di contatto, nell'ottica di dismettere, man mano, le piattaforme che negli anni precedenti hanno assolto tale ruolo. Inoltre, l'introduzione di strumenti di AI su tali piattaforme consolidate facilita la relazione con l'utente. Ecco come gli strumenti IT sono a supporto delle strategie più generali dell'Istat e ne rappresentano un *driver* di innovazione. Con specifico riferimento agli impatti culturali di tale strategia, l'Istituto intende cogliere le opportunità di adeguamento delle attività volte alla realizzazione della propria missione istituzionale, nonché di tutte quelle a supporto, per soddisfare pienamente le diverse esigenze dei soggetti interessati (*stakeholder* interni ed esterni). A tal fine, nel triennio 2026-2028 l'impegno riguarderà diversi piani di azione e relativi obiettivi: la crescita organizzativa e culturale dell'Istituto, il rafforzamento della *governance* e dei processi decisionali, il miglioramento dell'efficienza ed efficacia delle attività di supporto alla ricerca, la valorizzazione del capitale umano e lo sviluppo dei servizi e delle relazioni con gli *stakeholder*.

Nel solco di quanto già in corso di attuazione, l'obiettivo è dunque sostenere un percorso di trasformazione non limitato all'adozione di strumenti tecnologici, ma volto al rafforzamento della qualità organizzativa e gestionale dell'Istituto. Per perseguire questo obiettivo, semplificazione e digitalizzazione costituiscono leve strategiche per favorire l'integrazione dei processi, superare logiche operative frammentate e diffondere una cultura organizzativa orientata ai risultati e al miglioramento continuo.

Per un'amministrazione che intende creare Valore Pubblico, l'obiettivo complessivo racchiude diversi obiettivi trasversali e richiede un monitoraggio specifico, articolato su più dimensioni con relativi indicatori idonei; nel triennio 2026-2028, l'Istat intende dotarsi dei relativi strumenti di monitoraggio, al fine di garantire il raggiungimento del Valore Pubblico atteso.

In un'ottica di Valore Pubblico l'integrazione tra trasparenza, digitalizzazione e prevenzione della corruzione rappresenta una leva strategica per la modernizzazione amministrativa e una migliore efficienza dell'Ente. Sarà, quindi, perseguito il rafforzamento dei presidi di legalità e trasparenza attraverso l'innovazione delle procedure concorsuali, la standardizzazione dei criteri di valutazione e la tracciabilità delle fasi procedurali. L'Istituto consoliderà le certificazioni ISO 37001 e ISO 9001, promuoverà azioni di sensibilizzazione sul *whistleblowing* e rafforzerà i controlli su dati e conflitti di interesse, anche in relazione ai progetti finanziati dal PNRR.

Prosegue la transizione verso il sistema *accrual* unico, prevista dalla Riforma 1.15 del PNRR, fino al completo adeguamento dei sistemi informativi e alla digitalizzazione dei processi di pianificazione e rendicontazione.

Nel 2026, inoltre, sarà rilasciato in esercizio il Sistema di Autorizzazione al Trattamento (SAT), una piattaforma applicativa dedicata alla predisposizione, in modalità integralmente digitalizzata, della delibera di autorizzazione al trattamento dei dati personali. Il sistema è progettato per ridurre le criticità nella compilazione di tale atto ufficiale e per garantire l'adozione di uno standard documentale uniforme a livello

La digitalizzazione comporta trasformazioni che vanno oltre il livello tecnologico, investendo la qualità organizzativa e gestionale dell'Istituto

Il nuovo Sistema di autorizzazione al trattamento dei dati personali

di Istituto. L'integrazione con il Registro delle attività di trattamento consentirà di assicurare la coerenza e l'allineamento delle informazioni tra i principali strumenti a supporto della *governance* e della protezione dei dati personali.

In quest'ultimo specifico ambito, invece, nel 2026 proseguiranno le attività di integrazione e rafforzamento del processo gestionale di analisi dei rischi di trattamento (AdR) per i diritti e le libertà degli interessati sui trattamenti gestiti dall'Istituto²³. Anche attraverso un progetto di revisione in ottica di semplificazione, lo schema in uso per la predisposizione delle Valutazioni d'impatto privacy (VIP) per i trattamenti che presentano un livello di rischio elevato sarà integrato con le AdR e con il Registro dei Trattamenti.

Proseguono le attività di analisi dei rischi collegati al trattamento dei dati personali

TAVOLA 2.9 OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO 6 - GARANTIRE LA TRASPARENZA, LA LEGALITÀ DELL'AZIONE AMMINISTRATIVA E LA TRASFORMAZIONE DIGITALE DELL'ENTE: INDICATORI

INDICATORI DI IMPATTO	FORMULA/METODO DI CALCOLO	PESO	FONTI	BASELINE 2025	TARGET 2026	TARGET 2027	TARGET 2028
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	94,4%	95%	96%	n.d.
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	0	0	0
Mantenimento della certificazione UNI EN ISO 37001-2016	Audit superati nell'anno/Audit previsti (Valore assoluto)	40%	Istat	1	1	1	1

Fonte: Istat, elaborazione da documentazione interna

²³ In attuazione delle previsioni del Regolamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo del Consiglio del 27 aprile 2016 relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali, nonché alla libera circolazione di tali dati e che abroga la direttiva 95/46/CE (regolamento generale sulla protezione dei dati).

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

Ai sensi dell'Art. 7 del Regolamento di Amministrazione, Finanza e Contabilità, la pianificazione costituisce un processo integrato finalizzato alla definizione, sulla base delle Linee di indirizzo definite dal Consiglio, delle attività e delle risorse necessarie per la realizzazione del mandato istituzionale, nel rispetto delle compatibilità finanziarie ed economiche e dell'assetto normativo vigente.

In coerenza con la pianificazione e la programmazione 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 del 12 novembre 2024, 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).

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. In tale sistema contabile, le proposte di fabbisogno economico finanziario dei CDR sono state formulate nell'ambito delle Iniziative. 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.

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 omogenei di attività realizzate dall'amministrazione, volte a perseguire le finalità individuate nell'ambito delle missioni. La realizzazione di ciascun programma è attribuita a un unico CDR.

Il fondo, *Work Breakdown Element* (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 rappresentato dal budget economico annuale e dal 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. Tali

documenti contabili assegnano ai diversi Centri di Responsabilità le risorse economiche finanziarie necessarie al raggiungimento degli obiettivi loro attribuiti e vengono redatti secondo la disciplina civilistica, dando attuazione alle disposizioni del Regolamento di amministrazione finanza e contabilità adottato dal Consiglio dell'Istituto²⁴ e del relativo Manuale applicativo²⁵, in vigore a decorrere dall'esercizio finanziario 2021 e aggiornato nel 2023.

²⁴ Deliberazione n. 497 del 13 dicembre 2019

²⁵ Adottato dal Consiglio dell'Istituto nella seduta del 17 dicembre 2020

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 alle 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.

La misurazione della *performance* delle attività *core* dell'Istituto

TAVOLA 2.10 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)
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

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

Il termine accessibilità indica la condizione per cui tutte le persone possono accedere, comprendere e utilizzare spazi, servizi, informazioni e tecnologie in modo autonomo ed equo. In ambito pubblico, essa assume anche una dimensione istituzionale, legata alla trasparenza e alla legalità dell'azione amministrativa, poiché rende i procedimenti, le decisioni e le informazioni realmente conoscibili e controllabili da tutti. In questo senso, l'accessibilità è uno strumento cardine per l'inclusione, perché riduce le disuguaglianze, previene l'esclusione e garantisce la piena partecipazione dei cittadini ai processi produttivi dell'ente. Lavorare per l'accessibilità dei processi significa progettare pensando alla diversità umana, dove le fasce di popolazione tendenzialmente più deboli, perché con caratteristiche fisiche, percettive, sensoriali meno comuni o perché lontane dal potere decisionale, rappresentano un riferimento costante nella progettazione. In questo senso, in continuità con il percorso avviato nei precedenti cicli di pianificazione, l'Amministrazione estende il concetto di accessibilità anche alla dimensione strutturale della trasparenza e della legalità dell'azione amministrativa. L'obiettivo strategico legato alla realizzazione della piena accessibilità viene perseguito, dunque, attraverso un insieme coordinato di azioni trasversali, organizzative, procedurali e infrastrutturali, orientate a garantire la partecipazione dei soggetti interessati, cui viene assicurata la piena conoscibilità, comprensibilità e verificabilità delle attività amministrative.

Sul piano dell'accessibilità digitale, l'Istituto consolida un approccio sistemico fondato sul principio dell'accessibilità *by design*, integrato nei processi di produzione e pubblicazione dei contenuti amministrativi. In tale ambito, la Direzione competente, in raccordo con le strutture responsabili in materia di trasformazione digitale e con il supporto del *disability management* dell'Istituto, assicura il presidio della qualità informativa e dell'accessibilità dei documenti e dei dati di propria competenza, promuovendo l'adozione di standard condivisi, linee guida operative e strumenti di verifica automatica. L'obiettivo è garantire che l'adempimento degli obblighi di trasparenza si traduca in una reale fruibilità delle informazioni, riducendo le asimmetrie informative e rafforzando il controllo diffuso sull'azione amministrativa.

Parallelamente, l'Amministrazione prosegue nel rafforzamento dell'accessibilità fisica delle proprie sedi, integrando gli interventi di rimozione delle barriere architettoniche nella programmazione degli interventi edilizi e nella gestione ordinaria del patrimonio immobiliare. L'attenzione all'accessibilità si estende anche alla sicurezza e alla gestione delle emergenze, attraverso la predisposizione di percorsi dedicati, spazi calmi e ausili per l'evacuazione assistita. Tali azioni concorrono a garantire condizioni di equità, tutela e inclusione negli ambienti di lavoro e di servizio, rafforzando la coerenza tra organizzazione degli spazi, la legalità dell'azione amministrativa e il rispetto dei diritti delle persone.

In merito alla gestione delle risorse umane, l'Istat è impegnato nel rafforzamento dei rapporti con i centri territoriali per l'impiego al fine di modulare i nuovi ingressi delle persone con disabilità a copertura della quota di riserva obbligatoria²⁶, nella progettazione di percorsi formativi specifici a potenziamento delle competenze di tutto il personale e in particolare delle fasce più fragili, nelle azioni di promozione culturale, nell'implementazione e nel monitoraggio di accorgimenti tecnici e organizzativi per favorire l'inclusione, per la descrizione dei quali si rimanda alla sezione 3 del presente

L'Istat estende il concetto di accessibilità anche alla dimensione strutturale della trasparenza e della legalità dell'azione amministrativa

L'impegno sul versante del reclutamento delle persone con disabilità

²⁶ Legge 12 marzo 1999, n. 68.

documento.

Sotto il profilo tecnologico, l'Istituto punta a rafforzare il proprio *know-how* attraverso percorsi formativi accessibili e diffusi, rivolti a tutto il personale, promuovendo al contempo la digitalizzazione dei processi e la razionalizzazione delle infrastrutture IT, al fine di ridurre i costi, aumentare la flessibilità e garantire una maggiore resilienza operativa. La strategia è allineata agli SDGs²⁷ e promuove un uso responsabile delle tecnologie, basandosi su tre principi:

- approccio incrementale: cambiamenti gradualmente e sperimentali;
- motore culturale: partecipazione e cultura aperta al cambiamento;
- innovazione con continuità: evoluzione senza compromettere l'attività corrente.

Fra le principali attività previste per il triennio 2026-2028, vanno annoverate la partecipazione al Polo Strategico Nazionale (PSN), la centralizzazione dei dati, l'adozione del modello *Shared by Default*, le collaborazioni con l'Agenzia per la Cybersicurezza Nazionale (ACN) e CSIRT²⁸ per cybersicurezza, la *governance* condivisa e una visione di lungo periodo, le collaborazioni con il CINECA (obiettivo VP1); la valorizzazione delle competenze, la formazione su IA e sostenibilità, l'adozione di standard internazionali (ISO 5055, ASCRSM) e strategia europea CSRD (obiettivo VP2); l'evoluzione di prodotti e servizi con approccio *user-centric*, il principio *Digital by Default*, i *workshop* su sostenibilità digitale e innovazione dell'etica (obiettivo VP3); la transizione al *cloud*, l'ottimizzazione delle risorse, le certificazioni internazionali (ISO/IEC 27001, 20000-1, 22301), le collaborazioni per la protezione di infrastrutture critiche, la rendicontazione sostenibile secondo la CSRD (obiettivo VP4); la formazione continua su IT, IA, *cloud*, *cybersecurity*, leadership digitale e gestione del cambiamento; la promozione di una cultura aperta e responsabile (obiettivo VP5); la digitalizzazione dei processi, la fruibilità dei dati, i modelli *Shared by Default* e *Digital by Default* secondo le linee guida AgID, SGSI conforme a ISO/IEC 27001, la rendicontazione sostenibile (obiettivo VP6).

Obiettivi di accessibilità fisica e digitale dell'Amministrazione

Nel triennio 2026-2028, l'Amministrazione persegue l'obiettivo di rafforzare l'accessibilità ai processi amministrativi, intesa anche come semplicità, chiarezza e fruibilità delle procedure, quale fattore abilitante della trasparenza e della legalità dell'azione amministrativa. In tale contesto, l'Istituto assicura il costante aggiornamento, l'integrazione e il monitoraggio dei dati pubblicati, con particolare riferimento alla contrattualistica pubblica, al fine di garantire completezza, coerenza e leggibilità delle informazioni rese disponibili nella sezione *Amministrazione trasparente/Bandi di gara e contratti*.

Il presidio della sezione Intranet dedicata alle acquisizioni di beni, servizi e lavori, l'adeguamento continuo alla normativa vigente, la messa a disposizione di modulistica standardizzata e di strumenti informativi a supporto dei RUP e dei DEC contribuiscono a rendere i procedimenti maggiormente accessibili, tracciabili e verificabili. Tali azioni, integrate con il percorso di trasformazione digitale dell'Ente,

Il rafforzamento dell'accessibilità dei processi amministrativi

concorrono a rafforzare il controllo diffuso sull'operato amministrativo e a promuovere un modello di accessibilità orientato all'efficienza, all'inclusività e alla creazione di Valore Pubblico.

L'accessibilità è dunque un obiettivo strategico trasversale, che garantisce inclusione e pari opportunità per tutti gli utenti, in linea con le normative nazionali e internazionali²⁹.

Con riferimento all'accessibilità digitale è prevista la progettazione di servizi e piattaforme conformi agli standard WCAG 2.1³⁰, principio *Accessibility by Design* e la fruibilità dei dati per persone con disabilità. In merito all'accessibilità fisica si procederà all'adeguamento degli spazi e delle infrastrutture per garantire l'accesso sicuro e inclusivo.

Fra gli obiettivi specifici da traghettare vale la pena menzionare il monitoraggio continuo, l'audit di conformità, la formazione del personale su design inclusivo e tecnologie assistive.

La progettazione di servizi digitali conformi al principio *Accessibility by Design*, che li rende fruibili anche alle persone con disabilità

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

Il presente paragrafo del PIAO ha assorbito le funzioni del Piano delle Azioni Positive (PAP), il documento programmatico triennale soppresso dal DPR n. 81/2022, attraverso il quale le amministrazioni individuavano e pianificavano gli interventi volti a rimuovere o prevenire condizioni di disparità, discriminazione o ostacolo nei luoghi di lavoro, con particolare riferimento all'equilibrio di genere, alla conciliazione vita-lavoro e al benessere organizzativo. Le azioni positive sono oggi ricondotte nell'ambito della pianificazione generale degli enti e pienamente integrate nel ciclo della performance.

In particolare, l'art. 3 del D.M. n. 132 del 24 giugno 2022, inserendo gli obiettivi relativi a parità di genere, pari opportunità e qualità delle condizioni di lavoro nella sottosezione 2.2 del presente PIAO, sancisce il collegamento diretto tra benessere organizzativo e Valore Pubblico. Ne deriva un *cascading* in cui il Valore Pubblico esterno orienta gli obiettivi di *performance*, i quali richiedono un adeguato livello di salute organizzativa, perseguito anche mediante azioni positive mirate a promuovere inclusione, benessere e pari opportunità. Contestualmente, tali azioni generano Valore Pubblico interno, migliorando le condizioni di lavoro, la motivazione e la partecipazione del personale, e contribuendo al rafforzamento della performance complessiva dell'Istituto. In tal modo si alimenta un circolo virtuoso in cui il benessere delle persone sostiene la qualità dei risultati e il valore prodotto per la collettività.

Le azioni positive rappresentano quindi delle misure temporanee, concrete e realisticamente attuabili, coerenti con gli obiettivi strategici dell'Ente e orientate a rafforzare il clima interno, il capitale umano e relazionale dell'Ente, con l'obiettivo ultimo di produrre valore per la collettività in senso ampio. La loro individuazione avviene attraverso un processo integrato che combina l'analisi dei dati del personale, il monitoraggio delle eventuali criticità in materia di pari opportunità, benessere organizzativo ed equilibrio di genere.

Il Comitato Unico di Garanzia (CUG) dell'Istituto, in linea con le proprie funzioni istituzionali, formula proposte di azioni positive all'Amministrazione, sulla base delle evidenze rilevate e delle esigenze emergenti, assicurando un presidio costante sulla

²⁹ Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità del 2006, ratificata dall'Italia con L. n. 18/2009, Legge 4/2004, Direttiva UE 2016/2102, Direttiva (UE) 2019/882 – *European Accessibility Act*

³⁰ *Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) 2.1*

promozione del benessere e della parità. Le strutture competenti e la dirigenza valutano tali proposte e le integrano nella pianificazione dell'Istituto, definendo obiettivi specifici e misurabili, direttamente collegati agli obiettivi strategici e supportati da indicatori sul miglioramento del clima interno, così da garantirne coerenza, attuabilità e monitoraggio periodico dei risultati.

L'Istituto prosegue nell'impegno a rendere il processo di pianificazione delle politiche in materia di parità, equilibrio di genere e inclusione sempre più integrato e coerente, armonizzando gli adempimenti previsti dalle normative nazionali e sovranazionali in materia di PIAO, parità di genere, trasparenza e prevenzione delle discriminazioni. Tale approccio consente di ridurre la frammentazione degli obblighi e di accrescere l'efficacia complessiva delle politiche adottate. In coerenza con tali principi, l'Istituto consolida il ruolo del Piano di Uguaglianza di Genere (*Gender Equality Plan* – GEP) quale strumento di riferimento per promuovere l'equilibrio di genere e favorire la partecipazione nei percorsi di carriera, e del Bilancio di Genere, come strumento di rendicontazione e analisi delle politiche interne in ottica di genere, utile anche a individuare interventi mirati a supporto della programmazione delle azioni positive.

La pianificazione delle politiche in materia di parità, equilibrio di genere e inclusione avviene con un approccio sempre più sistemico e integrato

La pianificazione 2026–2028 dell'Istat conferma l'obiettivo di Valore Pubblico VP5 – *Promozione della salute organizzativa e professionale del personale*, attuato attraverso la Linea di indirizzo L6 – *Investire nella crescita professionale e nel benessere del personale*. In tale cornice, per il 2026 vengono riproposte le azioni positive già individuate nel precedente ciclo di programmazione, caratterizzate da uno sviluppo triennale e integrate nel sistema di pianificazione dell'Istituto, con indicatori, *target* e responsabilità attuative che ne assicurano tracciabilità, trasparenza e monitoraggio sistematico (tavola seguente).

TAVOLA 2.11 AZIONI POSITIVE 2026

STRUTTURA RESPONSABILE	AZIONE POSITIVA
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
	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	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
	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

Fonte: Istat, elaborazione da documentazione interna

Nel corso del 2026 l'Istituto realizzerà una nuova indagine di clima organizzativo, finalizzata a rilevare il percepito del personale, individuare eventuali aree di criticità e raccogliere evidenze utili alla definizione delle future azioni positive. I risultati dell'indagine alimenteranno il processo di aggiornamento continuo del sistema di pianificazione, assicurando coerenza tra gli obiettivi di Valore Pubblico, le leve organizzative e il benessere delle persone che operano nell'Istituto.

La nuova indagine sul clima organizzativo permetterà di raccogliere informazioni per la definizione delle future azioni positive

Inoltre, nell'ambito del progetto Istat-Cervap sull'Osservatorio del Valore Pubblico, l'Istituto prosegue nella sperimentazione di strumenti di misurazione del Valore Pubblico – sia esterno che interno - basati su indicatori compositi, capaci di integrare in un'unica metrica dimensioni diverse come soddisfazione, partecipazione, equilibrio vita-lavoro, carichi di lavoro percepiti, inclusione ed equità. Tali indicatori, costruiti attraverso metodologie statistiche consolidate, possono supportare in modo sistematico la *governance* interna, consentendo di monitorare nel tempo l'evoluzione del benessere, individuare tempestivamente aree di intervento e rafforzare l'allineamento tra obiettivi di performance, salute organizzativa e creazione di Valore Pubblico.

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

In continuità con il processo di riorganizzazione, prosegue l'impegno dell'Istituto nell'innovazione dei processi di produzione statistica e di diffusione delle informazioni economiche, sociali e ambientali, con un rilevante incremento del livello qualitativo dei servizi erogati. Parallelamente, il processo di modernizzazione e semplificazione dell'azione amministrativa contempla investimenti finalizzati allo sviluppo di sistemi gestionali e al rafforzamento dell'integrazione delle informazioni interne, con l'obiettivo di conseguire, a regime, un significativo miglioramento della qualità degli strumenti di analisi e monitoraggio delle attività, nonché di determinare effetti positivi sull'organizzazione del lavoro e sulle condizioni operative del personale.

A sostegno di tale processo, la Legge di bilancio 2026-2028³¹ prevede un incremento delle risorse finanziarie attribuite all'Istituto per il triennio di riferimento, volto a consentire all'Amministrazione la realizzazione di investimenti e l'attuazione di interventi complessivamente orientati allo sviluppo, all'efficientamento e alla gestione di ambiti strategici. L'individuazione dei servizi e dei prodotti, nonché dei correlati obiettivi di miglioramento attesi, sarà formalizzata in sede di aggiornamento del presente Piano.

Al contempo, in attuazione delle disposizioni della citata legge n. 199 del 2025, interventi specifici saranno attuati anche sul patrimonio dell'Istituto. Attraverso una collaborazione strutturata con l'Agenzia del Demanio, secondo quanto riportato nelle pagine precedenti, è previsto per il 2026 il trasferimento allo Stato della proprietà dell'Istat destinata alla edificazione della cd. "sede unica" dell'Istituto, nonché la definizione, attivazione e conclusione delle procedure amministrative e contabili finalizzate al riconoscimento e al rimborso, in favore dell'Istat, delle spese sostenute per l'acquisizione dell'area oggetto di cessione e delle spese sostenute per la progettazione della sede unica, nel rispetto dei tempi programmati e della normativa vigente. Nel loro insieme, le attività di razionalizzazione del patrimonio immobiliare sono orientate alla modernizzazione e valorizzazione degli spazi di lavoro e al contempo a rafforzare la capacità di adattamento ai cambiamenti del contesto interno

Le attività di razionalizzazione del patrimonio immobiliare

³¹ Legge 199/2025

ed esterno rafforzando la sostenibilità economica dell'Istituto e migliorando l'efficacia complessiva dell'azione amministrativa.

Nel corso dell'ultimo triennio il personale dell'Istituto, nonostante una consistenza numerica ridotta rispetto al passato, ha continuato a sostenere con impegno le attività connesse al percorso di innovazione e miglioramento avviato a partire dai risultati conseguiti nel 2022. Tale percorso è finalizzato a garantire a cittadini e istituzioni un patrimonio informativo sempre più ampio, diversificato e adeguato all'evoluzione del contesto di riferimento.

In relazione a tali attività, l'Istituto può prevedere un'integrazione delle risorse destinate al trattamento accessorio del personale, ai sensi degli articoli 4, comma 3, e 9, comma 3, del CCNL 1998/2001 – biennio economico 2000/2001, che consentono di correlare incrementi delle risorse accessorie al maggiore impegno richiesto al personale per il perseguimento degli obiettivi istituzionali.

L'effettiva attribuzione dell'integrazione sarà subordinata alla verifica, effettuata nell'ambito della relazione annuale sulla performance, del raggiungimento dei target programmati. Qualora tale verifica accerti il concreto contributo fornito dal personale per il soddisfacimento degli obiettivi assegnati, l'Istituto potrà procedere alla correlata integrazione del trattamento accessorio, in conformità alla disciplina contrattuale vigente.

Performance individuale

Gli obiettivi di performance assegnati per il 2026 ai Dirigenti generali, collegati ai Programmi strategici e agli obiettivi di Valore Pubblico di riferimento e comprensivi dei relativi risultati e indicatori attesi, sono contenuti nell'Allegato 5.

Per il 2026 viene confermata e altresì rafforzata l'assegnazione di alcuni obiettivi in condivisione a più Direttori, introdotta a partire dallo scorso anno. In particolare, in relazione al Centenario della fondazione dell'Istituto, a tutti i Direttori è stato assegnato un obiettivo inerente alla realizzazione delle attività connesse al Centenario stesso, a sottolineare la collaborazione svolta in sinergia tra le diverse strutture coinvolte, ai fini del conseguimento di un obiettivo di rilievo trasversale per tutto l'Istituto.

Gli obiettivi individuali assegnati ai Dirigenti generali riguardano le attività di carattere amministrativo, gestionale e organizzativo, attraverso le quali si esplicano le funzioni dirigenziali. Particolarmente rilevante 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, formazione, trasparenza e rischi corruttivi.

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

2.3 Sottosezione di programmazione Anticorruzione e trasparenza

Programmazione delle attività di prevenzione della corruzione

Gli obiettivi in materia di prevenzione della corruzione per il triennio 2026-2028 individuati dall'Istituto per garantire la legalità dell'azione amministrativa, sono i seguenti:

- integrare il sistema di prevenzione della corruzione con i sistemi di pianificazione e controllo interno;
- sostenere la crescita costante della cultura dell'integrità e della legalità tra il personale, attraverso l'attuazione di un Sistema di prevenzione dei comportamenti contrari agli interessi pubblici e dell'amministrazione, orientato alla concreta promozione della trasparenza e al miglioramento continuo dei processi dell'amministrazione.

Tali obiettivi discendono dal più generale Programma Strategico di riferimento *Etica nelle aree dell'Istituto maggiormente esposte al rischio di corruzione* (PG12).

Il Programma strategico PG12 e i suddetti obiettivi rappresentano una delle declinazioni dell'Obiettivo di Valore Pubblico interno VP6 *Garantire la trasparenza, la legalità dell'azione amministrativa e la trasformazione digitale dell'Ente*.

Anagrafica

I dati e le informazioni inerenti all'organizzazione sono riportate nella Sezione 1 del presente documento, nonché nella homepage del sito istituzionale (<https://www.istat.it/>).

Il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza per l'Istituto nazionale di statistica è il dott. Paolo Weber, Direttore della Direzione centrale per le risorse umane (DCRU)³².

Il Responsabile per la prevenzione della corruzione e la promozione della trasparenza (RPCT) dell'Istituto svolge un ruolo di impulso e coordinamento per l'attuazione e il monitoraggio del sistema di prevenzione della corruzione. Nell'ambito di tali competenze, all'RPCT è altresì demandato il compito di supervisionare e monitorare l'attuazione del processo di gestione dei rischi di corruzione. Il Responsabile si avvale di un team di supporto che lo coadiuva nell'esercizio delle proprie funzioni e di un ulteriore team di esperti appositamente incaricato di coadiuvarlo nella gestione delle segnalazioni di violazioni del diritto nazionale e dell'Unione Europea (c.d. segnalazioni di *whistleblowing*). Inoltre, il Responsabile si avvale dei referenti per la prevenzione della corruzione e la promozione della trasparenza, nominati nell'ambito delle strutture dirigenziali di livello generale (Dipartimenti e Direzioni) e presso l'Ufficio di Presidenza, con il compito di supportare il Direttore della struttura di appartenenza, sia sotto il profilo metodologico sia nella gestione dei flussi di processo e di comunicazione con l'RPCT, segnalando a quest'ultimo lo stato di attuazione delle misure di prevenzione della corruzione di competenza della struttura, nonché ogni eventuale ulteriore elemento utile a verificare la corretta attuazione del Sistema.

Contesto

Gli elementi di contesto utili alla gestione dei rischi di corruzione in Istat sono individuati, per quel che riguarda il contesto esterno, nei dati e nelle informazioni

Integrare la prevenzione della corruzione con la pianificazione e il controllo interno, promuovendo la cultura dell'integrità e della legalità

Il ruolo fondamentale del Responsabile per la prevenzione della corruzione e la promozione della trasparenza

³² Nominato in data 04/03/2024, con Deliberazione DOP/234/2024 del 04/03/2024. L'atto di nomina è consultabile sul sito istituzionale, nella pagina dedicata alla "prevenzione della corruzione" della sotto-sezione "altri contenuti" di Amministrazione Trasparente.

contenuti nella Sottosezione 2.1 del presente PIAO, a cui si rinvia; per quel che concerne il contesto interno, sono ravvisabili nei dati di monitoraggio sull'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione dell'anno precedente; nei dati sulla gestione dell'attività istituzionale e giudico-amministrativa dell'Istituto (Relazione sulla performance e Bilancio di esercizio); nei dati di programmazione delle acquisizioni di forniture per beni e servizi (Programma triennale degli acquisti); nei dati contenuti nella Relazione annuale dell'RPCT; nei dati sull'organizzazione e il capitale umano contenuti nella Sottosezione del PIAO 3.1 *Organizzazione e capitale umano* (a cui si rinvia); nella mappatura delle aree di rischio individuate per ciascuna struttura organizzativa; nelle segnalazioni delle violazioni del diritto nazionale e dell'Unione Europea (c.d. segnalazioni di *whistleblowing*) pervenute all'RPCT.

Metodologia

Il Sistema di prevenzione della corruzione dell'Istat, attuato in coerenza con le indicazioni della Legge 190/2012 (e s.m.i.), nonché con le disposizioni regolamentari emanate dall'Autorità Nazionale Anticorruzione e le raccomandazioni contenute negli standard di settore maggiormente riconosciuti a livello internazionale (tra cui l'ISO 31000 e l'ISO 37001), a seguito di appositi audit tenutisi, rispettivamente, nel mese di novembre e maggio 2025, anche per il 2025-2026 ha ottenuto la conferma della certificazione ISO 37001:2016 del Sistema di gestione per la prevenzione della corruzione dell'Istituto, acquisita per la prima volta nel 2021, e della certificazione ISO 9001:2015 del processo di gestione dei rischi di corruzione. Anche nel 2026 sono previsti specifici audit con la società certificatrice per le necessarie verifiche volte al mantenimento di entrambe le certificazioni. Inoltre, nel 2026 la funzione di *Internal Auditing risk based* effettuerà audit interni sul Sistema di gestione per la prevenzione della corruzione e su un campione di processi esposti a rischio di corruzione. Proseguiranno, inoltre, gli audit per la verifica dei controlli sulla gestione dei progetti finanziati dal PNRR, per i quali l'Istituto risulta ente attuatore. Al riguardo, nel corso del 2025, sono state condotte le necessarie verifiche finalizzate alla rendicontazione delle spese e della successiva richiesta di erogazione delle tranches di finanziamento per i progetti finanziati a valere sul Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). Tali verifiche hanno riguardato l'accertamento dei controlli ordinari di legalità e regolarità amministrativo-contabili nonché del rispetto dei principi trasversali previsti dalla legislazione nazionale e dai connessi atti e provvedimenti ufficiali per l'implementazione del PNRR. Tali controlli si inseriscono nel più ampio sistema di *governance* e di controllo multilivello del PNRR, il quale prevede che i soggetti attuatori provvedano alla tempestiva realizzazione degli interventi e al corretto utilizzo dei finanziamenti, in conformità alla normativa nazionale ed europea, assicurando costantemente la separazione dei compiti di gestione e controllo, demandando la responsabilità dei controlli a soggetti diversi dai responsabili delle attività di gestione, al fine di garantire una ragionevole imparzialità. Per tale ragione, nell'ambito delle funzioni di controllo interno ai fini della prevenzione della corruzione, i componenti del Nucleo di presidio a supporto dell'RPCT sono stati incaricati di svolgere tali verifiche.

L'implementazione del Sistema di prevenzione della corruzione proseguirà nel triennio 2026-2028 in continuità con la metodologia di gestione del rischio di corruzione in uso in Istituto, consolidata da più di un decennio. Sulla base di tale metodologia, che segue le indicazioni fornite dall'ANAC nell'Allegato 1 al PNA 2019, per il 2026 l'identificazione e l'analisi dei rischi è stata effettuata attraverso una partecipazione attiva delle strutture organizzative responsabili dei processi sui quali sono stati identificati i rischi, sotto il coordinamento dell'RPCT e con il supporto operativo e metodologico del Nucleo di presidio per l'anticorruzione e la trasparenza.

Il Sistema di prevenzione della corruzione dell'Istat ha ottenuto le certificazioni internazionali di qualità anche per il 2025-2026

Operativamente, i dirigenti generali (Direttori), avvalendosi del supporto dei propri referenti e del supporto metodologico del Nucleo, hanno identificato le fattispecie e i comportamenti corruttivi, cioè gli schemi attraverso i quali può essere attuato concretamente l'atto di corruzione, e i relativi fattori abilitanti, ossia le circostanze organizzative (quali, ad esempio, l'assenza o la debolezza delle procedure interne, la carenza e la discrezionalità dei controlli, la mancanza di adeguate competenze, la concentrazione del potere decisionale in capo a un unico soggetto, ecc.) che potrebbero agevolare il concretizzarsi dei comportamenti corruttivi. In questa fase, le strutture hanno altresì effettuato una prima ricognizione dei controlli vigenti per ciascun comportamento corruttivo identificato e ne hanno descritto le modalità di attuazione. L'effettività di tali controlli è stata poi valutata dalle strutture stesse nella fase di misurazione del rischio.

Per l'anno 2026, sono stati identificati rischi di corruzione nelle seguenti aree: area acquisizione e progressione del personale; area contratti pubblici; area finanziaria; area gestione del personale; area incarichi e nomine; area patrimonio (fisico, immateriale, intellettuale, informativo); area pianificazione, controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni; area provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto e immediato per il destinatario; area rapporti con soggetti esterni; area servizi e prodotti statistici.

Particolare attenzione è stata posta nei confronti dei potenziali eventi corruttivi e di riciclaggio che potrebbero verificarsi nella gestione dei progetti finanziati dal PNRR per i quali l'Istituto risulta ente attuatore; al riguardo, l'Istat ha progettato specifiche misure e presidi per il contrasto alle frodi e alla corruzione nonché per prevenire i rischi di conflitti di interesse e di doppio finanziamento.

Inoltre, anche per il 2026 l'Istituto si impegna a rafforzare i controlli sulla divulgazione non autorizzata dei dati statistici e personali nonché a garantire un uso etico dell'Intelligenza Artificiale nella gestione dei dati.

Contestualmente all'identificazione e all'analisi dei rischi di corruzione è stata effettuata la misurazione del livello di rischio degli eventi corruttivi identificati, prendendo come riferimento i comportamenti corruttivi (misurazione dei comportamenti), e dell'effettività dei controlli vigenti.

La misurazione del livello di rischio e dell'effettività dei controlli è stata effettuata dai dirigenti delle strutture organizzative che hanno identificato gli eventi rischiosi (fattispecie corruttive e comportamenti).

Operativamente, si è provveduto a misurare:

- il valore del rischio inerente, ovvero il 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);
- l'effettività dei controlli vigenti, sulla base dei criteri di pertinenza, velocità di reazione dei controlli, riscontrabilità.

La combinazione delle due misurazioni (valore del rischio inerente e livello dell'effettività dei controlli) ha determinato il livello di rischio residuo, ossia il livello di rischio che permane tenendo conto dei presidi già messi in atto.

Per la misurazione dei comportamenti e dei controlli è stata prescelta una logica

Le speciali misure di monitoraggio delle aree più esposte al rischio di corruzione nel 2026

I controlli sulla divulgazione non autorizzata dei dati e sull'uso etico dell'IA nella loro gestione

esclusivamente qualitativa, applicando dei criteri di misurazione generali che esulano dalla classificazione degli indici di probabilità e impatto.

La mappatura completa dei rischi (aree di rischio, fattispecie corruttiva, comportamenti, fattori abilitanti e controlli), comprensiva altresì dell'esito della misurazione, è illustrata nell'Allegato 6.

La mappatura completa dei rischi

In merito ai presidi e alle misure da attuare nel 2026 per la prevenzione e la gestione dei rischi identificati secondo le modalità sopra illustrate, si segnala che le relative attività di programmazione (definizione del cronoprogramma di attuazione, dei target, degli indicatori e degli output da conseguire) sono attualmente in corso di espletamento e non sono ancora state completate. Conseguentemente, per il dettaglio della programmazione definitiva delle misure di prevenzione della corruzione si rinvia ad un successivo apposito aggiornamento del PIAO 2026-2028.

Nel mese di gennaio 2025 sono stati acquisiti i dati di monitoraggio sullo stato di attuazione degli interventi di prevenzione della corruzione che erano stati decisi nell'ambito del precedente PIAO (2025-2027). Le strutture titolari di tali interventi, competenti a gestirne l'attuazione, hanno fornito le informazioni su quanto realizzato alla data del 31/12/2025. Tali informazioni saranno utilizzate anche ai fini della programmazione delle nuove misure da realizzare nel 2026.

Nel 2025 il 70% delle misure di prevenzione della corruzione è stato completato e il 30% è in corso di svolgimento

Dalle informazioni di monitoraggio fornite alla data del 31/12/2025, è emerso che il 70% delle misure prioritarie prese in carico dalle strutture per il 2025 risulta completato e, per almeno la metà di queste, le strutture hanno manifestato l'intenzione di riproporne l'attuazione nel 2026, in quanto trattasi di presidi continuativi che hanno manifestato una valida efficacia nella gestione del rischio. Per il restante 30% delle misure, le attività di realizzazione per il conseguimento dell'output finale sono ancora in corso (per queste misure le strutture, in sede di monitoraggio, hanno comunque espresso l'intenzione di proseguirne e completarne l'attuazione nel 2026).

Gli esiti del monitoraggio sullo stato di attuazione delle misure di prevenzione della corruzione dell'anno 2025 sono riportati nell'Allegato 6.

Programmazione dell'attuazione della trasparenza

In questo ambito, il riferimento programmatico per il triennio 2026-2028 è il Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) 2025-2027, in ragione delle numerose previsioni anche in materia di trasparenza e, in particolare, di obblighi di pubblicazione. Al momento, tale nuovo Piano Nazionale, consultabile in forma di schema, ha ottenuto una prima approvazione da parte del Consiglio dell'ANAC lo scorso 11 novembre ed è in attesa del parere della Conferenza Unificata e del Comitato Interministeriale prima di poter essere adottato in via definitiva e pubblicato.

La programmazione delle attività di promozione della trasparenza nel 2026-2028 avviene nella cornice del PNA 2025-2027

In generale, le previsioni del PNA in materia di trasparenza indirizzano le successive operazioni di vigilanza dell'ANAC per il tramite del monitoraggio di secondo livello, effettuato annualmente dall'Organismo Indipendente di Valutazione, e pertanto esercitano un impatto diretto sulle azioni che l'Istituto è chiamato a porre in essere.

Al riguardo, si riporta quanto richiesto alle amministrazioni pubbliche con riferimento alla Linea strategica 1 contenuta nello schema di PNA 2025-2027:

TAVOLA 2.12 LINEA STRATEGICA 1 DEL PNA 2025-2027

LINEA STRATEGICA 1 PNA 2025-2027	OBIETTIVO 1.2 PNA 2025-2027	AZIONI PNA 2025-2027
Razionalizzazione della pubblicazione di dati e documenti pubblici per una maggiore accessibilità e fruibilità e per una trasparenza al servizio dei cittadini	Incremento dei livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni pubblicate nella sezione "Amministrazione trasparente dei siti istituzionali"	1.2.1 Verifica della strutturazione dell'albero logico della sezione "Amministrazione trasparente" attraverso l'applicativo di <i>web crawling</i> (TrasparenzaI)
		1.2.2 Aggiornamento struttura e contenuti di "Amministrazione trasparente" anche con riferimento ai criteri e alle regole tecniche di accessibilità per persone con disabilità visive, motorie e cognitive
		1.2.3 Adeguamento agli schemi di pubblicazione adottati formalmente da ANAC

Razionalizzare la pubblicazione di dati e documenti pubblici per migliorarne la fruibilità, in un'ottica di trasparenza

In questo quadro stabilito dall'Autorità, l'obiettivo di Valore Pubblico interno VP6 si inserisce con piena coerenza.

Con riferimento all'azione 1.2.1, l'Istat ha già raggiunto il 100% di conformità dell'albero logico della sezione *Amministrazione trasparente* del proprio sito istituzionale³³. Per il prossimo triennio, quindi, l'obiettivo non può che essere quello di mantenere tale risultato. Al riguardo, sarà cura del Nucleo di supporto procedere a verifiche mensili, intensificando la frequenza sia in caso di interventi di personalizzazione della sezione per esigenze organizzative dell'Istituto, sia in caso di interventi del legislatore o dell'Autorità anticorruzione tali da rendere necessarie operazioni di adeguamento dell'albero logico.

La verifica della coerenza dell'albero logico della sezione "Amministrazione trasparente" e l'aggiornamento dei suoi contenuti

Per quanto riguarda l'azione 1.2.2, le iniziative da mettere in campo sono più complesse. C'è altresì da considerare che, nello schema del PNA 2025-2027, l'ANAC stabilisce anche i target di realizzazione a carico delle amministrazioni per il triennio 2026-2028, target che presumibilmente dovranno essere tenuti in considerazione dall'OIV in sede di annuale attestazione sull'assolvimento degli obblighi, e rispetto ai quali, quindi, l'Istituto ha scarso margine di manovra. Per l'azione 1.2.2, lo stato di avanzamento degli interventi di allineamento della sezione *Amministrazione trasparente* dovrà essere pari almeno al 40% nel 2026, all'80% nel 2027 e al 100% nel 2028.

Sin dal suo impianto nel 2014, la strategia di *compliance* adottata dall'Istituto con riferimento sia agli obblighi di pubblicazione che all'esercizio del diritto di accesso prevede un modello di gestione decentrato unito a un modello di monitoraggio centralizzato: sono le strutture competenti per materia o procedimento a gestire l'assolvimento dei relativi obblighi di pubblicazione così come l'istruttoria delle relative istanze di accesso documentale oppure generalizzato, mentre il monitoraggio complessivo in entrambi i settori è effettuato centralmente dall'RPCT per il tramite del Nucleo di supporto.

All'inizio dello scorso anno, l'Organismo Indipendente di Valutazione dell'Istituto ha dichiarato un valore di consuntivo 2024, per gli obblighi di pubblicazione oggetto di monitoraggio di secondo livello, pari al 99,48%, mentre il monitoraggio relativo all'anno 2025, che si è appena concluso, ha visto il raggiungimento del 100% di assolvimento degli obblighi da parte di sezioni di Amministrazione trasparente molto complesse, come quelle relative ai bandi di gara e contratti e ai bandi di concorso.

Se quindi la conformità relativa ai contenuti ha raggiunto nel tempo risultati più che soddisfacenti, per il triennio 2026-2028 emerge la necessità di aggiornare e

Nel 2026-2028 l'accessibilità della sezione "Amministrazione trasparente" sarà ulteriormente incrementata

³³ Cfr. <https://trasparenza.anticorruzione.it/#/company-graph?codicelpa=ISTAT>

incrementare la conformità alle regole tecniche di accessibilità citate nell'azione 1.2.2. Lo schema del PNA 2025-2027, infatti, impone alle amministrazioni l'adeguamento alle indicazioni contenute nelle linee guida AgID in materia, le quali, fra l'altro, prevedono il rispetto di standard internazionali come le *Web Content Accessibility Guidelines* (WCAG) 2.1 e la norma UNI CEI EN 301549:2021.

Ciò comporterà l'impostazione di una strategia integrata fra RPCT, *Disability manager* e strutture competenti per i diversi contenuti (comunicazione e diffusione, informatica) con l'obiettivo di individuare le attuali difformità e procedere alla loro risoluzione progressiva, nel rispetto dei *target* assegnati da ANAC.

Lo schema del nuovo PNA reitera inoltre alcune raccomandazioni in materia di assolvimento degli obblighi di pubblicazione, come quella relativa alla *"digitalizzazione del flusso informativo, per semplificare la pubblicazione e l'aggiornamento dei contenuti"*, e quella relativa alla *"interoperabilità dei sistemi, per garantire un'integrazione efficace tra le piattaforme che alimentano la pagina AT"*. L'obiettivo di innovazione *"Aumentare l'efficacia e la compliance dei processi amministrativi, mediante processi di innovazione e digitalizzazione anche in ottica di protezione dati, trasparenza documentale e rafforzamento della capacità amministrativa"* (cfr. Allegato 2), collegato al programma strategico PG7 *Digitalizzazione delle attività e dei processi e rafforzamento della capacità amministrativa*, testimonia la persistente attenzione dell'Istituto in questo ambito.

Il buon livello di conformità raggiunto dall'Istat sul versante dei contenuti pubblicati in Amministrazione trasparente ha richiesto, infatti, un costo sempre più elevato in termini di risorse umane e tempo impiegati. Pertanto, per il prossimo triennio l'Istituto conferma la propria intenzione di investire nell'automazione degli iter di pubblicazione, iniziando dai processi già semi-automatizzati ed estendendo progressivamente gli interventi di digitalizzazione. I relativi *target* sono in corso di definizione, considerato che la realizzazione di tali interventi richiede una sinergia fra RPCT e strutture competenti.

Per quanto riguarda l'azione 1.2.3 prevista dallo schema del PNA 2025-2027 a carico delle amministrazioni, con *target* individuato dall'ANAC nel rilascio di apposita attestazione positiva, da parte degli Organismi Indipendenti di Valutazione, circa l'adeguamento agli schemi standard per la pubblicazione adottati formalmente e con riferimento all'anno 2027, l'RPCT dell'Istituto continua a monitorare l'andamento dei diversi iter di adozione fin dal 2023, in quanto, ai sensi dell'art. 48 del D.lgs. 33/2013, l'Istat è direttamente coinvolto nel rilascio dei pareri di competenza.

Dal 2023, infatti, 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 di pubblicazione sui siti istituzionali (*Amministrazione trasparente* o *Società trasparente*) delle amministrazioni.

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 PIAO risultano adottati definitivamente otto schemi standard e per due di essi è stata di recente approvata da ANAC un'ulteriore versione aggiornata all'esito dei 12 mesi di sperimentazione che ha coinvolto diverse amministrazioni.

Il Responsabile anticorruzione e trasparenza dell'Istituto, con il supporto del Nucleo di presidio, coordina le azioni opportune per coinvolgere le strutture

Verso
l'automazione
della
pubblicazione dei
contenuti della
sezione
"Amministrazione
trasparente", in
sintonia con gli
standard
dell'ANAC

interessate dagli schemi standard nelle necessarie operazioni di allineamento, in vista del *target* stabilito da ANAC per l'anno 2027.

Infine, con riferimento agli obblighi di pubblicità e trasparenza relativi ai progetti finanziati con fondi PNRR di cui l'Istat è responsabile in qualità di soggetto attuatore, si rinvia alla sezione *Bandi di concorso e selezioni*³⁴ per le informazioni, tempestivamente aggiornate, riguardanti le procedure di reclutamento afferenti a tali progetti.

Esercizio del diritto di accesso

Con riferimento all'esercizio del diritto di accesso, sia civico che documentale, il monitoraggio è centralizzato a cura dell'RPCT per tramite del Nucleo di supporto, ed è testimoniato dalla pubblicazione in Amministrazione trasparente dei relativi Registri degli accessi (pubblicazione trimestrale per l'accesso documentale, semestrale o annuale per l'accesso civico semplice e generalizzato)³⁵.

Il 27 ottobre 2025 il Consiglio d'Istituto ha approvato il *Regolamento disciplinante le modalità di esercizio del diritto di accesso presso l'Istat* con contestuale abrogazione di due distinti provvedimenti precedenti: l'Atto organizzativo generale n. 3 (AOG 3) recante *Disciplina dell'esercizio del Diritto di accesso* (2013) e il *Disciplinare per la gestione delle richieste di accesso civico a dati, documenti e informazioni ex art. 5 del d.lgs. n. 33/2013* (2017). L'adozione di tale Regolamento unico costituisce, pertanto, un indubbio progresso in termini di aggiornamento, semplificazione e, soprattutto, integrazione e standardizzazione delle prassi interne di gestione in materia di accesso documentale, civico e civico generalizzato.

Nel momento in cui avrà luogo anche l'adozione, da parte del Direttore Generale dell'Istituto, della modulistica allegata al Regolamento, saranno poste in essere le necessarie iniziative di pubblicazione (tanto nella Intranet che in Amministrazione trasparente), diffusione e sensibilizzazione presso le strutture e, in generale, il personale dell'Istituto.

Per l'anno 2026 non è prevista l'organizzazione di un'ulteriore Giornata della trasparenza ai sensi dell'art. 10, comma 6, del d.lgs. 33/2013.

Il nuovo
Regolamento
sulle modalità
di esercizio
del diritto di
accesso

³⁴ <https://www.istat.it/amministrazione-trasparente/bandi-di-concorso/procedure-pnrr/>

³⁵ <https://www.istat.it/it/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/accesso-civico>

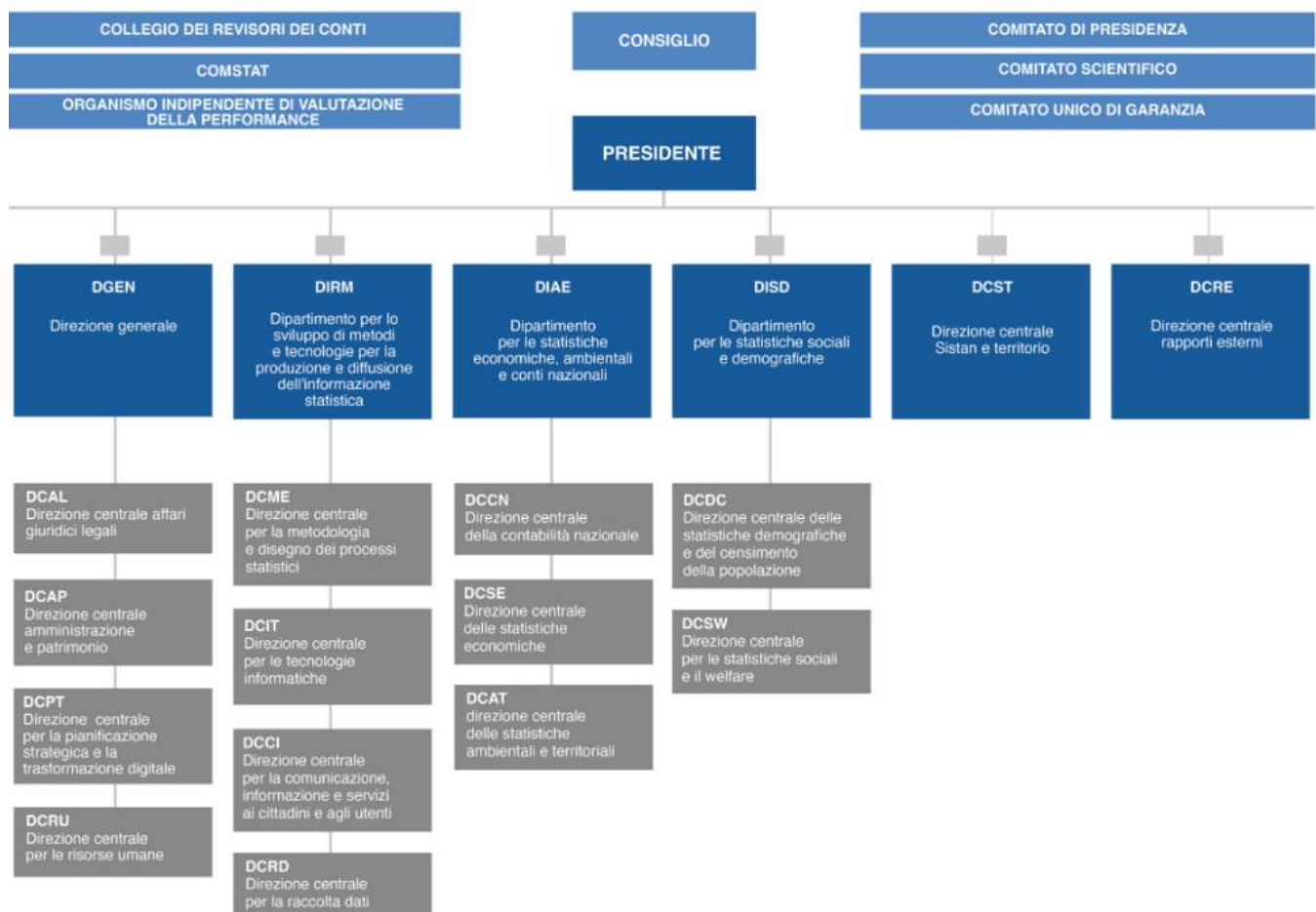
SEZIONE 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

3.1 Sottosezione di programmazione Organizzazione

3.1.1 Organigramma

Il corrente assetto organizzativo dell'ISTAT è stato definito dal Consiglio d'Istituto con Deliberazione n. 22/2024 del 12 novembre 2024. Valido dal 1° gennaio 2025, esso è in linea con i principi fondamentali del Programma di modernizzazione che dal 2016 ha comportato cambiamenti del modello produttivo e vuole 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*.

FIGURA 3.1 – ORGANIGRAMMA DELL'ISTAT DALL'01.01.2025



Fonte: Istat

Le strutture dirigenziali dell'Istituto Nazionale di Statistica

L'assetto organizzativo dell'Istituto si articola in settantuno uffici dirigenziali, articolati su tre livelli: i Dipartimenti, le Direzioni e i Servizi. La Direzione Generale si avvale di tre Direzioni centrali di prima fascia per le funzioni giuridiche e amministrative e di una Direzione come ufficio tecnico generale. I tre Dipartimenti si articolano in totale in nove Direzioni centrali quali uffici tecnici generali. Altre due Direzioni, uffici tecnici generali, agiscono autonomamente a supporto del Presidente.

Le Direzioni sono a loro volta articolate nei servizi: le Direzioni amministrative e giuridiche si articolano in servizi giuridici amministrativi di seconda fascia, per un totale di otto, mentre gli uffici tecnici generali si articolano in totale in quarantaquattro servizi tecnici quali uffici tecnici non generali, che includono anche le articolazioni territoriali. La tavola che segue rappresenta la distribuzione del personale tra le varie Direzioni.

TAVOLA 3.1 NUMERO DIPENDENTI PRESENTI PER STRUTTURA DIRIGENZIALE

DIPARTIMENTO/MACROSTRUTTURA	DIREZIONE	VALORI AL 1° GENNAIO 2025	VALORI AL 31 DICEMBRE 2025
DGEN	Staff DGEN	48	46
	DCAL	36	34
	DCAP	74	71
	DCRU	117	113
	DCPT	30	27
TOTALE DGEN		305	291
DIAE	Staff DIAE	35	42
	DCAT	118	111
	DCCN	94	92
	DCSE	158	152
TOTALE DIAE		405	397
DISD	Staff DISD	28	26
	DCDC	102	108
	DCSW	155	154
TOTALE DISD		285	288
DIRM	Staff DIRM	22	20
	DCCI	107	105
	DCIT	187	191
	DCME	110	112
	DCRD	210	205
TOTALE DIRM		636	633
PRES	Ufficio di PRESIDENZA	16	13
DCRE	DCRE	40	35
DCST	DCST	141	139
TOTALE		1.828	1.796

Fonte: Istat, elaborazione interna

La tavola seguente riporta il personale assente dall'Istituto al 31 dicembre 2025, suddiviso per tipologia di assenza e profilo. Su un totale di 1.871 dipendenti, risultano 25 comandati, 9 fuori ruolo e 41 unità assenti ad altro titolo, per un totale complessivo di 75 unità. Questa rilevazione consente di monitorare l'effettiva presenza del personale in servizio e di pianificare adeguatamente le attività istituzionali e di ricerca.

TAVOLA 3.2 PERSONALE ASSENTE DALL'ISTITUTO AL 31.12.2025

TIPOLOGIA ASSENZA	PROFILO	TOTALE
Assenti a vario titolo	Liv. IV-VIII	8
	Liv. I/III	33
TOTALI ASSENTI		41
Comandati presso altre amministrazioni	Liv. IV-VIII	6
	Liv. I/III	19
TOTALE COMANDATI		25
FUORI RUOLO	Liv. IV-VIII	3
	Liv. I/III	6
TOTALE PERSONALE FUORI RUOLO		9
TOTALE		75

Fonte: Istat, elaborazione interna

Consistenza e caratteristiche del personale dell'Istituto

La tavola sottostante mostra la consistenza del personale che alla data del 31 dicembre 2025 presta servizio presso l'Istituto, incluso il personale assente di cui alla Tavola 3.2. 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 3.3 – PERSONALE IN SERVIZIO PRESSO L'ISTAT PER PROFILO E LIVELLO AL 31.12.2025

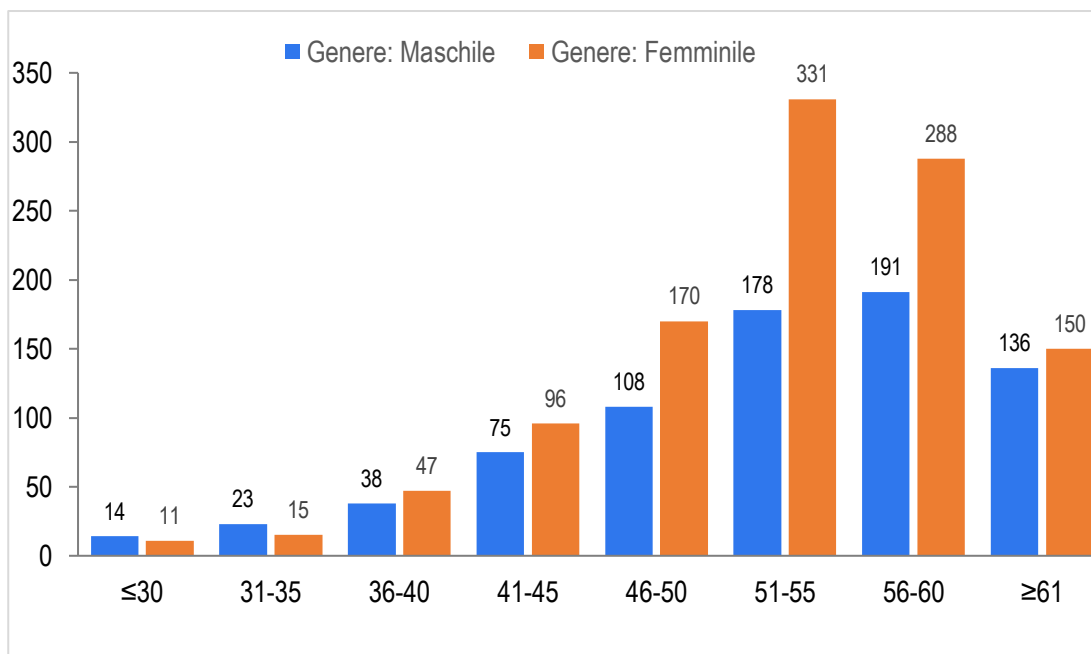
PROFILO	LIVELLO	UNITA' DI PERSONALE
Dirigente Amministrativo I Fascia	Dirigente Amministrativo I Fascia	2
Dirigente Amministrativo II Fascia	Dirigente Amministrativo II Fascia	6
TOTALE DIRIGENTE AMMINISTRATIVO		8
Dirigente di Ricerca	I Livello	115
Primo Ricercatore	II Livello	268
Ricercatore	III Livello	143
Dirigente Tecnologo	I Livello	83
Primo Tecnologo	II Livello	232
Tecnologo	III Livello	94
TOTALE RICERCATORI E TECNOLOGI		935
Funzionario di Amministrazione	IV Livello	31
	V Livello	24
TOTALE FUNZIONARI DI AMMINISTRAZIONE		55
Collaboratore T.E.R.	IV Livello	352
	V Livello	235
	VI Livello	153
TOTALE CTER		740
Collaboratore di Amministrazione	V Livello	27
	VI Livello	18
	VII Livello	7
TOTALE COLLABORATORI DI AMMINISTRAZIONE		52
Operatore Tecnico	VI Livello	15
	VII Livello	10
	VIII Livello	4
TOTALE OPERATORE TECNICO		29

PROFILO	LIVELLO	UNITA' DI PERSONALE
Operatore di amministrazione	VII Livello	27
	VIII Livello	1
TOTALE OPERATORI DI AMMINISTRAZIONE		28
Assistente Tecnico Statistico	VI Livello	1
TOTALE PERSONALE DI RUOLO		1848
Dirigente Amministrativo I Fascia	Dirigente Amministrativo I Fascia	1
Dirigente di Ricerca	I Livello	1
Dirigente Tecnologo	I Livello	2
Ricercatore	III Livello	1
Tecnologo	III Livello	2
Funzionario di Amministrazione	IV Livello	1
Funzionario di Amministrazione	V Livello	1
Collaboratore T.E.R.	VI Livello	14
TOTALE PERSONALE NON DI RUOLO		23
TOTALI		1.871

Fonte: Istat, elaborazione interna

A fine anno il personale dell'Istituto Nazionale di Statistica conta quindi 1.871 unità. Sulla base delle elaborazioni effettuate, emerge un'età media generale di circa 53 anni e una distribuzione per genere che conta più donne (1.108, 59%) che uomini (763, 39%).

FIGURA 3.2 - DIPENDENTI PER GENERE E CLASSI DI ETÀ



Fonte: Istat, elaborazione interna

Dall'analisi dei dati relativi alla tipologia dei titoli di studio del personale, emerge che la maggior parte del personale in servizio possiede un titolo di laurea o titolo di laurea triennale (1.488 unità, pari al 79% del totale), con una distribuzione significativa tra i livelli I e II, a indicare una presenza consolidata di professionalità con competenze avanzate e specialistiche.

Nel 2025 l'Istat conta 1.871 unità di personale, con un'età media di 53 anni e una distribuzione per genere prevalentemente femminile

I quattro quinti del personale sono laureati

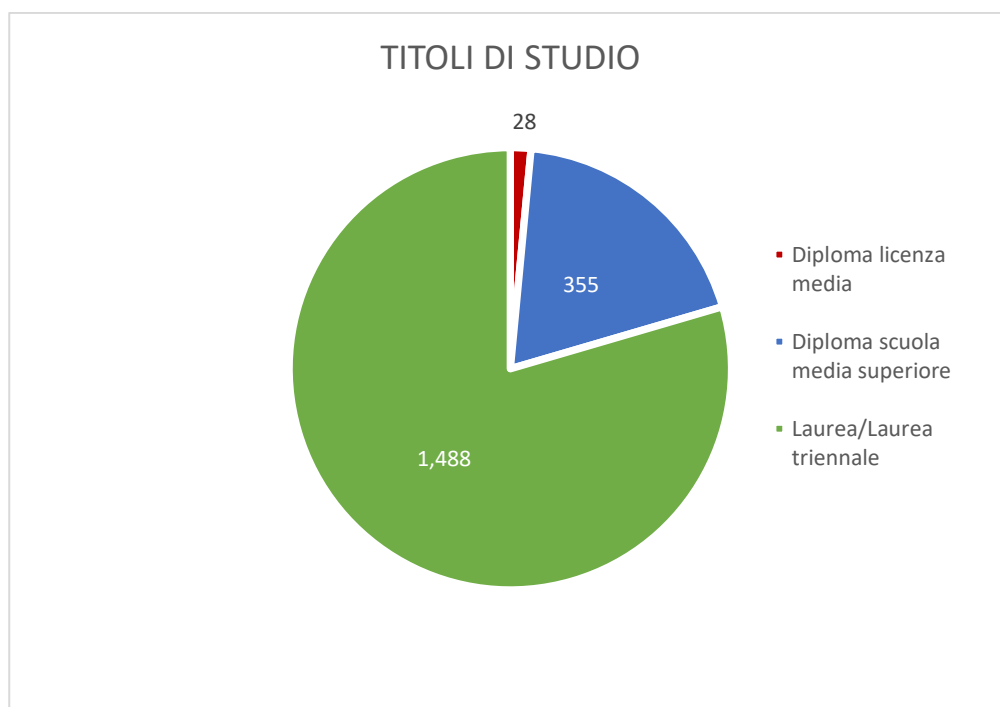
Il personale con diploma di maturità rappresenta circa il 19% del totale (355 unità), prevalentemente collocato ai livelli IV e V.

TAVOLA 3.4 – PERSONALE PER TITOLO DI STUDIO

TIPOLOGIA TITOLO DI STUDIO	LIVELLO	NUMERO UNITA'
Diploma licenza media	VI LIVELLO	12
	VII LIVELLO	15
	VIII LIVELLO	1
TOTALE DIPLOMA LICENZA MEDIA		28
Diploma di maturità	IV LIVELLO	187
	V LIVELLO	90
	VI LIVELLO	50
	VII LIVELLO	25
	VIII LIVELLO	3
TOTALE DIPLOMA DI MATURITA'		355
Laurea/Laurea triennale	Dirigente Amministrativo I Fascia	3
	Dirigente Amministrativo II Fascia	6
	I LIVELLO	201
	II LIVELLO	500
	III LIVELLO	240
	IV LIVELLO	197
	V LIVELLO	197
	VI LIVELLO	139
	VII LIVELLO	4
	VIII LIVELLO	1
TOTALE LAUREA/LAUREA TRIENNALE		1488
TOTALE		1871

Fonte: Istat, elaborazione interna

FIGURA 3.3 - GRAFICO DEL PERSONALE PER TITOLO DI STUDIO



Fonte: Istat, elaborazione interna

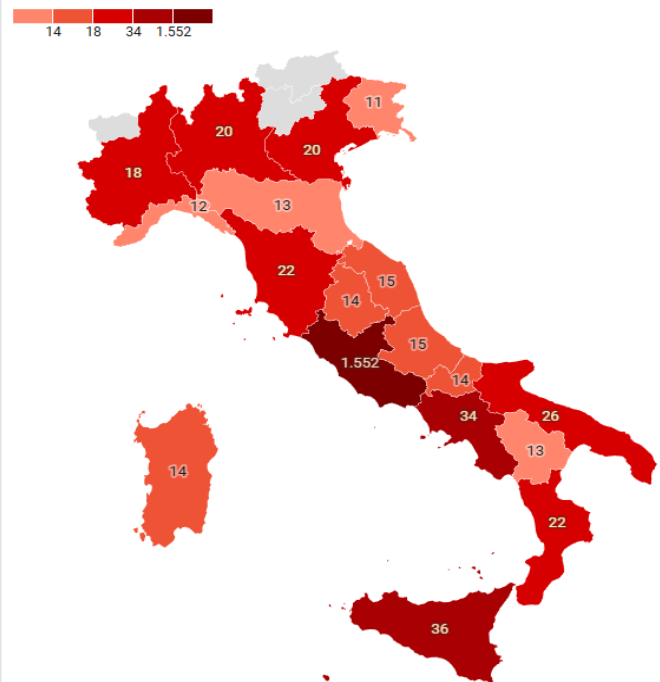
La distribuzione dei dipendenti sul territorio evidenzia la più alta densità nel Lazio (1.552 dipendenti), seguita a distanza da alcune regioni del Sud come Sicilia (36), Campania (34) e Puglia (26). Le regioni del Centro e del Nord presentano numeri più contenuti, da un minimo di 11 a un massimo di 22 dipendenti, con punte maggiori in Toscana (22) e Lombardia e Veneto (20 ciascuna).

TAVOLA 3.5 – PERSONALE DISTRIBUITO SUL TERRITORIO

REGIONE	DONNE	UOMINI	TOTALE
Marche	10	5	15
Puglia	13	13	26
Emilia-Romagna	9	4	13
Sardegna	7	7	14
Molise	7	7	14
Calabria	9	13	22
Toscana	8	14	22
Liguria	6	6	12
Lombardia	11	9	20
Campania	17	17	34
Sicilia	17	19	36
Umbria	9	5	14
Abruzzo	9	6	15
Basilicata	7	6	13
Lazio	934	618	1.552
Piemonte	12	6	18
Friuli-Venezia Giulia	7	4	11
Veneto	16	4	20
TOTALE	1.108	763	1.871

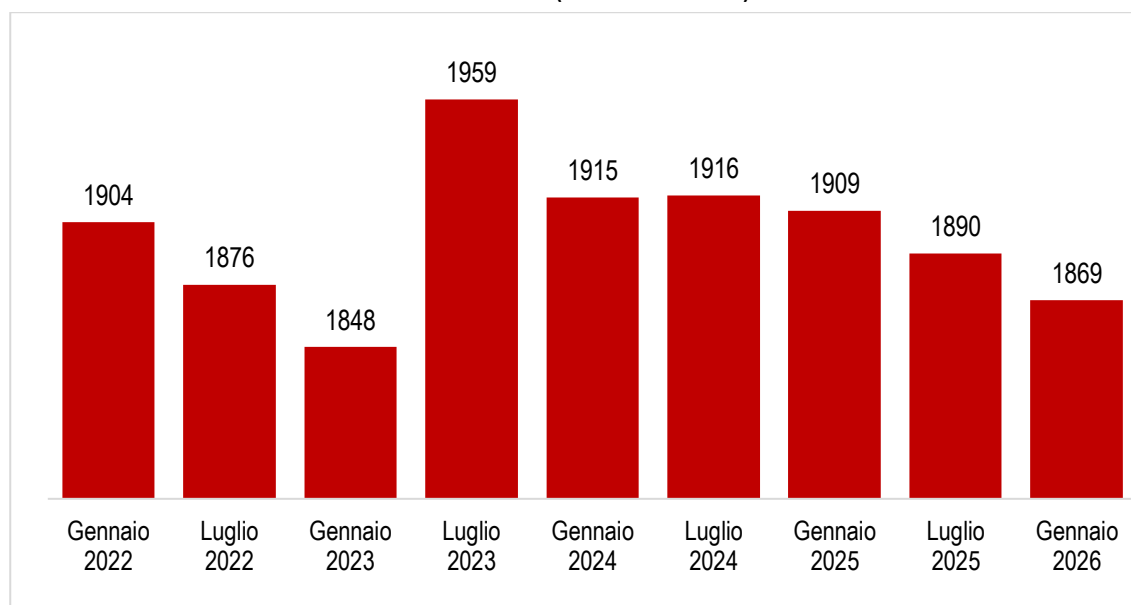
Fonte: Istat, elaborazione interna

Distribuzione dipendenti sul territorio

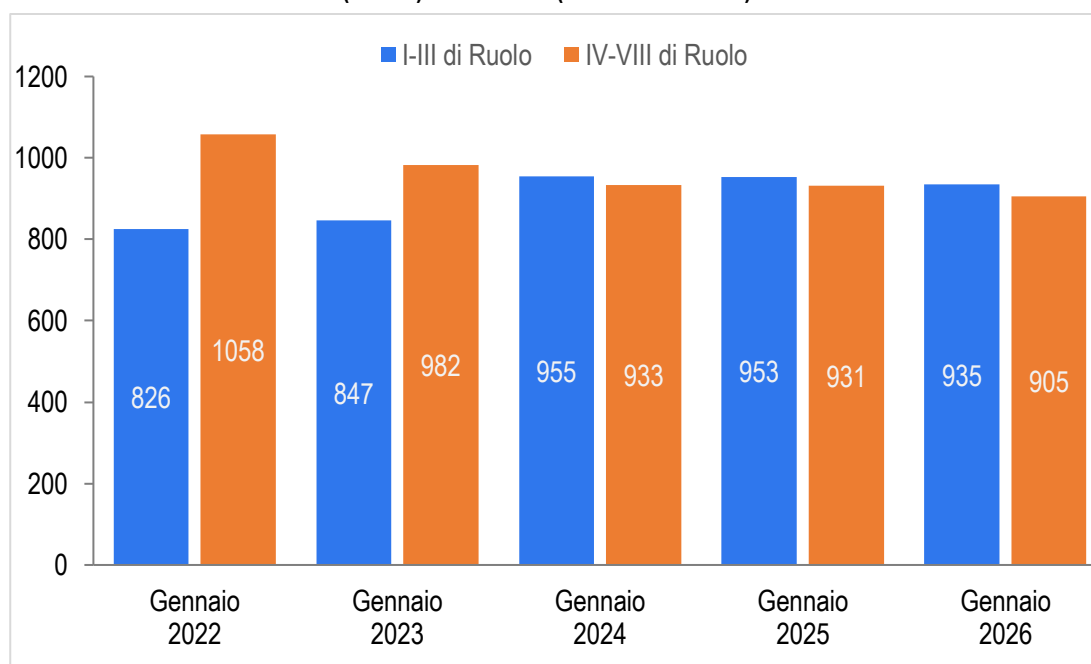


I grafici che seguono mostrano l'andamento della numerosità del personale da gennaio 2022 a gennaio 2026. Il valore maggiore si registra nel corso dell'anno 2023 in seguito a consistenti tornate assunzionali. Rimane un sostanziale equilibrio nella ripartizione del personale I-III e IV-VIII.

L'equilibrata
ripartizione del
personale per
livello
professionale

FIGURA 3.4 - CONSISTENZA DEL PERSONALE (ANNI 2022-2026)


Fonte: Istat, elaborazione interna

FIGURA 3.5 – CONSISTENZA DEL PERSONALE RICERCATORE/TECNOLOGO (I-III) E TECNICO/AMMINISTRATIVO (IV-VIII) DI RUOLO (ANNI 2022-2026)


Fonte: Istat, elaborazione interna

Sul piano più ampio delle iniziative legate alla gestione del personale, volte favorire la trasformazione digitale e organizzativa della Pubblica Amministrazione, va ricordata la piattaforma “Minerva”, creata per semplificare i processi di gestione del personale per competenze in ambito pubblico, che il Dipartimento sta sperimentando nell’ambito del progetto di Riforma del mercato del lavoro della PA. Tale integrazione avverrà attraverso l’adesione alla Piattaforma Digitale Nazionale Dati (PDND), con l’intento di migliorare la gestione del capitale umano, favorendo processi più efficienti

e strategie basate sui dati. L'iniziativa rientra nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) – Missione 1, Componente 1, Investimento 2.3, Sub-investimento 2.3.2 “Sviluppo delle capacità nella pianificazione, organizzazione e formazione strategica della forza lavoro”, finanziato dall’Unione europea nell’ambito di NextGenerationEU.

3.2 Sottosezione di programmazione Lavoro a distanza

3.2.1 Inquadramento legislativo

L'attuale quadro normativo, unitamente agli accordi contrattuali, ha confermato il lavoro agile come una modalità consolidata all'interno delle organizzazioni. In particolare, l'ultima revisione del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (CCNL) è intervenuta in materia, mantenendo l'impostazione sinora attuata che prevede una chiara distinzione tra il lavoro agile e il lavoro da remoto. L'ultimo CCNL del comparto, mirato ad accelerare l'erogazione degli incrementi salariali attesi dai dipendenti, si è concentrato esclusivamente sul trattamento economico e le relazioni sindacali, rinviando la riforma complessiva del lavoro agile alla prossima fase contrattuale (2025-2027).

Pertanto, il lavoro agile resta definito dalla legge n. 81/2017 come una delle modalità attraverso cui può essere svolta la prestazione lavorativa, in relazione a specifiche attività e processi individuati dalle amministrazioni, a condizione che siano soddisfatti i requisiti organizzativi e tecnologici necessari. Lo scopo è duplice: migliorare i servizi pubblici e promuovere l'innovazione organizzativa, assicurando nel contempo un equilibrio tra vita privata e professionale. Il lavoro da remoto, invece, ha caratteristiche diverse: è regolato da orari definiti e deve rispettare gli obblighi di presenza derivanti dalla normativa sugli orari di lavoro. In questo caso, il luogo di lavoro non coincide con la sede dell'ufficio, ma viene modificato, a condizione che la prestazione venga svolta in un luogo idoneo e adeguato, reso possibile dall'uso di dispositivi tecnologici forniti dall'amministrazione.

Lo *Smart Working* si conferma come una modalità consolidata di lavoro

3.2.2 - Aggiornamento del contesto interno

Nel corso dell'anno 2025, anche in considerazione della Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 29 dicembre 2023, l'Istituto ha mantenuto, rispetto al 2024, una disciplina di maggior favore per quei dipendenti che presentino determinati requisiti, il cosiddetto lavoro agile potenziato (deliberazione DOP/425/2025 del 20 febbraio 2025). Questo sempre nell'ottica di agire al fine del miglioramento della qualità di vita dei dipendenti e nel rispetto delle necessità organizzative dell'Ente.

Al fine di consentire ai dipendenti di affrontare gravi, urgenti e non altrimenti conciliabili situazioni di salute, ai sensi dell'Ordine di servizio n. 46/2025 del 26 febbraio 2025, è stata dettata la procedura per accedere al lavoro agile in deroga ai tetti dei rientri, qualora il medico competente Istat, sulla base della documentazione medica prodotta e nei soli casi di dipendenti affetti da patologie gravi con terapia salvavita, ovvero con terapie che inducono immunosoppressione o immunodepressione, accerti una condizione che sconsigli temporaneamente al lavoratore di recarsi in ufficio, ma che, nel contempo, consenta di svolgere a distanza la prestazione lavorativa, previo nulla osta del Direttore della struttura di riferimento e fino al termine indicato dal medico competente che, a ogni modo, non poteva essere successivo al 31 dicembre 2025. Infine, sempre rispetto al 2024, in considerazione della mutata disciplina per l'accesso al lavoro agile in deroga, l'Istituto ha ritenuto opportuno prevedere una procedura transitoria che consentisse, a fronte di successive analisi condotte anche con la collaborazione del *Disability manager*, di riconoscere il prosieguo del lavoro agile in deroga ai tetti di rientro per quei dipendenti

che, pur non rientrando più nei criteri individuati dall'Ordine di servizio 46/2025, ne avessero usufruito fino al 28 febbraio 2025.

Dal mese di febbraio 2025, ciascun dipendente interessato al lavoro agile ha sottoscritto un nuovo accordo individuale con l'Amministrazione, che ha avuto decorrenza da marzo 2025 e che conteneva indicazioni su:

- durata;
- modalità di svolgimento della prestazione lavorativa;
- recesso;
- assicurazione obbligatoria per gli infortuni e le malattie professionali;
- fascia di contattabilità;
- obiettivi assegnati;
- controllo e verifica;
- sicurezza.

Il lavoro agile rappresenta uno strumento di conciliazione vita-lavoro largamente usato nell'ambito dell'Istituto; i dati ci mostrano, infatti, come mediamente circa il 90% del personale dell'Istituto ha utilizzato almeno un giorno di lavoro agile nei diversi mesi dell'anno 2025.

Negli ultimi anni il lavoro agile ha assunto un ruolo sempre più centrale all'interno dell'Istat, fino a diventare una componente strutturale e imprescindibile dell'organizzazione del lavoro. Il fatto che una così larga quota del personale ne faccia uso testimonia in modo chiaro come esso non possa più essere considerato una misura emergenziale o sperimentale, bensì uno strumento stabile, consolidato e pienamente integrato nei processi lavorativi quotidiani. È importante, inoltre, ai fini di una completa valutazione del dato sopra riportato, sottolineare come il lavoro agile non rappresenti l'unico strumento di conciliazione tra vita professionale e vita privata a disposizione del personale. Accanto a esso, infatti, è presente anche il telelavoro speciale, che risponde a esigenze specifiche e particolari condizioni personali o familiari. Questa pluralità di strumenti dimostra la volontà dell'Amministrazione di adottare un approccio flessibile e inclusivo, in grado di valorizzare le diverse situazioni dei lavoratori.

In conclusione, il consistente utilizzo del lavoro agile da parte del personale, affiancato da altri strumenti come il telelavoro speciale, conferma che esso è ormai un pilastro dell'organizzazione amministrativa. La sua stabilità e solidità derivano dall'essere diventato una pratica condivisa, riconosciuta e interiorizzata da tutti i dipendenti. Il lavoro agile non è più un'eccezione, ma una normalità consolidata, che ha ridefinito in modo duraturo le modalità di lavoro, migliorando la qualità della vita lavorativa e contribuendo all'efficienza complessiva dell'Amministrazione.

Il 90% del personale ha utilizzato almeno un giorno di *Smart Working* nel 2025, attestando la volontà dell'Istat di organizzare il lavoro secondo logiche flessibili e inclusive

3.2.3 – Organizzazione del lavoro agile

In un contesto come quello dell'Istat, in cui il lavoro agile è già ampiamente utilizzato e consolidato, l'attenzione non deve più concentrarsi sulla sua introduzione o legittimazione, bensì sulla capacità di migliorarne ulteriormente la qualità, l'efficacia e l'impatto complessivo. I miglioramenti programmati, nelle more della conclusione dei diversi modelli relazionali sindacali previsti dal CCNL del Comparto Istruzione e Ricerca Triennio 2022-2024, sottoscritto il 23 dicembre 2025, possono rappresentare un'evoluzione strategica dello strumento, orientata non solo all'efficienza interna, ma

anche alla creazione di Valore Pubblico, con ricadute positive per il personale, per l'Amministrazione e per il contesto esterno inteso in senso ampio.

Un primo ambito di miglioramento riguarda il rafforzamento dell'Organizzazione per obiettivi e risultati. In un sistema di lavoro agile maturo, è fondamentale affinare i meccanismi di programmazione, monitoraggio e valutazione della performance, rendendoli sempre più chiari, condivisi e misurabili. La definizione di obiettivi realistici e coerenti con le priorità istituzionali consente di valorizzare la responsabilizzazione dei dipendenti e di migliorare la qualità dei servizi erogati. Per l'Amministrazione, ciò si traduce in una maggiore trasparenza, in un uso più efficiente delle risorse e in una capacità più elevata di rendicontare i risultati ottenuti in termini di Valore Pubblico.

Un secondo ambito di sviluppo riguarda il potenziamento delle competenze, in particolare quelle digitali, organizzative e manageriali. La programmazione di percorsi formativi mirati, anche grazie alla piattaforma *Syllabus*¹, può favorire un utilizzo ancora più consapevole e produttivo del lavoro agile. Investire sulla formazione significa aumentare il benessere lavorativo, ridurre il rischio di isolamento professionale e migliorare la collaborazione a distanza. Al tempo stesso, una forza lavoro più competente e aggiornata rafforza la capacità dell'amministrazione di innovare, di rispondere ai cambiamenti e di accompagnare i processi di digitalizzazione.

Un altro aspetto rilevante riguarda la promozione del benessere organizzativo e dell'equilibrio tra vita lavorativa e vita privata. Migliorare il lavoro agile significa anche prevedere azioni di supporto alla salute psicofisica, alla prevenzione dello stress e alla valorizzazione delle relazioni professionali. In questo senso, il lavoro agile può essere ulteriormente integrato con politiche di welfare organizzativo e di inclusione, generando un clima lavorativo positivo e aumentando il senso di appartenenza all'amministrazione. I vantaggi si riflettono in una maggiore motivazione, in una riduzione del *turnover* e in una crescita della qualità complessiva del lavoro svolto.

Il lavoro agile ha profondamente trasformato l'organizzazione delle attività lavorative, offrendo maggiore flessibilità e autonomia, ma incidendo anche in modo significativo sulla percezione di isolamento dei lavoratori. In assenza di una netta separazione tra spazio domestico e spazio professionale, il lavoro a distanza può generare un senso di continua reperibilità, con un conseguente aumento del carico di lavoro percepito e una difficoltà nel distinguere il tempo dedicato all'attività lavorativa da quello riservato alla vita privata; questa condizione, se protratta nel tempo, può incidere negativamente sul benessere psicologico. Per contrastare tali effetti, l'Istituto intende adottare, nel periodo di riferimento del Piano, iniziative mirate per la promozione del diritto alla disconnessione e l'organizzazione di momenti di confronto periodici, sia formali sia informali.

Nel quadro della programmazione 2026, l'Istat, in un contesto organizzativo in cui il modello di lavoro agile adottato e consolidato nel corso del 2025 è confermato quale modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa, intende rafforzarne ulteriormente il valore strategico. La programmazione per il periodo di riferimento è orientata a incrementare l'efficacia dell'azione amministrativa, migliorare la qualità dei processi e dei servizi, valorizzare le competenze del personale e promuovere il benessere organizzativo.

A tal fine, sono individuati specifici obiettivi strategici, accompagnati da azioni mirate, indicatori di monitoraggio e target di risultato, finalizzati a consolidare il lavoro agile come leva strutturale di creazione di Valore Pubblico.

Il rafforzamento dell'organizzazione per obiettivi e risultati, tramite l'aumento delle competenze digitali, organizzative e manageriali

La promozione del benessere organizzativo e dell'equilibrio tra vita lavorativa e vita privata

Le misure adottate per contrastare i possibili effetti indesiderati dello *Smart Working*

¹ Piattaforma di formazione dedicata al capitale umano delle PA:
<https://www.syllabus.gov.it/portale/web/syllabus>

TAVOLA 3.6 - QUADRO DI PROGRAMMAZIONE 2026 – LAVORO AGILE

OBIETTIVO	AZIONI PROGRAMMATE	INDICATORI	TARGET 2026
Rafforzare la gestione per obiettivi e risultati nel lavoro agile	Revisione e aggiornamento degli strumenti di pianificazione operativa	% di strutture con obiettivi esplicitamente collegati al lavoro agile	≥ 90% delle strutture coinvolte ≥ 85% di obiettivi conseguiti ≥ 70% del personale 100% dei dirigenti
	Integrazione degli obiettivi individuali e di struttura con il modello di lavoro agile	Livello di completamento degli obiettivi assegnati	
	Rafforzamento dei sistemi di monitoraggio e rendicontazione		
Sviluppare le competenze del personale e della dirigenza	Attuazione di percorsi formativi su competenze digitali, organizzative e manageriali	% di personale formato sul lavoro agile	≥ 30% del personale
	Iniziative di accompagnamento alla leadership per obiettivi e per risultati	% di dirigenti responsabili di unità formati	≥ 30% dei dirigenti
Potenziare l'ecosistema digitale a supporto del lavoro agile	Rafforzamento delle misure di sicurezza informatica	Numero di criticità tecnologiche segnalate	Riduzione ≥ 15% delle criticità
	Semplificazione dei processi digitali		
Consolidare il lavoro agile come modello strutturale	Aggiornamento delle linee operative e organizzative sul lavoro agile	Continuità di applicazione del modello	Conferma del modello per l'intero 2026
	Monitoraggio degli impatti su produttività e qualità dei servizi	Valutazione complessiva degli impatti	Valutazione positiva degli impatti

Fonte: Istat, elaborazione interna

Attraverso il perseguimento di tali obiettivi e la realizzazione delle azioni programmate, l'Istat mira a consolidare nel 2026 il lavoro agile come modello organizzativo stabile, sostenibile e orientato ai risultati, capace di generare benefici duraturi per l'Amministrazione, per il personale e per la collettività. Tale assetto contempla due principali differenti modalità di svolgimento, ciascuna con specifiche procedure applicative e corrispondenti tipologie di lavoratori agili:

- lavoro agile ordinario, consentito fino a un massimo di 20 giornate per ciascun bimestre, applicabile alla generalità dei dipendenti, fatta eccezione per le categorie indicate successivamente;
- lavoro agile potenziato, previsto fino a un massimo di 24 giornate per bimestre, riservato ai dipendenti che attestino situazioni personali di salute gravi, urgenti e non diversamente conciliabili, nonché a coloro che documentino analoghe situazioni personali o familiari, incluse quelle connesse alla distanza dalla sede di servizio.

Le principali modalità di svolgimento dello *Smart Working*

Al fine di garantire la continuità dell'attività lavorativa e offrire un adeguato supporto al personale, nei casi di dipendenti affetti da patologie gravi che richiedano terapie salvavita o trattamenti con effetti di immunosoppressione o immunodepressione, è prevista la possibilità di superare i limiti ordinari delle giornate di lavoro agile. Tale deroga, totale o parziale, fino a un massimo di 36 giornate per bimestre, è subordinata a una visita medica straordinaria presso il medico competente Istat. Sulla base della documentazione sanitaria rilasciata da strutture pubbliche, il medico individuerà, per un periodo ritenuto adeguato e comunque non oltre il 31 dicembre 2026, il numero

massimo di giornate di lavoro agile consentite o l'eventuale esonero completo dal rientro in presenza.

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 all'interno dell'Istituto sono state individuate come attività remotizzabili, ossia attività per le quali è possibile garantire il presidio costante del processo anche a distanza. Il lavoro da remoto, applicabile esclusivamente al personale a turno, si configura come una modalità organizzativa che, pur presentando alcune specificità, prevede le medesime modalità di fruizione del lavoro agile, in termini di organizzazione della prestazione, strumenti utilizzati e obiettivi da conseguire.

Come noto, il lavoro da remoto comporta l'individuazione di una sede di lavoro prestabilita e non modificabile, rispetto alla quale si estende il potere di vigilanza dei dirigenti, analogo a quello esercitato presso le sedi dell'Istituto, nonché il pieno rispetto di tutte le regole connesse all'orario di lavoro previste per l'attività svolta in presenza. Tale modalità prevede, in via ordinaria, l'utilizzo del timbratore virtuale e un'articolazione dell'attività lavorativa che comprende giornate di rientro in presenza, con le medesime modalità del lavoro agile.

Le apposite disposizioni operative in materia, che disciplinano l'alternanza tra giorni di presenza in sede e giorni di lavoro da remoto, sono state oggetto di confronto con le Organizzazioni Sindacali al fine di definirne criteri applicativi e riferimenti quantitativi condivisi nel corso del 2025.

In questo quadro, si evidenzia che la capacità del lavoro agile di produrre Valore Pubblico – in termini di continuità dei servizi, efficienza organizzativa, benessere del personale e qualità delle prestazioni rese – è pienamente equivalente a quella del lavoro da remoto, trattandosi di strumenti che, pur rivolti a platee diverse di personale, condividono le medesime finalità e contribuiscono in modo analogo al perseguimento degli obiettivi istituzionali.

3.2.5 Il *desk sharing* e la razionalizzazione del patrimonio immobiliare

In coerenza con gli indirizzi strategici del PIAO 2025-2027, l'Istituto prosegue nel percorso di evoluzione delle modalità di lavoro e di utilizzo degli spazi, collocando il *desk sharing* all'interno di una più ampia strategia di razionalizzazione del patrimonio immobiliare. Tale strategia, come già accennato nella sezione 2, è orientata non solo al miglioramento del benessere organizzativo, ma soprattutto all'efficientamento della spesa pubblica e alla gestione sostenibile delle risorse, in linea con i principi di creazione di Valore Pubblico.

Nel corso del 2025 è stata avviata una nuova fase di implementazione del *desk sharing* presso la sede Istat sita nella zona romana di Piazzale Marconi, che ha consentito di adeguare la dotazione di postazioni alle effettive presenze, in un contesto caratterizzato da un'elevata diffusione del lavoro agile. L'intervento ha reso possibile una riduzione delle superfici in uso e, conseguentemente, dei costi di locazione e gestione, confermando il *desk sharing* come strumento efficace di ottimizzazione dell'impronta immobiliare e di razionalizzazione della spesa.

L'esperienza maturata nella citata sede costituisce un modello di riferimento per le azioni programmate nel prossimo futuro. È infatti prevista un'estensione progressiva del *desk sharing* anche in altre sedi dell'Istituto, includendo l'introduzione di soluzioni analoghe in sedi del polo centrale e lo sviluppo di spazi di *coworking* negli immobili di proprietà. Tali interventi sono finalizzati a migliorare l'efficienza logistica complessiva, a ridurre la frammentazione delle sedi e a valorizzare in modo più razionale il patrimonio pubblico già disponibile.

Il *desk sharing* rientra nella strategia di razionalizzazione e del patrimonio immobiliare dell'Istat, puntando a migliorare il benessere organizzativo, l'efficienza della spesa pubblica

La strategia di razionalizzazione degli spazi si integra con le azioni poste in essere a supporto del processo di rilascio dell'area di proprietà dell'Istat denominata "Terreno di Pietralata" che, in conformità a quanto definito dalla Legge n. 199 del 2025, sarà ceduta al patrimonio dello Stato, quale passaggio funzionale a una gestione più coordinata ed efficiente degli *asset* pubblici.

L'intero percorso è avviato in diretta collaborazione con l'Agenzia del Demanio, che affianca l'Istituto nelle attività di pianificazione, riqualificazione e gestione del patrimonio immobiliare, favorendo una governance integrata degli spazi ispirata a criteri di economicità, efficacia ed efficienza. Nel loro insieme, le azioni sul desk sharing, sul coworking e sulla razionalizzazione delle sedi contribuiscono in modo diretto alla creazione di Valore Pubblico, rafforzando la sostenibilità economica dell'Istituto e migliorando l'efficacia complessiva dell'azione amministrativa.

3.3 Sottosezione di programmazione Fabbisogni di personale

3.3.1 Aggiornamento del quadro normativo in materia di reclutamento

Nel corso dell'anno 2025 sono state introdotte dal legislatore nazionale significative novità in materia di reclutamento nel pubblico impiego. La norma chiave è il decreto-legge n. 25/2025 (*Decreto PA 2025*) convertito con modificazioni dalla legge n. 69/2025, che contiene misure organiche volte a rafforzare la capacità amministrativa della PA, e rendere il reclutamento più trasparente, efficiente e orientato alle competenze, con un forte accento sulle nuove generazioni e sulle professionalità tecniche, riconoscendo e valorizzando anche il contributo dato alle attività legate ai progetti del PNRR dal personale non di ruolo.

Il decreto in parola introduce misure per attrarre giovani qualificati, come incentivi per l'assunzione di profili con diploma di specializzazione per le tecnologie applicate, ovvero con diploma di specializzazione superiore per le tecnologie applicate rilasciato dagli Istituti Tecnologici Superiori (ITS Academy) di cui all'articolo 5, comma 2, della legge n. 99/2022.

Tale misura va ad aggiungersi a quella già esistente che prevede l'assunzione a tempo determinato tramite procedura concorsuale, con inquadramento nel profilo dei funzionari di amministrazione, di giovani laureati con contratti di apprendistato. I contratti di lavoro così stipulati sono trasformati alla scadenza, in presenza di tutti i requisiti per l'accesso al pubblico impiego e della valutazione positiva del servizio prestato, in rapporti a tempo indeterminato.

Con riferimento alla valorizzazione del servizio prestato presso le pubbliche amministrazioni, l'articolo 4, comma 2-*bis* del Decreto PA riconosce una premialità a coloro che hanno prestato servizio presso le amministrazioni pubbliche per l'attuazione dei progetti del PNRR, ai fini della valutazione dell'esperienza acquisita, nell'ambito delle procedure concorsuali delle pubbliche amministrazioni. Inoltre, il comma 9-*undecies* del medesimo articolo stabilisce che le pubbliche amministrazioni, nei bandi di concorso per il reclutamento di personale a tempo indeterminato, possano prevedere la valorizzazione del servizio prestato a tempo determinato per almeno trentasei mesi alla data di pubblicazione del bando.

Altro intervento normativo apportato dall'art. 4, comma 9 del medesimo decreto-legge, è l'estensione anche ai concorsi banditi nel 2025 della possibilità di scorrere interamente le graduatorie degli idonei, per qualsiasi profilo messo a concorso, senza incorrere nel limite del 20% dei candidati idonei in precedenza previsto.

Parimenti rilevanti sono le innovazioni in materia di *turnover* introdotte dall'articolo 1, comma 826 della legge 30 dicembre 2024, n. 207 (Legge di bilancio 2025) che per gli Enti di Ricerca prevede per la sola annualità 2026 un *turnover* 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.

Il Decreto PA interviene anche sulla materia dei comandi e della mobilità modificando l'articolo 30, comma 2-*bis* del decreto legislativo n. 165/2001. In particolare, si dispone che a decorrere dal 2026 le pubbliche amministrazioni destinino alle procedure di mobilità una percentuale non inferiore al 15% delle facoltà assunzionali, provvedendo prioritariamente all'immissione in ruolo dei dipendenti che si trovano in posizione di comando presso l'amministrazione che bandisce la procedura; le posizioni eventualmente non coperte all'esito di tale procedura sono destinate ai concorsi. Il mancato rispetto di questa prescrizione comporta una riduzione del 15% delle facoltà assunzionali dell'anno successivo. Si ricorda comunque che in base a quanto disposto dall'articolo 11, comma 1 del decreto legislativo n. 218/2016 relativo alla riorganizzazione degli Enti Pubblici di Ricerca, il

Le novità del *Decreto PA 2025* in materia di reclutamento: attrarre giovani qualificati, premiare il lavoro svolto nell'ambito dei progetti del Pnrr, valorizzare il servizio prestato a tempo determinato

comma 2-bis dell'articolo 30 non si applica alle procedure di reclutamento del personale ricercatore e tecnologo.

Infine, proprio con riferimento alle attività programmatiche delle amministrazioni pubbliche, come illustrato anche nella sezione 2 del presente Piano, vanno ricordate le nuove “*Linee guida sul Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO)*”, adottate con il decreto del Ministro per la pubblica amministrazione del 30 ottobre 2025 e corredate dei relativi Manuali operativi “Ministeri e altre pubbliche amministrazioni centrali”, “Regioni”, “Province”, “Città metropolitane e Comuni”. Tali documenti hanno l'obiettivo di fornire alle pubbliche amministrazioni, in modo non prescrittivo e nel rispetto della loro autonomia politica, strategica e gestionale, un supporto metodologico orientativo per predisporre un PIAO di qualità e funzionale alla creazione di Valore Pubblico.

3.3.2 Andamento del personale dell'Istituto

Le tavole sottostanti riportano i dati sulle cessazioni del personale di ruolo nell'anno trascorso, e le stime per il successivo triennio 2026-2028.

TAVOLA 3.7 - CESSAZIONI DI PERSONALE PER PROFILO E LIVELLO - ANNO 2025

LIVELLO	PROFILO	2025
I LIVELLO	Dirigente di Ricerca	4
	Dirigente Tecnologo	2
II LIVELLO	Primo Ricercatore	2
	Primo Tecnologo	1
III LIVELLO	Ricercatore	5
	Tecnologo	4
IV LIVELLO	Collaboratore T.E.R.	14
	Funzionario di Amministrazione	1
V LIVELLO	Collaboratore T.E.R.	2
VI LIVELLO	Collaboratore T.E.R.	6
VIII LIVELLO	Operatore Tecnico	2
	Operatore di Amministrazione	1
TOTALE		44

Fonte: Istat, elaborazione interna

TAVOLA 3.8 - PREVISIONE DELLE CESSAZIONI DEL PERSONALE DI RUOLO – TRIENNIO 2026-2028

LIVELLO	PROFILO	2026	2027	2028	TOTALE COMPLESSIVO
I FASCIA	Dirigente Amministrativo I Fascia	1			1
II FASCIA	Dirigente Amministrativo II Fascia		1		1
I LIVELLO	Dirigente di Ricerca	4	4	4	12
	Dirigente Tecnologo	3	2	1	6
II LIVELLO	Primo Ricercatore		1	4	5
	Primo Tecnologo	2	4	5	11
III LIVELLO	Ricercatore	1		1	2
	Tecnologo	1	1	2	4
IV LIVELLO	Collaboratore T.E.R.	4	9	12	25
V LIVELLO	Collaboratore di Amministrazione		1	1	2
	Collaboratore T.E.R.	1	1	1	3
	Funzionario di Amministrazione		1		1
VI LIVELLO	Collaboratore T.E.R.	9	1	1	11
	Operatore Tecnico	2	2		4
VII LIVELLO	Operatore di Amministrazione	1	1	3	5
	Operatore Tecnico		2		2
TOTALE		29	31	35	95

Fonte: Istat, elaborazione interna

La lettura dei dati evidenzia una consistente riduzione delle cessazioni rispetto al passato, ma soprattutto la conferma della prosecuzione di questo andamento discendente: si è infatti passati dalle 108 cessazioni del 2021 alle 96 del 2022, alle 81 del 2023 e alle 67 del 2024. Ciò è evidentemente legato al mutato quadro normativo in materia pensionistica, che ha visto il progressivo restringimento delle possibilità di accedere a forme di pensionamento anticipato o comunque agevolato e che, contestualmente, ha elevato il limite ordinamentale per il raggiungimento della pensione di vecchiaia.

In tale contesto, a fronte del progressivo incremento dell'età media del personale in servizio registrato negli ultimi anni, il quadro strategico 2026-2028 dell'Istituto ha evidenziato la necessità di incrementare il livello di efficacia delle procedure di reclutamento e di migliorare l'attrattività dell'Istituto con particolare riferimento alle nuove generazioni.

L'esigenza di rendere l'Istituto più attrattivo tra i giovani, per contrastare il calo delle cessazioni dal lavoro degli ultimi anni, che ha innalzato l'età media del personale

3.3.3 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 budget economico annuale 2026 e budget triennale 2026-2028, tenendo conto anche delle innovazioni normative intervenute, come illustrato più in dettaglio.

La legge 30 dicembre 2024, n. 207 (Legge di bilancio 2025), recante *Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2025 e bilancio pluriennale per il triennio 2025-2027*, al fine di dare attuazione alla riforma della pubblica amministrazione prevista dal PNRR, per realizzare recuperi di efficienza dai processi di digitalizzazione, semplificazione e riorganizzazione, ha introdotto delle novità in merito alle facoltà assunzionali mediante una riduzione del *turnover*.

In particolare, il comma 826 della suddetta legge novella l'articolo 9, comma 2 del decreto legislativo 25 novembre 2016, n. 218 (*Semplificazione delle attività degli enti pubblici di ricerca ai sensi dell'articolo 13 della legge 7 agosto 2015, n. 124*), prevedendo che gli Enti e gli Istituti di Ricerca per il solo anno 2026 “*possono procedere ad assunzioni di personale a tempo indeterminato nei limiti della spesa determinata sulla base dell'ordinamento vigente (80%), ridotta di un importo pari al 25 per cento di quella relativa al personale di ruolo cessato nell'anno precedente*”, da computarsi in ragione d'anno. Per la corretta quantificazione della riduzione delle facoltà assunzionali la circolare MEF-RGS n. 8 del 7 aprile 2025 ha precisato che bisogna considerare le voci retributive del trattamento economico fondamentale (stipendio tabellare, rateo tredicesima mensilità, Indennità di Vacanza Contrattuale e oneri riflessi a carico dell'amministrazione secondo la misura prevista dalla normativa vigente).

Alla luce della disposizione richiamata, la misura di tale riduzione è pari a euro 711.043,88, determinata su un valore di spesa del personale cessato pari a euro 2.844.175,53.

Tale riduzione incide sulla capacità assunzionale e sarà oggetto di versamento su apposito capitolo dell'entrata del bilancio dello Stato entro il 30 aprile, così come previsto dall'art. 1, comma 834 della citata legge 207/2024.

Nella tavola seguente viene rappresentato il calcolo dell'indicatore relativo alle spese di personale, dando evidenza altresì della decurtazione di cui al citato comma 826.

**TAVOLA 3.9 - INDICATORE PER LIMITE DI SPESE DI PERSONALE (VALORI IN EURO) –
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	PROVENTI UTILI AL CALCOLO DELL'INDICATORE		MEDIA ENTRATE CORRENTI	COMPUTO TETTO 80%	DECURTAZIONE E 25%	LIMITE DI SPESA	COSTI DEL PERSONALE	INDICATORE %
		ANNO	IMPORTO					BUDGET ECONOMICO	
2026	2022-2024	2022	221.564.820,00	230.862.698,33	184.690.158,67	-711.043,88	183.979.114,78	152.470.709,00	66,04%
		2023	238.678.466,00						
		2024	232.344.809,00						
2027	2022-2024	2022	221.564.820,00	230.862.698,33	184.690.158,67	0,00	184.690.158,67	158.015.380,62	68,45%
		2023	238.678.466,00						
		2024	232.344.809,00						
2028	2022-2024	2022	221.564.820,00	230.862.698,33	184.690.158,67	0,00	184.690.158,67	158.139.976,79	68,50%
		2023	238.678.466,00						
		2024	232.344.809,00						

Fonte: Istat, elaborazione interna

Nel budget per l'anno 2026 è ricompreso l'onere assunzionale delle procedure concorsuali previste dal presente documento, riportate nel successivo paragrafo 3.3.4

e riepilogate nella Tavola 3.13. L'incremento dei costi del personale che si riscontra negli anni 2027 e 2028 è costituito dall'onere a regime delle assunzioni previste. Le tavole seguenti riportano il dettaglio dei dati del budget annuale per ciascuna delle annualità del presente Piano:

TAVOLA 3.10 - DATI DI BUDGET ECONOMICO ANNUALE 2026 (VALORI IN EURO)

VOCI DI BUDGET ECONOMICO					
CODICE	DESCRIZIONE	STANZIAMENTO COMPLESSIVO	TEMPO INDETERMINATO	TEMPO DETERMINATO	NATURA DELLE VOCI
B9)a	SALARI E STIPENDI	100.218.105	99.906.284	311.821	competenze fisse ed accessorie
B9)b	ONERI SOCIALI	23.950.132	23.870.608	79.524	contributi obbligatori
B9)c	TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO	7.646.296	7.624.749	21.547	accantonamento TFR/TFS
B9)e	ALTRI COSTI	2.936.821	2.936.821		fondo assistenziale, altre competenze imponibili (es. per docenze)
B13	ACCANTONAMENTI	10.232.579	10.011.418	221.161	
		4.198.645	3.977.484	221.161	politiche del personale
		1.994.421	1.994.421	0	rinnovi contrattuali
		4.039.513	4.039.513		Accantonamento risorse art.1, c308, L.213-2023
IRAP	IMPOSTE	8.147.334	8.120.829	26.505	IRAP
TOTALE RISORSE A BUDGET		153.131.267	152.470.709	660.558	

Fonte: Istat, elaborazione interna

TAVOLA 3.11 - DATI DI BUDGET ECONOMICO ANNUALE 2027 (VALORI IN EURO)

VOCI DI BUDGET ECONOMICO					
CODICE	DESCRIZIONE	STANZIAMENTO COMPLESSIVO	TEMPO INDETERMINATO	TEMPO DETERMINATO	NATURA DELLE VOCI
B9)a	SALARI E STIPENDI	106.741.144	106.741.144		competenze fisse ed accessorie
B9)b	ONERI SOCIALI	25.503.662	25.503.662		contributi obbligatori
B9)c	TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO	8.570.452	8.570.452		accantonamento TFR/TFS
B9)e	ALTRI COSTI	2.487.083	2.487.083		fondo assistenziale, altre competenze imponibili (es. per docenze)
B13	ACCANTONAMENTI	6.011.248	6.011.248	0	
		0	0	0	politiche del personale
		1.971.735	1.971.735		rinnovi contrattuali
		4.039.513	4.039.513		Accantonamento risorse art.1, c308, L.213-2023
IRAP	IMPOSTE	8.701.792	8.701.792		IRAP
TOTALE RISORSE A BUDGET		158.015.381	158.015.381	0	

Fonte: Istat, elaborazione interna

TAVOLA 3.12 - DATI DI BUDGET ECONOMICO ANNUALE 2028 (VALORI IN EURO)

VOCI DI BUDGET ECONOMICO					
CODICE	DESCRIZIONE	STANZIAMENTO COMPLESSIVO	TEMPO INDETERMINATO	TEMPO DETERMINATO	NATURA DELLE VOCI
B9)a	SALARI E STIPENDI	106.192.852	106.192.852		competenze fisse ed accessorie
B9)b	ONERI SOCIALI	25.372.658	25.372.658		contributi obbligatori
B9)c	TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO	9.332.124	9.332.124		accantonamento TFR/TFS
B9)e	ALTRI COSTI	2.480.775	2.480.775		fondo assistenziale, altre competenze imponibili (es. per docenze)
B13	ACCANTONAMENTI	6.106.380	6.106.380	0	
		0	0	0	politiche del personale
		2.066.867	2.066.867		rinnovi contrattuali
		4.039.513	4.039.513		Accantonamento risorse art.1, c308, L.213-2023
IRAP	IMPOSTE	8.655.187	8.655.187		IRAP
TOTALE RISORSE A BUDGET		158.139.977	158.139.977	0	

Fonte: Istat, elaborazione interna

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

3.3.4 Programmazione delle assunzioni nel triennio 2026-2028

In attuazione e nel puntuale rispetto delle disposizioni introdotte dal Decreto-legge n. 25/2025, l'Istituto nazionale di statistica ha provveduto nell'anno 2025 a indire tutte le procedure assunzionali previste dal PIAO 2025-2027 e dal successivo Aggiornamento adottato il 5 agosto 2025. Nel dettaglio si tratta delle procedure:

- per 54 Ricercatori e 46 Tecnologi di III livello professionale;
- per 15 Funzionari di amministrazione di V livello professionale ai fini dell'assunzione mediante contratti di apprendistato;
- per 95 unità di CTER di VI livello professionale;
- per 18 unità di Collaboratori di amministrazione di VII livello professionale (riservato agli appartenenti alle categorie protette);
- per 12 unità di Operatore di amministrazione di VIII livello (riservato alle categorie protette, tramite avviamento numerico dai Centri per l'impiego di Ancona, Genova e Roma).

Tali procedure selettive sono state strutturate in coerenza con gli obiettivi di modernizzazione del reclutamento pubblico perseguiti dal legislatore, prevedendo apposite clausole e misure di valorizzazione in favore delle categorie individuate dalla normativa vigente, con particolare riferimento ai giovani in possesso di titoli di alta

Nel 2025 sono state indette tutte le procedure di assunzione del Piao 2025-2027, valorizzando soprattutto i giovani con alta formazione e i soggetti con rilevanti esperienze professionali nella PA

formazione e specializzazione, nonché ai soggetti che abbiano maturato esperienze professionali rilevanti presso le pubbliche amministrazioni.

I bandi in parola recepiscono, in particolare, le previsioni normative volte a perseguire l'inserimento di giovani e a favorire profili dotati di competenze tecnico-specialistiche, nonché le disposizioni in materia di valorizzazione del servizio prestato presso le pubbliche amministrazioni, inclusi i rapporti instaurati per l'attuazione del PNRR. In tal modo l'Istituto ha inteso coniugare le esigenze di rinnovamento generazionale e di attrattività della Pubblica Amministrazione con i principi di trasparenza, merito e imparzialità che presidiano l'accesso al pubblico impiego.

A fine gennaio si è conclusa la raccolta delle candidature per i concorsi più rilevanti per numerosità di ingressi (quelli per i complessivi 100 Ricercatori e Tecnologi III livello, e per i 95 CTER VI livello), mentre per altre procedure le commissioni esaminatrici si sono già insediate e hanno svolto gli adempimenti preliminari. Per tutti concorsi, la previsione è di avviare le prove concorsuali entro il primo quadrimestre dell'anno, non appena conclusa la fase di acquisizione del fornitore dell'infrastruttura informatica con la quale verranno effettuate le prove.

Per quanto riguarda le tempistiche di assunzione nel profilo di Operatore di amministrazione di VII livello di 12 unità appartenenti alle categorie protette, mediante avviamento numerico, vi è una situazione diversificata in relazione alle previste sedi di assegnazione. L'unità destinata alla sede di Ancona è stata individuata dopo la necessaria verifica di idoneità allo svolgimento della mansione, mentre per le 10 unità destinate alle sedi romane dell'Istituto si è tuttora in attesa dell'invio dei nominativi da sottoporre a verifica da parte del Centro per l'impiego di Roma. Infine, circa l'unità da assegnare alla sede di Genova, sono in corso contatti con il locale Centro per l'impiego al fine di definire le modalità operative della selezione.

Va ricordato che in parallelo con la redazione del presente documento, l'Istituto è tenuto a predisporre entro il 31 gennaio il Prospetto informativo disabili: qualora da tale documento risultassero nuove scoperture delle quote d'obbligo, verranno individuate e attuate le strategie più opportune ai fini dell'assolvimento.

Figurano tra le assunzioni dell'anno corrente anche gli ingressi di 4 unità in esito alla procedura di mobilità avviata a fine 2025: 2 unità sono già entrate in servizio con decorrenza 1° gennaio, mentre per le restanti 2 l'Ente di appartenenza ha richiesto il differimento al trasferimento, che avverrà quindi dal 1° marzo 2026.

Dal quadro sopra delineato emerge che tutte le assunzioni previste, per complessive 244 unità, potranno avere luogo nel corso del 2026, sia pur con decorrenze diverse.

L'onere per le assunzioni che avverranno in corso d'anno è coerente con i dati di budget e tiene conto della riduzione del *turnover* imposta dall'articolo 1, comma 826 della legge n. 207/2024. Gli oneri assunzionali previsti dalle predette procedure trovano, a regime, copertura negli stanziamenti a budget, per ciascuna annualità, indicati nella Tavola 3.9.

Il quadro delle assunzioni, delle relative tempistiche e degli oneri è riportato nella tavola seguente.

Nel 2026 saranno effettuate complessivamente le 244 assunzioni previste

TAVOLA 3.13 - RIEPILOGO ASSUNZIONI ANNO 2026 E COSTI A REGIME (VALORI IN EURO)

PROCEDURA CONCURSALE	UNITÀ	COSTO MEDIO UNITARIO ANNUO	PREVISIONE ASSUNZIONE ANNO 2026	PREVISIONE MESI	ONERE ASSUNZIONALE	COSTO EFFETTIVO UNITARIO A REGIME	COSTO EFFETTIVO TOTALE A REGIME
Apprendistato Funzionario di amministrazione V livello	15	46.580,67	ingresso 1° settembre	4	232.903,35	38.044,91	570.673,62
Concorso III livello Ricercatore	54	53.266,89	ingresso 1° novembre	2	479.402,01	47.429,60	2.561.198,34
Concorso III livello Tecnologo	46	52.263,95	ingresso 1° novembre	2	400.690,28	47.429,60	2.181.761,55
CTER VI livello	95	41.566,00	ingresso 1° dicembre	1	329.064,17	35.006,84	3.325.649,87
Collaboratore di amministrazione VII livello categorie protette	18	39.225,82	ingresso 1° novembre	2	117.677,46	32.065,05	577.170,94
Operatore di amministrazione VIII livello categorie protette	12	34.757,20	ingresso 1° settembre	4	139.028,80	30.330,42	363.964,99
Mobilità 2025 - Funzionario di amministrazione IV livello	1	53.378,32	ingresso 1° gennaio	12	53.378,32	41.872,17	41.872,17
Mobilità 2025 - Funzionario di amministrazione V livello	1	46.580,67	ingresso 1° gennaio	12	46.580,67	38.044,91	38.044,91
Mobilità 2025 - Funzionario di amministrazione V livello	2	46.580,67	ingresso 1° marzo	10	77.634,45	38.044,91	76.089,82
TOTALE	244				1.876.359,51		9.736.426,21

Fonte: Istat, elaborazione interna

Come è possibile riscontrare, per tutto l'arco del 2026 le strutture dell'Istituto saranno impegnate nella gestione delle attività che porteranno all'ingresso di 244

unità di personale, con un impegno assai significativo delle risorse umane coinvolte in tutte le fasi delle procedure concorsuali: acquisizione delle candidature, assistenza alle commissioni esaminatrici, svolgimento delle prove concorsuali, adempimenti legati all'immissione in servizio.

Proprio in considerazione di ciò, all'interno del presente documento non sono previste, per il 2026, nuove procedure di reclutamento dall'esterno. Sarà comunque valutata, a fronte delle ulteriori risorse che si dovessero rendere disponibili nell'arco del triennio 2026-2028, l'eventuale possibilità di effettuare scorrimenti delle graduatorie della procedura di mobilità per 4 Funzionari di amministrazione di IV e V livello conclusa nel dicembre 2025. Tale procedura prevedeva tre distinte aree: giuridico-amministrativa (1 unità di V livello), comunicazione istituzionale (2 unità di V livello) e amministrativo-gestionale del settore pubblico (1 unità di IV livello). All'esito delle selezioni si è proceduto ad assumere i relativi vincitori, a eccezione delle due unità dell'area comunicazione per le quali l'ente di appartenenza ha esercitato il diritto di differire il trasferimento, cosicché l'assunzione in Istituto avverrà a decorrere dal 1° marzo prossimo. Nelle graduatorie sono presenti 4 idonei per la prima area, 7 per la seconda e 2 per la terza; la loro eventuale assunzione potrebbe avvenire in tempi rapidi in quanto il bando prevedeva il preventivo nulla osta al trasferimento da parte dell'ente di appartenenza.

Altra possibile fattispecie di acquisizione di nuove unità, in presenza di adeguate disponibilità di budget nell'arco temporale del presente Piano, è l'utilizzo delle graduatorie concorsuali di altri enti, previo confronto tra le competenze ricercate e i contenuti professionali delle posizioni messe a bando. In una prospettiva di medio periodo, sempre tenendo in considerazione le disponibilità di budget, si potrà considerare anche l'utilizzo delle graduatorie risultanti dalle procedure concorsuali dell'Istituto attualmente in fase di svolgimento, ricordando che in base alle norme attualmente vigenti (articolo 15, comma 7 del D.P.R. n. 487/1994) le graduatorie rimangono valide per i due anni successivi alla loro approvazione.

3.3.5 Valorizzazione del personale dell'Istituto

In coerenza con i recenti interventi normativi e con la disciplina contrattuale, nel triennio di riferimento l'Istat intende consolidare l'applicazione degli istituti destinati alla valorizzazione e alle prospettive di carriera del proprio personale.

Nel rispetto delle indicazioni formulate nell'apposita conferenza di servizi con il Dipartimento della Funzione Pubblica, la Ragioneria Generale dello Stato e l'ARAN e in considerazione dell'incremento qualitativo e quantitativo delle attività programmato con i più recenti processi di riorganizzazione interna, l'Istituto valuterà e definirà l'entità delle risorse necessarie a sostenere i maggiori oneri del trattamento accessorio del personale che verrà impiegato nelle nuove attività. Tutto ciò, nel rispetto delle indicazioni operative delle Amministrazioni vigilanti, degli obiettivi triennali di innovazione previsti dai programmi strategici e previa identificazione della relativa copertura finanziaria.

Per il personale tecnico-amministrativo, nel corso del 2026 – una volta definiti i criteri generali e quantificate le risorse disponibili nell'ambito della contrattazione integrativa – saranno pubblicate nuove procedure selettive per le progressioni economiche di livello (art. 54) e di posizione economica (art. 53).

Contestualmente, sarà valutata la possibilità di valorizzare le graduatorie delle procedure bandite nel 2024 (art. 53) e nel 2025 (art. 54), nel rispetto di quanto previsto dall'art. 4, comma 7-bis, del decreto-legge 14 marzo 2025, n. 25.

Sarà avviato un confronto con le Organizzazioni sindacali al fine di valutare i presupposti tecnici, le modalità ed i criteri delle procedure selettive - riservate al personale interno in possesso dei requisiti previsti - per le progressioni verticali di cui

all'articolo 52, comma 1-bis del decreto legislativo n. 165/2001, anche con riferimento alle indicazioni delle amministrazioni vigilanti.

Relativamente alla valorizzazione del personale ricercatore e tecnologo, saranno applicate le disposizioni dell'articolo 1, comma 270, della legge 30 dicembre 2025, n. 199 (Legge di bilancio 2026). Tale norma prevede che l'Istituto possa incrementare, nei limiti massimi stabiliti dalla normativa vigente e in funzione delle risorse effettivamente disponibili sul proprio bilancio, le risorse destinate alla corresponsione dell'Indennità per Oneri Specifici (IOS) dei profili di ricercatore e tecnologo. L'incremento potenzialmente attivabile non potrà eccedere, allo stato, l'importo di 347.197 euro, comprensivo degli oneri riflessi a carico dell'Istituto.

Nell'ambito della contrattazione integrativa, pertanto, verranno individuate le modalità di ripartizione ed erogazione dell'incremento della IOS a favore di tutto il personale ricercatore e tecnologo.

È altresì prevista – nel rispetto della cadenza biennale fissata dall'articolo 15 del CCNL 2002-2005 – l'emanazione dei nuovi bandi per il passaggio di livello del personale inquadrato nei profili di ricercatore e tecnologo. L'Istituto valuterà e definirà, nell'ambito del proprio bilancio, le risorse da assegnare al finanziamento delle relative progressioni.

3.3.6 Quadro della dirigenza

Il decreto del Presidente del Consiglio dei ministri del 22 gennaio 2013, concernente la *"Rideterminazione delle dotazioni organiche del personale (...) degli enti di ricerca, in attuazione dell'articolo 2 del decreto-legge 6 luglio 2012, n. 95, convertito dalla legge 7 agosto 2012, n. 135"*, individua per l'Istat 8 posizioni dirigenziali di II fascia, corrispondenti ai Servizi amministrativi istituiti presso la Direzione generale, la Direzione centrale affari giuridici legali (DCAL), la Direzione centrale acquisti e patrimonio (DCAP) e la Direzione centrale risorse umane (DCRU). Attualmente, solo 6 di esse risultano coperte, e di queste soltanto 2 sono assegnate a dirigenti di ruolo, mentre per le restanti 4 sono stati attribuiti incarichi dirigenziali ai sensi dell'articolo 19, commi 6 e 6-*quater* del decreto legislativo n. 165/2001.

La tavola sottostante sintetizza quanto sopra detto.

TAVOLA 3.14 – SITUAZIONE DELLE POSIZIONI DIRIGENZIALI AMMINISTRATIVE DI II FASCIA DELL'ISTITUTO

	DIPARTIMENTO	SERVIZIO	TIPOLOGIA
1	DGEN	PBC	Incarico ex art. 19, comma 6- <i>quater</i> (dal 01-10-2023 al 30-09-2026)
2	DCAL	AGO	Incarico a Dirigente di ruolo (dal 01-02-2024 al 31-01-2027)
3	DCAL	ALC	Incarico ex art. 19, comma 6- <i>quater</i> (dal 20-07-2023 al 19-07-2026)
4	DCAP	AST	Vacante
5	DCAP	LOG	Vacante
6	DCRU	CRS	Incarico ex art. 19, comma 6 (dal 20-03-2023 al 19-03-2026)
7	DCRU	GRL	Incarico ex art. 19, comma 6- <i>quater</i> (01-08-2024 al 31-07-2027)
8	DCRU	RCD	Incarico a Dirigente di ruolo (dal 01-04-2025 al 31-03-2028)

Fonte: Istat, elaborazione interna

A fronte delle 8 posizioni dirigenziali amministrative di livello non generale previste, attualmente risultano in ruolo solo 6 dirigenti di seconda fascia; di questi, 3 risultano in comando presso altre amministrazioni e uno ricopre un incarico di livello generale presso l'Istituto. La tavola seguente illustra la situazione dei dirigenti attualmente in posizione di comando presso altre amministrazioni:

TAVOLA 3.15 – DIRIGENTI AMMINISTRATIVI DI II FASCIA IN POSIZIONE DI COMANDO

DIRIGENTI DI II FASCIA IN POSIZIONE DI COMANDO		
	ENTE DI DESTINAZIONE	PERIODO DEL COMANDO
1	Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo – (AICS)	dal 1° settembre 2023 al 31 agosto 2026
2	Agenzia per la Cybersicurezza Nazionale (ANC)	dal 1° aprile 2024 al 31 marzo 2027
3	Istituto Nazionale della Previdenza Sociale (INPS)	dal 1° febbraio 2026 al 31 gennaio 2029

Quanto al ruolo della dirigenza di prima fascia, al momento vi sono due unità di ruolo rispetto alle tre previste; la restante posizione è coperta con un incarico conferito a un dirigente di seconda fascia.

Nel marzo 2026 è prevista la cessazione dal servizio di un dirigente amministrativo di ruolo di prima fascia; analogamente, nel 2027 è prevista la cessazione dal servizio di un dirigente amministrativo di seconda fascia.

Come noto, la normativa prevede dei precisi limiti percentuali alla possibilità di ricoprire le posizioni dirigenziali amministrative tramite il conferimento di incarichi a esterni qualificati² o interni con il profilo di ricercatore o tecnologo³. Pertanto, le posizioni dirigenziali vacanti saranno ricoperte nel rispetto di quanto previsto dalla normativa vigente, sulla base delle cessazioni che interverranno.

Nel 2027, come già indicato dal PIAO 2025-2027, per compensare la cessazione dal servizio di un dirigente amministrativo di seconda fascia è stato previsto l'ingresso di un vincitore dell'XI corso-concorso SNA.

Con specifico riferimento alla dirigenza amministrativa di seconda fascia, l'Istituto intende acquisire nel 2026 un'ulteriore unità di personale dirigenziale di seconda fascia di ruolo, ricorrendo alle modalità di reclutamento previste dalla normativa che più risultano coerenti con tale obiettivo.

² Art. 19, comma 6, del d. lgs. n. 165/2001 nel limite massimo dell'8% della dotazione organica dei dirigenti di prima fascia e del 10% della dotazione organica dei dirigenti di seconda fascia.

³ Comma 6-*quater* dell'art. 19, nel limite massimo del 20% della dotazione organica dei dirigenti di prima fascia e al 45% della dotazione organica dei dirigenti di seconda fascia.

3.4 Sottosezione di programmazione Formazione

3.4.1 Il Sistema delle competenze

Nel corso del 2026 proseguirà l'impegno dell'Istituto a promuovere il Sistema delle competenze e a 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 fabbisogni rilevati. Il Sistema, inoltre, intercetta pienamente il monito della Funzione Pubblica a investire sulle competenze e sulla necessità che le pubbliche amministrazioni si dotino degli strumenti per definire, osservare e sviluppare le competenze del proprio personale.

In questa prospettiva, saranno impiegate entrambe le leve a disposizione del Sistema: la Banca dati delle competenze, che permette di descrivere le competenze tecniche e comportamentali presenti in Istituto, e lo Sportello orientamento competenze, che permette di alimentare il dialogo tra l'Amministrazione e il suo personale e di conoscere le motivazioni e le aspettative professionali di ciascuno per una loro maggiore valorizzazione.

Nel corso dell'anno proseguirà quindi la campagna di comunicazione volta a far conoscere all'interno dell'Organizzazione le potenzialità del Sistema delle competenze e a invitare i colleghi a profilarsi in Banca dati e a usufruire dei servizi proposti dallo Sportello orientamento, attraverso la realizzazione di webinar, comunicati stampa e altri prodotti editoriali. La campagna si avvarrà dell'apporto della Rete dei referenti per lo sviluppo delle competenze, come pure del lavoro avviato dall'Area tematica *Gestione integrata del ciclo di acquisizione e sviluppo delle risorse umane attraverso il sistema competenze*.

Nel corso dell'anno, inoltre, saranno messi a disposizione dei cruscotti informativi, consultabili online, in grado di rispondere alle esigenze conoscitive sia dei singoli dipendenti sia delle strutture dell'Istituto. I primi, infatti, hanno bisogno di rapportare 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 a indirizzare le richieste di formazione e di reclutamento.

Particolari attenzioni, infine, verranno dedicate alle richieste di mobilità interna in situazioni di disabilità, individuando accorgimenti organizzativi per favorire l'inclusione. Ciò anche al fine di facilitarne la crescita professionale e valorizzarne le competenze, soprattutto in situazioni maggiormente a rischio di emarginazione. A tal fine, la mappatura dei profili delle competenze consentirà di: identificare potenziali percorsi di sviluppo professionale personalizzati, tenendo conto sia delle competenze esistenti sia 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.

Il Sistema delle competenze dell'Istat è in piena sintonia con le indicazioni fornite in materia dalla Funzione Pubblica

I nuovi cruscotti informativi online per la descrizione delle competenze dei dipendenti

La particolare attenzione alle richieste di mobilità interna in situazioni di disabilità

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

L'Istat cura la valorizzazione del proprio capitale umano attraverso un'attività di formazione continua

dell'Istituto e le necessità operative dei Dipartimenti e delle Direzioni, e del *Disability manager* per quanto attiene ai programmi formativi volti a favorire l'inclusione.

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 lo sviluppo delle competenze emanate dal Ministro per la Pubblica Amministrazione⁴ che sanciscono il principio per cui *“la valorizzazione del capitale umano passa attraverso il riconoscimento della centralità della leva della formazione, che produce 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 rappresenta il risultato di un processo composito costituito da diversi tasselli: analisi delle linee strategiche dell'Ente, ricognizione delle esigenze espresse dalle Direzioni e conoscenza trasversale e diffusa della realtà organizzativa dell'Istituto. In questo processo, fondamentale è la partnership tra l'area della formazione e la rete dei referenti, che costituisce il punto di snodo strategico tra la domanda e l'offerta formativa. Il piano formativo, pertanto, è il risultato di un processo articolato e condiviso, che continuerà a essere oggetto di confronto e condivisione con tutti i soggetti coinvolti nelle fasi che seguiranno di progettazione, erogazione, monitoraggio e valutazione dei progetti formativi.

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

- continuare a supportare l'aggiornamento e lo sviluppo delle competenze del personale Istat su temi fondamentali del processo statistico;
- promuovere una cultura comune della qualità 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...);
- 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, un ruolo di particolare rilievo sarà svolto da ciascun dirigente, che dovrà promuovere la partecipazione attiva dei propri collaboratori alle iniziative formative, in linea con le già richiamate direttive del Ministro per la Pubblica Amministrazione.

I macro-obiettivi di sviluppo delle competenze del personale nel 2026-2028

⁴ 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.

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 comportamentali, benessere organizzativo, gestionale).

La programmazione delle iniziative formative è organizzata in semestri e viene pubblicata sulla Intranet d'Istituto. I colleghi si candidano alla partecipazione dei corsi. Le candidature sono sottoposte all'autorizzazione dei Responsabili di Servizio, dei Direttori centrali e dei Direttori 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 generalmente destinate a target specifici di utenza;
- progetti speciali: ad esempio, la formazione sulla sicurezza informatica, la formazione sul sistema SIGMA, ecc.;
- richieste di alta formazione che vedono l'Istituto ospitare importanti personalità della comunità scientifica nazionale e internazionale per *lectio magistralis* e corsi strutturati, come ad esempio quelle correlate alle attività proposte dal Comitato per la ricerca;
- eventi particolari: iniziative realizzate all'interno di eventi esterni che hanno pertanto un *target* di destinatari ampio e obiettivi di diffusione di *know how* tecnico-scientifico.

Inoltre, a partire dal 2023, il Dipartimento della Funzione Pubblica ha reso disponibile per tutti i dipendenti della Pubblica Amministrazione la piattaforma di formazione *Syllabus*, che offre un ricco programma formativo, in costante aggiornamento, su numerose tematiche. Questa formazione va a completare e integrare l'offerta formativa, più specialistica e mirata, progettata dall'Istat.

Complessivamente nel 2025 sono stati proposti 229 corsi per un totale di 43.197 ore di formazione (erano 26.000 circa nel 2024), che hanno visto il coinvolgimento di 1.613 dipendenti (rispetto ai 1.516 dell'anno precedente), con un indice di pervasività pari al 90% del personale (+10% rispetto al 2024).

L'attività formativa è oggetto di valutazione da parte dei partecipanti, ai quali viene somministrato un questionario di gradimento. I *feedback* forniti per l'anno 2025 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.

Il piano formativo dell'Istat punta a supportare il cambiamento, promuovendo lo sviluppo di competenze specialistiche e trasversali

Nel 2025 sono stati proposti 229 corsi, per un totale di 43.197 ore di formazione

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, ma anche sostenere processi di apprendimento diffusi, investire massicciamente risorse di tempo/persona ed essere più flessibili rispetto all'organizzazione. Una buona risposta

a questo sfaccettato fabbisogno è costituita dall'incremento delle modalità e dei canali di formazione e dall'attivazione di processi di apprendimento collaborativi, di *smart learning*.

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 erogata attraverso metodologie didattiche sia *e-learning* sia in presenza. Negli ultimi due anni si è evidenziato 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.

L'attività didattica sarà sviluppata in maniera da tenere conto dei requisiti di accessibilità in generale e in particolare nell'ambito di percorsi formativi a carattere esperienziale.

L'Istat risponde all'accresciuta domanda di formazione, arricchendo le modalità di apprendimento, condivisione e valorizzazione dei saperi

Il rinnovato interesse per la formazione di tipo tradizionale dopo la pandemia

3.4.5 Obiettivi formativi di area

L'offerta formativa 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.

Area statistica

Le attività che saranno introdotte 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 nuovo sistema SIGMA per la gestione dei microdati amministrativi dell'Istituto, con particolare attenzione alla conformità al Regolamento UE 2016/679 relativo alla protezione dei dati personali;
- aggiornamento sulla nuova classificazione delle attività economiche ATECO 2025.

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;
- apprendimento statistico: teoria, modelli lineari e metodi basati sugli alberi di regressione/classificazione;
- costruzione e validazione di indici compositi;
- introduzione alle Reti Bayesiane e al loro uso nei metodi statistici per la statistica ufficiale.

Analisi dei dati

- Analisi longitudinale.

I principali ambiti tematici dell'offerta formativa

Qualità e Processi Produttivi

- Utilizzo del portale QRCA per i processi produttivi;
- la qualità nella statistica ufficiale.

Il programma prevede anche iniziative formative destinate a tutto il personale sui concetti introduttivi alla statistica con l'obiettivo di sensibilizzare anche i colleghi non statistici sulla materia.

Saranno, inoltre, organizzati alcuni *webinar* formativi su progetti di ricerca per favorire una cultura di innovazione e di trasversalità. 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 e coinvolgerà circa 700 colleghi. Si svolgerà sia attraverso le aule virtuali sia in presenza, in considerazione dell'approccio specialistico ed esercitativo che caratterizza questa area tematica. I corsi saranno realizzati attraverso il ricorso prevalente a docenza interna.

Area Information Technology

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 quest'area 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.

Il programma formativo di quest'area si concentrerà su due tematiche specifiche: Intelligenza Artificiale e sicurezza informatica.

Per quanto riguarda il programma dedicato all'Intelligenza Artificiale, obiettivo dell'offerta formativa sarà quello di fornire strumenti pratici e conoscenze teoriche sulle tecnologie AI, sulle loro applicazioni, sulle implicazioni etiche e legali per un utilizzo informato e responsabile. Il programma complessivo si articolerà nei seguenti tre percorsi che hanno obiettivi e, in parte, destinatari diversi.

AI literacy: fondamenti e consapevolezza (Percorso di alfabetizzazione dell'AI)

Il percorso formativo è dedicato all'alfabetizzazione su fondamenti, metodologie e tecniche dell'Intelligenza Artificiale. L'obiettivo è quello di fornire ai partecipanti una comprensione basilare delle tecnologie AI e delle loro applicazioni, insieme alla consapevolezza delle implicazioni etiche e legali per un utilizzo informato e responsabile. Fa parte del programma formativo di base anche un modulo dedicato alle *soft skill* essenziali per l'AI, riconoscendo l'importanza della dimensione umana nell'adozione di tecnologie avanzate.

Il programma formativo, che si articola in quattro corsi, è destinato a tutti i dipendenti.

AI at work: strumenti pratici per il lavoro quotidiano (Percorso dedicato all'utilizzo dell'AI nelle attività lavorative concrete)

L'obiettivo è quello di offrire strumenti AI concreti e immediatamente applicabili nelle attività lavorative quotidiane, utili sia a chi si avvicina per la prima volta a queste tecnologie, sia a chi desidera consolidare e aggiornare le proprie competenze. È un

Gli obiettivi, i programmi e i destinatari dell'offerta informativa nel campo dell'AI

percorso formativo articolato che esplorerà l'uso dell'Intelligenza Artificiale nella scrittura di testi, nella realizzazione di presentazioni, nella produzione di immagini e di video. L'ultimo modulo è dedicato all'utilizzo dell'AI nella ricerca su fonti generaliste e su database scientifici. Il programma formativo, che si articola in quattro corsi, è destinato a tutti i dipendenti.

AI advanced: Machine Learning e Data Science (Percorso di formazione tecnico specialistica)

A partire dal 2022, l'Istituto ha incluso nella propria offerta formativa un percorso mirato all'apprendimento e all'applicazione delle tecnologie più avanzate nel campo dell'AI. Il programma si è concentrato specificamente su tre aree chiave: *Machine Learning*, *Deep Learning* e il linguaggio di programmazione *Python* e prevede un'articolazione in formazione di base, intermedia e specialistica per fornire una preparazione ampia che coinvolga competenze diversificate. Destinato prioritariamente alle professionalità tecnico-scientifiche, l'obiettivo principale del programma è quello di esplorare le potenzialità delle nuove tecnologie nell'analisi di dati, siano essi strutturati o non strutturati e di fornire ai professionisti interni gli strumenti concettuali e pratici necessari per applicare *Python* al dominio del *Data Science*.

Per quanto riguarda, invece, il programma formativo dedicato alla sicurezza informatica, in un contesto di crescenti minacce informatiche, è strategico per l'Istat sviluppare un programma strutturato di *security awareness*, in conformità con le prescrizioni normative sancite dal decreto legislativo 4 settembre 2024 n. 138 (Direttiva NIS 2), che prevede l'organizzazione di un'attività di formazione continua sulla sicurezza informatica. Il programma sarà destinato a tutto l'Istituto e sarà articolata su tre livelli: base, intermedio e avanzato.

L'importanza strategica del programma formativo di *security awareness* nel campo della sicurezza informatica

Il programma formativo avrà l'obiettivo di sviluppare:

- consapevolezza dei rischi *cyber* nel contesto lavorativo moderno e del proprio ruolo nella loro gestione;
- capacità di riconoscere e rispondere appropriatamente alle minacce informatiche più comuni, proteggendo sé stessi e l'organizzazione;
- conoscenza delle *best practice* di sicurezza e privacy da applicare nelle attività quotidiane;
- attitudine proattiva verso la protezione delle informazioni e la segnalazione di potenziali problemi.

Queste competenze contribuiranno a creare un ambiente di lavoro più sicuro e resiliente alle minacce *cyber* e ad accrescere la maturità *cyber* del personale.

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

L'offerta formativa di quest'area è destinata a tutto il personale per quanto riguarda la formazione sull'Intelligenza Artificiale e sulla sicurezza informatica, mentre per le altre tematiche trattate si rivolge principalmente al personale con una formazione tecnico-specialistico-informatica e al personale impegnato nelle strutture di produzione dell'Istituto. Si svolgerà sia in modalità *e-learning*, con il ricorso a piattaforme specifiche, sia il ritorno alla formazione tradizionale in aula.

Infine, per quanto riguarda il tema della trasformazione digitale, ma più in generale anche quello sull'Intelligenza Artificiale, la piattaforma *Syllabus* offre numerosi percorsi formativi.

Area competenze organizzative comportamentali e benessere lavorativo

Secondo la Direttiva Zangrillo, *Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti*, del 16 gennaio 2025 “...la formazione del personale costituisce, nella prospettiva del PIAO, una delle determinanti della creazione di valore pubblico”. Tra le righe della Direttiva si legge una nuova consapevolezza del ruolo della formazione, concepita come attivatore di competenze essenziali per lavorare in modo più efficace e consapevole. La formazione deve intervenire non solo sullo sviluppo di competenze e conoscenze, ma sulla crescita della consapevolezza del ruolo ricoperto da ciascuna persona. In quest'ottica è di fondamentale importanza lavorare sul concetto di benessere organizzativo e individuale, e investire sulla formazione dedicata alle competenze comportamentali.

Nel corso dei prossimi anni, pertanto, proseguirà l'impegno dell'area formazione a sostegno di queste competenze.

In particolare, l'Istituto continuerà a investire sulle competenze di *Team Building*: sarà proposta la formazione innovativa ed esperienziale del team building artistico con l'obiettivo di rafforzare le competenze relazionali e più in generale migliorare il clima organizzativo, attraverso attività di teatro, coro e arte. 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.

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 umanistica [...] con riferimento a progetti formativi dedicati all'autosviluppo e all'attribuzione di senso alla propria esperienza di vita e professionale...”, l'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 se 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;
- *counseling* di gruppo: il laboratorio basato sul principio che ogni persona può contribuire attivamente a migliorare il clima lavorativo. Utilizza approcci della psicologia umanistica per offrire strumenti di consapevolezza e crescita personale attraverso attività di auto-esplorazione individuali e di gruppo, mantenendo un approccio leggero e non giudicante;

La nuova consapevolezza del ruolo della formazione espressa dalla Direttiva Zangrillo

Il rinnovato investimento nello sviluppo delle competenze di *Team Building* e in quelle volte a migliorare la qualità della vita

- *Design Thinking* per il *change management*: approccio all'innovazione che utilizza una visione olistica e una gestione creativa e collaborativa per risolvere problemi complessi mettendo le persone al centro della trasformazione. La metodologia include le fasi di definizione del problema, ideazione, prototipazione e test, promuovendo soluzioni innovative e sostenibili in chiave *user-centered*;
- 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.

Complessivamente l'offerta formativa di quest'area sarà articolata in forme diverse coinvolgerà circa 300 risorse, 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 restante.

Anche la piattaforma *Syllabus* offre alcune iniziative formative su queste tematiche, che vanno a integrare le opportunità formative del personale Istat.

Area manageriale

L'investimento nella formazione manageriale risponde a obiettivi multipli e interconnessi che ridefiniscono il ruolo della leadership nella PA moderna. I dirigenti pubblici devono essere in grado di navigare in scenari complessi, fungendo da catalizzatori del cambiamento e garanti della qualità dei servizi pubblici, coniugando efficienza operativa e attenzione alle persone, competenza tecnica e visione strategica, capacità di innovare nel rispetto dei principi di legalità e trasparenza. Questa visione strategica colloca la formazione manageriale all'interno di un approccio sistemico alla gestione delle risorse umane, dove lo sviluppo delle competenze dirigenziali diventa un fattore abilitante per il raggiungimento degli obiettivi di performance dell'intera Organizzazione. Per questo l'Istat ha progettato un percorso formativo altamente qualificante che prevede diverse *Master Class*, ognuna dedicata a competenze specifiche e guidata da testimonial prestigiosi. L'obiettivo è quello di sviluppare profili dirigenziali in grado di guidare con efficacia i team e promuovere l'innovazione nei processi decisionali all'interno dell'Organizzazione. Il programma formativo è destinato ai dirigenti (Direttori e Capi Servizio).

Lo sviluppo delle competenze dirigenziali come fattore abilitante per raggiungere gli obiettivi di performance.

In particolare, il percorso è costituito da tre *Master Class* dedicate ai seguenti temi:

- Gestire l'incertezza attraverso la leadership consapevole;
- Esplorare il *problem solving* e il pensiero creativo;
- Team di successo: come crearli e mantenerli nel tempo.

Oltre al percorso di *Leadership training*, i dirigenti saranno coinvolti nella formazione dedicata al *Team Building* con le arti: sarà prevista un'edizione specifica per il personale dirigenziale.

Uno spazio significativo, connesso all'adozione a regime del nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, sarà riservato alla formazione su metodi e strumenti di valutazione, con l'attivazione di iniziative di formazione per i valutatori.

Ulteriori opportunità formative sono offerte dal Dipartimento della Funzione Pubblica attraverso il progetto formativo *Essere PA*, focalizzato sullo sviluppo di alcune competenze comportamentali (allenare il pensiero critico, progettare comunità, abitare la complessità per anticipare e governare i cambiamenti).

La piattaforma di formazione *Syllabus*, inoltre, offre alcune iniziative formative su queste tematiche, che vanno a integrare l'offerta di corsi per il personale Istat. Complessivamente l'offerta formativa di quest'area coinvolgerà circa cento persone tra Dirigenti (Direttori e Capi Servizio) e Responsabili di iniziativa.

Area organizzativa

La formazione organizzativa rappresenta un investimento strategico per costruire ambienti di lavoro sostenibili e performanti. Questa dimensione formativa si colloca nell'ambito di una visione sistemica dello sviluppo organizzativo che mira a far crescere competenze e consapevolezze indispensabili per creare contesti lavorativi equi e generativi, trasformando la qualità della vita lavorativa in *driver* strategico per il miglioramento della performance organizzativa e della capacità di risposta ai bisogni dell'Istituto.

Nel programma del prossimo biennio saranno proposti alcuni percorsi formativi finalizzati a lavorare su queste competenze.

Un primo percorso mira a potenziare le competenze sul benessere organizzativo, inteso come la capacità di un'organizzazione di promuovere e mantenere il benessere fisico, psicologico e sociale di tutte le lavoratrici e di tutti i lavoratori. L'iniziativa intende rafforzare la conoscenza degli strumenti organizzativi disponibili in Istat per migliorare il clima lavorativo, creando sinergie tra le diverse figure che si occupano di salute, sicurezza e benessere. L'obiettivo è sviluppare competenze per riconoscere e prevenire situazioni di malessere psicologico, molestie e discriminazioni, valorizzando le relazioni come fattore chiave del benessere organizzativo e della leadership efficace.

Un secondo percorso si concentra sul linguaggio come strumento di cambiamento culturale, con un focus specifico sul tema degli stereotipi. Attraverso diversi laboratori, il percorso si propone di portare alla luce quei meccanismi linguistici che, spesso inconsapevolmente, tramandano visioni stereotipate, per poi esplorare alternative linguistiche che promuovano rispetto, inclusione e parità. L'obiettivo è stimolare una riflessione su come il linguaggio quotidiano influenzi la costruzione di significati sociali e culturali, con particolare attenzione agli stereotipi di genere.

Nel loro insieme i diversi percorsi formativi si integrano per promuovere un'organizzazione più consapevole, equa e attenta al benessere delle persone che vi lavorano.

È in programma, inoltre, per i prossimi anni, un ciclo di iniziative dedicato all'accessibilità e all'inclusione, per promuovere una cultura organizzativa sempre più consapevole e accogliente. In particolare, continua l'investimento formativo sulla conoscenza della lingua dei segni, saranno proposte anche ulteriori iniziative formative dedicate al tema dell'inclusione.

Continua la formazione dedicata ai formatori interni, con un laboratorio ad hoc, anche in considerazione dell'elevato numero di docenti interni impegnati nelle attività di formazione.

Le iniziative formative in programma per quest'area sono destinate a tutto il personale, coinvolgeranno circa 200 colleghi e si svolgeranno sia online sia in presenza. La docenza sarà costituita da personale esterno ed esperti interni.

Inoltre, la piattaforma *e-learning Syllabus*, offre alcune iniziative formative su questi ambiti tematici, che vanno a integrare l'offerta di corsi per il personale Istat.

Il nuovo ciclo di iniziative formative per promuovere l'accessibilità e l'inclusione

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 PA, alla corretta gestione dei procedimenti amministrativi.

I principali argomenti affrontati saranno:

- Tutela dei dati personali, attraverso corsi dedicati e approfondimenti specifici per i referenti della protezione dei dati; inoltre, verrà proposta la formazione sulla valutazione d'impatto relativa alla protezione dei dati, rivolta a tutto il personale;
- formazione dei RUP in ottica di qualificazione delle stazioni appaltanti, come previsto dal nuovo Codice degli Appalti, destinata ai Responsabili Unici del Procedimento e al personale a supporto;
- formazione sulla prevenzione della corruzione e sulla trasparenza, rivolta a tutto il personale, con approfondimenti dedicati al *management*;
- formazione sulla responsabilità amministrativa e contabile dei dirigenti pubblici, alla luce delle recenti riforme normative.

Le attività formative sulla protezione dei dati saranno erogate con docenza interna. La realizzazione dei corsi sui ruoli di RUP e DEC è invece collegata alle attività acquistate tramite apposite procedure di gara.

Continueranno a far parte dell'offerta formativa in ambito gestionale i percorsi dedicati al sistema di gestione documentale dell'Istituto, *Archiflow*, anche attraverso metodologie di *smart learning* e approcci di tipo laboratoriale. Questo progetto formativo è rivolto principalmente al personale delle segreterie, ma coinvolge trasversalmente tutto il personale dell'Istituto.

Le iniziative formative si svolgeranno sia in presenza sia in modalità virtuale.

Nell'ambito della formazione per la qualificazione della stazione appaltante, con particolare riferimento alla formazione di RUP e DEC, la programmazione si integra con i corsi offerti sulle piattaforme di formazione del Responsabile Unico di Progetto e sulla piattaforma *IFEL*.

Per quanto riguarda le tematiche della transizione ecologica e amministrativa la piattaforma *Syllabus* costituisce un importante punto di riferimento per la crescita di queste competenze, per creare una cultura condivisa in un contesto costantemente in evoluzione.

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 esposti 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 azioni di formazione per il rafforzamento della competenza in lingua inglese

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 nuovo Accordo Stato-Regioni del 17 aprile 2025. 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 2026 prevedono l'adempimento degli obblighi di legge, sia relativamente al soddisfacimento del fabbisogno di formazione generale e specifica dei lavoratori dell'Istat, sia delle altre figure dell'organigramma della sicurezza, con particolare attenzione alla gestione della salute e sicurezza dei colleghi più esposti in quanto con disabilità: 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 dal Servizio CRS della DCRU e dal *Disability Manager*, verranno pianificate delle edizioni sperimentali dei seguenti corsi di formazione specialistica non obbligatoria: *Rischio elettrico di base*, *Gestione del rischio da lavoratore solitario*, *Soccorso alle persone con disabilità in caso di emergenza*.

Complessivamente, il fabbisogno da soddisfare nel 2026 è pari a 1.039 unità di personale.

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.

Alla luce della recente Legge n. 159/2025⁵, recante *Misure urgenti per la tutela della salute e della sicurezza sui luoghi di lavoro e in materia di protezione civile*, l'Istituto si attiverà, nei tempi e nei modi che verranno indicati dal Ministero del Lavoro con successivi decreti attuativi, affinché le competenze acquisite a seguito dello svolgimento dell'attività di formazione previste dal decreto legislativo n. 81/2008 vengano registrate nel fascicolo elettronico del lavoratore. Il contenuto del fascicolo elettronico del lavoratore è considerato dal datore di lavoro ai fini della programmazione della formazione.

3.4.6 Le opportunità di formazione esterna

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. Negli ultimi due anni, con un contesto normativo in parte rinnovato dalle Direttive del Ministro della Funzione Pubblica, i canali esterni di formazione si sono ulteriormente arricchiti come di seguito riportato.

Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA)

Il catalogo formativo della SNA offre numerosi corsi con una proposta didattica articolata in differenti ambiti e aree tematiche (economia, innovazione-digitalizzazione e sostenibilità, *management* pubblico e leadership, regolamentazione amministrativa,

Le iniziative sperimentali di formazione in tema di gestione rischio elettrico, rischio da lavoratore solitario e soccorso alle persone con disabilità in caso di emergenza.

L'ampliamento dei canali esterni di formazione

⁵ Legge di conversione del decreto-legge 31 ottobre 2025, n. 159, con modificazioni, pubblicata nella Gazzetta Ufficiale del 29 dicembre 2025 n. 198.

internazionalizzazione e UE). L'offerta formativa si articola in corsi introduttivi, specialistici e avanzati.

Piattaforma Syllabus

La piattaforma offre percorsi formativi su:

- transizione digitale;
- transizione ecologica;
- innovazione amministrativa, oltre a moduli dedicati a tematiche giuridiche come il Codice degli appalti, l'Etica nella PA e l'anticorruzione.

I corsi sono strutturati in competenze di base e specialistiche.

Progetto Valore PA – INPS

Il progetto *Valore PA*, promosso dall'INPS, propone corsi di livello universitario, prevalentemente in presenza, con metodologie innovative come il *learning by doing*.

Gli obiettivi principali sono:

- favorire l'alta formazione;
- creare occasioni di confronto tra diverse amministrazioni;
- sviluppare competenze avanzate in ambito giuridico, economico e manageriale.

I corsi sono articolati su due livelli (base e avanzato) e prevedono lezioni frontali e attività pratiche.

Progetto Essere PA

Si tratta di un percorso formativo, basato su un modello innovativo per sviluppare competenze umanistiche (capacità relazionali, pensiero critico e consapevolezza individuale), con percorsi che favoriscono un'evoluzione personale e professionale, così come previsto dalla Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 16 gennaio 2025. Il programma è promosso dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

Piano di formazione RUP – ITACA

La principale finalità dell'attività formativa di base è quella di provvedere a un aggiornamento costante e qualificante in materia di contrattualistica pubblica e fornire agli utenti una formazione sul nuovo Codice degli Appalti, realizzata in coerenza con la strategia professionalizzante.

L'azione prevede un'attività formativa di aggiornamento tecnico-operativo rivolto ai RUP e al personale delle stazioni appaltanti e centrali di committenza.

L'attività formativa è realizzata dall'accordo MIT-SNA-ITACA-IFEL con la collaborazione di Anac, Consip e della Rete degli osservatori regionali sui contratti pubblici.

Progetto Accrual

La Riforma 1.15 del PNRR prevede l'adozione di un sistema unico di contabilità economico-patrimoniale Accrual per tutte le amministrazioni pubbliche. A tale scopo è previsto un portale di formazione che mette a disposizione degli Enti e degli *stakeholder*, a vario titolo interessati alla Riforma, il quadro normativo di riferimento, i principi e le regole contabili, le informazioni sulle modalità e i tempi di adozione della contabilità Accrual e sugli adempimenti previsti, nonché materiali relativi ad approfondimenti tematici, progetti internazionali e seminari.

European Statistical Training Programme (ESTP) – Eurostat

L'Istat partecipa ai corsi internazionali offerti da Eurostat nell'ambito dello *European Statistical Training Programme*, che promuove:

- l'armonizzazione delle procedure statistiche;

I cataloghi formativi della Scuola Nazionale dell'Amministrazione, della piattaforma Syllabus e dell'*European Statistical Training Programme*

I progetti formativi *Valore PA – INPS*, *Essere PA*, *RUP – ITACA* e *Accrual*

- la condivisione di buone pratiche tra gli Stati membri;
- lo sviluppo di competenze avanzate in statistica ufficiale.

Il catalogo dei corsi è pubblicato annualmente sulla Intranet dell'Istat e le candidature sono sottoposte all'autorizzazione dei Direttori.

Enti esterni

Il personale dell'Istat può partecipare a corsi, seminari e *workshop* organizzati da enti esterni, finanziati con il budget assegnato alle Direzioni. Queste iniziative consentono di:

- approfondire tematiche trasversali;
- esplorare innovazioni metodologiche;
- confrontarsi con esperti di settore.

La partecipazione è autorizzata tramite apposita procedura interna.

La partecipazione ai corsi a budget autonomo rappresenta uno strumento dinamico e flessibile per l'aggiornamento continuo del personale, finalizzato a garantire il miglioramento costante dei livelli di efficacia, efficienza e qualità dei servizi erogati. Questo modello formativo si distingue per la possibilità di attivare azioni formative non programmabili, rivolte a un numero limitato di dipendenti, in risposta a esigenze immediate e specifiche delle strutture operative.

La formazione a budget autonomo non è autorizzata per attività analoghe a progetti già previsti dal Piano di Formazione o realizzati direttamente dall'Istat, salvo i casi in cui la partecipazione non comporti spesa.

L'iscrizione ai Master è subordinata alla dichiarazione del Direttore della struttura, che deve attestare la necessità in rapporto al lavoro svolto. Considerata la limitatezza delle risorse, l'iscrizione è consentita solo:

- ai dipendenti in ruolo con contratto a tempo indeterminato;
- una sola volta in un quinquennio, per garantire equità di accesso.

3.4.7 Percorso di inserimento del personale neoassunto

Negli ultimi anni, l'Istituto ha espletato diverse procedure concorsuali finalizzate all'assunzione di nuovo personale. Per accogliere i nuovi assunti e favorire la loro piena integrazione nella realtà organizzativa dell'Istat, è stato sperimentato e successivamente messo a regime un percorso di inserimento con la finalità di accompagnare il personale in ingresso. Il percorso prevede un programma formativo di *onboarding* articolato, che mira a coinvolgere tutte le strutture organizzative dell'Istituto e 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 la statistica pubblica, oltre all'illustrazione di piani, sistemi e procedure in grado di addentrare le nuove risorse nelle varie strutture dell'Istituto alle quali potrebbero essere assegnate.

Sulla base dei fabbisogni formativi specifici, 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-

La formazione tematica e trasversale del personale in ingresso

specialistiche necessarie per lo svolgimento delle attività a cui sono state destinate le nuove risorse.

In relazione al personale neoassunto lo Sportello di orientamento sulle competenze, attivo presso il Servizio CRS, coinvolge il personale interessato in un colloquio semi-strutturato volto a ripercorrere la storia formativa e professionale, approfondire il profilo di competenze posseduto, manifestare aspettative legate al nuovo impiego o al nuovo inquadramento. Gli esiti del processo sono 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 dialogo e di fiducia reciproca.

In quest'ottica, per l'impatto di tali attività sull'intero Istituto, anche in termini reputazionali e in vista delle tornate assunzionali previste per il triennio 2026-2028, come descritte nel paragrafo 3.3.4 *Programmazione delle assunzioni nel triennio 2026-2028*, è stato istituito un gruppo di lavoro interdipartimentale con il compito di mappare, reingegnerizzare procedure e flussi amministrativi e gestionali, potenziare e innovare gli aspetti organizzativi a carico delle diverse strutture dell'Istat che intervengono lungo il processo di assunzione e inserimento di nuovo personale.

Complessivamente il processo di inserimento ristrutturato all'esito dei lavori del gruppo di lavoro consentirà di disporre di un iter procedurale ancora più chiaro, efficace e flessibile, finalizzato ad accogliere ed inserire in modo ragionato il nuovo personale, promuovere un clima organizzativo centrato sulle persone e in grado di corroborare le esigenze istituzionali, tecnico-produttive e organizzative con un potenziale impatto positivo sull'intera Organizzazione.

SEZIONE 4 MONITORAGGIO

4.1 Strumenti di monitoraggio

L'Istituto adotta diversi strumenti di monitoraggio che misurano periodicamente le attività descritte nelle precedenti sezioni. Si tratta, in particolare, di:

- 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 Direzione Centrale per la Pianificazione strategica e la Trasformazione digitale (di seguito 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.

4.2 Monitoraggio degli obiettivi

Le attività legate agli obiettivi annuali, di innovazione e operativi, sono monitorate attraverso il sistema informativo SAP in un'ottica di semplificazione amministrativa; nell'ambito dei monitoraggi intermedi degli obiettivi annuali, ad esempio, è stato riorganizzato il processo di verifica quadrimestrale, implementando nuove funzionalità del sistema 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", i quali misurano la performance dell'ente rispetto alle attività comuni a tutte le amministrazioni riguardanti 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 2009¹: gli obiettivi di Valore Pubblico misurati attraverso indicatori d'impatto per i quali sono fissati i relativi target per il triennio di pianificazione, mentre gli obiettivi di performance sono monitorati tramite indicatori di efficacia e di efficienza.

La misurazione delle attività legate al conseguimento degli obiettivi, al contenimento dei rischi organizzativi e allo sviluppo delle collaborazioni

4.3 Monitoraggio dei rischi

Il monitoraggio dei rischi di corruzione e di riciclaggio è attuato secondo la metodologia definita dall'Istat nel PIAO e nel "Manuale del Sistema di gestione per la prevenzione della corruzione", tenendo conto delle indicazioni fornite dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) nel Piano Nazionale Anticorruzione e utilizzando un apposito database predisposto dal Nucleo di supporto al Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (di seguito RPCT). Nello specifico, relativamente a tali rischi, sono monitorate le relative misure di prevenzione identificate come prioritarie dal RPCT e definite nell'aggiornamento annuale del PIAO per il triennio di riferimento. Per quanto riguarda il monitoraggio degli adempimenti in materia di trasparenza, il corretto assolvimento degli obblighi di pubblicazione è verificato dal Nucleo di supporto al RPCT con periodicità almeno semestrale e tiene

¹ Articoli 6 e 10, comma 1, lett. b).

conto anche di quanto espresso nelle attestazioni annuali rilasciate dagli Organismi Indipendenti di Valutazione sul corretto espletamento di tali obblighi².

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 trasparente³.

Per quanto riguarda i rischi organizzativi, sono monitorate le misure di mitigazione proposte dalle strutture per la totalità dei rischi, prioritari e non prioritari, identificati con riferimento a tutti gli obiettivi annuali, di innovazione e operativi. In particolare, il monitoraggio relativo alle misure programmate per mitigare i rischi prioritari è qualitativo e quantitativo, mentre il monitoraggio delle misure riferite ai rischi non prioritari è solo di tipo qualitativo.

4.4 Monitoraggio degli accordi di collaborazione

Con riferimento ai progetti di collaborazione istituzionale in ambito statistico, il monitoraggio semestrale riguarda le partnership di natura negoziale, ossia attivate mediante atti formali (accordi o convenzioni) che attribuiscono rilevanza giuridica agli impegni assunti dalle parti. Tali collaborazioni costituiscono una leva rilevante per l'attuazione degli obiettivi strategici dell'Istituto e concorrono alla creazione di Valore Pubblico, in coerenza con le finalità del PIAO.

L'attività di monitoraggio è finalizzata a verificare il grado di coerenza e integrazione delle partnership con il quadro strategico, con le linee di indirizzo e con i programmi operativi dell'Istituto, nonché il loro contributo agli obiettivi di performance organizzativa. Il monitoraggio è effettuato attraverso l'utilizzo dei sistemi informativi istituzionali (*Archiflow*, *Timesheet*, SAP), i cui dati sono oggetto di verifica e integrazione con il supporto dei Referenti per la pianificazione e la programmazione operativa delle strutture organizzative coinvolte. Le informazioni raccolte consentono di analizzare, tra le principali dimensioni di osservazione, la numerosità delle collaborazioni attive e concluse, le tipologie di progetti statistici in corso, i partner istituzionali e le strutture interne coinvolte, nonché il loro collegamento con gli obiettivi strategici e operativi del PIAO.

In un'ottica di progressivo rafforzamento dell'integrazione tra pianificazione, monitoraggio e valutazione della performance, nel corso del 2026 saranno studiate e sviluppate soluzioni finalizzate a una maggiore integrazione dei sistemi informativi, al fine di rendere più efficace e strutturata la gestione e il monitoraggio delle partnership istituzionali in ambito statistico, assicurandone il pieno incardinamento nel ciclo della performance e nel sistema di pianificazione dell'Istituto.

4.5 Valutazione partecipativa

Secondo il metodo di valutazione partecipativa che l'Istat ha adottato, la creazione e la conseguente misurazione del Valore Pubblico generato dall'Istituto sono basate sulla consultazione e sul coinvolgimento degli *stakeholder* interni ed esterni. Tali attività consentiranno di implementare e focalizzare al meglio obiettivi e indicatori di Valore Pubblico e di monitorarne il grado di condivisione e soddisfazione con specifici gruppi di utenti. È quindi necessario organizzare occasioni di confronto che consentano di avere un feedback costante da parte dei maggiori utilizzatori dell'informazione statistica sui principali obiettivi, output e benefici attesi, per un miglioramento continuo dei processi, dei prodotti e dei servizi dell'Istituto. A tale scopo si intende perseguire un coinvolgimento più alto e sistematico di alcuni gruppi di utenti, istituendo un canale interattivo permanente tra l'Istituto e i suoi principali

La creazione di Valore Pubblico avviene tramite la consultazione e il coinvolgimento degli *stakeholder*

² Come previsto dall'art.14 comma 4 lett. g) del d.lgs. 150 del 2009

³ Cfr. <https://www.istat.it/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/accesso-civico/>

stakeholder e dei momenti di interscambio periodici con il contesto esterno e interno, attraverso la costituzione di una Consulta permanente degli *stakeholder*.

4.6 Monitoraggio degli “accorgimenti ragionevoli”

Gli “accorgimenti ragionevoli”⁴ rappresentano una variegata gamma di 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).

Il *Disability Management* dell’Istituto è tenuto alla verifica oltre che alla promozione di queste attività, che tipicamente si pongono a supporto di: logistica, per quanto riguarda l’accessibilità fisica alle strutture; formazione, per la realizzazione di interventi formativi mirati; diffusione e comunicazione interna, per la realizzazione di attività di promozione culturale sui temi dell’inclusione; acquisizioni, per quanto riguarda la strumentazione tecnica, come ad esempio il servizio di interpretariato nella Lingua italiana dei segni (LIS); monitoraggio dell’accessibilità digitale e dell’usabilità delle piattaforme di comunicazione.

Sulla base del feedback proveniente dalle indagini strutturate e periodiche sul personale (elaborazioni su dati di archivio, sezioni dedicate nelle indagini di clima come ad esempio *LimeSurvey*, interviste semi-strutturate, focus-group, ecc.), si intende sviluppare una serie di indicatori di efficacia del processo di inclusione, che verranno diffusi periodicamente in forma aggregata nel rispetto della disciplina sulla privacy.

Le soluzioni tecniche e organizzative per favorire l’inclusione dei lavoratori con disabilità

4.7 Monitoraggi delle soluzioni di Intelligenza Artificiale (IA)

Per valorizzare le opportunità offerte dalle tecnologie di Intelligenza Artificiale (IA) mitigandone i rischi, è in corso di definizione un modello di governance in conformità con le normative nazionali⁵ e internazionali⁶. Il modello prevede un monitoraggio basato su più componenti: organizzativa, tecnologica e gestionale.

La componente organizzativa è stata formalizzata con l’istituzione del Comitato strategico IA e della segreteria tecnica⁷, che hanno tra i loro compiti quello di monitorare lo stato di avanzamento delle attività riguardanti l’IA.

La componente tecnologica del monitoraggio cura la messa a punto degli strumenti necessari ad assicurare una gestione responsabile delle applicazioni di Intelligenza Artificiale. Tra questi, sono in fase di sviluppo e sperimentazione le schede tecniche per la prioritizzazione dei casi d’uso, adatte a garantire coerenza e sostenibilità dei progetti; le schede per la catalogazione dei sistemi attivi di IA, valide ad assicurare trasparenza e tracciamento delle informazioni; strumenti per la classificazione del rischio secondo il regolamento europeo “AI Act”, utili per valutare l’impatto e la compliance delle tecnologie adottate. Questi strumenti si affiancano alle usuali tecniche e metodologie di gestione delle applicazioni in produzione.

Verso un modello di monitoraggio organizzativo, tecnologico e gestionale delle soluzioni di IA

⁴ Così come definiti dalla Convenzione ONU del 13.12.2006 sui diritti delle persone con disabilità e dalla Direttiva 2000/78/CE

⁵ Legge 23 settembre 2025, n. 132, Disposizioni e deleghe al Governo in materia di intelligenza artificiale <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:2025-09-23:132>

⁶ REGOLAMENTO (UE) 2024/1689 DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO del 13 giugno 2024 (di seguito “AI Act”), <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj>

⁷ Deliberazione DOP/842 del 09/09/2025

La componente gestionale, infine, è relativa al progresso del progetto secondo le *milestone* pianificate. In particolare, lo stato di avanzamento dei progetti IA è monitorato tracciando le informazioni essenziali di avanzamento (costi, tempi, qualità) attraverso una specifica *dashboard* di Project Management. Per ogni sistema IA utilizzato sono definiti dei *Key Performance Indicator* (KPI) per monitorare in modo continuativo eventuali anomalie e scostamenti dai valori attesi e garantire la performance e la qualità dei sistemi IA.

4.8 Altri monitoraggi

In ambito di 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, con particolare attenzione alle attività promosse per la generazione del Valore Pubblico. Nello specifico, il modello di integrazione tra il Quadro Strategico 2026-2028 e gli obiettivi di Valore Pubblico programmati è 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 rappresenta il rapporto finale sui risultati programmati e il cui esito conclusivo è la Relazione sulla performance dell'Istituto.

Focus: I potenziali impatti del calcolo quantistico (quantum computing) sulla statistica ufficiale

Il calcolo quantistico è una forma di calcolo non classico sempre più diffusa, che opera sullo stato quantistico di particelle subatomiche chiamate *qubit*. Al contrario del classico bit, che può assumere un solo stato per volta (zero o uno), la principale proprietà del *qubit* è quella di poter assumere più stati simultaneamente. Questa proprietà, definita come *superposition*, consente ai computer quantistici di eseguire molti calcoli contemporaneamente, aumentando significativamente la potenza di calcolo. Questo parallelismo permette di risolvere problemi complessi in modo più efficiente rispetto ai computer classici, in particolare in applicazioni come l'ottimizzazione di percorsi di analisi, la simulazione di scenari probabilistici e l'apprendimento automatico, dove gli approcci classici possono richiedere tempi di elaborazione lunghi. Attualmente, i computer quantistici esistenti sono piattaforme personalizzate, senza standardizzazione tra i modelli.

Sebbene gli scenari futuri non siano ben definiti e questa tecnologia non abbia ancora raggiunto un alto livello di maturità, la sua potenzialità di risolvere problemi specifici in modo estremamente veloce è già evidente: il *quantum computing* potrà essere utilizzato per algoritmi crittografici, ottimizzazione dei modelli statistici, analisi di grandi quantità di dati, miglioramento dell'accuratezza dei modelli predittivi, riconoscimento e classificazione delle immagini basati su modelli statistici.

Alla luce di quanto sopra esposto, i temi della sicurezza e della crittografia, così come le applicazioni sulla ricerca statistica, potrebbero ricoprire una certa rilevanza per l'Istat. In questo contesto, l'Istituto sta valutando possibili applicazioni, con particolare riferimento a quei sistemi di cifratura *embedded* nei dispositivi hardware utilizzati dall'Istituto (*router* o simili).

Nell'ambito della ricerca statistica, tenuto conto delle potenzialità offerte dal *quantum computing*, possono essere valutati nuovi paradigmi per affrontare elaborazioni legate alle indagini sul territorio o ripensare alcuni modelli predittivi.

Considerato il carattere fortemente innovativo dell'attività, la *partnership* con altre istituzioni impegnate sul tema, tra cui CINECA¹ con cui è in essere un accordo, sarà imprescindibile al fine di condividere le conoscenze e il *know how* necessario per valutare gli impatti a livello internazionale e nel contesto Istat.

¹ Consorzio Interuniversitario al servizio del sistema accademico, dell'istruzione e della ricerca nazionale.

Focus: Tutela della riservatezza e innovazioni metodologiche nei processi statistici

In un contesto caratterizzato da una crescente disponibilità di fonti di dati, il tema della riservatezza assume un ruolo sempre più centrale nei processi statistici. L'integrazione di dati amministrativi, *big data* e informazioni provenienti da soggetti esterni amplia in modo significativo le opportunità informative, ma implica un incremento dei rischi di violazione della riservatezza. È quindi necessario potenziare le misure di tutela della riservatezza lungo l'intero processo statistico, considerando non solo la diffusione dei dati statistici (*output privacy*), ma anche l'acquisizione ed elaborazione di dati forniti da soggetti esterni (*input privacy*).

L'Istituto sta sperimentando soluzioni metodologiche e tecnologiche in grado di ridurre al minimo i rischi di violazione della *privacy*.

In particolare, è stata avviata una collaborazione con Eurostat per testare la piattaforma *Joint On-demand COmputation with No Data Exchange* (JOCONDE) su casi d'uso che richiedono l'integrazione sicura tra fonti di dati dell'Istituto e fonti esterne. Il progetto è stato proposto da Eurostat per sviluppare una piattaforma di calcolo sicuro e collaborativo senza lo scambio diretto di dati tra organizzazioni. L'obiettivo è migliorare l'utilizzo di dati riservati a fini statistici, garantendo al tempo stesso la *privacy* e la conformità al *General Data Protection Regulation* (GDPR). Il risultato atteso è la possibilità di eseguire elaborazioni su dati riservati, combinati, provenienti da più fonti, senza che i dati individuali vengano mai condivisi in chiaro o trasferiti tra i rispettivi *data-owner*. Il progetto si basa principalmente sull'utilizzo di tecnologie di miglioramento della *privacy* (c.d. *Privacy-Enhancing Technologies*), che permettono di eseguire calcoli su dati distribuiti e in ambienti di calcolo protetti, nei quali le operazioni vengono svolte in modo isolato, accedendo ai dati con programmi di calcolo approvati dai *data-owner*.

In questo ambito verranno effettuate due sperimentazioni. La prima è volta all'acquisizione di fonti di dati che attualmente vengono fornite prive di identificativi diretti, per motivi di riservatezza, e che pertanto non sono integrabili con quelle interne all'Istituto. Il caso d'uso riguarda l'ambito sanitario e coinvolge le Direzioni della Metodologia, della Raccolta dati, del Sistan e territorio, delle Statistiche sociali, nonché il Servizio protezione dati personali. È prevista l'acquisizione e l'integrazione di fonti di dati sensibili detenuti da altre istituzioni.

La seconda sperimentazione, invece, riguarda l'integrazione di fonti statistiche di diversi Istituti di statistica europei, per verificare i casi di doppia residenza o di mancata iscrizione nei registri dell'anagrafe dei cittadini residenti all'estero, nell'ambito del conteggio della popolazione europea. Le sperimentazioni riguarderanno non soltanto gli aspetti metodologici e tecnologici, ma anche quelli di natura organizzativa e legale.

In materia di tutela della riservatezza, infine, è da segnalare l'applicazione sperimentale di tecniche di generazione di dati sintetici nell'ambito del progetto *ESSNet Artificial Intelligence and Machine Learning for Official Statistics* (AIML4OS). Gli obiettivi della sperimentazione, che sarà condotta sui dati dell'indagine Istat "Viaggi e vacanze", includono l'applicazione e la comparazione di tecniche di intelligenza artificiale per la produzione di dati sintetici, la valutazione della loro utilità statistica e dei rischi di re-identificazione dei dati reali utilizzati.

Focus: Potenziamento della raccolta dati con l'ausilio di soluzioni di Intelligenza Artificiale (IA)

Il potenziamento degli strumenti di raccolta dati attraverso l'uso di soluzioni di IA mira a rafforzare l'efficacia e l'affidabilità dei sistemi informativi dell'Istituto, contribuendo a produrre dati di qualità superiore, a beneficio dei rispondenti, siano essi cittadini, imprese o istituzioni. Il tutto al fine di realizzare processi statistici più mirati, trasparenti ed efficienti.

Il progetto più importante e complesso che l'Istituto sta realizzando per la raccolta dati si chiama "IA a supporto dei Questionari". Si configura come un intervento strategico volto a rafforzare in modo significativo la capacità di produrre informazione di qualità, affidabile e tempestiva, ponendo l'Intelligenza Artificiale al servizio del Valore Pubblico. L'iniziativa contribuisce a migliorare la qualità dei questionari, semplificare l'interazione con i cittadini e le imprese e garantire una più solida base informativa per l'elaborazione e la valutazione delle politiche pubbliche.

Nella fase di progettazione, l'uso dell'IA consente un'analisi sistematica della struttura dei questionari, con particolare attenzione ai percorsi logici, alle coerenze interne, alle ambiguità linguistiche e agli elementi che potrebbero ostacolare la corretta comprensione da parte dei rispondenti. Tale approccio innalza gli standard qualitativi, favorisce l'uniformità tra le diverse indagini e riduce i tempi di revisione e validazione interna. La definizione del tracciato record, la standardizzazione formale dei questionari, la verifica della coerenza dei materiali di supporto e la creazione di una banca dati dedicata concorrono a rafforzare la trasparenza dei processi, l'interoperabilità informativa e la riduzione del carico statistico sui rispondenti.

Per quanto riguarda l'implementazione tecnica, l'IA supporta l'integrazione dei questionari nelle piattaforme informatiche dell'Istituto, facilitando la generazione e il controllo dei percorsi di test. Questo consente un'accelerazione dei processi di sviluppo, una riduzione dei costi operativi e una messa in esercizio più affidabile delle rilevazioni, con ricadute positive sull'intero ciclo di produzione statistica.

Particolare rilevanza assume anche l'area dedicata al supporto al rispondente. L'integrazione dell'IA direttamente negli strumenti di compilazione offre un'assistenza avanzata e personalizzata, migliorando l'esperienza d'uso e riducendo l'onere informativo per cittadini e imprese. L'impiego di motori di ricerca per l'utilizzo delle classificazioni ufficiali e di assistenti virtuali permette una maggiore fruibilità dei questionari da parte dei rispondenti.

Inoltre, sistemi di controllo automatico della qualità contribuiscono a identificare tempestivamente interviste non affidabili, rafforzando ulteriormente la credibilità e la qualità dei dati prodotti.

Infine, la disponibilità dei questionari in più lingue rappresenta un elemento qualificante per l'accessibilità e l'inclusione, consentendo un coinvolgimento più ampio degli utenti e assicurando coerenza con le esigenze di un contesto sempre più internazionale.

Nel complesso, il progetto "IA a supporto dei Questionari" si presenta come un esempio avanzato di applicazione dell'IA nella statistica ufficiale, orientato alla modernizzazione dei processi, al miglioramento della qualità dei dati e alla promozione di una relazione più efficiente e trasparente tra l'Istituto e la collettività. Un'iniziativa che contribuisce a rafforzare il ruolo della statistica come infrastruttura essenziale per decisioni pubbliche più informate, inclusive ed efficaci.

Focus: Il Centenario dell'Istat

Nel 2026 l'Istat celebra il centenario dalla sua fondazione, avvenuta con Legge n.1162 del 1926. Testimone e partecipe della vita del Paese, l'Istat ha seguito costantemente i fenomeni collettivi che hanno trasformato l'Italia e ha contribuito a raccontarne i cambiamenti in campo economico, sociale, demografico e ambientale, attraverso la produzione di dati e analisi, come base della conoscenza e delle fondamenta democratiche. Durante l'anno l'Istituto si vuole narrare attraverso iniziative, nel corso delle quali verrà illustrata l'evoluzione del Paese nell'arco di un secolo, insieme alle potenzialità dell'uso consapevole delle informazioni e della statistica ufficiale in un mondo in continuo cambiamento. Un'attenzione particolare verrà dedicata ai giovani e alle scuole, con attività finalizzate ad accrescere la consapevolezza dell'importanza dei dati e dell'informazione statistica, come elemento imprescindibile per prendere decisioni informate, capire il presente e immaginare il futuro della nostra società.

Gli appuntamenti verranno organizzati sia a Roma sia in altri luoghi d'Italia, questi ultimi con una caratterizzazione territoriale che esalterà la capacità dell'Istituto di rappresentare, attraverso i dati, le diverse dimensioni che costituiscono il ricco e complesso tessuto economico, sociale, demografico e ambientale del nostro Paese. Fra i principali eventi previsti nel corso del 2026, si segnalano: la presentazione del *Rapporto annuale 2026*, che avverrà il 21 maggio, come di consueto in Parlamento; la realizzazione della "Esposizione digitale immersiva", una mostra ad alta caratterizzazione tecnologica che per due mesi, a partire da ottobre, verrà allestita a Roma presso il Palazzo delle Esposizioni. L'Esposizione sarà l'occasione per presentare l'Istituto e la sua evoluzione in cento anni di attività e per avvicinare le nuove generazioni, attraverso l'uso guidato della tecnologia, alla comprensione dell'utilità della statistica pubblica contro i rischi della disinformazione. Un modulo itinerante dell'Esposizione sarà inoltre esposto in alcune città sedi di uffici territoriali, allo scopo di valorizzare il percorso della mostra anche attraverso un viaggio virtuale lungo tutto il territorio nazionale. Nel corso dell'Esposizione si svolgeranno sette giornate seminariali di approfondimento sui temi dell'ecosistema dei dati e il futuro della statistica ufficiale, incluse le sfide tecnologiche, metodologiche ed etiche poste dall'intelligenza artificiale. Il ciclo di seminari vedrà il coinvolgimento di personalità in rappresentanza delle istituzioni centrali e locali, della società civile, del mondo delle imprese e dell'accademia, nonché di esperti di comunicazione e *misinformation*.

Il centenario sarà caratterizzato anche da una consultazione pubblica degli utenti, volta ad arricchire la riflessione sul futuro della statistica ufficiale. Le celebrazioni saranno corredate da altre iniziative organizzate a Roma e nelle città sedi degli uffici territoriali dell'Istat, secondo un calendario di iniziative che si svolgeranno durante tutto l'arco del 2026.

Fra gli output di diffusione è previsto un piano di rilasci editoriali, che comprende la revisione e l'aggiornamento delle serie storiche, le "Storie di dati" (note tematiche su argomenti connessi alla produzione dell'Istat) e la pubblicazione di volumi dedicati alla storia dell'Istituto (volume storico e riedizione di un volume sui Presidenti dell'Istat).

Focus: I tirocini curriculari

L'attività di promozione e attivazione di percorsi di tirocinio curriculare investe l'intero Istituto ed entra in risonanza con la *mission* istituzionale; in particolare, rappresenta un'occasione per instaurare e/o rafforzare *partnership* con il mondo accademico e, al contempo, configura uno degli strumenti operativi per la promozione della cultura statistica.

Il processo risulta altresì in stretta relazione con le procedure di reclutamento: attraverso questo canale l'Istituto ha la possibilità di attrarre giovani in formazione, offrire loro la possibilità di conoscere concretamente l'Istituto e le sue attività caratterizzanti, incoraggiando le nuove leve a realizzare un'esperienza applicativa delle competenze acquisite in sede universitaria, anche in vista delle future scelte professionali.

All'interno di questa cornice, l'Istat è impegnato da tempo nella promozione di percorsi di tirocinio curriculare. Il crescente interesse verso la ricerca statistica in ambito pubblico, sia da parte delle giovani generazioni in formazione sia delle Accademie, testimonia la bontà dell'investimento realizzato nell'ultimo decennio, che l'Istituto ritiene di consolidare e potenziare per continuare a mantenere gli standard raggiunti e promuovere un'ulteriore crescita di natura qualitativa.

L'accoglienza degli studenti provenienti dagli atenei convenzionati segue una procedura consolidata e coordinata dall'Area tirocini del Servizio Sviluppo delle competenze e responsabilità sociale (CRS) all'interno della Direzione Centrale per le Risorse Umane (DCRU).

L'offerta formativa per l'anno accademico 2025-2026 comprende in tutto 59 percorsi tematici: Statistica (38 percorsi), Informatica (3), Comunicazione (8), Organizzazione (7), Amministrazione (3). Ciascun percorso è classificato a partire dalla macro-aree della Banca Dati della Competenze (BDC) in uso in Istituto, a loro volta suddivise in sotto-aree, in modo da consentire la sua collocazione in uno specifico ambito disciplinare.

Dei suddetti percorsi, nove riguardano l'Intelligenza Artificiale (IA), di cui sei in ambito statistico, due in ambito informatico e uno nell'ambito della comunicazione. Tutti i percorsi presenti nell'offerta formativa riportano un titolo e una descrizione sintetica, l'impegno previsto, i prerequisiti, le dotazioni tecniche richieste, la possibilità di tutoraggio in lingua inglese, il numero di studenti ammessi, le modalità di svolgimento (presenza, remoto, mista), ecc.

Complessivamente l'offerta formativa coinvolge un bacino di oltre 100 colleghe e colleghi, che svolgeranno attività di tutoraggio in favore dei candidati che risulteranno ammessi e accolti nei percorsi opzionati.

Per l'A.A. 2025-2026 sono state registrate complessivamente circa 165 candidature. Di queste, circa un terzo provengono dai sei Atenei afferenti al circuito *European Master in Official Statistics* (EMOS) e di cui il 18% è rappresentato da studenti internazionali.

Le candidature accolte sono complessivamente 80 e, di queste, oltre la metà (42) afferisce alle università del circuito EMOS; gli studenti internazionali sfiorano il 20%. I percorsi attivati si concluderanno entro il mese di dicembre 2026.

Ai sensi dell'art. 37 del D.lgs. n. 81/08 tutti i candidati accolti frequenteranno una sessione di formazione obbligatoria sulla sicurezza nei luoghi di lavoro, con la possibilità di traduzione in lingua inglese per gli studenti internazionali.

Focus: I tirocini curriculari

A partire da questa annualità sono stati introdotti alcuni vincoli volti a calmierare il numero dei percorsi attivabili, nell'ottica di garantire un'esperienza qualitativamente significativa, dedicata a un numero selezionato di studenti. All'esito della sperimentazione in atto si potranno confermare i correttivi introdotti e/o ragionare su ulteriori misure da implementare nell'ottica di un miglioramento continuo del processo.

Infine, data l'importanza strategica di questa attività, nel corso del 2026 si prevede di aggiornare gli orientamenti strategici dell'Istituto sulla materia. In particolare, si intendono affrontare i seguenti temi:

- potenziamento del *team* di lavoro, con il coinvolgimento di altri settori dell'Istituto;
- semplificazione e razionalizzazione del processo di convenzionamento;
- potenziamento e supporto delle attività di comunicazione e promozione dei tirocini;
- completamento della dematerializzazione e digitalizzazione del processo.