



Istituto Nazionale di Statistica

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE 2023-2025

**Adottato dal Consiglio dell'Istituto con Deliberazione n. 1/2023 del
25 gennaio 2023**

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

Il Piano integrato di attività e organizzazione 2023-2025, sul solco dell'innovazione avviata per l'anno 2022, vede la luce in una forma ulteriormente perfezionata, maggiormente integrata e fortemente orientata alla presentazione degli obiettivi di valore pubblico dell'amministrazione.

Le attività che l'Istat presenta, per il triennio a venire, risultano pertanto incentrate sul mandato istituzionale oltre che sull'innovazione e sull'orientamento agli stakeholder sui quali si producono i maggiori impatti delle informazioni raccolte, prodotte, elaborate e diffuse.

La creazione di Valore pubblico, in questa edizione del PIAO, oltre che agli SDGs previsti dall'Agenda ONU 2030, è stata associata alle attività in ambito PNRR e ad obiettivi specifici che l'amministrazione conta di raggiungere nel triennio in esame.

L'Istituto Nazionale di Statistica, con crescente impegno, mette a disposizione delle comunità di riferimento un ricco patrimonio informativo in un contesto di emergenti e nuove richieste di studi e ricerche, di confronti in ambito nazionale e internazionale.

La statistica ufficiale, forte dei principi di qualità che la caratterizzano, arricchisce e alimenta di continuo il patrimonio informativo del Paese avvalendosi del contributo di tutte le competenze che si esprimono all'interno dell'Istat. La sintesi di tale contributo sinergico, integrato e condiviso è riportata nel PIAO.

Questo Piano, che integra i diversi documenti di pianificazione e programmazione dell'Istituto e fornisce il quadro del valore pubblico generato dall'amministrazione, sarà collegato inoltre al nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance in corso di validazione.

Esso costituisce, dunque il luogo di messa a fattor comune dei principali intenti, delle strategie fissate per perseguirli, della strada tracciata sulla quale percorrere lo sfidante cammino dei prossimi anni.

Il Presidente
Prof. Gian Carlo Blangiardo

Indice

Il quadro normativo	7
La struttura del PIAO	7
L'Integration Team.....	9
Le sfide tecnologiche	9
Il rapporto con l'utenza e con i rispondenti.....	11
Le attività di ricerca	14
Ambiti prioritari di ricerca	17
Ricerca tematica	17
Disegni e processi integrati in un contesto multi-fonte a supporto del SIR e dei sistemi di indagine.....	18
Le nuove fonti di dati e le Trusted Smart Statistics (TSS)	19
Metodi, strumenti e servizi statistici standard per la produzione statistica	20
SEZIONE 1. PROFILO ISTITUZIONALE E ANAGRAFICO DELL'AMMINISTRAZIONE	21
Chi siamo	21
Cosa facciamo	23
Per chi lo facciamo.....	24
SEZIONE 2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE	26
Sottosezione di programmazione - <i>Valore pubblico</i>	26
Obiettivi triennali e Programmi strategici	26
Obiettivi di valore pubblico generato dall'azione amministrativa	31
Procedure da semplificare e reingegnerizzare.....	50
Modalità e azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità, fisica e digitale.....	54
Modalità e azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere.....	55
Sottosezione di programmazione – <i>Performance</i>	56
Pianificazione triennale	56
Programmazione annuale	58
Performance organizzativa.....	58
Performance individuale	59
Obiettivi di semplificazione e digitalizzazione	60
Obiettivi di accessibilità fisica e digitale all'Amministrazione	62
Obiettivi per favorire le pari opportunità, l'equilibrio di genere, il benessere organizzativo e il contrasto alle discriminazioni	63
Sottosezione di programmazione – Rischi corruttivi e di trasparenza.....	69
La valutazione di impatto del contesto esterno.....	69
La valutazione di impatto del contesto interno	69
Mappatura dei processi sensibili.....	71
Identificazione e valutazione dei rischi corruttivi	72

Identificazione e analisi	72
Misurazione e Valutazione	73
Ponderazione	74
Progettazione di misure organizzative per il trattamento del rischio	75
Monitoraggio sull'idoneità e sull'attuazione delle misure	76
Programmazione dell'attuazione della trasparenza	77
SEZIONE 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	81
Sottosezione di programmazione - <i>Organizzazione</i>	81
Livelli di responsabilità organizzativa	81
Sottosezione di programmazione - <i>Lavoro Agile</i>	83
Inquadramento legislativo	83
Contesto interno di partenza	84
Condizionalità	85
Progettazione interna e valore pubblico	85
Organizzazione del lavoro agile	89
Altre forme di lavoro a distanza	91
Sottosezione di programmazione - <i>Fabbisogni di personale</i> ...	93
Consistenza del personale al 31 dicembre 2022	93
Programmazione strategica delle risorse umane	95
Allocazione delle risorse	100
Strategia di copertura del fabbisogno	101
Sottosezione di programmazione - <i>Formazione del personale</i>	111
L'offerta formativa realizzata in <i>house</i>	113
Obiettivi formativi di area	115
Sviluppo delle competenze tecnico scientifiche	115
Sviluppo delle competenze in ambito IT	115
Sviluppo delle competenze organizzative e manageriali	116
Sviluppo delle competenze comunicative	116
Sviluppo delle competenze in ambito giuridico	117
Formazione sulla sicurezza sul luogo di lavoro	117
SEZIONE 4. MONITORAGGIO	118
Strumenti e modalità di monitoraggio	118
Allegato 1 - PROGRAMMI STRATEGICI 2023: SCHEDE DESCRITTIVE	
Allegato 2 - PROGRAMMI STRATEGICI 2023: SCHEDE DEI RISCHI ORGANIZZATIVI	
Allegato 3 - AREE TEMATICHE 2023	
Allegato 4 - LINEE DI INDIRIZZO, OBIETTIVI E INIZIATIVE 2023	
Allegato 5 - INDICATORI COMUNI PER LE FUNZIONI DI SUPPORTO DELLE PP.AA. 2023	
Allegato 6 - OBIETTIVI INDIVIDUALI PER LA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIRIGENTI GENERALI PER L'ANNO 2023	
Allegato 7 - MONITORAGGIO AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE	

Il quadro normativo

Il Decreto Legge 9 giugno 2021, n. 80 sulle misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia, successivamente convertito nella Legge 6 agosto 2021, n. 113, ha prescritto, all'art. 6 che le Pubbliche Amministrazioni, con più di cinquanta dipendenti, adottino il Piano integrato di attività e organizzazione (di seguito PIAO).

L'adozione del PIAO è prevista dal DL 80/2021

Il 2 dicembre 2021 la Conferenza Unificata ha fornito il via libera al decreto del ministro per la Pubblica amministrazione, con cui è stato definito il contenuto del PIAO.

Il 29 dicembre 2021 il Consiglio dei ministri ha approvato, su proposta del presidente del Consiglio dei Ministri e del Ministro per la Pubblica Amministrazione, lo schema di Decreto del Presidente della Repubblica che individua e abroga gli adempimenti relativi ai piani, diversi da quelli economico-finanziari, che saranno assorbiti dal PIAO.

Il 26 maggio 2022 il Consiglio dei Ministri ha approvato in via definitiva la pubblicazione del Regolamento recante l'individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione. L'atto, DPR n. 81 del 24 giugno 2022, è stato pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n. 151/2022 del 30 giugno 2022 e si compone di 3 articoli:

1. L'articolo 1 dispone la soppressione degli adempimenti assorbiti nel PIAO.
2. L'articolo 2 contiene alcune disposizioni di coordinamento, che si rendono necessarie nonostante la nuova qualificazione dell'intervento normativo.
3. L'articolo 3 prevede che il Dipartimento della funzione pubblica e l'Anac (per la disciplina sulla prevenzione della corruzione e per la trasparenza) effettuino una attività di monitoraggio sull'effettiva utilità degli adempimenti richiesti dai piani non inclusi nel PIAO, all'esito della quale provvedere alla individuazione di eventuali ulteriori disposizioni incompatibili con la disciplina introdotta.

Il decreto del Dipartimento per la Funzione Pubblica 30 giugno 2022, n.132 poi, ha ulteriormente definito il contenuto del PIAO.

La struttura del PIAO

Il PIAO ha durata triennale e prevede un aggiornamento annuale. È un documento di pianificazione che ha lo scopo di definire quanto segue:

a) gli obiettivi programmatici e strategici della performance secondo i principi e criteri direttivi di cui all'articolo 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, stabilendo il necessario collegamento della performance individuale ai risultati della performance organizzativa;

Articolazione e obiettivi del PIAO

b) la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, anche mediante il ricorso al lavoro agile, e gli obiettivi formativi annuali e pluriennali, finalizzati al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale, allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali e all'accrescimento culturale dei titoli di studio del personale correlati all'ambito d'impiego e alla progressione di carriera del personale;

c) compatibilmente con le risorse finanziarie riconducibili al piano triennale dei fabbisogni di personale, di cui all'articolo 6 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne, prevedendo, oltre alle forme di reclutamento ordinario, la percentuale di posizioni disponibili nei limiti stabiliti dalla legge destinata alle progressioni di carriera del personale;

d) gli strumenti e le fasi per giungere alla piena trasparenza dei risultati dell'attività e dell'organizzazione amministrativa nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di anticorruzione;

e) l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare ogni anno, anche mediante il ricorso alla tecnologia e sulla base della consultazione degli utenti, nonché la pianificazione delle attività;

f) le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale, da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità;

g) le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere, anche con riguardo alla composizione delle commissioni esaminatrici dei concorsi.

Il documento, che oltre a garantire la conformità con le norme, risulta coerente con la fonte primaria della pianificazione delle attività dell'Istituto rappresentata dal Programma Statistico Nazionale, è organizzato in quattro sezioni dedicate alla trattazione dei seguenti temi:

- profilo istituzionale e anagrafico dell'Amministrazione
- valore pubblico, performance e anticorruzione
- organizzazione e capitale umano
- monitoraggio.

Ciascuna Sezione è articolata in diverse Sottosezioni che consentono una trattazione di dettaglio di ciascun argomento.

In Allegato al PIAO sono resi disponibili:

1. l'Allegato 1 che contiene le schede descrittive dei Programmi Strategici 2023, nelle quali sono riportati per ciascun Programma la descrizione delle caratteristiche principali, la Linea di indirizzo associata, la struttura organizzativa responsabile della *governance*, le Direzioni dell'Istat coinvolte nel raggiungimento degli obiettivi aggregati dal Programma, gli obiettivi di innovazione compresi all'interno del Programma;
2. l'Allegato 2 costituito dalle schede dei rischi organizzativi per l'anno 2023 associati ai Programmi

I documenti allegati al PIAO

- strategici, suddivisi in rischi strategici, rischi operativi e rischi di *compliance* nonché le misure da adottare per la mitigazione dei rischi;
3. l'Allegato 3 che riporta l'elenco delle Aree tematiche;
 4. l'Allegato 4 che contiene le tavole relative agli obiettivi di innovazione e operativi, con le iniziative connesse;
 5. l'Allegato 5 costituito dall'elenco degli indicatori comuni per le attività di supporto delle Pubbliche amministrazioni;
 6. l'Allegato 6 con gli obiettivi assegnati, ai fini della misurazione della performance individuale, ai Direttori dell'Istituto per l'anno 2023;
 7. l'Allegato 7 relativo al Monitoraggio Amministrazione Trasparente.

In tal modo, secondo quanto indicato dal decreto, il PIAO assorbe al suo interno il Piano della Performance, il Piano strategico delle attività, il Piano del fabbisogno del personale, il Piano anticorruzione e trasparenza, il Piano Organizzativo del Lavoro Agile, il Piano delle Azioni Positive.

Il filo conduttore del contenuto del presente documento di pianificazione è rappresentato dal valore pubblico, elemento più volte richiamato nel testo, che secondo le indicazioni della normativa vigente guida gli enti nell'orientare le proprie azioni a favore del bene comune raggiunto attraverso vari obiettivi che generano differenti impatti sulle comunità di riferimento.

Su tale fronte il cammino delle pubbliche amministrazioni è appena all'inizio. L'Istat lo ha intrapreso a partire dallo scorso anno e lo conferma quest'anno in modo rafforzato e puntuale dando al valore pubblico la centralità richiesta.

L'Integration Team

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2023-2025 dell'Istat è il frutto di un processo partecipato all'interno dell'Istituto che, a partire dalla costituzione di una Task Force¹ dedicata alla sua definizione, ha mirato a mettere in atto modalità condivise di stesura dei contributi testuali e di confronto sulle sezioni e sottosezioni che lo compongono. I membri appartenenti alla Task Force rappresentano tutte le strutture organizzative presenti in Istat ed esprimono le competenze necessarie a favorire la corretta integrazione delle riflessioni proposte. Un percorso quindi che va oltre la redazione dei testi. Il PIAO costituisce dunque un'importante innovazione di prodotto e anche l'avvio di un nuovo cammino in termini di processo.

Il PIAO, messo a punto da una specifica una Task Force, scaturisce da un processo partecipato

Le sfide tecnologiche

Lo sviluppo tecnologico rappresenta un elemento prioritario nell'Agenda politica ed economica del Paese. Il ruolo centrale della digitalizzazione all'interno della Pubblica Amministrazione

¹ DOP/1049/2022.

è stato ulteriormente confermato dalla rilevanza che tale argomento ha assunto all'interno del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), che lo riconosce come uno dei principali volani per la crescita del Sistema Paese.

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

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

Per offrire a tutti i cittadini servizi sempre più efficienti, inclusivi e semplici e comprendere a pieno i bisogni del cittadino al fine di costruire una visione olistica della Customer Experience (CX), il Dipartimento della funzione pubblica (DFP) intende realizzare un sistema centralizzato di rilevazione della CX che ne consenta la comparazione su una serie di servizi online "analoghi" che vengono erogati da enti diversi dislocati sul territorio nazionale. Costituendo questa richiesta una rilevazione statistica a livello nazionale dei servizi digitali della pubblica amministrazione, il DFP ha individuato l'Istat come ente attuatore del progetto "La PA ci mette la faccia – Soluzione di rilevazione statistica della qualità dei servizi digitali offerti al cittadino".

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

Nel corso del 2022, è stato emanato il Decreto Legge n.36 del 2022 che norma la costituzione della società in-house dell'Istituto, la 3-I S.p.A., che garantirà l'erogazione dei servizi

Il PIAO nel
contesto della
trasformazione
digitale...

dell'Istat in termini di efficienza e sicurezza come da normative vigenti.

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

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

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

Il rapporto con l'utenza e con i rispondenti

L'Istituto ha tra i suoi compiti fondamentali quello garantire una crescente offerta di informazione statistica di qualità ad una sempre più ampia platea di utenti. Il patrimonio informativo statistico messo a disposizione genera di per sé valore pubblico e la strategia di comunicazione e diffusione adottata per perseguire la finalità istituzionale dell'Istat si basa, anche nel triennio 2023-2025, sull'utilizzo di strumenti innovativi e soluzioni tecnologiche adeguate ai contenuti veicolati e ai differenti target individuati e su una forte integrazione e attenzione alle esigenze degli utilizzatori, dei cittadini e degli stakeholder. Ciò anche a garanzia del rafforzamento della fiducia nei confronti della statistica ufficiale, della costante cura sull'uso corretto dei dati, sulla loro fruibilità e comprensione. In questo senso la funzione di ascolto e di interazione con gli utenti è strategica per offrire servizi e prodotti differenziati sempre più strutturati rispetto ai reali fabbisogni informativi rilevati e al livello di soddisfazione registrato per il loro utilizzo, in un'ottica di miglioramento continuo dell'offerta e della qualità.

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

Il principale canale di comunicazione e di diffusione dell'Istat si conferma il sito istituzionale (www.istat.it), che consente agli utenti di accedere a tutti gli strumenti informativi e di meta-

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

informazione pensati per soddisfare una pluralità di usi ed esigenze. Nel triennio sarà realizzato un nuovo sito, elaborato su un modello di Information Architecture in grado di sviluppare flussi di interazione più chiari, prediligendo un approccio *human-centered*, che metta al centro della progettazione le esigenze dei differenti utenti, in piena *compliance* con i principi di valore pubblico assunti dall'Istat. Il nuovo sito si configurerà infatti come un vero e proprio *hub* informativo: un punto essenziale nell'ecosistema della Statistica ufficiale completo, autorevole, e soprattutto accessibile, fruibile, flessibile, orientato alle esigenze dell'utenza sia in ambiente desktop che mobile con attenzione alla multicanalità dei servizi offerti.

L'attenzione sempre crescente dell'Istituto nei confronti degli utenti si esprime anche attraverso il nuovo Contact Center avviato nel 2022 e in corso di implementazione, che integra, in un'unica piattaforma web, i diversi servizi agli utenti: l'assistenza personalizzata alla ricerca di dati pubblicati, ricerche storiche e bibliografiche, elaborazioni ad hoc, dati elementari, European Statistical Data Support (servizio svolto per conto di Eurostat), informazioni e acquisto di pubblicazioni a stampa, servizio ai media e lo sportello al cittadino "Comunica". Il Contact Center svolge infatti un ruolo strategico di primo contatto con gli utenti Istat, permettendo di sviluppare l'ascolto attento e il dialogo con utenti e stakeholder nazionali e internazionali, rendendo disponibili e "amichevoli" le statistiche, venendo incontro ai diversi bisogni e competenze per programmare, valutare, ricercare, educare o per l'azione attiva di cittadinanza. L'ascolto e l'assistenza diretta e *ad personam* degli utenti rappresentano anche uno strumento di stimolo per il miglioramento e l'innovazione della produzione e della diffusione dei dati dell'Istat e degli Enti Sistan.

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

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

Sul piano dei rapporti con cittadini ed utenti si segnala infatti l'aumento dell'utilizzo dei social che si sono adattati alle nuove

esigenze informative e sono diventati garanti di un servizio di qualità a tutti quei cittadini che si informano attraverso questi canali. Twitter, Instagram, LinkedIn sono modulati su target, ogni contenuto è ricondiviso per ogni mezzo, moltiplicando con una sorta di effetto sincrotrone il numero dei destinatari. Il prossimo triennio vedrà pertanto anche il consolidamento dei canali già in uso e l'adozione di nuovi mezzi, finalizzati in particolare a promuovere la promozione della cultura statistica soprattutto fra le giovani generazioni.

L'informazione statistica prodotta dall'Istat, cresciuta negli anni per quantità e varietà, si è evoluta notevolmente nelle modalità di diffusione, seguendo i mutamenti nelle esigenze degli utenti e le opportunità offerte dallo sviluppo delle tecnologie (ad esempio, lo sviluppo di un sistema di registri statistici alimentato da fonti amministrative, che permette di integrare e migliorare i risultati delle indagini statistiche) e perseguendo in questo continuo adeguamento ai valori di una organizzazione costantemente impegnata nel generare valore pubblico.

La statistica ufficiale è al servizio della collettività. Per questo moltiplica e diversifica i canali di accesso ai dati in modo da soddisfare esigenze conoscitive di utenti fortemente differenziati. I luoghi dove trovare dati e informazioni statistiche si distinguono tra quelli online (piattaforme di diffusione, Contact Centre e in generale il sito istituzionale) e quelli on site (Laboratorio ADELE, Biblioteca, Centri d'Informazione Statistica presenti sul territorio).

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

Sempre nell'ottica del rafforzamento della funzione della diffusione, nel triennio sarà inoltre avviata la reingegnerizzazione del sistema ARMIDA, l'ARchivio dei MlcroDATi, che raccoglie i dati elementari di tutte le indagini Istat sia a fini di conservazione che per soddisfare le richieste di dati elementari interne (ricercatori Istat) ed esterne (utenti del Laboratorio ADELE, enti Sistan, ricercatori che richiedono file

La crescente
integrazione dei
canali di
comunicazione
dell'informazione
statistica

MFR e file Standard). La reingegnerizzazione del sistema avrà come obiettivo primario la messa in sicurezza del patrimonio informativo. L'Istat intende rendere sempre più accessibile il proprio patrimonio informativo, anche consentendo l'accesso da remoto ai dati elementari, che sarà ulteriormente potenziato.

Nel triennio 2023-2025 continuerà l'impegno dell'Istat nella realizzazione di quadri informativi multidimensionali, riferiti a macro-fenomeni o a specifiche sottopopolazioni, atti a dare risalto agli strumenti di monitoraggio e valutazione dell'impatto delle decisioni pubbliche

Per quanto riguarda la strategia di riqualificazione e orientamento al digitale dell'offerta editoriale, l'impegno dell'Istat sarà diretto consolidare, attraverso il progetto Web Publishing, soluzioni tecnologiche tese a facilitare la gestione di pubblicazioni web, sia per gli utenti interni dell'Istat in qualità di autori, sia per gli utenti esterni che consultano le pubblicazioni. La Biblioteca e l'Archivio storico, continuando a proporre il patrimonio archivistico e bibliografico on line, mettono a disposizione della comunità scientifica oltre all'intera serie censuaria, gli annuari e i rapporti annuali, anche le pubblicazioni del commercio estero.

Per rendere più agevole e integrare l'archivio storico e la biblioteca prosegue la realizzazione di ArchiBiblio, la piattaforma di consultazione delle risorse archivistiche e bibliografiche e navigazione di percorsi fotografici e storici.

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

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

Le attività di ricerca

L'attività di ricerca dell'Istat concorre alla performance organizzativa dell'ente e genera valore nella comunità scientifica di riferimento perseguendo *"il miglioramento della qualità delle statistiche ufficiali e dei relativi processi di produzione, sviluppo e diffusione"* (Statuto, art. 3, comma 4). Tale attività deve intendersi finalizzata *"[...] all'introduzione nei processi suddetti dei risultati della ricerca metodologica e tematica"* (Statuto, art. 2).

Le attività di ricerca sono contenute nel Piano triennale della ricerca tematica e metodologica che è lo strumento programmatico dedicato a orientare, organizzare e dare coerenza alle attività di ricerca dell'Istat e riguarda, in

L'investimento
in innovazione

La governance delle attività di ricerca

particolare, l'investimento nella ricerca e nell'innovazione in campo economico, ambientale, socio-demografico e metodologico che l'Istituto sostiene con l'intera comunità scientifica, nazionale e internazionale.

A partire dal 2017, al fine di assicurare la qualità e il coordinamento delle attività di ricerca, in Istituto è stato istituito un sistema di infrastrutture per la ricerca monitorato da un organismo di *governance*, il Comitato per la Ricerca, e costituito da due organismi con prevalenti funzioni di indirizzo e sostegno scientifico, il Comitato di indirizzo e valutazione per la ricerca tematica e il Comitato Consultivo per le metodologie statistiche (Advisory Board), dai Laboratori Tematici, dal Laboratorio Innovazione e dal più recente Centro per le *Trusted Smart Statistics*. Nel prossimo triennio saranno rafforzati ulteriori aspetti infrastrutturali necessari all'ulteriore consolidamento del sistema ricerca in Istituto, avviate le nuove call per i Laboratori e promossi eventi di divulgazione dei risultati ottenuti.

✓ Fattori Esterni

Come dimostrato con le esperienze fatte in occasione degli ESSNet Big data I e II, le nuove fonti di dati offrono l'opportunità di soddisfare nuovi bisogni informativi, di produrre statistiche più tempestive e con maggior dettaglio territoriale, su nuovi ambiti tematici e su fenomeni sociali emergenti non rilevabili con gli strumenti della statistica tradizionale.

Il processo di datificazione in atto ha facilitato il proliferare di nuovi produttori di dati statistici, esterni al sistema della Statistica Ufficiale che pongono nuove sfide per gli Istituti Nazionali di Statistica (INS) chiamati a reagire adeguatamente per consolidare la rilevanza del proprio ruolo istituzionale e a investire in ricerca e innovazione e a continuare a garantire i principi contenuti nel Codice delle statistiche europee.

Per cogliere queste sfide e per valorizzare e formalizzare il contributo dei big data in termini di validità, accuratezza e affidabilità degli *output*, il Sistema Statistico Europeo ha adottato nell'ottobre 2018 il Memorandum di Bucarest *Official Statistics in a Datafied Society (Trusted Smart Statistics)* che delinea la direzione strategica che gli INS devono intraprendere verso la produzione di *smart statistics*.

Il Memorandum e la relativa *roadmap* che indica nel dettaglio gli aspetti definitivi e il percorso europeo verso le *Trusted Smart Statistics* (d'ora in poi TSS nel testo) sono integrate, a partire dal 2021, nel nuovo ciclo di programmazione per il Programma Statistico Europeo pluriennale², (d'ora in poi ESP nel testo) che rappresenta il principale documento strategico che governa lo sviluppo, la produzione e la diffusione delle statistiche e che orienta la programmazione delle attività verso un uso più significativo dei dati multi fonte.

Le opportunità offerte dalle nuove fonti di dati

² Adottato nell'ambito del più ampio [Regolamento \(Ue\) 2021/690 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 28 aprile 2021](#).

✓ Fattori interni

Il principale fattore interno che orienta la domanda di attività di ricerca in ambito sia tematico sia metodologico è il Programma strategico triennale 2023-2025 approvato dal Consiglio nella seduta del 13 dicembre 2022 che contiene la linea di indirizzo *L4 - Orientare la ricerca dell'Istituto verso nuove frontiere al fine di garantire una migliore efficacia e qualità dei processi e dei prodotti che per oggetto lo sviluppo di attività di ricerca in ambito sia tematico sia metodologico per conseguire un miglioramento dell'efficacia e della qualità dei processi e dei prodotti statistici.*

Lo scenario di evoluzione della ricerca per il prossimo triennio è rappresentato, in particolare, dal Programma strategico *PG4 – Nuove fonti di dati* che riguarda gli investimenti che l'Istituto vuole sostenere per introdurre in maniera efficiente e armonizzata innovazioni di processo in coerenza con gli indirizzi di ricerca e sviluppo definiti a livello Europeo anche con il Memorandum di Bucarest.

Il Programma include le attività finalizzate allo sfruttamento del potenziale derivante dall'uso di diverse fonti di dati per soddisfare nuove e crescenti esigenze conoscitive. Gli investimenti riguardano aspetti metodologici, informatici, tematici, comunicativi e organizzativi. Gli obiettivi del PG4 riguardano il rafforzamento dell'integrazione delle nuove fonti di dati nei processi di produzione statistica, della produzione di TSS, dello sviluppo della ricerca tematica e metodologica e delle infrastrutture a supporto.

Tra gli altri Programmi strategici, il *PG2 - Sviluppo del Sistema integrato dei Registri* ha rappresentato negli ultimi anni l'evoluzione dell'intero Sistema Integrato dei Registri (SIR), dalla fase di progettazione a quella di costruzione e consolidamento delle componenti principali. Nel triennio 2023-2025 la ricerca finalizzata a consolidare e potenziare le soluzioni metodologiche e architettoniche per il pieno sfruttamento dei registri, supporterà il raggiungimento dell'obiettivo generale della Linea di indirizzo *L2 - Arricchire l'offerta e la qualità delle informazioni statistiche attraverso il pieno sfruttamento dei registri e delle nuove fonti, migliorandone l'accessibilità, la fruibilità e sviluppando la ricerca nel rispetto e nei limiti delle prescrizioni del Garante per la protezione dei dati personali.*

Inoltre, già nel Piano triennale di attività e Performance 2021-2023 (approvato dal Consiglio dell'Istat il 28 gennaio 2021) è stato attivato un nuovo Programma strategico, dedicato al Sistema dei Censimenti Permanenti, per promuovere e sostenere le innovazioni necessarie per portare a coerenza i risultati del primo ciclo quadriennale del Censimento della popolazione e realizzare nel triennio il sistema dei Censimenti permanenti.

Dal punto di vista degli investimenti metodologici e dell'integrazione e coerenza degli output tematici, fra i due Programmi strategici vi è un forte livello di interconnessione e/o

Lo sviluppo del Sistema dei Censimenti permanenti

Verso il pieno sfruttamento del Sistema integrato dei registri

sovrapponibilità, in quanto il SIR costituisce il supporto informativo essenziale del nuovo sistema di produzione annuale dei dati censuari.

Il *PG3 - Rilevanti ampliamenti conoscitivi*, che promuove gli investimenti che l'Istituto vuole sostenere per ridurre gap informativi rilevanti, potenziando ed ampliando l'informazione statistica, anche attraverso il ricorso alle statistiche sperimentali, con atteggiamento proattivo, volto a soddisfare e ad anticipare nuove e crescenti esigenze conoscitive e con attenzione ai temi legati alla sostenibilità.

L'impegno per ridurre il gap tra domanda e offerta di statistiche

Infine, il *PG5 - Consolidamento e messa in sicurezza delle infrastrutture statistiche* rappresenta gli obiettivi e le attività che l'Istat intende realizzare nel triennio per minimizzare, eliminare o prevenire i rischi nella gestione, conservazione e protezione dei microdati e dati statistici, delle relative procedure e delle infrastrutture dedicate, con particolare attenzione ai rischi di violazione della riservatezza dei dati individuali e dell'integrità delle informazioni trattate. Sono parte integrante del PG5 gli investimenti finalizzati alla qualità e alla solidità dei processi e dei metodi statistici, con l'obiettivo di progettare e realizzare il nuovo Sistema unico dei metadati referenziali e strutturali METAstat.

Il Sistema unico dei metadati referenziali migliorerà la qualità delle statistiche

Ambiti prioritari di ricerca

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

Ricerca tematica

Obiettivo prioritario della ricerca tematica in Istat è quello di fornire una solida base scientifica allo sviluppo della conoscenza della realtà ambientale, economica, demografica e sociale dell'Italia, ai diversi livelli territoriali, che rappresenta infatti, accanto alla produzione e comunicazione di informazioni statistiche, una delle *mission* dell'Istituto.

Tale obiettivo, perseguito grazie al carattere integrato e multidisciplinare delle analisi, permette di valorizzare al meglio la ricca offerta statistica e di individuare lacune informative in grado di generare un successivo miglioramento delle fonti; la capacità di rispondere ai bisogni conoscitivi attraverso l'analisi dei fenomeni economici e sociali accresce, inoltre, la rilevanza dell'informazione statistica.

A conclusione del primo ciclo di progetti dei Laboratori per la ricerca tematica, una seconda *call for project* è stata lanciata a fine gennaio 2022, sul tema: "L'Italia post Covid-19: effetti temporanei e permanenti della pandemia".

Tale scelta è stata determinata dalla rilevanza dello *shock* pandemico da Covid-19 e dall'impatto che ha avuto e continuerà ad esercitare nei prossimi anni. L'importanza, attuale e prospettica di questo fenomeno ha quindi suggerito di concentrare le analisi sulle sue conseguenze, di carattere sia temporaneo sia strutturale. Questo orientamento tematico si colloca in un contesto più generale di forte impegno da parte dell'Istat nell'assicurare la continuità e la qualità della produzione statistica anche in una situazione di crisi. La natura del fenomeno da analizzare permette un approccio multidisciplinare: gli effetti della pandemia presentano infatti rilevanti implicazioni di natura sociale, economica, demografica e ambientale. In tal senso, analogamente a quanto evidenziato in occasione della prima *call*, si mantiene la possibilità di un approccio che valorizzi le diverse competenze e specializzazioni tematiche presenti in Istituto. Sotto questo aspetto, le aree tematiche, sulle quali focalizzare gli studi e le analisi realizzati nei progetti di ricerca, sono le seguenti:

1. La crisi e gli effetti sulla crescita: consumi, investimenti, produttività, digitalizzazione.
2. I cambiamenti del sistema produttivo.
3. Mercato del lavoro: tendenze e transizioni.
4. Struttura e dinamica di popolazione e famiglie, immigrazione.
5. Trasformazioni sociali, comportamenti, istruzione, coesione ed esclusione.
6. Aspetti economici e sociali di disuguaglianza e povertà.
7. Condizioni di salute, sopravvivenza e accesso alle cure.
8. Sviluppo sostenibile, benessere, equità.
9. Ambiente, territorio e reti: crisi climatica e transizione ecologica.

Il Comitato di indirizzo e valutazione per la ricerca tematica, costituito con delibera n. 255 del 23 marzo 2022, ha selezionato 33 delle 44 proposte ricevute. I lavori dei progetti di ricerca sono iniziati a gennaio 2023, con durata massima biennale.

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

Nel contesto - già in precedenza delineato di un insieme strutturato di metodologie e relative procedure per il trattamento di dati multi-fonte che coprono tutte le fasi del processo GSBPM³ - l'attività di ricerca dei prossimi anni agirà, evolutivamente sull'insieme di queste metodologie. In particolare, gli obiettivi di ricerca metodologica fanno riferimento alle procedure di integrazione e stima nel contesto del SIR, e riguardano sia il perfezionamento di approcci e soluzioni già individuate, sia lo sviluppo di nuove metodologie, sempre in un'ottica di efficienza, coerenza e qualità degli output prodotti e di standardizzazione dei processi di produzione statistica. Gli ambiti di ricerca metodologica affrontano gli usuali

³ https://www.istat.it/it/files//2021/09/GSBPM-v5_1.pdf

temi di ricerca della statistica ufficiale, ma in un contesto multi-fonte.

In particolare di seguito si elencano i temi prioritari di ricerca:

- Metodologie di stima da modello (*Projection*, Piccole Aree).
- Metodologie di trattamento degli errori non campionari e delle mancate risposte.
- Metodologie per la valutazione e documentazione della qualità e stima dell'accuratezza.
- Stimatori di sovra/sotto-copertura per assicurare la coerenza fra informazioni censuarie e da registro.
- Metodologie per la diffusione delle informazioni (a livello micro o aggregato) nel rispetto dei vincoli di riservatezza (*privacy by design*).
- Metodologie per la valorizzazione della dimensione spaziale e spaziale in dati multi-fonte.
- Progettazione di disegni campionari con componenti Areale e da Lista (in particolare per i Censimenti permanenti).
- Progettazione di disegni campionari per garantire la coerenza delle statistiche della popolazione prodotte dal SIR (coerenza interna).
- Progettazione di disegni campionari per garantire la coerenza tra le statistiche del SIR e le altre statistiche prodotte dall'Istituto (coerenza esterna).
- Stima di variabili "congiunta" e coerente Censimenti permanenti-SIR.
- Stima coerente Censimenti permanenti-indagini correnti.
- Metodi di campionamento adattivi per le indagini campionarie a supporto dei censimenti permanenti.
- Disegni campionari e metodologie di stima di fenomeni speciali (ad es. popolazioni elusive e rare nel censimento permanente della popolazione).
- Metodologie per l'analisi longitudinale dei fenomeni, con riferimento sia agli aspetti definitivi e procedurali connessi alla popolazione e all'implementazione dei relativi registri sia alla progettazione di disegni campionari di tipo *panel*.

I principali
ambiti della
ricerca
tematica e
metodologica

Le nuove fonti di dati e le Trusted Smart Statistics (TSS)

Il piano di attuazione dell'ESP 2021-2027 prevede azioni trasversali finalizzate allo sfruttamento dei vantaggi derivanti dalla cosiddetta "rivoluzione dei dati", attraverso l'integrazione nei processi produttivi delle nuove fonti di dati e la ricerca/sviluppo di nuove adeguate soluzioni metodologiche e architetturali per usare dati detenuti da privati, per la produzione di nuove statistiche, denominate così come previsto dal già citato Memorandum di Bucharest *Trusted Smart Statistics* (TSS).

Il concetto di TSS implica trasformazioni sostanziali del paradigma tradizionale di produzione della statistica ufficiale, per adattarlo ad un nuovo contesto, in cui sia le fonti dei dati, sia le procedure di elaborazione possono essere esterne agli Istituti di statistica. Questa transizione, vedrà impegnato l'istituto nel prossimo triennio nella definizione di un diverso insieme di strumenti tecnici, oltre che organizzativi e legali per garantire il rispetto dei principi del codice delle statistiche europee e, in generale, i requisiti di qualità del SSE.

Il cambio di paradigma necessario per produrre le *Trusted Smart Statistics*

Nel documento *Roadmap per la produzione di Trusted Smart Statistics*, approvato il 23 marzo 2021 dallo *Steering Committee* per le TSS (istituito con deliberazione n.1036 del 14 dicembre 2020 del Presidente), sono identificati gli investimenti metodologici prioritari per l'Istituto sul fronte TSS. Tali investimenti sono molteplici e spaziano dal trattamento statistico di dati da nuove fonti alla definizione di metodi e processi standard per il trattamento dei Big Data e alla costruzione di competenze in ambito *Machine Learning* e *Input Privacy*.

Il Centro per le TSS promuove collaborazioni con INS europei, per il triennio 2023-25 curerà il monitoraggio dei 14 progetti innovativi avviati⁴, ne promuoverà di nuovi e favorirà le attività di ricerca e innovazione in collaborazione con le altre infrastrutture per la ricerca e con enti e istituzioni pubbliche e private.

Metodi, strumenti e servizi statistici standard per la produzione statistica

L'Istat, in quanto parte del Sistema Statistico Europeo, ne condivide i principi, in particolare quelli sulla qualità delle statistiche ufficiali, dichiarati nella Legge Statistica Europea [Regolamento (CE) 223/2009 del Parlamento europeo e del Consiglio europeo, successivamente modificato dal Regolamento europeo 2015/759] e contenuti nel Codice delle statistiche europee, ossia: tempestività e puntualità, accuratezza, pertinenza, comparabilità e coerenza, accessibilità e chiarezza.

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

L'Istituto viene regolarmente sottoposto a una verifica dell'attuazione del Codice delle statistiche europee, tramite una *Peer Review*, la cui ultima tornata per l'Istat si è appena conclusa. Rispetto alla *Peer Review*, l'Istituto deve dimostrare quali attività ha già messo in atto o ha deciso di perseguire per il rispetto del Codice.

⁴ Per un approfondimento sui progetti cfr. il focus sul valore pubblico delle TSS

SEZIONE 1. PROFILO ISTITUZIONALE E ANAGRAFICO DELL'AMMINISTRAZIONE

Chi siamo

L'Istituto nazionale di statistica, fondato nel 1926, è il principale produttore di statistica ufficiale. Opera in continua interazione con il mondo accademico e scientifico e la sua attività è in completa autonomia. Il decreto legislativo n. 218 del 2016 riconosce l'Istat come Ente pubblico di ricerca, dedito alla produzione di dati e all'analisi: "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 ricerca⁵ e del Ministero vigilante⁶.

Dal 1989 l'Istat svolge un ruolo di coordinamento all'interno del Sistema statistico nazionale (Sistan)⁷. Il Sistan è la rete di soggetti pubblici e privati che fornisce al Paese e agli organismi internazionali l'informazione statistica ufficiale, opera per garantire la disponibilità, l'accesso, la qualità e lo sviluppo dell'informazione statistica nazionale. L'Istituto è inoltre impegnato nello sviluppo del Sistema statistico europeo e nel consolidamento e rafforzamento della collaborazione con gli organismi statistici internazionali. L'attività di produzione statistica dell'Istat è stabilita 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'UNECE.

L'organizzazione interna dell'Istituto è disciplinata dallo Statuto approvato con deliberazione del Consiglio n. CDXLIV del 7 dicembre 2017, modificato con deliberazione del Consiglio n. CDXCV del 13 dicembre 2019 in vigore dal 21 gennaio 2020 e dal Regolamento di organizzazione approvato con deliberazione del Consiglio n. CDXLXXV del 29 aprile 2019 e modificato con deliberazione del Consiglio n. CDXCVI del 13 dicembre 2019.

L'Istat opera nel rispetto rigoroso della privacy dei rispondenti, tutela la confidenzialità dei dati ricevuti, svolgendo le proprie attività in maniera trasparente e indipendente. È necessario sottolineare come la missione istituzionale sia fortemente legata con le strategie di tutela e mantenimento del tessuto sociale, produttivo e occupazionale del nostro Paese messe in

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

⁵ Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca <https://www.anvur.it>.

⁶ Ministero per la semplificazione e la pubblica amministrazione - Dipartimento della funzione pubblica <https://www.funzionepubblica.gov.it>.

⁷ Decreto legislativo n. 322 del 1989, come modificato dal decreto del Presidente della Repubblica n.166 del 2010.

campo dal Governo con gli interventi formulati nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). In questa prospettiva, l'esercizio delle funzioni istituzionalmente attribuite all'Istat si concretizzeranno in leve strategiche che permetteranno di promuovere stabilmente la ricerca, l'innovazione e la digitalizzazione dei processi statistici e amministrativi-contabili.

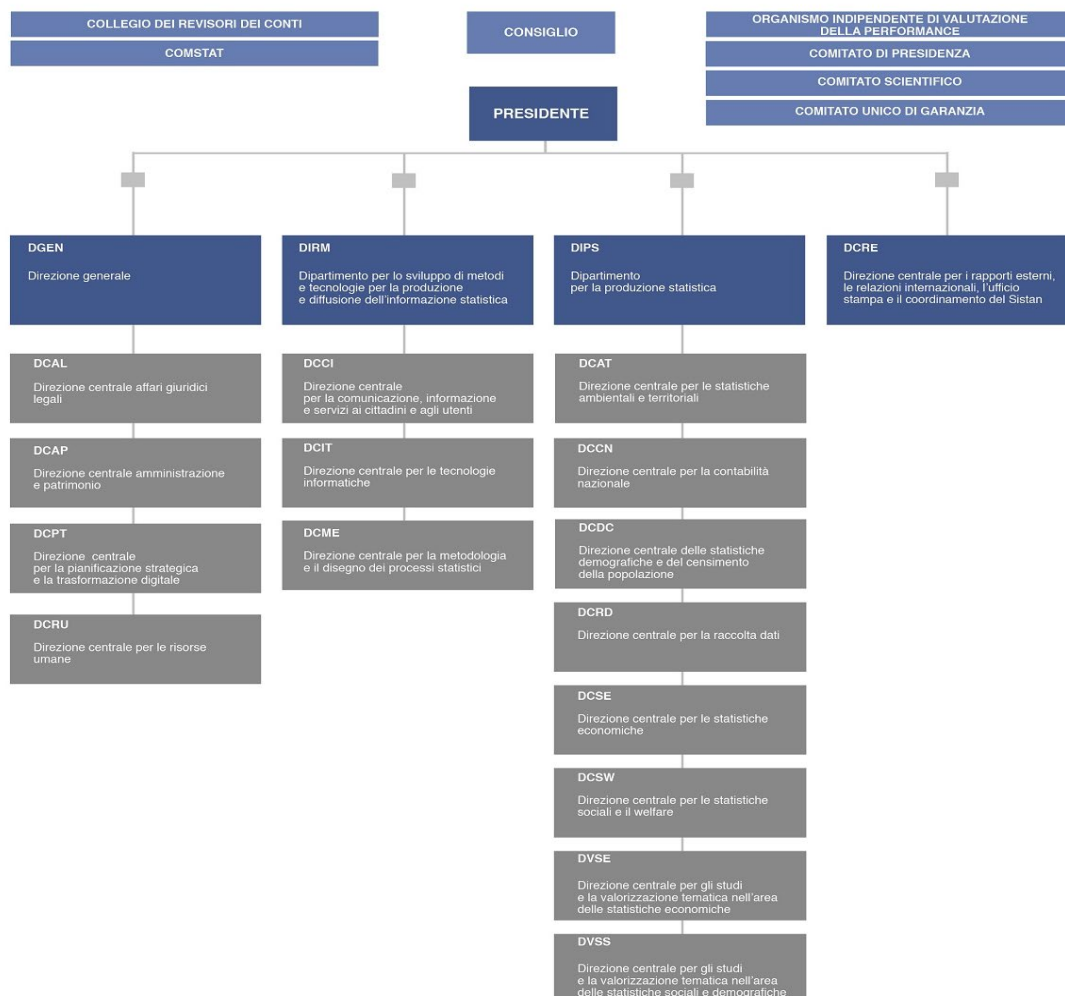
La sede centrale dell'Istat è a Roma. Una rete di uffici regionali rappresenta l'Istituto su tutto il territorio nazionale. In ogni regione e provincia autonoma è presente una struttura che opera a stretto contatto con gli enti locali.

Gli Organi dell'Istituto sono il Presidente, il Consiglio, il Comitato di indirizzo e coordinamento dell'informazione statistica (Comstat) e il Collegio dei revisori dei conti. I primi due esplicano funzioni di governo; il Comstat esercita le funzioni direttive dell'Istat nei confronti degli uffici di statistica del Sistan; il Collegio dei revisori accerta la regolare tenuta della contabilità.

Le strutture organizzative dirigenziali sono la Direzione generale, i Dipartimenti, le Direzioni centrali i Servizi e gli Uffici territoriali come riportato in nota ed illustrato nell'organigramma che segue⁸.

⁸ La Direzione generale (DGEN) è composta da quattro Direzioni: DCAL Direzione centrale affari giuridici; DCAP Direzione centrale amministrazione e patrimonio; DCPT Direzione centrale per la pianificazione strategica e la trasformazione digitale; DCRU Direzione centrale per le risorse umane. Il Dipartimento per lo sviluppo di metodi e tecnologie per la produzione e diffusione dell'informatica statistica (DIRM) è composto da 3 Direzioni: DCCI Direzione centrale per la comunicazione, informazione e servizi ai cittadini e agli utenti (DCCI); DCIT Direzione centrale per le tecnologie informatiche; DCME Direzione centrale per la metodologia e il disegno dei processi statistici. Il Dipartimento per la produzione statistica (DIPS) è composto da 8 Direzioni: DCAT Direzione centrale per le statistiche ambientali e territoriali; DCCN Direzione centrale per la contabilità nazionale; DCDC Direzione centrale delle statistiche demografiche e del censimento della popolazione; DCRD Direzione centrale per la raccolta dati; DCSE Direzione centrale per le statistiche economiche; DCSW Direzione centrale per le statistiche sociali e il welfare; DVSE Direzione centrale per l'analisi e la valorizzazione nell'area delle statistiche economiche e per i fabbisogni del piano nazionale di ripresa e resilienza – PNRR; DVSS Direzione centrale per l'analisi e la valorizzazione nell'area delle statistiche sociali e demografiche e per i fabbisogni informativi del piano nazionale di ripresa e resilienza – PNRR. Completa l'assetto organizzativo la Direzione centrale per i rapporti esterni, le relazioni internazionali, l'ufficio stampa e il coordinamento del Sistan (DCRE).

ORGANIGRAMMA dell'Istat – Anno 2023



Cosa facciamo

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

Il parametro di riferimento utilizzato per orientare le attività istituzionali improntate alla creazione di valore pubblico resta il Codice italiano per la qualità delle statistiche ufficiali⁹, 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.

L'Istat produce il bene pubblico della statistica ufficiale secondo gli standard del Codice italiano per la qualità delle statistiche ufficiali

⁹ Adottato dal Comstat nella seduta del 16 dicembre 2021, con la [direttiva n. 12 del 2021](https://www.sistan.it/index.php?id=63), consultare: <https://www.sistan.it/index.php?id=63>

Tra i compiti fondamentali dell'Istituto vi è appunto quello di rispondere ad una crescente richiesta di informazione statistica da parte di una sempre più ampia platea di utenti. L'impegno è quindi rivolto all'adozione di tutti gli strumenti e le soluzioni tecnologiche potenzialmente più idonee alla produzione e diffusione dell'informazione statistica, di linguaggi e protocolli di comunicazione adeguati ai differenti target, 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.

Nello svolgimento delle sue attività istituzionali, l'Istituto è titolare e produttore di un enorme patrimonio informativo, avente un duplice valore:

- mettere a disposizione della comunità scientifica e dei *policy makers* informazioni indispensabili per l'analisi dei fenomeni e per la valutazione degli interventi e delle politiche pubbliche;
- sostenere il principio di trasparenza dell'azione amministrativa agevolando la partecipazione dei cittadini attraverso la diffusione di informazioni oggettive, che consentono alla collettività un controllo diffuso degli effetti delle politiche e dell'attività delle Pubbliche amministrazioni.

Al contempo, l'Istituto è promotore di molte attività di ricerca e di formazione in ambito statistico, al fine di sostenere la diffusione della cultura statistica e di contribuire al potenziamento del Sistema statistico nazionale e del Sistema statistico europeo e internazionale.

Per chi lo facciamo

La vasta platea di portatori di interesse a cui si rivolge l'Istat impone un'offerta informativa ampia e variegata al fine di soddisfare *stakeholder* distinti in diverse tipologie di utenti:

- istituzionali, quali il Parlamento, il Governo e le Istituzioni di ordine o rilievo costituzionale, le Pubbliche amministrazioni centrali e le Pubbliche amministrazioni territoriali, le Regioni, le Province, le Città metropolitane, i Comuni e le altre amministrazioni locali;
- non istituzionali, ulteriormente distinguibili in:
 - *utenti con interessi informativi di tipo generalista*, ad esempio, i giornalisti e i mass-media (quotidiani, radio e tv, anche diffusi online), i cittadini, gli studenti e gli insegnanti;
 - *utenti con interessi informativi di tipo settoriale*, che includono le associazioni di categoria, le imprese e gli esperti in settori specifici; i ricercatori appartenenti in generale alla comunità scientifica o in forza all'interno di istituzioni e/o imprese, sia pubbliche sia private.

I pubblici di
riferimento
dell'Istat

Rispetto a tale platea, la funzione di ascolto e di interazione con gli utenti è strategica per offrire servizi e prodotti differenziati sempre più strutturati e aderenti ai reali fabbisogni informativi rilevati, in un'ottica di miglioramento continuo dell'offerta e della qualità di servizi e prodotti stessi, e del relativo livello di soddisfazione riconducibile al benessere complessivo degli utenti ed espressione del Valore Pubblico collegato/creato.

SEZIONE 2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

Sottosezione di programmazione - *Valore pubblico*

Obiettivi triennali e Programmi strategici

Le linee di indirizzo 2023-25 – approvate dal Consiglio dell’Istituto nella seduta del 17 giugno 2022 – sono state pianificate considerando l’esperienza e i risultati raggiunti negli anni precedenti e tenendo conto delle missioni e delle componenti del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza.

Le linee di indirizzo, elencate qui di seguito, rappresentano quindi il percorso strategico che l’Istituto intende intraprendere nel medio periodo, e costituiscono la base per delineare il quadro delle attività, comprese quelle di ricerca e i programmi e progetti strategici, per il prossimo triennio.

L’influenza del PNRR sugli obiettivi triennali dell’Istat

LINEE DI INDIRIZZO 2023-25

CODICE	DENOMINAZIONE
L1	Rispondere al fabbisogno informativo garantendo una migliore efficacia e qualità dei processi statistici in ottica di innovazione e di sviluppo della ricerca.
L2	Arricchire l’offerta e la qualità delle informazioni statistiche attraverso il pieno sfruttamento dei registri e delle nuove fonti, migliorandone l’accessibilità, la fruibilità e sviluppando la ricerca.
L3	Accelerare la digitalizzazione e l’innovazione tecnologica per migliorare e rendere più efficienti i processi di produzione statistica.
L4	Orientare la ricerca dell’Istituto verso nuove frontiere al fine di garantire una migliore efficacia e qualità dei processi e dei prodotti.
L5	Rafforzare il ruolo dell’Istat nelle attività di sviluppo della governance dei dati, dell’ecosistema digitale, nella qualità di Polo Strategico Nazionale e nella evoluzione del Sistan anche con riferimento all’attuazione del PNRR.
L6	Innovare, semplificare e razionalizzare i processi collegati all’azione amministrativa per effetto delle iniziative di digitalizzazione e di valorizzazione delle attività di programmazione economico-finanziaria e acquisitiva.
L7	Valorizzare nuove forme di organizzazione del lavoro in coerenza con il mantenimento dei livelli di efficacia ed efficienza.

CODICE	DENOMINAZIONE
L8	Rafforzare le azioni orientate al benessere organizzativo, alla politica di responsabilità sociale dell'Istituto, alle pari opportunità e alla sostenibilità ambientale.
L9	Consolidare il sistema di prevenzione della corruzione per il rafforzamento della cultura dell'integrità, e dell'accessibilità.

Fonte: Istat, elaborazioni su sistemi informativi interni

Rispetto a quanto programmato per il 2022-24, è stata rivista la declinazione di alcune linee in modo da renderle più coerenti con gli obiettivi e con la strategia dell'Istituto per favorire la creazione del valore pubblico.

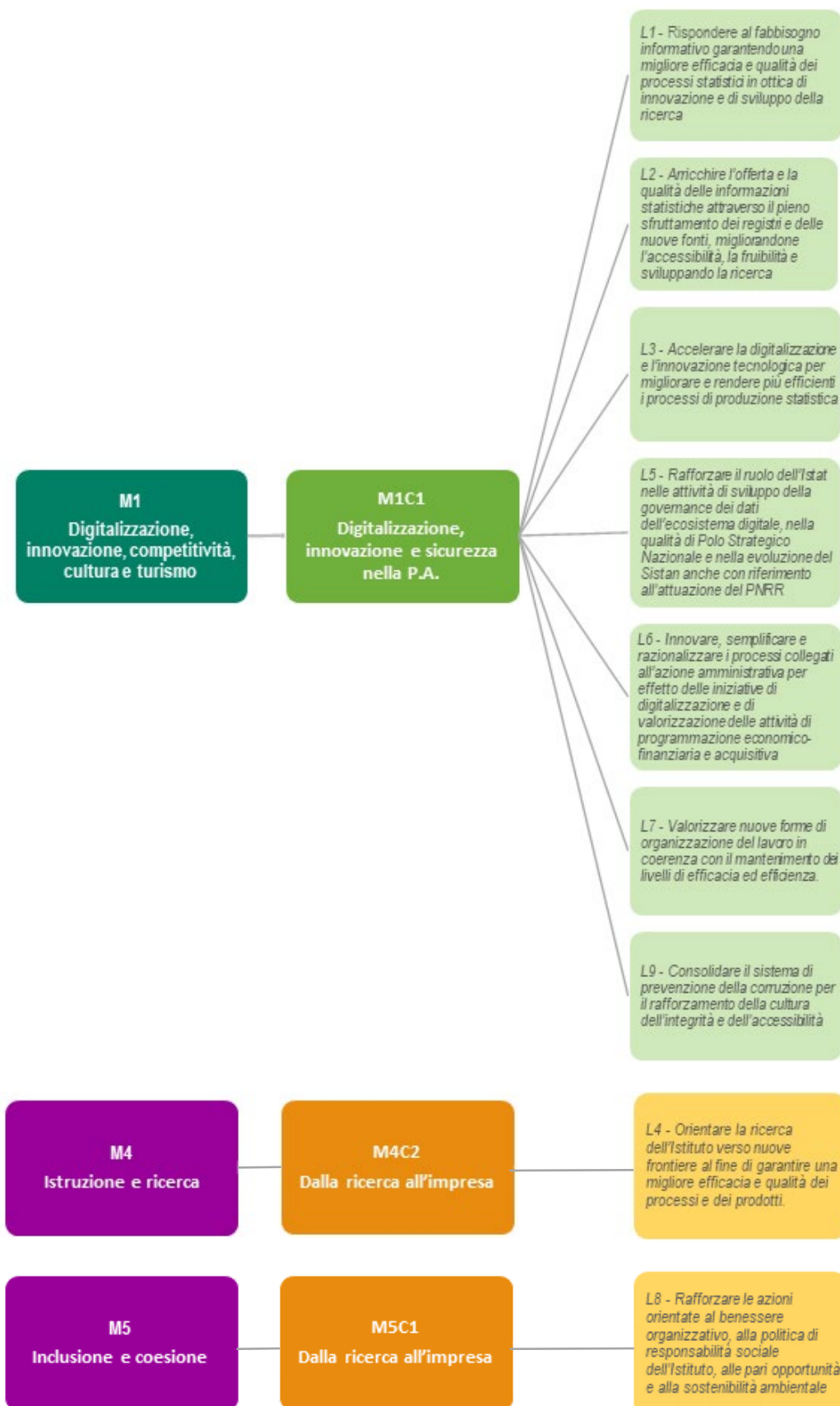
In particolare, nella linea di indirizzo L1 "Rispondere al fabbisogno informativo garantendo una migliore efficacia e qualità dei processi statistici in ottica di innovazione e di sviluppo della ricerca" si è voluta evidenziare l'importanza dello sviluppo della ricerca per soddisfare il fabbisogno informativo dell'utenza; anche per la linea L2 "Arricchire l'offerta e la qualità delle informazioni statistiche attraverso il pieno sfruttamento dei registri e delle nuove fonti, migliorandone l'accessibilità, la fruibilità e sviluppando la ricerca" si è posto l'accento sull'importanza dello sviluppo della ricerca per migliorare l'offerta e la qualità delle informazioni statistiche. La linea L4 è stata ridefinita in maniera più significativa: mentre nel 2022 si proponeva di "Sviluppare la ricerca in ambito tematico e metodologico al fine di garantire una migliore efficacia e qualità dei processi e dei prodotti statistici in un'ottica di innovazione" nel 2023 è stata modificata in modo da esplicitare la volontà di perseguire le nuove frontiere della ricerca scientifica. Infine nella linea 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" si è aggiunto un riferimento all'attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza.

Nel definire le 9 linee di indirizzo si è tenuto conto anche delle missioni e delle componenti del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza come rappresentato nella Figura che segue, in cui è evidenziato il legame fra le Linee di indirizzo 2023-25 e le componenti del PNRR.

Le linee d'indirizzo
2023-2025
puntano a favorire
la creazione
di valore
pubblico...

...e a spingere
la ricerca tematica
e metodologica
verso nuove
frontiere

LEGAME FRA LE LINEE DI INDIRIZZO 2023-25 E LE COMPONENTI DEL PNRR



Le Linee di indirizzo precedentemente illustrate sono declinate, secondo uno schema “a cascata”, in obiettivi annuali che possono essere:

- di innovazione: sono obiettivi particolarmente sfidanti, relativi ad ambiti di attività di notevole complessità e rappresentano le capacità innovative dell’Ente. Poiché tali obiettivi sono caratterizzati da forte trasversalità e, quindi, al loro raggiungimento concorrono in maniera integrata diverse aree funzionali dell’Istituto, essi sono raggruppati nei Programmi strategici (vedi Allegato 1) che delineano lo scenario degli indirizzi strategici che guideranno le attività programmate dall’Istat per il prossimo triennio;
- operativi: sono obiettivi finalizzati a mantenere adeguati livelli di efficienza ed efficacia delle attività dell’ente nell’ambito della produzione statistica e delle funzioni di supporto tecnico e amministrativo; a tali obiettivi concorrono tutte le strutture organizzative dell’Istituto, ciascuna per il proprio ambito di responsabilità.

Gli obiettivi
annuali di
innovazione
consolidamento

Per quanto riguarda gli obiettivi di innovazione, i Programmi strategici previsti per l’anno 2023 sono dodici ed hanno le denominazioni riportate nella seguente tabella:

PROGRAMMI STRATEGICI 2023

CODICE	DENOMINAZIONE	STRUTTURA RESPONSABILE
PG1	Sistema dei censimenti permanenti	DIPS
PG2	Sviluppo del sistema integrato dei registri	DIPS
PG3	Rilevanti ampliamenti conoscitivi	DIPS
PG4	Sviluppo della Ricerca e nuove fonti di dati	DIRM
PG5	Consolidamento e messa in sicurezza delle infrastrutture statistiche	DIRM
PG6	Nuovi sistemi di diffusione e comunicazione	DIRM
PG7	Digitalizzazione dei dati e dei processi e amministrazione trasparente	DGEN
PG8	Sviluppo delle competenze e delle politiche di responsabilità sociale	DGEN
PG9	Polo Strategico Nazionale	DIRM
PG10	Consolidamento di nuove forme di organizzazione del lavoro	DGEN
PG11	Valorizzazione delle partnership nazionali e internazionali anche in un’ottica di posizionamento nel sistema statistico Europeo e Internazionale	DCRE
PG12	Promozione e rafforzamento dell’etica nelle aree dell’Istituto maggiormente esposte al rischio di corruzione	DGEN / RPCT

Fonte: Istat, elaborazioni su sistemi informativi interni

Tutti gli obiettivi annuali sono attuati tramite le iniziative, unità minime di aggregazione delle attività, che realizzano in concreto i risultati programmati e a cui sono associate le risorse umane impegnate nelle attività operative e gli indicatori utili al loro monitoraggio.

Nell'Allegato 4 sono illustrati tutti gli obiettivi pianificati per il triennio e le iniziative ad essi collegate.

La definizione delle Linee di indirizzo e dei Programmi strategici, a partire dall'anno 2022, è supportata dal processo di analisi dei rischi¹⁰.

Questa analisi ha lo scopo di contribuire alla definizione dell'assetto strategico, fornendo elementi utili al processo decisionale in termini di identificazione di potenziali opportunità e, prioritariamente in questa fase, dei rischi che, se non gestiti in modo attento, possono impattare negativamente sull'attuazione delle Linee d'indirizzo e sui Programmi strategici, fornendo altresì sia una prima stima, solo qualitativa, della gravità attribuibile ai rischi identificati sia una prima indicazione delle azioni di mitigazione da attuare per far fronte ai rischi individuati.

L'analisi dei rischi in fase di pianificazione strategica è stata realizzata attraverso appositi questionari per ciascun Programma strategico, articolato in sezioni specifiche secondo la Categoria di rischio in esame (rischi strategici, operativi, di *compliance*).

Le indicazioni derivanti da tale analisi costituiscono un input per la successiva fase di analisi, di natura gestionale, che declina coerentemente queste indicazioni, prioritariamente sugli Obiettivi di Innovazione, a supporto dell'identificazione e programmazione di adeguate e puntuali misure di mitigazione e priorità di trattamento per il 2023, coerenti con la programmazione istituzionale.

Nell'Allegato 2 sono riportate le schede dei Programmi strategici collegati ai rischi organizzativi.

Nel corso del 2023, sarà avviato¹¹ un progetto finalizzato all'integrazione del sistema di analisi dei rischi con la dimensione organizzativa, che prevede una fase iniziale di sperimentazione su un numero limitato di processi di produzione. Al centro del progetto c'è l'analisi dei processi end to end, e l'esplorazione delle modalità con le quali supportare la misurazione e valutazione delle performance dell'Istituto, quantificando la capacità complessiva di produrre valore, e la possibile estensione ad altri ambiti quali trattamento dati e anticorruzione. L'obiettivo perseguito è l'ottimizzazione dell'approccio preventivo e proattivo alla gestione dei rischi

Dal 2022 la definizione delle Linee di indirizzo e dei Programmi strategici è accompagnata da un processo di analisi dei rischi

¹⁰ In coerenza con la partecipazione al progetto sperimentale di ricerca "Integrazione di Risk Management e Performance Organizzativa nelle Amministrazioni dello Stato per la creazione di Valore Pubblico" (Dipartimento Funzione Pubblica, Università degli Studi di Ferrara, Tor Vergata e LUM Jean Monet).

¹¹ L'attività sarà curata dal Servizio TDA della Direzione Centrale per la Pianificazione Strategica e la Trasformazione Digitale

attraverso l'identificazione di pertinenti indicatori quantitativi, misurabili e direttamente connessi ai processi operativi.

La mappatura dei potenziali rischi per processo e la conseguente mappatura delle responsabilità, consentirà di ancorare l'analisi dei rischi al ciclo della pianificazione e della performance come processo ausiliario alla generazione di valore pubblico delle attività dell'Istituto, di fornire contributi per il miglioramento del processo di gestione della programmazione operativa e supportare l'analisi dei rischi connessi alle attività di trattamento dati.

Obiettivi di valore pubblico generato dall'azione amministrativa

La creazione di Valore Pubblico, inteso come incremento del benessere reale che si viene a creare presso la collettività, rappresenta il principale obiettivo finale dell'azione dei soggetti pubblici.

Nello svolgimento della propria missione istituzionale, ciascuna amministrazione pubblica deve, quindi, fare costante riferimento al concetto di Valore pubblico, ed in prima battuta a quello presente nelle Linee Guida DFP di *Valore Pubblico in senso stretto*, intendendosi per tale il *livello complessivo di benessere* economico, sociale, ma anche ambientale e/o sanitario, dei cittadini, delle imprese e degli altri *stakeholder* creato dall'amministrazione pubblica stessa, o anche co-creato da una *filiera* di PA, organizzazioni private e/o no profit (rispetto ad una baseline, o livello di partenza). Spingendo oltre la definizione e comprensione del concetto di Valore Pubblico, un ente crea:

- Valore Pubblico in senso stretto quando l'impatto complessivo derivante dalla propria azione di governo incide in modo migliorativo sulle diverse prospettive del benessere (rispetto alla baseline);
- Valore Pubblico in senso ampio quando indirizza in modo integrato le proprie azioni alla cura della salute delle risorse e delle performance di efficienza/efficacia in modo funzionale al miglioramento degli impatti (misurabili anche tramite BES e SDGs).

Le due accezioni del Valore Pubblico

Dunque in una prospettiva più ampia, il Valore Pubblico si crea programmando obiettivi operativi specifici (con relativi indicatori di performance) e obiettivi operativi trasversali come la semplificazione, la digitalizzazione, la piena accessibilità, le pari opportunità e l'equilibrio di genere, funzionali alle strategie di generazione del Valore Pubblico.

Pertanto le amministrazioni pubbliche sono tenute a utilizzare e investire risorse tangibili (finanziarie, tecnologiche, logistiche, ecc.) e risorse intangibili (capitale umano, capitale relazionale, capitale naturale, ecc.) in modo funzionale al soddisfacimento delle esigenze del contesto di riferimento, sia esterno (utenti, stakeholder, cittadini, ecc.) sia interno all'Ente (personale, management). Si crea Valore pubblico, quindi, quando il

raggiungimento dei fini istituzionali produce al contempo un impatto migliorativo all'interno del contesto in cui si opera.

Partire dunque da una descrizione chiara e accessibile della *mission* istituzionale dell'Istituto nazionale di statistica costituisce l'elemento fondamentale per delineare le azioni volte a generare valore pubblico da parte dell'ente, nonché per le attività di monitoraggio e di valutazione del suo operato. A ciò, inoltre, appare strettamente connesso il processo di individuazione e valutazione della performance istituzionale e della performance individuale dei soggetti coinvolti, a vario titolo, nella realizzazione e implementazione delle attività. Gli obiettivi attesi, infatti, sono individuati in modo coerente ai fini istituzionali dell'Ente e l'intero processo di valutazione delle performance si basa sul contributo individuale, organizzativo o istituzionale al valore pubblico prodotto.

È importante considerare, tuttavia, che nell'analisi e nella definizione degli impatti migliorativi attesi verso gli utilizzatori dei prodotti dell'Istituto, non possiamo tenere conto dei soli elementi positivi generati verso l'esterno, bensì anche degli effetti prodotti all'interno dell'amministrazione. È, pertanto, di seguito descritto il processo di programmazione avviato dall'Istituto e le azioni pianificate finalizzate a produrre valore pubblico secondo una prospettiva bidimensionale, in termini sia di soddisfazione delle esigenze degli utilizzatori, sia di accrescimento del benessere organizzativo interno all'ente.

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

La varietà dei portatori di interessi a cui l'Istat si rivolge richiede, infatti, un'offerta di statistiche diversificata e articolata in modo settoriale, in grado di osservare e misurare nel tempo fenomeni di carattere sia nazionale sia territoriale. Come è noto, gli stakeholder di riferimento possono essere distinti in soggetti istituzionali (organi costituzionali e a rilevanza costituzionale, amministrazioni centrali, agenzie, Enti territoriali, enti pubblici di ricerca, ecc.) e soggetti non istituzionali (media, cittadini, imprese, associazioni di categoria, ricercatori, esperti in materie specifiche, studenti, insegnanti, ecc.). La definizione di un quadro – sebbene non sempre esaustivo – degli utenti della produzione statistica ufficiale consente ai diversi attori dell'Istituto di delineare le azioni in grado di soddisfare e di anticipare le esigenze informative della vasta platea di utilizzatori dei dati.

Proprio nell'ottica di conseguire un sempre maggiore coinvolgimento e soddisfazione degli *stakeholder*, l'Istat ha aderito al Progetto laboratoriale di valutazione partecipativa della performance, promosso dal Dipartimento della Funzione pubblica, avviando già dal 2021 un'attività sperimentale per

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

L'adesione
al Progetto
di valutazione
partecipativa
della performance

miglior interpretare le esigenze dell'utenza interna ed esterna. L'attività del laboratorio è proseguita nel corso del 2022 e continuerà anche nel triennio 2023-2025.

La valutazione partecipativa è un metodo di valutazione della performance organizzativa che fa leva sulla collaborazione tra amministrazione pubblica, cittadini e *stakeholder*. L'approccio prevede il coinvolgimento diretto dei destinatari dell'attività e/o della prestazione erogata dall'amministrazione (utenti e cittadini) e degli *stakeholder* sia interni (soggetti coinvolti nei processi) sia esterni all'organizzazione, per giungere a una valutazione delle performance e dei processi maggiormente partecipata e condivisa.

Nella valutazione partecipativa il cittadino, l'utente e tutti gli *stakeholder* in generale sono coinvolti in qualità di co-valutatori delle attività svolte e dei servizi di cui beneficiano, anche ai fini di un miglioramento organizzativo e della creazione di valore pubblico.¹²

Il progetto è finalizzato a mappare alcuni processi oggetto di analisi, a classificarne gli *stakeholder* interni ed esterni (secondo un metodo di posizionamento in una matrice di interesse/potere) e selezionare in una prima fase quelli meno coinvolti nei processi stessi.

Tali *stakeholder*, coinvolti in una serie di incontri condotti con la tecnica del *focus group* e volti a evidenziare i punti di forza e di debolezza dei processi oggetto di analisi, forniscono indicazioni non solo utili al miglioramento dei processi e degli output, ma anche a rafforzare la cultura ed il metodo della valutazione partecipativa in Istituto.

Poiché gli esiti di tale attività sperimentale si stanno rivelando di grande importanza, la valutazione partecipativa viene confermata come metodo utile all'analisi degli altri processi dell'Istituto e per un maggior coinvolgimento degli *stakeholder*. Verrà quindi, nel corso del triennio 2023-25, estesa ai processi di produzione e di erogazione di servizi trasversali e di supporto. I risultati così ottenuti e le azioni di miglioramento emerse potranno contribuire alla predisposizione di un PIAO maggiormente condivisa e partecipata.

Secondo tale prospettiva, a seguito di analisi di contesto esterno e interno, sono state definite le Linee di indirizzo dell'Istituto, descritte precedentemente, in linea con le quali sono stati individuati gli obiettivi annuali di innovazione e quelli di miglioramento dell'efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa.

La valutazione partecipativa coinvolge gli *stakeholder* nella creazione di valore pubblico

¹² Molti metodi di valutazione non concedono agli *stakeholder* la partecipazione nel processo di valutazione, e il parere dei cittadini/utenti è considerato solo come oggetto di indagine, ovvero uno dei tanti punti di vista da tenere in considerazione. Nella valutazione partecipativa, invece, tale approccio viene ribaltato. Il cittadino e/o l'utente, e gli *stakeholder* (interni ed esterni) cessano di essere esclusivamente oggetto di indagine, ma diventano co-valutatori delle attività che esercitano e dei servizi di cui beneficiano, anche ai fini del miglioramento organizzativo.

All'interno di questo processo, assumono primaria importanza le strategie attuate per il conseguimento degli obiettivi e per favorire la creazione del valore pubblico atteso. Sono stati dunque elaborati diversi Programmi strategici, da un lato orientati ad accrescere e a innovare la produzione statistica ufficiale e la ricerca, anticipando i fabbisogni informativi emergenti e valorizzando le *partnership* nazionali e internazionali, dall'altro volti ad un adeguamento della struttura organizzativa interna alle nuove esigenze dell'Istituto, favorendo il miglioramento del benessere sociale e ambientale anche mediante l'individuazione di nuovi modelli organizzativi di lavoro.

Le linee d'indirizzo e i programmi strategici dell'Istat

Con particolare riguardo alle azioni pianificate per il triennio 2023-25, è importante porre in risalto le evoluzioni, i cambiamenti previsti e in via di definizione, nonché l'adeguamento e la riorganizzazione della struttura dell'ente in grado di sostenere e agevolare il raggiungimento dei nuovi obiettivi.

Nella progettazione dell'offerta statistica l'Istat ha posto particolare attenzione ai nuovi fabbisogni informativi derivanti da mutati contesti sociali, economici e ambientali, nonché da impegni e adempimenti del Paese verso l'Unione Europea. In tale contesto, l'Istituto è promotore di un cambiamento importante anche all'interno del Sistema statistico nazionale, sostenendo e valorizzando la pianificazione e l'avvio di lavori statistici a supporto delle azioni e delle politiche pubbliche orientate al raggiungimento degli obiettivi previsti dal Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR). Le linee di indirizzo alla base della programmazione nazionale della statistica ufficiale per il periodo 2023-25, adottate dal Comitato di indirizzo e coordinamento dell'informazione statistica (Comstat) su proposta del Presidente dell'Istat, hanno posto particolare rilievo al potenziamento del ricorso a dati amministrativi e allo sviluppo di nuove fonti di dati (in particolare dei Big Data) per ridurre gli oneri a carico dei rispondenti, nonché alla necessità di tenere conto delle esigenze informative emerse con il verificarsi della pandemia e connesse al percorso di ripresa e resilienza tracciato dal PNRR.

Per il triennio di riferimento saranno oltre 300 i lavori avviati con regolarità annuale per produrre statistiche ufficiali e contribuire alla creazione di valore pubblico, ampliando l'offerta informativa, rispondendo alle esigenze degli *stakeholder* di riferimento e, in generale, fornendo alla collettività una dettagliata rappresentazione "quantitativa" della realtà circostante. All'interno di tale contesto, sono circa 42 i lavori di carattere progettuale, aventi valenza di ricerca e innovazione, a cui si aggiungono diverse attività statistiche sperimentali. Nell'ambito della produzione statistica, il contributo fornito dall'Istat, secondo diverse prospettive di Valore Pubblico, è riconducibile:

Nel 2023-2025 è previsto l'avvio di oltre 300 lavori statistici

- all'analisi di quelle opzioni innovative che le tecnologie informatiche consentono di applicare alle lavorazioni

statistiche, secondo modalità controllate metodologicamente in fase di progettazione, raccolta e analisi del dato;

- all'aggiornamento continuo delle tutele di natura giuridica e amministrativa che la produzione statistica ufficiale deve offrire agli stakeholder, sia interni (ad esempio, i responsabili del trattamento dei dati personali), sia esterni (ad esempio i rispondenti);
- all'adozione di soluzioni organizzative che mirino a migliorare l'efficienza e l'efficacia nell'uso delle risorse organizzative destinate alla conduzione dei lavori statistici.

Valore pubblico: Focus sulle attività di Ricerca

Il Valore pubblico strettamente connesso alle attività di ricerca consiste nell'offrire a varie tipologie di *stakeholder* un'offerta informativa potenziata, in termini quantitativi e qualitativi caratterizzata da elevati standard di qualità, per favorire una migliore comprensione dei fenomeni.

In Istat la centralità della ricerca è ampiamente riconosciuta, ed è stata riaffermata dal decreto legislativo 218/2016 e poi ribadita nello statuto. L'Istituto ha avviato una serie di attività volte a introdurre in ciascuna delle sue dimensioni organizzative la ricerca e l'innovazione al fine di valorizzarne i risultati all'interno dei processi di produzione. La ricerca, nelle sue componenti principali, ricerca statistico-metodologica e ricerca tematica, viene dunque riconosciuta come un fattore di crescita dell'Istituto e del personale da perseguire in maniera strutturata e organica. Ne deriva che il valore pubblico che essa genera ha quindi impatto sia all'interno dell'Istituto in termini di crescita professionale e sviluppo delle competenze sia al suo esterno con il rilascio di informazioni statistiche in grado di rispondere a nuove domande informative, anche su fenomeni emergenti, utili a diverse tipologie di utenti.

L'Istat è inoltre significativamente coinvolto in un ecosistema della ricerca in cui, per l'ottenimento dei risultati, devono collaborare competenze e professionalità diverse, anche provenienti dal mondo esterno: la ricerca infatti per sua natura non può che svilupparsi in un ambiente aperto agli scambi, e alle collaborazioni esterne. L'Istat, per il raggiungimento di risultati di qualità, stipula frequentemente collaborazioni con Enti di ricerca e Istituzioni pubblici e privati, con Università e con singoli ricercatori esperti in specifici ambiti che contribuiscono ad incrementare il valore pubblico citato. Molti degli accordi di collaborazione in atto sono veicolati dalle infrastrutture per la Ricerca di cui l'Istat si è dotato (Comitato consultivo per le metodologie Statistiche, Laboratori per la Ricerca Tematica e Laboratorio per l'innovazione) che nel prossimo triennio continueranno ad alimentare, attraverso nuove call e lo sviluppo di nuovi progetti, il circuito di scambi di cui si nutre la comunità statistica.

Valore pubblico: Focus sulle Trusted smart statistics

Il processo di datificazione e di digitalizzazione in atto, le sperimentazioni e i risultati ottenuti dall'Istat con la partecipazione ai progetti Europei ESSnet BIG Data I e II, Essnet Towards Trusted Smart Statistics, Essnet Smart Surveys, le prime statistiche sperimentali rilasciate e diffuse, hanno spinto l'Istat a programmare le proprie attività per andare verso un sistema di produzione di *Trusted Smart Statistics*. Le TSS rappresentano la frontiera, l'evoluzione delle statistiche tradizionali, sono nuovi prodotti statistici realizzati con fonti Big Data, tipicamente mediante l'uso di nuove tecnologie e metodologie.

L'Istat ha dato avvio ad una riflessione su quale tipo di *governance* dare al nuovo sistema di produzione, integrandolo con quello preesistente e prevedendo nuove forme di collaborazione tra attori interni ed esterni all'Istituto (e.g. università, altre istituzioni, partner privati) e nuove forme di condivisione di conoscenze e infrastrutture. L'Istat dal 2020 si è quindi dotato di (i) uno Steering Committee¹³, composto da Direttori interni, responsabile del processo di analisi strategica delle TSS e (ii) di un Centro TSS organo interdipartimentale che effettua il coordinamento scientifico e organizzativo delle attività tecniche, metodologiche, organizzative e di messa in produzione delle TSS che sono realizzate nelle Direzioni di produzione con l'ausilio dei servizi messi a disposizione dalle Direzioni trasversali.

Con un processo partecipato che ha coinvolto in maniera interdisciplinare l'intero Istituto, sono stati selezionati alcuni progetti prioritari sulle TSS che sono stati inclusi nella Roadmap per la produzione delle TSS 2021 – 2024. Tali progetti rappresentano sia il consolidamento evolutivo di prodotti statistici già sperimentati (es. uso degli scanner data per l'indice dei prezzi al consumo, il Social mood on economy index - SME, il web scraping da siti di imprese o relativo ad annunci di lavoro, incidentalità per arco stradale e carreggiata); sia lo sviluppo di nuovi prodotti suddivisi in quattro principali filoni: le statistiche da dati di sensoristica per sostenere il Piano nazionale di ripresa e resilienza, le statistiche con uso di dati dal Web, le statistiche con uso di dati di telefonia mobile su flussi di popolazione, turistici e migratori e, infine, le statistiche che necessitano di dati multi-fonte.

I progetti selezionati si inseriscono perfettamente nella strategia dell'Istituto volta a migliorare la qualità dell'informazione rilasciata e diffusa, attraverso l'uso delle nuove fonti, la sperimentazione e la messa in produzione di innovazioni tecnico-metodologiche applicate ai processi di produzione statistica basata sull'uso di fonti di dati anche di tipo testuale (es. Social Mood on Economy Index e La guerra in Ucraina attraverso dati di Twitter).

¹³ Istituito con Del. DOP1036/2020 del 14/12/2020.

Come si evince dal prospetto successivo che riguarda i progetti già avviati e da consolidare e monitorare nei prossimi anni, gli ambiti tematici coinvolti sono diversi e soddisfano, quindi, diverse esigenze informative sui temi sociali ed economici.

Dal prospetto seguente emerge che i bisogni informativi a cui rispondono anche i progetti TSS da avviare nel triennio 2023-2025 riguardano differenti ambiti tematici, dall'agricoltura alla popolazione e a flussi di popolazione, dalle imprese ai comportamenti sui social media.

Rispondere ai nuovi bisogni informativi attraverso le *Trusted Smart Statistics*

PROGETTI TSS DA AVVIARE NEL 2023-2024

FONTI DI DATI USATE	PROGETTI APPROVATI
Smart Systems	Statistiche sperimentali sulle superfici agricole tramite il ricorso a dati satellitari
	Uso di smart meters per l'aggiornamento del Registro base degli individui e il Censimento permanente della popolazione e delle abitazioni e per i consumi energetici
	Sperimentazione di raccolta smart tramite APP della TUS in ESSNET TSS + indagine di opinione sulle TS survey
Web Intelligence (public data)-ad hoc scraping	Arricchimento indagine IULGI info su punti vendita e grandi imprese (localizzazione. Dipendenti,...) attraverso webscraping da siti d'impresa
Smart personal data (private)	Partecipazione all'Eurostat Big data Hackaton 2023 progettazione e realizzazione di un output statistico derivanti dalle transazioni elettroniche di fonte Card processors
SMART personal data	Statistiche sperimentali su flussi di popolazione, turistici e migratori da telefonia mobile
Web relations (private data)	Statistiche sperimentali sull'utilizzo del linguaggio d'odio nei social media/sul web
PROGETTI PROPOSTI PER IL 2024	
Web Intelligence (public data)	Statistiche sul traffico aereo con uso di device o piattaforme dedicate
SMART personal data	Sperimentazioni di smart survey per l'Indagine sulle spese delle famiglie

Il valore pubblico generato da questi nuovi prodotti risiede nella loro capacità di indagare fenomeni emergenti che le statistiche tradizionali non sono in grado di cogliere per soddisfare nuove e crescenti esigenze informative, e in quella di fornire

un'informazione maggiormente tempestiva e a granularità territoriale più fine in grado di supportare con maggiore efficacia e a più livelli i processi di *decision making*.

L'indicatore applicabile al valore pubblico strettamente connesso alle TSS è relativo al numero di progetti prioritari avviati e monitorati dal Centro per le TSS e al numero dei progetti che nel prossimo triennio l'Istituto sarà effettivamente in grado di attivare e di portare a termine.

La possibilità di lavorare a questi progetti garantirà anche al personale dell'Istituto di sviluppare nuove competenze connesse, per esempio, alla capacità di estrarre valore conoscitivo dalle nuove fonti Big data dati e di esplorare nuovi fenomeni sociali ed economici e potrà avere un impatto trasversale sullo sviluppo professionale di tutto il personale coinvolto.

Nel *settore socio-demografico*, nel triennio 2023-2025 l'Istat sarà ancora impegnato sia in attività di valorizzazione dei dati originati dai registri statistici, sia nella loro integrazione con il sistema delle indagini sociali e con il Censimento permanente della popolazione e delle abitazioni, anche in virtù del monitoraggio degli interventi previsti nel PNRR e delle riconosciute priorità trasversali. La disponibilità dei principali *output* del primo ciclo del Censimento permanente della popolazione e delle abitazioni e l'avvio della nuova fase censuaria porterà a migliorare la disponibilità di dati tempestivi a livello territoriale e sub-comunale, sfruttando in modo massivo l'integrazione delle fonti amministrative e da indagine. Inoltre, contestualmente a un maggiore utilizzo di dati amministrativi è previsto per il prossimo triennio un processo di innovazione anche nello sviluppo delle indagini dirette sulle famiglie, maggiormente mirate alla conoscenza di elementi soggettivi e di contesto che appaiono indispensabili sia per la lettura dei mutamenti avvenuti a seguito della recente crisi pandemica, sia per supportare i nostri stakeholder istituzionali nell'individuazione di elementi da considerare in questa fase di ripresa. A ciò si aggiunge, altresì, la programmazione di numerose indagini campionarie tematiche sulle famiglie e il rilascio dei relativi dati, con l'obiettivo di misurare e mettere a disposizione della collettività diverse dimensioni del benessere degli individui.

Numerose sono le attività pianificate nell'ambito del *settore delle statistiche territoriali e ambientali*, spesso sviluppate in sinergia con altre Istituzioni competenti in materia. Al riguardo, si evidenzia come l'*8th Environmental Action Plan*, il *Green Deal* promosso dalla Commissione europea, il *Next Generation UE* e il PNRR costituiscono elementi fondamentali di ampliamento della domanda informativa relativamente alle statistiche ambientali e territoriali. A questi si aggiunge la necessità di arricchire le informazioni disponibili per soddisfare le esigenze informative derivanti dalla Strategia nazionale di sviluppo sostenibile (SNSvS) e dal Piano per la Transizione Ecologica (PTE), strettamente connesso al citato PNRR.

Per i temi relativi *all'area tematica Turismo e cultura*, la programmazione delle attività statistiche ha l'obiettivo primario di garantire lo sviluppo della produzione corrente incrementando la tempestività e il dettaglio territoriale delle informazioni raccolte. Tali azioni sono finalizzate a fornire informazioni statistiche utili a rappresentare le caratteristiche e l'evoluzione dei settori di interesse in un contesto caratterizzato da due elementi di assoluta rilevanza e attualità: l'uscita dall'emergenza pandemica e gli interventi di investimento legati alla fase di ripresa. Considerata l'importanza del settore turistico e culturale per la ripresa del Paese e per il sostegno agli individui, assumono, inoltre, un rilievo centrale anche le collaborazioni avviate dall'Istat con diverse istituzioni operanti negli ambiti di interesse sopra citati.

Anche rispetto ai temi *economici, dei prezzi e della contabilità nazionale* (ambiti all'interno dei quali l'Istat assume un ruolo prioritario, di referente unico rispetto agli obblighi e agli adempimenti previsti dai Regolamenti europei), la nuova programmazione è orientata alla ricerca e all'implementazione di nuove fonti di informazione, al miglioramento qualitativo della produzione statistica, alla valorizzazione e al rafforzamento del grado di coerenza delle informazioni statistiche prodotte in modo continuativo, nonché allo sviluppo di metodologie finalizzate al miglioramento della comparabilità internazionale dei dati e delle stime prodotte. Tra i progetti innovativi, in linea con il processo di revisione del Sistema dei conti nazionali, si inseriscono le azioni per lo sviluppo di indicatori e nuovi strumenti statistici finalizzati alla misurazione dell'economia digitale. Si tratta di individuare nuove fonti informative e nuovi schemi di contabilizzazione di flussi produttivi e transazioni di carattere digitale, in coerenza con gli approcci suggeriti a livello internazionale (Eurostat, Ocse, Nazioni Unite), e rispondere a una domanda crescente di quantificazione di tali fenomeni proveniente dagli utilizzatori. Particolare attenzione è stata posta all'analisi del sistema energetico dei conti nazionali, un progetto finalizzato al miglioramento delle fonti di informazione e degli indicatori per la corretta valutazione della sostenibilità, della transizione ecologica e dei meccanismi di incentivazione.

Nell'ambito del settore della *Valutazione delle politiche, del benessere e analisi integrate*, l'impegno dell'Istat sarà ancora di più orientato verso la definizione e l'analisi del *benessere*, al fine di tenere conto delle esigenze informative determinate dalla crisi sanitaria, economica e sociale che ha avuto origine dalla pandemia e di quelle legate al percorso di ripresa. Nel triennio 2023-25, quindi, l'Istat sarà impegnato nell'intercettare i nuovi bisogni informativi per l'analisi del benessere e delle disuguaglianze, anche in vista del monitoraggio degli interventi previsti nel PNRR, per accompagnare la ripresa del percorso di crescita sostenibile, che includa il miglioramento delle condizioni di benessere della popolazione, in risposta alla pandemia da Covid-19. Tra le attività programmate si prevede di approfondire l'analisi del benessere della popolazione più giovane, che costituisce uno dei soggetti di intervento prioritario

individuati dal PNRR. L'Istat si propone, altresì, di ampliare l'offerta di indicatori di benessere a livello provinciale e comunale, in risposta alla crescente richiesta di dati territoriali derivante dai nostri utenti e stakeholder ed emersa anche nell'ambito delle riunioni del Circolo di qualità "Benessere e sostenibilità".

L'obiettivo finale di generare valore pubblico e impatti migliorativi per la collettività di riferimento non può prescindere da un'attenzione costante verso un accrescimento del *benessere organizzativo interno* all'ente, programmando azioni di miglioramento della salute organizzativa e professionale.

Il raggiungimento dei fini istituzionali, infatti, è strettamente connesso al contesto in cui le azioni vengono poste in essere, ai soggetti protagonisti attivi di tali azioni e agli strumenti e alle metodologie adottate per l'implementazione delle attività. Secondo tale prospettiva, il conseguimento degli obiettivi e delle innovazioni sopra descritte ha richiesto anche la progettazione di importanti innovazioni di carattere amministrativo e gestionale.

Sono, pertanto, previste per il prossimo triennio specifiche attività volte alla semplificazione e digitalizzazione dei processi amministrativi; alla definizione e attuazione di modelli logistici sperimentali di *desk sharing*; all'adeguamento della struttura organizzativa alle nuove esigenze di produzione, sia centrale che territoriale; alla definizione di nuovi modelli organizzativi adeguati al ruolo e ai compiti attribuiti all'Istat nei confronti della nuova Società partecipata 3-I S.p.A.; alla valorizzazione delle competenze e delle esperienze delle persone, alla loro motivazione e ad accrescere le abilità interne necessarie al raggiungimento dei risultati attesi; al reclutamento di profili adeguati alle strategie pianificate; all'innovazione dei modelli di lavoro agile e di lavoro da remoto. Si rimanda all'Allegato 4 per la descrizione analitica delle azioni e dei progetti pianificati per il prossimo triennio relativi alla organizzazione interna dell'Istituto e allo sviluppo del capitale umano.

Inoltre, nell'ambito di quanto previsto dall'Agenda ONU 2030¹⁴ per lo sviluppo sostenibile, continua l'impegno dell'Istat, ai fini della creazione di valore pubblico, nella produzione di informazioni, analisi, studi e attività di ricerca connessi ai 17 *Sustainable Development Goals (SDGs)*¹⁵, che perseguono appunto obiettivi di sviluppo sostenibile.

Per identificare un quadro di informazione statistico condiviso quale strumento di monitoraggio e valutazione dei progressi verso gli obiettivi dell'Agenda, la Commissione Statistica delle Nazioni Unite ha costituito l'*Inter Agency Expert Group on SDG Indicators* che ha definito un insieme di oltre 200 indicatori.

Il benessere organizzativo come premessa per la generazione di valore pubblico

¹⁴ Si consulti il sito istituzionale: <https://unric.org/it/agenda-2030/>.

¹⁵ In proposito si può consultare: <https://www.istat.it/it/benessere-e-sostenibilit%C3%A0/obiettivi-di-sviluppo-sostenibile>.

In tale contesto, l'Istat svolge un ruolo attivo di coordinamento nazionale nella produzione degli indicatori¹⁶ per la misurazione dello sviluppo sostenibile e il monitoraggio dei suoi obiettivi.

Periodicamente, quindi, l'Istituto presenta un aggiornamento e un ampliamento delle disaggregazioni delle misure statistiche utili al tale monitoraggio e pubblica il [Rapporto sugli SDGs](#). Nel prospetto che segue per ogni Goal/ di sviluppo sostenibile è indicato il contributo informativo fornito dall'Istat per la misurazione dei fenomeni considerati.

L'ISTAT e i SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS AGENDA ONU 2030	CONTRIBUTO INFORMATIVO DELL'ISTAT
Goal 1 - Porre fine ad ogni forma di povertà nel mondo	Dati di Contabilità Nazionale Indagine Aspetti della vita quotidiana Indagine Eu-Silc Indagine sulle Spese per consumi delle famiglie Rapporto SDGs. Informazioni statistiche per l'Agenda 2030 Sistema Informativo SDGs Voluntary National Review SDGs 2022 presentata all' UN-HLPF
Goal 2 - Porre fine alla fame, raggiungere la sicurezza alimentare, migliorare la nutrizione e promuovere un'agricoltura sostenibile	Dati di Contabilità Nazionale Distribuzione per uso agricolo dei fertilizzanti Distribuzione per uso agricolo dei prodotti fitosanitari Elaborazione su dati CREA, Rete di informazione contabile agricola (RICA) Indagine Aspetti della vita quotidiana Indagine Eu-Silc Conti delle emissioni in atmosfera Elaborazioni su Sistema d'informazione nazionale sull'agricoltura biologica (Sinab) Rapporto SDGs. Informazioni statistiche per l'Agenda 2030 Sistema Informativo SDGs Voluntary National Review SDGs 2022 presentata all'UN-HLPF
Goal 3 - Assicurare la salute e il benessere per tutti e per tutte le età	Elaborazioni su dati AIDSinfo Epidemiological estimates, Treatment and PMTCT Elaborazione su dati Banca dati Nazionale dei crediti ECM Certificato di assistenza al parto Coperture vaccinali Dimessi dagli istituti di cura pubblici e privati Elaborazione su Open Data del Ministero della Salute Indagine Aspetti della vita quotidiana Indagine Eu-Silc Indagine su Condizioni di salute e ricorso ai servizi sanitari (2013) - Indagine europea sulla salute (2019) Indagine sui decessi e cause di morte Iscritti Anagrafe per nascita Presidi residenziali socio-assistenziali e socio-sanitari Rilevazione degli incidenti stradali con lesione a persone Sistema di Sorveglianza delle nuove diagnosi di Infezione da HIV Tavole di mortalità della popolazione italiana Tavole di mortalità della popolazione italiana e Indagine Aspetti della vita quotidiana Rapporto SDGs. Informazioni statistiche per l'Agenda 2030 Sistema Informativo SDGs Voluntary National Review SDGs 2022 presentata all'UN-HLPF

¹⁶ Gli indicatori dell'Istat per gli obiettivi di sviluppo sostenibile si possono consultare al link:
<https://www.istat.it/it/benessere-e-sostenibilit%C3%A0/obiettivi-di-sviluppo-sostenibile/gli-indicatori-istat>.

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS AGENDA ONU 2030	CONTRIBUTO INFORMATIVO DELL'Istat
<p>Goal 4 - Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e Opportunità di apprendimento per tutti</p>	<p>AES Indagine sulla partecipazione alla formazione degli adulti Elaborazione su dati Ministero dell'Università e della Ricerca Indagine Aspetti della vita quotidiana Indagine su asili nido e servizi integrativi per la prima infanzia Elaborazione su Indagine sull'Alfabetizzazione e le Competenze Finanziarie degli Italiani (IACOFI) Indagine sull'inserimento degli alunni con disabilità nelle scuole primarie e secondarie di 1° grado, statali e non statali Elaborazioni su dati PISA Elaborazioni su dati del Ministero dell'Istruzione Rilevazione sulle Forze di lavoro Rilevazioni nazionali sugli apprendimenti Elaborazioni su dati del Sistema Informativo del Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca (SIMPI) Rapporto SDGs. Informazioni statistiche per l'Agenda 2030. Sistema Informativo SDGs. Voluntary National Review SDGs 2022 presentata all'UN-HLPF</p>
<p>Goal 5 - Raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze</p>	<p>Elaborazioni su Database sugli omicidi della Direzione centrale della polizia criminale Elaborazione su dati Corte Costituzionale, Consiglio Superiore della Magistratura, Ambasciate e alcune Autorità Amministrative Indipendenti Elaborazione su dati dei Consigli regionali Elaborazione su dati della Camera dei Deputati e del Senato della Repubblica Indagine Aspetti della vita quotidiana Indagine sui centri antiviolenza e Indagine sulle case rifugio Indagine sulla Sicurezza delle donne Indagine Uso del tempo Indagine uso del tempo; Indagine Aspetti della vita quotidiana Interruzioni volontarie della gravidanza (IVG) Elaborazioni su dati Numero di pubblica utilità contro la violenza e lo stalking 1522 Rilevazione sulle Forze di lavoro Rapporto SDGs. Informazioni statistiche per l'Agenda 2030 Sistema Informativo SDGs Voluntary National Review SDGs 2022 presentata all'UN-HLPF</p>
<p>Goal 6 - Garantire a tutti la disponibilità e la gestione sostenibile dell'acqua e delle strutture igienico sanitarie</p>	<p>Censimento delle acque per uso civile Elaborazioni su dati Convenzione di Ramsar - Elenco Zone Umide di importanza internazionale Elaborazione su dati del Reporting II RBMP fornito dalle Autorità di Bacino Elaborazione su dati forniti dai distretti nell'ambito della Direttiva 2000/60/CE, Reporting 2016 Elaborazione su dati Ministero della Salute Elaborazione su dati Ministero della Transizione Ecologica Elaborazione su dati trasmessi da Regioni e AdBD per Reporting WFD, SINTAI Indagine Aspetti della vita quotidiana Indagine Dati ambientali nelle città Rapporto SDGs. Informazioni statistiche per l'Agenda 2030 Sistema Informativo SDGs Voluntary National Review SDGs 2022 presentata all'UN-HLPF</p>

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS AGENDA ONU 2030	CONTRIBUTO INFORMATIVO DELL'Istat
Goal 7 - Assicurare a tutti l'accesso a sistemi di energia economici, affidabili, sostenibili e moderni	Elaborazione su dati Eurostat Elaborazione su dati GSE, Terna S.p.A., Enea, Ministero dello Sviluppo economico/Ministero della transizione ecologica Elaborazione su dati International Renewable Energy Agency (IRENA) Indagine Aspetti della vita quotidiana Indagine Eu-Silc Elaborazioni su dati Pubblico Registro Automobilistico Elaborazioni su Statistica annuale della produzione e del consumo di energia elettrica in Italia Rapporto SDGs. Informazioni statistiche per l'Agenda 2030 Sistema Informativo SDGs Voluntary National Review SDGs 2022 presentata all'UN-HLPF
Goal 8 - Incentivare una crescita economica, duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti	Dati di Contabilità Nazionale Conti dei flussi di materia Conto satellite del turismo Elaborazione su dati Banca d'Italia Rilevazione sulla struttura delle retribuzioni e del costo del lavoro Rilevazione sulle Forze di lavoro Rapporto SDGs. Informazioni statistiche per l'Agenda 2030 Sistema Informativo SDGs Voluntary National Review SDGs 2022 presentata all'UN-HLPF
Goal 9 - Costruire una infrastruttura resiliente e promuovere l'innovazione e una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile	Censimento permanente delle imprese Dati di Contabilità Nazionale Conti delle emissioni atmosferiche Elaborazione su dati Ministero dei Trasporti e RFI Indagine Aspetti della vita quotidiana Indagine sul trasporto aereo; Trasporto marittimo; Indagine Dati ambientali nelle città; Indagine sul trasporto aereo; Trasporto merci su strada; Trasporto marittimo; Trasporto ferroviario Indagine sulla R&S nelle imprese; Indagine sulla R&S nelle organizzazioni non profit; Indagine sulla R&S negli enti pubblici Rilevazione statistica sull'innovazione nelle imprese Rilevazione sulle Forze di lavoro Rilevazione sulle tecnologie dell'informazione e della comunicazione nelle imprese Sistema informativo FRAME territoriale Rapporto SDGs. Informazioni statistiche per l'Agenda 2030 Sistema Informativo SDGs Voluntary National Review SDGs 2022 presentata all'UN-HLPF
Goal 10 - Ridurre le disuguaglianze all'interno e fra le Nazioni	Elaborazioni su Acquisizioni di cittadinanza ai fini del Regolamento CE n.862/2007 e dello studio dell'integrazione dei cittadini stranieri Dati di Contabilità Nazionale Elaborazione su dati Ministero dell'Interno Indagine Eu-Silc Rapporto SDGs. Informazioni statistiche per l'Agenda 2030 Sistema Informativo SDGs Voluntary National Review SDGs 2022 presentata all'UN-HLPF
Goal 11 - Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, resilienti e sostenibili	Dati di Contabilità Nazionale Indagine Aspetti della vita quotidiana Indagine Dati ambientali nelle città Indagine Eu-Silc Indagine sulla Sicurezza dei cittadini Rilevazione dati meteorologici ed idrologici Rapporto SDGs. Informazioni statistiche per l'Agenda 2030 Sistema Informativo SDGs Voluntary National Review SDGs 2022 presentata all'UN-HLPF Registro dei luoghi

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS AGENDA ONU 2030	CONTRIBUTO INFORMATIVO DELL'Istat
Goal 12 - Garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo	Censimento permanente delle imprese Censimento permanente delle istituzioni pubbliche Conti dei flussi di materia Conto satellite del turismo (CST), Conti dei flussi fisici di energia (PEFA), Conti delle emissioni atmosferiche (AEA) Elaborazione su dati Accredia Elaborazione su dati International Renewable Energy Agency (IRENA) Elaborazione su dati Ispra Elaborazione su dati Ministero dell'Economia e delle Finanze, Ministero della transizione ecologica, OCSE (Inventory of Support Measures for Fossil Fuels) e Istat Indagine CAPI Viaggi e vacanze Movimento dei clienti negli esercizi ricettivi Rilevazione statistica sull'innovazione nelle imprese Rapporto SDGs. Informazioni statistiche per l'Agenda 2030 Sistema Informativo SDGs Voluntary National Review SDGs 2022 presentata all'UN-HLPPF
Goal 13 - Adottare misure urgenti per combattere il cambiamento climatico e le sue conseguenze	Conti delle emissioni atmosferiche Elaborazione su dati del Comando unità forestali, ambientali e agroalimentari dei Carabinieri Indagine Aspetti della vita quotidiana Rapporto SDGs. Informazioni statistiche per l'Agenda 2030 Sistema Informativo SDGs Voluntary National Review SDGs 2022 presentata all'UN-HLPPF Report Cambiamenti climatici
Goal 14 - Conservare e utilizzare in modo sostenibile gli oceani, i mari e le risorse marine per uno sviluppo sostenibile	Elaborazione su dati Ministero della Salute Elaborazione su dati STECF, CGPM, IREPA, Itafishstat Rapporto SDGs. Informazioni statistiche per l'Agenda 2030 Sistema Informativo SDGs Voluntary National Review SDGs 2022 presentata all'UN-HLPPF
Goal 15 - Proteggere, ripristinare e favorire un uso sostenibile dell'ecosistema terrestre, gestire sostenibilmente le foreste, contrastare la desertificazione, arrestare e far retrocedere il degrado del terreno, e fermare la perdita di diversità biologica	Consumo di suolo, dinamiche territoriali e servizi ecosistemici Elaborazione su dati CFS e CUTFAA Elaborazione su dati FAO (Global Forest Resources Assessment) e Inventario nazionale delle foreste e dei serbatoi forestali di carbonio Elaborazione su dati FSC Italia e PEFC Italia Elaborazione su dati Ministero della Transizione Ecologica Elaborazioni su Global Forest Resources Assessment Elaborazioni su World Database of Key Biodiversity Areas, World Database on Protected Areas Rapporto SDGs. Informazioni statistiche per l'Agenda 2030 Sistema Informativo SDGs Voluntary National Review SDGs 2022 presentata all'UN-HLPPF
Goal 16 - Promuovere società pacifiche e inclusive per uno sviluppo sostenibile; rendere disponibile l'accesso alla giustizia per tutti e creare organismi efficaci, responsabili e inclusivi a tutti i livelli	Caratteristiche socio-lavorative, giuridiche e demografiche della popolazione detenuta Elaborazioni su dati Dipartimento della Pubblica Sicurezza (dati consolidati di fonte SDI/SSD) Elaborazioni su dati Dipartimento dell'organizzazione giudiziaria, del personale e dei servizi - Direzione Generale di Statistica e Analisi Organizzativa Elaborazione su dati della Camera dei Deputati e del Senato della Repubblica Elaborazione su dati Ministero della Giustizia, Dipartimento amministrazione penitenziaria Indagine Aspetti della vita quotidiana Indagine sulla Sicurezza dei cittadini Elaborazioni relative a Minori sottoposti a provvedimento penale in carico ai Servizi minorili del Dipartimento per la Giustizia minorile e di comunità Rapporto SDGs. Informazioni statistiche per l'Agenda 2030 Sistema Informativo SDGs Voluntary National Review SDGs 2022 presentata all'UN-HLPPF

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS AGENDA ONU 2030	CONTRIBUTO INFORMATIVO DELL'Istat
Goal 17 - Rafforzare i mezzi di attuazione e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile	Dati di Contabilità Nazionale Elaborazione su dati Banca d'Italia Indagine Aspetti della vita quotidiana Rapporto SDGs. Informazioni statistiche per l'Agenda 2030 Sistema Informativo SDGs Voluntary National Review SDGs 2022 presentata all'UN-HLPF

Un altro importante aspetto di rilievo della strategia adottata dall'Istituto, dal punto di vista del benessere educativo, è l'incremento del valore pubblico cui l'Istituto contribuisce attraverso il rinnovato investimento sulla promozione della cultura statistica che rappresenta anche nel prossimo triennio un'occasione straordinaria per entrare in connessione con segmenti di popolazione poco alfabetizzati dal punto di vista statistico, rispetto ai quali l'Istat è intermediario culturale privilegiato, capace di fornire mezzi utili a interpretare i fenomeni della vita quotidiana. Attraverso iniziative e strumenti innovativi quali *contest* e competizioni rivolti alla scuola di ogni grado e indirizzo, sul piano nazionale ed europeo (ad esempio: le *Olimpiadi di statistica*, il *Censimento sui banchi di scuola*, il talent *Crea la tua infografica*, attività laboratoriali promosse a livello locale presso scuole e università e in eventi di Sul fronte delle azioni divulgazione scientifica), l'Istat è pienamente inserito nella strategia di ampliamento delle competenze STEM di bambini e ragazzi e offre svariate opportunità di conoscenza della statistica e di approfondimento delle capacità di analisi e utilizzo dell'informazione quantitativa.

Aumentare il valore pubblico attraverso la promozione della cultura statistica

Tra le strategie per il conseguimento degli obiettivi di valore pubblico rientra lo sviluppo delle collaborazioni istituzionali con partner che possano fornire un contributo utile in termini di efficienza, efficacia ed economicità.

FOCUS: PARTNERSHIP ISTITUZIONALI

L'Istat svolge i compiti e le funzioni ad esso affidati anche in collaborazione con partner esterni che abbiano in comune obiettivi di rilevanza pubblica in ambito statistico: amministrazioni pubbliche, enti del Sistema statistico nazionale, europeo e internazionale, soggetti appartenenti al mondo della ricerca e alla società civile.

La co-produzione di informazione statistica e lo sviluppo congiunto di ricerche e servizi in ambito statistico rappresentano una leva per il miglioramento delle performance dell'Istituto in un'ottica di semplificazione amministrativa, di ottimizzazione delle risorse, di condivisione e apprendimento di nuovi metodi e conoscenze, contribuendo alla creazione di valore pubblico a beneficio della comunità di riferimento (co-creazione di valore pubblico).

I rapporti di partnership rappresentano anche dei mezzi di attuazione delle policy definite a livello internazionale: nell'Agenda 2030, l'Obiettivo 17 - "Partnership per gli obiettivi" ha proprio lo scopo di promuovere e sviluppare gli obiettivi di sviluppo sostenibile attraverso il rafforzamento del partenariato tra tutti i portatori di interesse nel campo.

Affinché le collaborazioni istituzionali siano funzionali al raggiungimento degli obiettivi di valore pubblico che l'amministrazione ha selezionato per il prossimo triennio, occorre che queste entrino nel ciclo della performance, a partire dalla fase di pianificazione - in cui vengono definiti gli obiettivi strategici che l'Istituto si prefigge di raggiungere - quindi nella fase di misurazione - in cui viene quantificato il livello di raggiungimento dei risultati (output) e degli impatti prodotti (outcome) - e infine nella fase di valutazione - in cui vengono analizzati e interpretati i valori misurati, tenendo conto dei fattori di contesto che possono avere influito sul raggiungimento del risultato.

Per questo motivo, nell'ambito del quadro strategico 2023-25 è stato introdotto il programma strategico PG11, relativo alla valorizzazione delle partnership nazionali e internazionali. Tale programma sarà perseguito, a livello operativo, attraverso il consolidamento di workflow, sistemi informativi e competenze, quali fattori abilitanti per la produzione degli impatti di valore pubblico attesi (risparmio, efficientamento, semplificazione amministrativa, cross-fertilization, benchlearning, comparabilità, armonizzazione, riduzione dell'onere sui rispondenti).

Il parametro di riferimento che sarà utilizzato per orientare le iniziative di collaborazione alla creazione di valore pubblico è il Codice italiano per la qualità delle statistiche ufficiali (adottato dal Comstat nella seduta del 16 dicembre 2021, con la direttiva n. 12/2021). In particolare, tra i fattori istituzionali, organizzativi e metodologici che influiscono in modo rilevante sulla soddisfazione delle esigenze degli utilizzatori dell'informazione statistica, con riferimento alle attività di collaborazione rilevano in particolare i principi:

- 01bis - COORDINAMENTO E COOPERAZIONE
- 03 - ADEGUATEZZA DELLE RISORSE
- 10 - EFFICIENZA RISPETTO AI COSTI
- 14 - COERENZA, CONFRONTABILITÀ E INTEGRAZIONE

L'orientamento strategico dell'Istituto al valore pubblico è, per il triennio 2023-2025, inoltre caratterizzato dal coinvolgimento nelle attività connesse al soddisfacimento delle nuove esigenze informative derivanti dal PNRR.

Con l'obiettivo di incrementare la capacità di risposta dell'Istituto rispetto ai nuovi e crescenti fabbisogni informativi connessi anche al PNRR, il Consiglio d'Istituto a giugno 2022, ha deliberato un aggiornamento delle competenze delle strutture dirigenziali dell'Istituto.

Le nuove modifiche introdotte, nell'ambito del Dipartimento per la produzione statistica, sono finalizzate al potenziamento delle funzioni delle direzioni DVSE e DVSS, rispettivamente nell'area delle statistiche economiche e in quella delle statistiche sociali e demografiche, e a garantire altresì il raccordo tecnico e organizzativo tra la produzione statistica e di analisi e i fabbisogni informativi funzionali al PNRR. In questo ambito tali strutture svolgono anche funzioni di confronto tecnico con le istituzioni competenti.

Pertanto, la denominazione delle due Direzioni è stata così modificata:

- Direzione centrale per l'analisi e la valorizzazione

Generare valore pubblico rispondendo alle nuove esigenze informative del Pnrr

nell'area delle statistiche economiche e per i fabbisogni informativi del Piano nazionale di ripresa e resilienza - PNRR (DVSE)

- Direzione centrale per l'analisi e la valorizzazione nell'area delle statistiche sociali e demografiche e per i fabbisogni informativi del Piano nazionale di ripresa e resilienza - PNRR (DVSS).

In particolare, come illustrato nel prospetto seguente, nell'ambito della Linea strategica L2 sono coinvolte le direzioni DCAT, DVSE, DVSS del Dipartimento per la produzione statistica nella realizzazione dell'obiettivo di innovazione "Progettare e realizzare indicatori ed analisi a supporto del PNRR".

All'attuazione dell'obiettivo di innovazione "Coordinare e attuare le azioni necessarie al raggiungimento degli obiettivi istituzionali in ambito PNRR per l'interoperabilità dei dati", in relazione alla Linea strategica L5 partecipano le strutture DCAL e DCIT della Direzione generale e del Dipartimento per lo sviluppo di metodi e tecnologie per la produzione e diffusione dell'informazione statistica.

Le direzioni del Dipartimento per la produzione statistica orientate al raggiungimento dell'obiettivo operativo "Implementare e potenziare le analisi di dati relativi a fenomeni di rilevante interesse conoscitivo, con particolare riguardo a quelli connessi con le missioni previste dal PNRR" sono DCAT, DCSE, DCRD, DCSW.

LINEE DI INDIRIZZO, OBIETTIVI E INIZIATIVE 2023-25 COLLEGATI AL PNRR

LINEE DI INDIRIZZO	OBIETTIVI DI INNOVAZIONE/ OPERATIVI	INIZIATIVE COLLEGATE	
L1 - Rispondere al fabbisogno informativo garantendo una migliore efficacia e qualità dei processi statistici in ottica di innovazione e di sviluppo della ricerca	Operativo: Implementare e potenziare le analisi di dati relativi a fenomeni di rilevante interesse conoscitivo, con particolare riguardo a quelli connessi con le missioni previste dal PNRR	UG.4106	UG I brand territoriali: contributi per l'integrazione delle statistiche territoriali ed esplorazione di temi emergenti
		RD.3619	RD Progettazione e conduzione di nuove rilevazioni per la misurazione degli effetti economici e sociali prodotti dal PNRR
		UE.7513	UE Coordinamento dei flussi informativi relativi alle MNE
		IF.3756	IF Potenziamento del Sistema Informativo sulle Professioni
		IF.3247	IF Rilevazione sui presidi residenziali socio-assistenziali e socio-sanitari
		IF.3580	IF Certificazione Elettronica delle Cause di Morte, verso un sistema strutturato
		IF.3225	IF Rilevazioni sugli istituti di cura pubblici e privati
		IF.3757	IF Studio di fattibilità e analisi del bisogno di assistenza socio-sanitaria degli anziani in Italia
		IF.3239	IF IST-2566 Analisi delle differenze di mortalità e di ospedalizzazione secondo lo stato di salute, gli stili di vita e il consumo di servizi sanitari
		IF.3344	IF Rilevazione e studi sugli incidenti stradali
		IF.3345	IF Sistema di indicatori di morbosità diagnosticata
		IF.7602	IF IST-2565 Indicatori e analisi dei dati sulla salute, i fattori di rischio e gli stili di vita
		CE.3129	CE Sviluppo e analisi di indicatori per lo sviluppo sostenibile (SDGs)

LINEE DI INDIRIZZO	OBIETTIVI DI INNOVAZIONE/ OPERATIVI	INIZIATIVE COLLEGATE	
L2. Arricchire l'offerta e la qualità delle informazioni statistiche attraverso il pieno sfruttamento dei registri e delle nuove fonti, migliorandone l'accessibilità, la fruibilità e sviluppando la ricerca.	Innovazione: Progettare e realizzare indicatori ed analisi a supporto del PNRR	UG.4107	UG Lettura integrata dei divari territoriali
		CE.7527	CE Coordinamento della progettazione tecnico-organizzativa e monitoraggio delle aree tematiche per la valorizzazione ed i fabbisogni informativi PNRR
		CE.7528	CE Coordinamento tecnico per la realizzazione di strumenti statistici a supporto delle attività di valorizzazione e fabbisogni informativi PNRR
		CE.7529	CE Coordinamento tecnico delle attività di valorizzazione e fabbisogni informativi nell'area tematica delle infrastrutture e dell'energia
		CE.7530	CE Coordinamento tecnico delle attività di valorizzazione e fabbisogni informativi nell'area tematica della PA
		CE.7542	CE Coordinamento tecnico delle attività di valorizzazione e fabbisogni informativi nell'area tematica agricoltura, ambiente, non profit e responsabilità sociale delle imprese
		CE.7543	CE Coordinamento tecnico delle attività di valorizzazione e fabbisogni informativi nell'area tematica competitività digitalizzazione ed investimenti delle imprese industriali e dei servizi
		IF.7613	IF Valorizzazione e potenziamento dell'integrazione Registri statistici, censimento della popolazione e indagini sociali
		IF.7612	IF Sviluppo di indicatori sul benessere nel contesto di valutazione delle policy
		IF.7615	IF. Progettazione strumenti conoscitivi agili a supporto delle politiche.
		IF.3600	IF Integrazione, valorizzazione e potenziamento dell'informazione statistica su relazioni tra società, ambiente e territorio
		IF.7598	IF Misure del benessere dei minori
		IF.3601	IF Misure del Benessere equo e sostenibile dei territori
		IF.3606	IF Valorizzazione dell'approccio longitudinale nelle analisi demografiche e sociali
		IF.7599	IF Sviluppo e valorizzazione delle statistiche di genere
		IF.7600	IF Sviluppo attività finalizzate al progetto PNRR infrastrutture di ricerca per il mutamento sociale
		IF.7621	IF Valorizzazione dell'informazione statistica per il Progetto Age_IT
		IF.7622	IF Valorizzazione di fonti e statistiche sperimentali per la misura di fenomeni demo-sociali
		IF.7594	IF IST-2581 Misure del benessere equo e sostenibile (Bes)
		CE.3094	CE IST-2620 Sviluppo di modelli di microsimulazione per la valutazione di politiche pubbliche sulle imprese
		CE.3255	CE Sviluppo di analisi integrate per il modello di microsimulazione (lavoro, consumo)
		CE.3259	CE IST-2540 Previsioni macro-economiche dell'economia italiana
		CE.3582	CE Sviluppo di metodi per l'analisi integrata degli indicatori di sviluppo sostenibile (SDGs)
CE.3074	CE Predisposizione e sviluppo delle basi dati per la rete di ricerca, il benessere, la sostenibilità, il PNRR ed il bilancio di genere		

LINEE DI INDIRIZZO	OBIETTIVI DI INNOVAZIONE/ OPERATIVI	INIZIATIVE COLLEGATE	
L5 - Rafforzare il ruolo dell'Istat nelle attività di sviluppo della governance dei dati, dell'ecosistema a digitale, nella qualità di Polo Strategico Nazionale e nella evoluzione del Sistan anche con riferimento all'attuazione del PNRR.	Innovazione: Coordinare e attuare le azioni necessarie al raggiungimento degli obiettivi istituzionali in ambito PNRR per l'interoperabilità dei dati	SG.3625	SG Innovazioni giuridico-legali in materia di semplificazione amministrativa, digitalizzazione e interoperabilità dei sistemi con im patto sull'attività istituzionale Istat e Sistan
		IT.5762	IT NDC National Data Catalogue

In sintesi, la strategia di cui l'Istituto si è dotato per favorire la creazione del Valore Pubblico è rappresentata dai seguenti quattro principali obiettivi:

I quattro obiettivi strategici dell'Istat per generare Valore Pubblico

1. Rispondere al fabbisogno informativo del Paese tramite la produzione di statistiche ufficiali
2. Produrre l'informazione statistica necessaria all'attuazione e al monitoraggio delle politiche di sviluppo sostenibile legate all'Agenda 2030
3. Misurare le interazioni tra attività produttiva, consumo ed ambiente attraverso un quadro integrato dei principali fenomeni economici, sociali e ambientali che caratterizzano il nostro Paese
4. Favorire lo scambio di informazioni tra pubbliche amministrazioni assicurando interoperabilità semantica, armonizzazione e standardizzazione dei modelli di dati condivisi.

Per ciascun obiettivo di valore pubblico è stato individuato un indicatore di impatto ed è stato fissato un target per il triennio di pianificazione considerato, come risulta dal prospetto di seguito riportato:

Tavola 1 – GLI OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO DELL'ISTAT 2023-25

OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO	INDICATORE DI IMPATTO	TARGET 2023	TARGET 2024	TARGET 2025
Rispondere al fabbisogno informativo del Paese tramite la produzione di statistiche ufficiali	N. Amministrazioni che utilizzano indicatori Istat nei loro PIAO	>5	>7	>10
Produrre l'informazione statistica necessaria all'attuazione e al monitoraggio delle politiche di sviluppo sostenibile legate all'Agenda 2030	N. documenti ufficiali delle PA che utilizzano indicatori Istat per il monitoraggio degli SDG's	>3	>5	>7

OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO	INDICATORE DI IMPATTO	TARGET 2023	TARGET 2024	TARGET 2025
Misurare le interazioni tra attività produttiva, consumo ed ambiente attraverso un quadro integrato dei principali fenomeni economici, sociali e ambientali che caratterizzano il nostro Paese	N. di documenti di regolazione e programmazione che utilizzano gli indicatori BES	>5	>7	>10
Favorire lo scambio di informazioni tra pubbliche amministrazioni assicurando interoperabilità semantica, armonizzazione e standardizzazione dei modelli di dati condivisi	N. documenti ufficiali delle PA che utilizzano indicatori Istat per la realizzazione del progetto PNRR	>3	>5	>7

Un ulteriore elemento di innovazione potrebbe essere proposto, con l'introduzione, in via sperimentale, di uno specifico collegamento della classificazione dei Programmi strategici dell'Istat con le informazioni analitiche presenti nei documenti di programmazione economico-finanziaria. Lo sviluppo di una metodologia che permetta di collocare nella cornice del budget triennale dell'Istituto gli obiettivi proposti dall'Agenda ONU 2030, conseguiti attraverso la realizzazione dei Programmi strategici, permetterebbe di fornire maggiore completezza al quadro informativo sulla creazione di valore pubblico¹⁷. Il collegamento con il bilancio programmatico, del resto, costituisce un passaggio fondamentale per attribuire una dimensione, e dunque un costo anche economico, al programma strategico riclassificato secondo gli obiettivi dell'Agenda 2030. Si otterrebbe così una rappresentazione coerente anche con gli obiettivi della programmazione economico finanziaria dell'Istituto.

Procedure da semplificare e reingegnerizzare

Recenti discorsi istituzionali al Paese¹⁸ offrono uno spunto di riflessione su quanto forte e necessario debba restare il richiamo alla consapevolezza che *il governo dei cambiamenti che si stanno vivendo, e di cui probabilmente non comprendiamo ancora appieno la portata, richiedono scelte adeguate. Una delle trasformazioni in atto è quella digitale, che con l'uso di nuove tecnologie ha modificato le nostre vite, abitudini e modi di pensare e vivere le relazioni interpersonali. Guidare il cambiamento e interpretare l'innovazione per migliorare le condizioni di vita, porre la quantità, qualità e velocità dei dati al servizio della crescita delle persone e delle comunità, promuovere una cultura digitale che garantisca la libertà dei cittadini*, sono aspetti da cui occorre non prescindere. Anche perché, specificamente rispetto alla trasformazione digitale, *l'utilizzo dei dati e i nuovi strumenti tecnologici possono*

¹⁷ Sperimentazioni in tal senso sono in corso presso alcune amministrazioni locali.

¹⁸ Dal Messaggio di fine anno del Presidente della Repubblica Sergio Mattarella, Presidenza della Repubblica, Archivio del Quirinale.

davvero consentire di superare arretratezze e divari, semplificare la vita dei cittadini e modernizzare la società.

Ed è partendo da tali assunti che la trasformazione digitale va affrontata da parte di quei soggetti che hanno compiti e responsabilità di amministrazione pubblica con particolare dedizione e passione, per la messa in atto di strategie che mirino al reale bene comune, mediante la creazione di quel Valore Pubblico alla cui creazione e cura tali soggetti sono chiamati in attuazione del proprio mandato istituzionale.

La trasformazione digitale ha indotto un cambiamento da cui non è possibile prescindere qualunque sia l'ambito in cui ci si muove e si opera, attribuendo alle capacità delle organizzazioni pubbliche l'importante compito di perseguire la soddisfazione dei propri utenti che, in quanto cittadini, rappresentano 'utenza' pubblica a cui assegnare centralità e assicurare servizi tempestivi di qualità oltre ad una soddisfacente esperienza d'uso. Riferendosi sempre vantaggiosamente ad utenti interni ed esterni alla PA, solo attraverso l'efficienza di procedure interne ed esterne, e con la contestuale soddisfazione di tutti coloro che da un lato si dedicano alla produzione e prestazione del servizio pubblico, assicurando ai cittadini una maggiore e migliore fruibilità dei servizi pubblici finali reciprocamente messi a disposizione, e dall'altro godono dell'utilizzo, è possibile il raggiungimento del benessere complessivo che è presupposto imprescindibile nella creazione di Valore Pubblico.

Nella sua azione istituzionale, coerentemente con quanto indicato in ambito di strategia nazionale per il digitale dalle autorità competenti in materia, e proseguendo il percorso di transizione digitale avviato in precedenza, l'Istituto ha quindi rivolto le proprie attività alla realizzazione di quegli interventi necessari a:

- presidiare, promuovere e sviluppare ulteriormente l'utilizzo di sistemi di identità digitale per i servizi al cittadino e di piattaforme integrate per i servizi della pubblica amministrazione, completando il passaggio all'autenticazione anche mediante identità digitale in importanti aree di utilizzo;
- assicurare interoperabilità, accessibilità e trasparenza dei sistemi utilizzati;
- incrementare conoscenze, competenze e consapevolezza in tema di digitale, e diffondere contestualmente la cultura del digitale.

L'Istituto, conformemente alla normativa vigente, ha infatti portato avanti, di fatto completandolo, il percorso di integrazione e adeguamento dei siti di servizio tradizionali (selezioni esterne e concorsi, vendite e/o prestazioni di servizi), per supportare il passaggio da diverse modalità di autenticazione online al Sistema Pubblico di Identità Digitale (SPID) e alla Carta d'Identità Elettronica (CIE), in quanto modalità e strumenti di identificazione ormai necessari all'autenticazione informatica per l'accesso ai servizi pubblici online.

La sfida di creare valore pubblico nello scenario della trasformazione digitale

Tale integrazione ha generato la necessità di importanti modifiche nella fruizione dei servizi stessi e di conseguente adeguamento e revisione, se non reingegnerizzazione dei rispettivi processi. In ambito organizzativo, quindi ampio spazio è tuttora attribuito alla prosecuzione di tutte quelle attività di adeguamento e integrazione dei processi in chiave digitale indispensabile alla specifica nuova gestione richiesta dalla trasformazione e modifiche attuate, congiuntamente a quelle di gestione del cambiamento che devono supportare e accompagnare tutti i processi di trasformazione di successo.

Questo cammino, non privo di battute di arresto e momenti di difficoltà, ha condotto al conseguimento di alcuni importanti risultati che, anche in considerazione del contesto ricco di contraddizioni e complessità a cui far fronte, non sarebbe stato possibile ottenere senza il sostegno e impegno di tutti coloro che all'interno dell'Istituto si sono adoperati per realizzarli. Gli interventi hanno operato e continueranno ad agire sul duplice fronte interno ed esterno.

Sul fronte interno, nel consolidamento degli iter per la gestione digitale dei processi documentali di carattere amministrativo, inclusa la costituzione e gestione informatizzata dei corrispondenti fascicoli documentali, e nella semplificazione di tutti quei processi che hanno richiesto una rivisitazione anche in relazione alla digitalizzazione dei servizi offerti; sono stati così riproposti in chiave digitale gran parte dei processi coinvolti nella migrazione per la messa in esercizio del nuovo sistema informativo integrato ERP. Ai processi amministrativo-contabili interessati prioritariamente dalla digitalizzazione in quanto legati al sistema integrato amministrativo-contabile ERP dell'Istat, se ne sono affiancati altri, in complesso riferiti all'attivazione e gestione dei progetti di collaborazione istituzionale, compresi quelli che usufruiscono di finanziamento esterno e quindi i progetti collegati all'attuazione del PNRR, al rilascio dei nulla osta al pagamento dei fornitori, all'iscrizione a corsi e convegni esterni, alla richiesta di dati da parte delle strutture interne, sia di raccolta che di diffusione, al processo di gestione dell'aggiornamento del Registro delle attività di trattamento dati personali, all'attivazione dei contratti individuali di telelavoro, alla trasmissione massiva di informazioni collegata agli accordi di lavoro agile al portale del Ministero del Lavoro e alla gestione delle procedure di erogazione delle sanzioni per i non rispondenti.

In particolare rispetto alle procedure e processi organizzativi oggetto, nel precedente triennio considerato 2022-2024, di digitalizzazione e semplificazione ai sensi del Decreto Legge n. 90 del 9 giugno 2021, circa la metà sono stati completati o sono in fase di completamento prevedendosene la chiusura nei primi mesi del 2023, e specificamente:

1. Contact centre, procedure di accesso e formulazione richieste da parte dell'utenza
2. Laboratorio ADELE, procedura di richiesta dati da parte di soggetti esterni

La digitalizzazione
del Contact
Centre,
del Laboratorio
Adele e
dell'Archivio
Armida

3. Procedura per la richiesta interna di dati validati (ARMIDA)
4. Procedura per la sottoscrizione degli accordi di telelavoro
5. Procedura per la verifica della regolarità delle prestazioni eseguite e forniture effettuate ai fini del rilascio del nulla osta al pagamento
6. Processo di gestione dell'aggiornamento del Registro delle attività di trattamento dei dati personali.

In qualche caso si prevede che il processo di digitalizzazione, seppure concluso, potrebbe essere riaperto a seguito della revisione di attività connesse in conseguenza degli adeguamenti necessari.

I restanti processi in corso si caratterizzano diversamente rispetto alla loro finalizzazione e saranno oggetto di analisi ulteriore e approfondimento utili al completamento delle attività di semplificazione, integrazione e riconversione digitale complessiva nel corso dell'anno 2023 o del successivo biennio:

1. Procedura per la richiesta interna di microdati - fase raccolta dati
2. Procedura per la gestione delle sanzioni amministrative nei confronti dei non rispondenti
3. Procedura per la comunicazione dei dati degli accordi di lavoro agile al portale del Ministero del Lavoro
4. Procedura per l'iscrizione a corsi e convegni esterni
5. Procedura per l'attivazione, la gestione e la rendicontazione dei progetti di collaborazione istituzionale
6. Procedura per l'autorizzazione del personale al trattamento dei dati personali.

Nel prossimo triennio 2023-25, gli interventi continueranno quindi a riguardare il duplice fronte interno ed esterno, allargando il campo di azione per ricomprendere tutti i settori delle attività istituzionali, anche quelli ad oggi rimasti più a margine del processo di digitalizzazione. Nello specifico alcuni nuovi processi/procedure sono già stati individuati come prioritari, aggiungendosi così a quelli attualmente ancora in corso, e in particolare:

1. Predisposizione delle informative istituzionali delle indagini
2. Fascicolo dei contratti
3. Fascicolo del personale
4. Iter e flussi di dati connessi alla gestione amministrazione trasparente.

Si ritiene infine che, in generale, azioni di maggiore impulso finalizzate a sostenere gli adeguamenti ritenuti utili e/o necessari in ottica di transizione digitale, saranno intraprese a favore della semplificazione e modernizzazione nella gestione delle indagini con significativi benefici per i fornitori nonché utilizzatori di dati statistici.

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

Al fine di offrire a ciascuno le medesime opportunità, contrastando eventuali discriminazioni che potrebbero confliggere con gli obiettivi di inclusione, in tema di accessibilità strutturale, per la rimozione delle barriere fisiche all'inclusione del personale con disabilità, permane da parte dell'Amministrazione l'intento sostanziale di riuscire a interfacciarsi con la realtà strutturale e organizzativa dell'Istituto nel medio-lungo periodo; arco temporale in cui si mira quindi a disporre di servizi di informatizzazione e comunicazione inclusivi efficienti da cui non prescindere.

Con riferimento all'accessibilità fisica, tutte le sedi sono dotate di strutture ed apparecchiature per il superamento delle barriere architettoniche. Si è garantito l'accesso sia del personale interno sia di eventuali persone dall'esterno; per le persone che accedono o accederanno in qualità di esterni, è previsto laddove necessario l'intervento dei dirigenti e preposti delle Direzioni di riferimento, con l'eventuale supporto logistico, per particolari situazioni che dovessero presentarsi.

Sul fronte delle azioni finalizzate a realizzare l'accessibilità all'amministrazione, l'Istituto si è da tempo impegnato sull'inclusione anche digitale di chi è in condizioni di disabilità, considerata nello specifico prevalente rispetto alla piena accessibilità all'amministrazione dei cittadini ultrasessantacinquenni che rappresentano un'utenza comunque collegata ai siti di raccolta, e per tale motivo inclusa nella questione complessiva dell'accessibilità, intesa come abbattimento del *digital divide*.

Per l'accessibilità si è principalmente mirato ad assicurare l'accessibilità alla documentazione interna, in particolare a quella della Intranet, e delle attività amministrative e di supporto. Alle attività avviate dal Gruppo sull'accessibilità digitale¹⁹ di conversione in formato accessibile delle applicazioni, dei servizi, dei documenti e, più in generale, di tutto il materiale disponibile sulla Intranet d'Istituto, sono in corso di affiancamento e lo saranno negli anni a venire, quelle che interessano l'erogazione del materiale formativo, anche mediante la stipula di convenzioni esterne per tale formazione specifica. In alcuni casi, la necessità di tradurre in lingua Lis parte del materiale che, per le caratteristiche e i destinatari cui è rivolto, si ritiene opportuno voler divulgare con maggiore efficacia attraverso tecnologie multimediali. Per la realizzazione di questi obiettivi, le attività previste per il periodo 2023-2025 richiedono la prosecuzione della stretta collaborazione di tutte le strutture competenti della DCRU con il Gruppo per l'accessibilità digitale (interpretariato in lingua Lis, software di trascrizione parlato/scritto).

Per le attività amministrative e di supporto tecnico e organizzativo al gruppo che si occupa dei processi di

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

¹⁹ Gruppo di Lavoro costituito all'interno dell'Istat con Delibera DOP 299/2019.

inclusione, l'attività ha ancora riguardato la ricognizione e l'aggiornamento normativo, la predisposizione di documentazione specialistica, l'interfaccia con referenti esterni, unitamente a funzioni di segreteria e alla definizione di questioni specifiche legate alla gestione delle risorse che si prevedono nel corso del biennio 2023-2024.

L'attività di sensibilizzazione culturale, avviata in passato con la realizzazione di seminari tematici e momenti di condivisione nel corso dell'anno 2021, verrà proseguita nei prossimi anni anche mediante la rete dei *Disability Manager/RPI* unitamente ad una ricognizione per l'individuazione dei processi istituzionali entro i quali le competenze specifiche del neoassunto con disabilità potrebbero venire valorizzate al meglio e per il piano organizzativo del lavoro agile offerto.

In tale quadro complessivo di riferimento istituzionale interno, si sono portate avanti le azioni funzionali alla rimozione delle eventuali barriere sia di natura strutturale e digitale interne, sia di tipo culturale, che si frappongono alla realizzazione della piena accessibilità all'amministrazione.

Per quanto riguarda l'accessibilità fisica, la sede centrale dell'Istituto (Via C. Balbo, 16) garantisce l'agevole accesso a tutti i cittadini, anche con disabilità, finalizzato alla fruizione del servizio di consultazione bibliotecaria e all'utilizzo del Laboratorio per l'Analisi dei Dati ELEMENTARI (ADELE); l'accesso a quest'ultimo è consentito esclusivamente per la realizzazione di un progetto di ricerca, a ricercatori appartenenti a organizzazioni (università, istituti, enti di ricerca) riconosciute come "ente di ricerca" dal Comstat o da Eurostat. Le altre sedi situate a Roma, invece, non prevedono l'accesso al pubblico.

Modalità e azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere

L'Istat ha, nel suo lungo cammino fin qui percorso, dimostrato sensibilità e attenzioni molto spiccate alla tematica del rispetto della parità di genere. Per il 2023 l'Istituto si doterà di un Piano di Uguaglianza di genere, volto ad individuare gli eventuali gap esistenti e a pianificare le misure in grado di ridurli dando inizio, così, ad un'attività che proseguirà anche negli anni futuri. Tale documento sarà frutto delle attività di un Gruppo di lavoro appositamente istituito che beneficia di competenze ed esperienze di vari settori dell'Istituto. Inoltre, nel 2022, sono stati avviati i lavori progettuali sul Bilancio di genere nell'ambito di un'area tematica dedicata che coinvolge trasversalmente l'attività svolta nell'ambito di varie iniziative appartenenti a diverse strutture organizzative per dotare l'Ente di una classificazione delle voci di bilancio secondo un'ottica di genere.

Il Comitato Unico di Garanzia partecipa attivamente ai lavori sia relativi al Piano di Uguaglianza di genere che a quelli di predisposizione del Bilancio di genere ribadendo in tal modo la propria attenzione a garantire, in ogni dimensione della vita dell'Istat, il rispetto della parità di genere.

Verso l'adozione
del "Piano di
uguaglianza di
genere"

Più in particolare, relativamente all'obiettivo di perseguire la parità di genere anche con riguardo alla composizione delle commissioni esaminatrici dei concorsi è previsto per il triennio in esame di dare seguito a tale importante indicazione che verrà sottoposta alle sedi competenti.

Sottosezione di programmazione – *Performance*

Pianificazione triennale

Si è detto, dunque, che per una Pubblica Amministrazione riuscire a gestire secondo economicità le risorse a disposizione valorizzando il proprio patrimonio intangibile in modo funzionale al reale soddisfacimento delle esigenze sociali degli utenti, degli *stakeholder* e dei cittadini in generale, significa creare Valore Pubblico secondo la specificità della propria missione istituzionale.

Il concetto di Valore Pubblico così inteso e la sua creazione dovrebbe quindi anche guidare quello delle performance, divenendone la “stella polare”, la nuova frontiera delle performance, e consentendo a ciascuna PA di mettere le performance stesse a sistema allo scopo ultimo del mantenimento degli impegni assunti nell'ambito del proprio mandato (performance istituzionali) e del miglioramento delle condizioni di vita interne all'Ente ed esterne di utenti e stakeholder (Valore Pubblico).

In questa ottica di Valore Pubblico, mettere a sistema le performance programmate significa evitare che una molteplicità di performance attese (performance individuali di dipendenti e dirigenti di un ente) articolate nelle differenti unità organizzative di appartenenza dei diversi attori (performance organizzative), si trasformino in performance (individuali e organizzative) che, anziché portare all'erogazione di servizi di qualità (*output*), grazie ai contributi individuali (*input*) dei propri dirigenti e dipendenti, determinino prestazioni che seppur eccellenti sulla carta si potrebbero rivelare del tutto sterili se, concretizzandosi in tante attività scomposte e tra loro scoordinate, non riuscissero a creare Valore Pubblico, ossia ad aumentare il benessere reale della collettività amministrata (*outcome*); peraltro non salvaguardandone la riproducibilità e minando quindi la stessa capacità di sviluppo e sopravvivenza dell'Ente.

Questo significa in buona sostanza che, per favorire realmente la creazione e la protezione del Valore Pubblico, occorre attribuire alle performance una direzione, un senso che rispetto al traguardo ultimo del Valore Pubblico, renda possibile valutare le performance per il loro contributo individuale, organizzativo o istituzionale, e in modo da direzionare anche gli eventuali aggiustamenti in caso di scostamento da quanto programmato in termini di benessere collettivo. In assenza di tale indirizzo e finalizzazione programmatica, la creazione e la protezione del Valore Pubblico rischiano di restare una chimera e diventa complessa la possibilità di concreta realizzazione e

Il concetto di
Valore Pubblico
come “stella
polare” della
performance

percezione, poiché entrambe si sostengono realmente programmando *azioni di miglioramento della salute organizzativa* (mediante l'adeguamento dell'organizzazione alle strategie pianificate e all'innovazione delle metodologie di Lavoro Agile) e professionale (mediante reclutamento di profili adeguati e formazione di competenze appropriate rispetto alle strategie pianificate), unitamente a *misure di gestione dei rischi corruttivi e della trasparenza (e relativi indicatori) specifiche e generali*.

La funzione di programmazione e la redazione del PIAO, in quanto strumento di programmazione integrata per la creazione di Valore Pubblico, diventano dunque fondamentali nella vita di una istituzione pubblica, rispondendo alla finalità della maggiore finalizzazione programmatica, intesa quale convergenza sinergica delle diverse prospettive programmatiche (performance, anticorruzione e trasparenza, organizzazione e capitale umano) verso l'orizzonte comune della generazione di Valore Pubblico, ovvero del miglioramento del benessere di cittadini, imprese e *stakeholder* vari.

L'Istat delinea, nel PIAO di quest'anno, una panoramica prospettica e organica sulle attività di semplificazione e digitalizzazione, realizzazione della piena accessibilità e sostegno a favore delle pari opportunità e dell'equilibrio di genere in programma per il triennio 2023-25, miranti alla piena valorizzazione del vasto patrimonio informativo maturato. Il fine è quello di fornire, con l'attuale PIAO, una vista ulteriormente semplificata, in grado di rappresentare in maniera sintetica gli sforzi posti in essere e i risultati raggiunti rispetto ad obiettivi prefissati che si è riusciti a mantenere nonostante le criticità e difficoltà di contesto esterno e interno affrontate.

L'enfasi che si attribuisce alla dimensione del Valore Pubblico generato dall'Ente resta cruciale, e fa riferimento ad un'accezione ampia di Valore Pubblico associata a quella capacità delle statistiche ufficiali di pubblica utilità di fornire dati economici, demografici, sociali e ambientali imparziali per onorare il diritto dei cittadini all'informazione pubblica, così consentendo di rendere concreto il principio, assunto a base della democrazia da tempo, secondo cui tali statistiche, a garanzia della loro imparzialità, devono essere redatte e rese disponibili da agenzie statistiche ufficiali (Fundamental Principles of Official Statistics UN 2014).

Come descritto puntualmente nel nuovo Sistema di misurazione e valutazione della performance²⁰, la performance dell'Istituto segue un ciclo che, partendo dall'approvazione da parte del Consiglio delle linee di indirizzo, prosegue secondo un processo a cascata con la definizione degli obiettivi annuali e poi, a livello operativo, delle iniziative con i relativi indicatori e le risorse umane ad esse dedicate. In fase di rendicontazione annuale viene poi misurata e valutata la performance raggiunta

²⁰ Il nuovo SM è in corso di validazione. Verrà reso disponibile nella sezione Amministrazione Trasparente del sito web istituzionale una volta approvato.

dalle strutture dell'Istituto, di cui si tiene conto poi per il successivo ciclo di pianificazione.

Tutta l'attività dell'Istituto è rappresentata dagli obiettivi e dalle iniziative ad essi collegate, attraverso i quali viene valutata la performance delle diverse strutture organizzative; essi sono rappresentati nell'Allegato 4, in cui per ciascuna iniziativa sono illustrati gli indicatori con cui vengono misurati i risultati previsti nel triennio.

Programmazione annuale

L'attività dell'Ente, su base annuale, è rappresentata attraverso una vista a portfolio, intesi quali insiemi di iniziative, anche fra loro indipendenti, che concorrono nel loro complesso al conseguimento dei risultati previsti nel mandato istituzionale. Le iniziative costituiscono l'unità elementare dell'articolazione e pianificazione delle attività e si distinguono tra iniziative progettuali o assegnate al presidio di attività continuative, a carattere ricorrente. Tutto il personale in servizio è allocato nelle iniziative secondo una logica "trasversale": i dipendenti collaborano alle iniziative della struttura organizzativa cui sono assegnati, ma il loro contributo può essere richiesto, sulla base delle competenze di ciascuno, anche per iniziative progettuali coordinate da differenti Direzioni.

La responsabilità delle singole iniziative è assegnata dal dirigente, nel contesto del ciclo annuale della programmazione, tenendo conto sia delle competenze idonee ad assicurare il conseguimento risultato operativo prefissato sulla base delle risorse assegnate, sia della capacità di gestire progetti orientati alla innovazione. Inoltre, le iniziative sono caratterizzate da forte trasversalità e spesso da elevati gradi di complessità e forniscono nell'arco di tempo considerato dal Piano un contributo rilevante al raggiungimento di obiettivi dell'Istituto. In sede di definizione operativa del Piano vengono individuate, sempre su base annuale, delle aree tematiche che raccolgono il contributo di più iniziative, sollecitando la collaborazione trasversale e consentendo anche una lettura più sintetica dell'insieme dei processi dell'Istituto (vedi Allegato 3).

Il sistema delle iniziative organizzative dell'Istat

Performance organizzativa

Come previsto dal Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP),²¹ la performance organizzativa dell'Istat è ricondotta a due unità di riferimento:

- la *performance istituzionale*: misurata considerando l'amministrazione nel suo complesso e rilevando il grado di realizzazione degli obiettivi di valore pubblico (esterni) e degli obiettivi relativi alle funzioni trasversali di supporto all'attività *core* dell'Istituto (interni);
- la *performance organizzativa (o di struttura)*: riguarda le singole strutture organizzative (Dipartimenti,

²¹ Il nuovo SM è in corso di validazione. Verrà reso disponibile nella sezione Amministrazione Trasparente del sito web istituzionale una volta approvato.

Direzioni e Servizi) e concerne il grado di realizzazione degli obiettivi di innovazione e degli obiettivi operativi loro assegnati. La forma di organizzazione minima delle attività svolte in Istituto è l'“iniziativa” la cui rappresentazione fornisce le misure usate per rappresentare le performance interne dell'Istituto, delle singole parti costitutive e dell'Istituto nel complesso.

La misurazione della performance organizzativa è realizzata ricorrendo a un set multidimensionale di indicatori. In particolare:

- per misurare la *performance istituzionale* sono utilizzati, alcuni degli *indicatori comuni* per le attività di supporto delle pubbliche amministrazioni (predisposti dal Dipartimento di Funzione Pubblica²²) utili a stabilire il grado di realizzazione dei risultati attesi delle attività di supporto;

per misurare la *performance organizzativa* sono utilizzati gli indicatori di efficienza e di efficacia collegati alle iniziative. Essa si misura calcolando la media aritmetica del grado di realizzazione degli indicatori delle singole iniziative. Attraverso l'aggregazione degli indicatori delle iniziative afferenti a un determinato Servizio/Direzione/Dipartimento è misurata la performance delle strutture.

Performance individuale

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

La valutazione della performance individuale oltre a consentire di prendere decisioni di rilievo organizzativo con maggiore accuratezza e consapevolezza, si può rivelare un prezioso strumento per consentire a ciascuno di migliorare nello svolgimento dei compiti assegnati e di crescere professionalmente all'interno dell'organizzazione, a partire dai punti di forza e/o di debolezza riscontrati e su cui ci si è confrontati con altri colleghi, responsabili d'iniziativa, di servizio e dirigenti nel corso della misurazione e della valutazione.

Con l'introduzione del nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, a partire dal 2023 sarà avviata la valutazione della performance individuale di tutto il personale dell'Istat, raggruppato in quattro categorie distinte. Nella prima saranno inclusi i dirigenti generali e i dirigenti amministrativi di prima fascia (per maggior completezza si vedano gli obiettivi di misurazione e valutazione della performance individuale presenti nell'Allegato 6); nella seconda i responsabili di servizio e i dirigenti amministrativi di II fascia; nella terza confluirà il personale dei livelli I-III senza incarichi di responsabilità di

Le dimensioni della performance e i loro criteri di misurazione

²² Circolare del 30 dicembre 2018.

dipartimento, direzione o servizio e nell'ultima sarà considerato il personale dei livelli IV-VIII.

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

Obiettivi di semplificazione e digitalizzazione

Le attività relative ad alcuni obiettivi dell'Istituto implicano interventi di semplificazione e sono anche legati alla digitalizzazione e innovazione, per la stretta relazione che caratterizza questi ambiti in connessione al più ampio cammino di transizione digitale già intrapreso dall'Istituto e da portare avanti senza esitazione negli anni a venire. Resta, quindi, confermato l'impegno nel perseguimento degli obiettivi della digitalizzazione anche per il triennio 2023-2025.

Riconosciuta come asse strategico per lo sviluppo del Sistema Paese, la digitalizzazione ricopre un ruolo fondamentale nell'Agenda politica ed economica, e l'evoluzione tecnologica rappresenta, ancor più all'interno del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), la grande opportunità, tra le altre, di accrescere l'innovazione e colmare i divari territoriali.

In questo contesto se la Pubblica Amministrazione è chiamata, quale portatore di interesse pubblico comune, ad accelerare il proprio percorso di trasformazione digitale, all'Istat si richiede, anche per le competenze acquisite e sviluppate in materia di trattamento dei dati, di assumere un ruolo chiave in termini di responsabilità e guida nell'ambito della Strategia Nazionale Dati. La trasformazione digitale e modernizzazione di una società democratica, infatti, si fonda su una gestione informatizzata dei dati organizzata su scala nazionale e secondo standard internazionali, e basi di dati con flussi informativi tra pubbliche amministrazioni pienamente interoperabili che può offrire un miglioramento dei servizi resi alla collettività. In questa prospettiva, l'Istat, quale interlocutore necessario per la realizzazione del progetto di digitalizzazione della PA, ha proseguito il proprio percorso di modernizzazione, al fine di arricchire l'offerta e la qualità delle informazioni statistiche prodotte e migliorare l'efficacia e l'efficienza delle attività interne.

In tale contesto, conformemente agli standard internazionali e agli indirizzi dell'Agenzia per l'Italia Digitale (AgID), l'Istituto sta contribuendo al programma di digitalizzazione ponendosi come punto di riferimento sia per gli aspetti riguardanti la gestione del dato e le metodologie di integrazione e validazione degli stessi, sia per quelli afferenti la diffusione di una cultura statistica e di un approccio di gestione *data-driven*. Proseguiranno, quindi, nell'ambito di tale iniziativa, tutte le attività svolte dall'Istituto per la creazione e definizione di un modello di interoperabilità dei dati e di un *framework*

centralizzato per la gestione di dati e metadati nel loro intero ciclo di vita; resta la rilevanza dell'obiettivo della gestione centralizzata dei metadati finalizzata alla creazione di API (Application Programming Interface) e servizi digitali semanticamente interoperabili.

Di fatto, la digitalizzazione offre all'Istat diverse potenzialità riguardo alle capacità di analisi dei dati e di valorizzazione del patrimonio informativo, legate all'ipotesi di sviluppo di servizi da mettere a disposizione della PA per l'organizzazione informatizzata dei propri archivi e per il pieno sfruttamento dei dati contenuti che ne consegue. Inoltre, l'Istituto sta portando avanti le azioni necessarie a garantire gli obiettivi di erogazione di servizi interoperabili, ponendosi come Cloud Service Provider (CSP) verso altre PP.AA., con interventi di consolidamento delle infrastrutture, evoluzione sviluppativa e adozione del *cloud*, anche esplorando la possibilità di ampliare le collaborazioni in essere con altri enti di rilievo nazionale e di attivarne di nuove, al fine di creare un nucleo di strutture e competenze a presidio efficace della digitalizzazione del Paese; ambito in cui si collocano gli attuali progetti in corso di realizzazione volti a configurare l'Istat come soggetto erogatore di servizi IT ad altre pubbliche amministrazioni.

Ciascuna delle tematiche esposte e legate agli obiettivi della transizione digitale non può prescindere dalla sicurezza, per la pervasività del fenomeno della digitalizzazione e dei relativi strumenti IT, indispensabile per le sue implicazioni ad un governo che fornisca adeguate garanzie a tutti gli ambiti dell'organizzazione. La sicurezza informatica si pone tra gli obiettivi che le molteplici attività funzionali alla trasformazione digitale dell'Istituto e delle sue risorse perseguono, e per la quale, analogamente a quanto pianificato in passato, nel prossimo triennio 2023-2025 sarà necessario garantire il coordinamento, la gestione e il monitoraggio.

L'Istat è, inoltre, impegnato a perseguire l'ampliamento dell'accesso ai dati, a livello micro e macro, potenziando, anche in termini di performance, nuovi strumenti tra i quali, la nuova piattaforma (Data Browser) innovativa dal punto di vista tecnico e della migliore fruibilità dei dati a livello territoriale, capace di rispondere alle esigenze dei territori; contestualmente tali innovazioni tecnologiche sono accompagnate dallo sviluppo della rete dei referenti territoriali e da attività di assistenza e promozione della cultura statistica.

L'Istituto continuerà nel prossimo triennio a dedicare particolare attenzione al canale open data di trasferimento dati del Single Exit Point per i dati pubblici aggregati, intensificando così l'attività di interazione e quindi alimentando e arricchendo, in modo automatico e più efficiente, i portali di enti e organizzazioni istituzionali e i sistemi di divulgazione delle informazioni a cittadini e imprese.

La semplificazione e la digitalizzazione come assi strategici per valorizzare il patrimonio informativo dell'Istat

La trasformazione digitale, non riguardando la sola adozione di strumenti e tecnologie avanzate, richiede competenze digitali imprescindibili e quindi anche l'assistenza e la formazione, lo sviluppo di competenze e di una cultura dell'innovazione. A tal fine il programma di acquisizione di competenze digitali è stato e resterà orientato a consentire al personale di fruire dei necessari input culturali utili ad affrontare il completamento di quella alfabetizzazione delle competenze digitali e utilizzo consapevole delle tecnologie, inclusi gli aspetti legati alla sicurezza informatica, ormai imprescindibile per chi opera in ambito PA. In generale, la crescita e l'aggiornamento continuo delle competenze necessarie per far fronte alle sfide della transizione digitale attraverso corsi specialistici finalizzati all'aggiornamento tecnologico, alla diffusione di competenze tecniche relative a strumenti software a supporto delle elaborazioni statistiche e per una semplificazione e gestione efficiente dei processi organizzativi e di produzione, a sostegno dei quali la componente IT, allineata agli standard e alle *best practice* internazionali, possa assicurare un miglioramento continuo mediante lo snellimento e la modernizzazione di tutti i processi nel loro complesso.

Gli investimenti
formativi
per far fronte
alle sfide
della transizione
digitale

Nell'ambito dell'offerta editoriale, continuerà l'impegno dell'Istat a favore di una strategia complessiva di riqualificazione e orientamento al digitale tesa a sperimentare soluzioni tecnologiche che possano rendere sempre più semplici la gestione di pubblicazioni web, per entrambe le utenze, interna dell'Istat in qualità di autori, ed esterna nella consultazione delle pubblicazioni (progetto Web Publishing).

Proseguiranno gli sforzi per proporre il patrimonio archivistico e bibliografico on line, mediante la Biblioteca e l'Archivio storico che mettono a disposizione della comunità scientifica, oltre all'intera serie censuaria, gli annuari e i rapporti annuali, e anche le pubblicazioni del commercio estero, congiuntamente alle attività connesse alla realizzazione della piattaforma (ArchiBiblio) per la consultazione rapida delle risorse archivistiche e bibliografiche e la navigazione tra le proposte di percorsi fotografici e storici.

Obiettivi di accessibilità fisica e digitale all'Amministrazione

Non sono previsti particolari obiettivi relativi all'accessibilità fisica delle sedi dell'Istituto, poiché è già garantita la piena accessibilità per tutti i cittadini ove è previsto l'ingresso del pubblico.

Sul fronte dell'accessibilità digitale, nell'ottica di rispettare i requisiti tecnici, l'Istituto prosegue nel suo percorso per garantire che i propri siti web e i documenti digitali prodotti siano facili da usare e i loro contenuti accessibili a tutti.

Partendo dalle linee guida pubblicate dall'Agid, l'Agenzia per l'Italia digitale, l'Istituto ha realizzato delle linee guida interne con lo scopo di fornire indicazioni per operare consapevolmente in un'ottica di inclusione nell'attività

quotidiana di progettazione e realizzazione di siti web, di applicazioni mobili, di documenti digitali e di postazioni di lavoro per affermare e radicare così il principio della "accessibilità by-default".

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

Per il triennio 2023-2025, di concerto con il Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG) dell'Istat²³, è stato predisposto il Piano di Azioni Positive, riportato a seguire, la cui strategia è rivolta a rimuovere quei fattori che direttamente o indirettamente determinano situazioni di squilibrio in termini di opportunità e consiste nell'individuare misure specifiche e prevedere meccanismi che pongano rimedio agli effetti sfavorevoli delle suddette dinamiche.

Le varie azioni per il raggiungimento degli obiettivi principali, in aggiunta a quello del rispetto della parità di genere anche con riguardo alla composizione delle commissioni esaminatrici dei concorsi, sono riconducibili a quattro aree di intervento. Per ciascuna, viene fornita di seguito una breve descrizione dell'attività da realizzare, l'indicazione dei destinatari, i tempi di realizzazione, il tipo di attività e gli attori coinvolti.

Area Intervento 1: Benessere organizzativo

1) Valutazione del Benessere lavorativo

- Diffusione risultati indagine sul benessere lavorativo 2020
- Progettazione e realizzazione di una nuova edizione dell'indagine

<u>Destinatari</u>	Tutto il personale Istat
<u>Anni di realizzazione</u>	2023-2025
<u>Attori</u>	Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavoro e contro le discriminazioni (CUG), Responsabile Processi Inserimento persone con Disabilità, Direzione Centrale Raccolta Dati

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

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

- Collaborazione del CUG con altri organi e strutture dell'Amministrazione nell'adozione degli atti interni (regolamenti e delibere);
- Finalizzazione della procedura di consultazione del CUG;
- Promozione dell'adozione del nuovo Codice di condotta per la prevenzione e la tutela contro il mobbing, le discriminazioni, le molestie e per la promozione del benessere organizzativo da parte degli organi competenti;
- Ampliamento del Gruppo di lavoro "Valutazione Stress Lavoro correlato" (DOP/249/2021 del 17 marzo 2021) al CUG, al Responsabile Prospetto Informativo sui Disabili e al Mobility manager al fine di monitorare la categoria di rischi psico-sociali e il rischio di esclusione (non inclusione).

<u>Destinatari</u>	Organi istituzionali Istat
<u>Anno di realizzazione</u>	2023
<u>Attori</u>	CUG, Direzione Centrale Risorse Umane, OO.SS., Responsabile Processi Inserimento persone con Disabilità, Mobility Manager

3) Programmazione e realizzazione di attività comuni tra i soggetti che in Istat si occupano di benessere lavorativo

Incontri periodici rivolti a tutte le figure che si occupano direttamente o indirettamente di benessere organizzativo, al fine di confrontarsi e coordinare attività comuni in ordine a tutte le tematiche interessate: sicurezza e salute, condizioni dell'ambiente di lavoro, percorsi di inserimento.

<u>Destinatari</u>	Tutto il personale Istat
<u>Anno di realizzazione</u>	2023
<u>Attori</u>	CUG, Consigliera di fiducia, Responsabile del Servizio di Prevenzione e di Protezione, Medico competente, Responsabile Processi Inserimento persone con Disabilità, Mobility Manager, Responsabile Protezione Dati

4) Elaborazione del Progetto "ricambio generazionale"

Individuazione delle attività tecnico-scientifiche di maggior rilevanza e conseguente programmazione della rotazione degli incarichi, secondo percorsi predefiniti volti alla massimizzazione dell'efficienza.

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

Area Intervento 2: Integrazione e inclusione lavorativa e contrasto ai fenomeni di discriminazione e mobbing

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

Studio di fattibilità e affidamento servizio di supporto a professionisti.

<u>Destinatari:</u>	Tutto il personale Istat
<u>Anni di realizzazione:</u>	2024-2025
<u>Attori:</u>	CUG, Consigliera di fiducia, Direzione Centrale Risorse Umane

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

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

<u>Destinatari</u>	Tutto il personale Istat
<u>Anni di realizzazione</u>	2024-2025
<u>Attori:</u>	Responsabile Processi Inserimento persone con Disabilità

3) Contrasto al fenomeno della discriminazione e implementazione di accorgimenti ragionevoli per l'inclusione

- Predisposizione di un Piano di Eliminazione Barriere Architettoniche e digitali (PEBA).
- Rinnovo del servizio di interpretariato (LIS).

<u>Destinatari</u>	Tutto il personale Istat
<u>Anni di realizzazione</u>	2023-2025
<u>Attori</u>	Responsabile Processi Inserimento persone con Disabilità, Direzione Centrale Risorse Umane, Direzione Centrale per le Tecnologie Informatiche

4) *Accessibilità contenuti della Intranet*

<u>Destinatari</u>	Tutto il personale Istat
<u>Anni di realizzazione</u>	2023-2025
<u>Attori</u>	Responsabile Processi Inserimento persone con Disabilità, Direzione Centrale Risorse Umane, Direzione Centrale per le Tecnologie Informatiche

Area intervento 3: Comunicazione, formazione e sviluppo professionale

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

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

<u>Destinatari</u>	Tutto il personale Istat
<u>Anni di realizzazione:</u>	2023
<u>Attori:</u>	CUG, Direzione Centrale Risorse Umane

2) Predisposizione di percorsi per l'accompagnamento al rientro da lunghi periodi di assenza dei lavoratori fragili

Predisposizione di "percorsi di accompagnamento", promossi dal Dirigente/Responsabile/Coordinatore a cui la/il dipendente afferisce, con l'obiettivo di un proficuo aggiornamento e un'eventuale ridefinizione del ruolo, al fine di rendere la persona e il team di lavoro partecipi delle variazioni intervenute durante l'assenza. Il percorso può prevedere, se richiesto, anche una fase di formazione.

<u>Destinatari</u>	Lavoratori fragili
<u>Anni di realizzazione</u>	2023-2024
<u>Attori</u>	CUG, Direzione Centrale Risorse Umane, Direzioni di appartenenza dei lavoratori fragili

3) Collaborazione per “orientare” lo sviluppo professionale e le progressioni di carriera

Il CUG si prefigge, fornendo un proprio contributo al Piano del fabbisogno del personale, l'obiettivo di garantire pari opportunità di carriera e sviluppo professionale per tutti i dipendenti, prevedendo opportune iniziative affinché non si verifichino discriminazioni. A tal fine, si rappresenta la necessità che l'Istituto si doti, in tempi ragionevolmente brevi di un apposito disciplinare/regolamento. A tal riguardo si segnala l'opportunità di tra Amministrazione e OO.SS. rappresentative al fine di definire ex ante i criteri generali per la valutazione delle esperienze lavorative e dei titoli di servizio (lavori e pubblicazioni), per la formulazione di bandi di concorso e per la selezione e il conferimento di incarichi (inserimento in Gruppi di lavoro, Task force, responsabilità di iniziative, conferimento incarichi dirigenziali ex art. 19, comma 6, decreto legislativo 165 del 2001).

<u>Destinatari</u>	Tutto il personale Istat
<u>Anni di realizzazione</u>	2024-2025
<u>Attori</u>	CUG, Direzione Centrale Risorse Umane

4) Sensibilizzazione e dibattito sulle questioni connesse alla lotta contro le discriminazioni per le pari opportunità

- Redazione di un opuscolo informativo sulla disabilità e l'inclusione.
- Seminari tematici che prevedono il coinvolgimento di relatori esterni, offrendo spazi strutturati di confronto e dibattito su tematiche connesse alla lotta contro le discriminazioni per le pari opportunità.

<u>Destinatari</u>	Tutto il personale Istat
<u>Anni di realizzazione</u>	2023-2025
<u>Attori</u>	Responsabile Processi Inserimento persone con Disabilità, CUG, Consigliera di fiducia, Direzione Centrale per la Comunicazione, Informazione e Servizi ai Cittadini e agli Utenti

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

1) Definizione di un quadro coerente delle forme di flessibilità oraria e Monitoraggio degli istituti di flessibilità oraria

- Analisi dei vincoli normativi e contrattuali rispetto all'adozione delle diverse forme di flessibilità.
- Contributo alla definizione di un quadro coerente delle forme di flessibilità oraria.

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

<u>Destinatari</u>	Tutto il personale Istat
<u>Anno di realizzazione</u>	2023
<u>Attori</u>	Direzione Centrale Risorse Umane, CUG, Mobility Manager, Responsabile Processi Inserimento persone con Disabilità

2) *Istituzione di un osservatorio stabile per il monitoraggio delle forme di lavoro flessibile in essere in Istituto: telelavoro, part-time, lavoro agile, lavoro a distanza*

Contributo all'analisi dell'utilizzo delle diverse forme di lavoro: lavoro agile, lavoro da remoto, telelavoro, lavoro in presenza, lavoro a turni, part-time.

<u>Destinatari</u>	Tutto il personale Istat
<u>Attori</u>	Direzione Centrale Risorse Umane, CUG

3) *Proposta per la rateizzazione delle riduzioni stipendiali*

Studio di fattibilità per la definizione di una procedura di rateizzazione dell'importo delle riduzioni stipendiali (senza interessi) da detrarre sugli stipendi maturati dei mesi successivi a quello di richiesta.

<u>Destinatari</u>	Tutto il personale Istat
<u>Anno di realizzazione</u>	2025
<u>Attori</u>	CUG, Organi di vertice, Direzione Centrale Risorse Umane, Servizio Ragioneria e Bilancio

4) *Welfare d'Istituto*

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

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

Sottosezione di programmazione – Rischi corruttivi e di trasparenza

La valutazione di impatto del contesto esterno

L'obiettivo dell'analisi del contesto è quello di procedere ad una preliminare analisi delle circostanze e dei fattori (c.d. *fattori abilitanti*) che possono agevolare il verificarsi di comportamenti corruttivi o, più in generale, di condotte contrarie all'etica.

L'analisi del contesto esterno consiste essenzialmente nell'individuazione e descrizione delle caratteristiche culturali, sociali ed economiche del territorio e del settore di riferimento in cui l'amministrazione opera nonché delle relazioni esistenti con gli stakeholder e di come queste possono influire sull'attività dell'amministrazione, eventualmente favorendo anche il verificarsi di fenomeni corruttivi al proprio interno. In particolare, ciò che rileva è identificare eventuali influenze o pressioni di interessi esterni a cui l'Istituto potrebbe essere potenzialmente sottoposto.

Con specifico riferimento alla disamina delle relazioni esterne per l'identificazione di possibili influenze sull'attività dell'Istituto, è imprescindibile condurre una specifica mappatura dei principali portatori di interesse con cui l'Istituto si relaziona. A tale riguardo, l'Istituto è stato coinvolto nel progetto avviato dal Formez e dal Dipartimento della Funzione pubblica, per l'implementazione degli strumenti della valutazione partecipativa tra le amministrazioni pubbliche, in ottemperanza all'articolo 19 bis del decreto legislativo 150/09, introdotto dal decreto legislativo 97/2016 e, soprattutto, delle Linee Guida n. 4 del novembre 2019, rilasciate dalla Presidenza del Consiglio. In tale ambito, con specifico riferimento alla prevenzione della corruzione e alla promozione della trasparenza, è stata condotta l'analisi del processo di "accesso civico generalizzato", al fine di rafforzare le relazioni con gli stakeholder interessati e svilupparne le modalità di coinvolgimento. Tale processo, una volta mappato, è stato oggetto di una specifica analisi volta a identificare, in primis, i soggetti interni coinvolti nell'implementazione del processo e, successivamente, a stilare una prima lista di stakeholder esterni nell'intento di valutare il ruolo che ciascuno di essi ha nel processo e di definire le modalità con cui è necessario gestire ciascuno dei soggetti coinvolti. Comprendere le esigenze dei vari portatori di interesse e comunicare con frequenza e costantemente con loro, contribuisce a far in modo che essi comprendano i progressi e le esigenze del progetto/processo e conseguentemente concorre a farli sentire maggiormente coinvolti.

La valutazione di impatto del contesto interno

L'analisi del contesto interno si pone l'obiettivo di identificare il sistema delle responsabilità interne all'Istituto e il livello di

Analisi dello scenario esterno e interno per individuare le circostanze i fattori che possono agevolare comportamenti corruttivi

complessità dell'amministrazione. Ai fini dell'analisi rilevano le segnalazioni di condotte potenzialmente illecite pervenute in Istituto attraverso il canale *whistleblowing* o attraverso altre modalità, gli esiti del monitoraggio sui procedimenti disciplinari attivati e conclusi (fonte Ufficio Procedimenti Disciplinari), le informazioni di monitoraggio inerenti alla gestione dei rischi dell'anno precedente (il cui esito è sinteticamente illustrato nel paragrafo denominato "*Monitoraggio sull'idoneità e sull'attuazione delle misure*") nonché eventuali segnalazioni inerenti le comunicazioni di notizie di reato alle Autorità giudiziarie competenti.

È opportuno sottolineare, ai fini dell'analisi del contesto interno, il percorso avviato dall'Istituto verso l'integrazione dei sistemi di programmazione, orientato ad un maggiore coordinamento tra gli obiettivi di performance organizzativa ed individuale e gli obiettivi di prevenzione della corruzione e trasparenza.

Nella programmazione delle attività dell'Istituto per il 2023 sono individuati specifici obiettivi, nonché i relativi indicatori, dedicati allo sviluppo dei temi inerenti alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza. In particolare, i principali obiettivi in materia di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza assunti dall'Istituto, definiti nell'ambito del Programma Strategico PG12 "*Promozione e rafforzamento dell'etica nelle aree dell'Istituto maggiormente esposte al rischio di corruzione*" e a loro volta declinati in attività specifiche, sono riportati nel prospetto che segue.

OBIETTIVI E ATTIVITÀ DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E PROMOZIONE DELLA TRASPARENZA

OBIETTIVO	ATTIVITÀ
Integrare il sistema di prevenzione della corruzione con i sistemi di pianificazione e controllo interno	Integrazione tra il sistema dei controlli ai fini della prevenzione della corruzione e del riciclaggio e il sistema dei controlli interni dell'Istituto
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	Supporto RPC
	Monitoraggio su obblighi di pubblicazione e accesso civico

Ai fini della determinazione del contesto interno di riferimento, risulta, altresì, imprescindibile tenere conto del fatto che l'Istituto ha ottenuto la certificazione ISO 37001:2016 del Sistema di gestione per la prevenzione della corruzione, per il periodo 28/7/2021-27/7/2024 e la certificazione ISO 9001:2015 del processo di gestione dei rischi di corruzione. Tali certificazioni risultano di fondamentale importanza per lo sviluppo e l'attuazione di un'adeguata Politica di contrasto alle frodi e alla corruzione, nonché per prevenire i rischi di conflitti di interesse e di doppio finanziamento nell'ambito dei progetti finanziati dalle risorse previste dal PNRR.

L'Istat ha ottenuto la certificazione ISO delle procedure per la prevenzione della corruzione

In attuazione del sistema certificato ISO 37001, con Deliberazione DOP/441/2022 del 18/05/2022 è stato designato in Istituto il Responsabile per la funzione di conformità per la prevenzione della corruzione della corruzione, le cui funzioni sono:

- supervisionare la progettazione, l'attuazione e il miglioramento del Sistema di gestione per la prevenzione della corruzione da parte dell'organizzazione;
- fornire consulenza e guida al personale circa il Sistema e le questioni legate alla corruzione;
- assicurare che il Sistema sia conforme ai requisiti della norma;
- relazionare sulla prestazione del Sistema all'organo direttivo e all'alta direzione e ad altre funzioni, nel modo opportuno.

La Funzione di Conformità risponde direttamente al Responsabile della prevenzione della corruzione (RPCT) in Istat, che coordina il Sistema di prevenzione ai sensi della normativa vigente, nel rispetto delle indicazioni fornite dal Direttore generale.

L'Istituto adotterà una "Politica in materia di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza"

Inoltre l'Istituto sta predisponendo il *Manuale del Sistema di gestione per la prevenzione della corruzione*, che illustra gli aspetti organizzativi e metodologici di riferimento del Sistema di prevenzione Istat, e uno specifico atto che illustra sinteticamente la *"Politica dell'Istat in materia di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza"*. La politica, una volta approvata dal Consiglio, sarà sottoscritta, per accettazione, dai responsabili delle strutture organizzative dell'Istituto.

Mappatura dei processi sensibili

Il processo di gestione del rischio di corruzione in Istat trova il suo punto di aggregazione nella ripartizione per Aree, in conformità con quanto illustrato nelle più recenti edizioni del Piano Nazionale Anticorruzione (PNA), che opera la distinzione tra: "Aree generali" (comuni a tutte le Amministrazioni) e "Aree specifiche" (individuate dalla singola Amministrazione). In linea con gli indirizzi forniti dall'ANAC nel PNA 2022 (attualmente in corso di pubblicazione), per il triennio 2023-2025, particolare

Analisi dello scenario esterno e interno per individuare le circostanze i fattori che possono agevolare comportamenti corruttivi

attenzione sarà fornita all'Area "Contratti pubblici" con specifico riferimento all'attività contrattuale connessa all'attuazione dei progetti finanziati con le risorse derivanti dal PNRR.

Identificazione e valutazione dei rischi corruttivi

Il processo di gestione dei rischi corruttivi dell'Istituto e, più in generale, il Sistema di prevenzione della corruzione, è coerente con le indicazioni della Legge 190/2012 (e s.m.i.) nonché con le disposizioni regolamentari emanate dall'Autorità Nazionale Anticorruzione e si ispira agli standard maggiormente riconosciuti a livello internazionale, tra cui l'ISO 31000:2018 e l'ISO 37001:2016. Conseguentemente, il Sistema segue l'impostazione tipica prevista dagli standard internazionali di *risk management* e dal PNA, con particolare riferimento alle versioni del 2019 e del 2022.

Gli strumenti e le fasi per raggiungere gli obiettivi di prevenzione della corruzione in Istat sono ricompresi nell'ambito del processo di gestione del rischio che si sviluppa secondo una logica sequenziale e ciclica, volta al continuo miglioramento. In sede di avvio della nuova programmazione si acquisiscono, quindi, le informazioni inerenti al monitoraggio della gestione precedente e si analizzano i cambiamenti intervenuti nel contesto esterno ed interno di riferimento (es. eventuali processi e attività reingegnerizzati, monitoraggio dei procedimenti disciplinari attivati e conclusi, numero di segnalazioni di condotte potenzialmente illecite da cui poter definire nuovi rischi). Tale analisi conduce all'identificazione di rischi e comportamenti corruttivi specifici e contestualizzati rispetto alla realtà interna ed esterna in cui opera l'Istituto.

L'attività di *assessment*, che è svolta dalle strutture organizzative per le rispettive aree di competenza sotto il coordinamento metodologico del RPCT e del Nucleo di supporto che lo coadiuva nell'esercizio delle sue funzioni, è la fase del processo di gestione del rischio in cui l'evento corruttivo è identificato, analizzato e confrontato con gli altri rischi al fine di individuare le priorità di intervento e le misure di prevenzione e contenimento.

La valutazione si articola nelle seguenti fasi: Identificazione, Analisi e Stima (misurazione), Ponderazione.

Identificazione e analisi

L'*identificazione* dei rischi é effettuata attraverso una partecipazione attiva delle strutture organizzative, sulla base delle indicazioni metodologiche e sotto il coordinamento del RPCT e con il supporto operativo del Nucleo, allo scopo di predisporre il catalogo dei rischi di corruzione di ciascuna struttura dirigenziale; dalla somma dei singoli cataloghi deriva il Catalogo dei rischi di corruzione dell'Istituto.

Le fasi del
processo di
gestione dei rischi
corruttivi

In particolare i dirigenti, avvalendosi del supporto operativo dei propri referenti e del supporto metodologico del Nucleo, hanno identificato:

- i *comportamenti corruttivi*, cioè le modalità operative attraverso le quali è attuato l'atto di corruzione;
- i *fattori abilitanti*, o circostanze organizzative, che agevolano il concretizzarsi dei comportamenti e quindi consentono di individuare le misure di trattamento più efficaci per contenere o prevenire un determinato evento rischioso.

In questa fase, le strutture hanno effettuato anche 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 successiva fase di "analisi e stima del rischio".

Misurazione e Valutazione

La *misurazione* dei rischi di corruzione, individuati nella fase di identificazione, è effettuata dai dirigenti delle strutture organizzative che hanno contribuito all'identificazione degli eventi rischiosi, in quanto ragionevolmente in possesso delle informazioni necessarie per effettuare un *assessment* adeguatamente coerente con la realtà dell'Istituto, seppure frutto di auto-valutazione. Lo schema di riferimento utilizzato riproduce lo schema Metodo del *Self & Control Risk Assessment*, già impiegato in Istituto nei precedenti cicli del processo di gestione dei rischi, sia di corruzione che di altre tipologie di rischio.

La metodologia seguita prende in considerazione la distinzione tra rischio "inerente" e rischio "residuo", ovvero sia il livello di rischio di un evento potenzialmente manifestabile, rispettivamente, in assenza di misure di contenimento (rischio *inerente*) e in presenza di misure di controllo (rischio *residuo*). Concretamente, i *risk owner* (ossia i responsabili delle strutture organizzative titolari dei cataloghi) effettuano, dapprima, la misurazione del livello del rischio "inerente", sulla base di specifici criteri qualitativi; successivamente, indicano con maggior dettaglio i controlli esistenti e ne definiscono il livello di effettività attraverso specifici indicatori; la combinazione delle due valutazioni (valore del rischio inerente e livello dell'effettività dei controlli) determina il livello di rischio "residuo". Per la misurazione è stata prescelta una logica esclusivamente qualitativa applicando dei criteri di misurazione generali che esulano dalla classificazione degli indici di probabilità ed impatto.

I criteri (di natura qualitativa) utilizzati per la stima del Rischio Inerente sono: 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. Il risultato complessivo del Rischio Inerente è determinato dalla somma delle valutazioni dei singoli criteri applicati.

I criteri scelti per la valutazione dell'idoneità dei controlli esistenti in Istat sono: *pertinenza, velocità di reazione dei controlli, riscontrabilità*. La valutazione complessiva sull'idoneità dei controlli è determinata dalla somma delle valutazioni dei singoli criteri applicati.

Dalla combinazione dei valori del Rischio Inerente e dei Controlli esistenti deriva la stima complessiva del Rischio Residuo.

Ponderazione

La strategia di prevenzione della corruzione adottata dall'Istituto si fonda sulla selezione, in un'ottica di efficienza ed efficacia, di specifici comportamenti corruttivi (c.d. *prioritari*) su cui focalizzare l'attenzione e sull'individuazione delle priorità di trattamento, vale a dire sulla definizione, programmazione e attuazione di interventi mirati che oltre a prevenire il comportamento corruttivo incidano anche e soprattutto sulle condizioni ("fattori abilitanti") che l'hanno resa possibile.

Da un punto di vista operativo l'attività di ponderazione è finalizzata a stabilire:

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

La responsabilità delle attività di ponderazione appartiene esclusivamente al RPCT che, sulla base di specifici criteri predefiniti, individua gli interventi prioritari. La ponderazione ha ad oggetto le fattispecie corruttive identificate dalle strutture organizzative e tiene conto delle risultanze della valutazione dei comportamenti che afferiscono a tali fattispecie corruttive. Operativamente, quindi, in questa fase il RPCT effettua le seguenti operazioni:

- a. analizza ciascuna fattispecie corruttiva identificata dalle strutture e i comportamenti ad essa afferenti;
- b. verifica l'avvenuta misurazione del rischio residuo;
- c. decide il carattere prioritario o meno d'intervento;
- d. indica il criterio prevalente adottato per la scelta delle priorità (nell'ambito del set di criteri sopra elencati).

Per il 2023 i rischi sui quali l'Istituto intende concentrare le priorità sono, in particolare: Alterazione della procedura di reclutamento del personale, Manipolazione della procedura di gara, Manipolazione della procedura di gestione del contratto,

Una strategia di prevenzione della corruzione fonda sulla selezione e la ponderazione dei comportamenti corruttivi

Manipolazione di dati finanziari, economici e fiscali e non, nel sistema informativo amministrativo-contabile, Abuso nell'esercizio dello strumento della delega, Manipolazione dei processi di *pay roll*, Alterazione della modalità di svolgimento della prestazione lavorativa, Utilizzo improprio della titolarità dei dati e/o elaborazioni prodotte dall'Istituto a fini personali o altrui, Manipolazione della procedura di stipula di accordi e convenzioni (onerose e non), Divulgazione non autorizzata di informazioni e dati statistici, anche sensibili.

Progettazione di misure organizzative per il trattamento del rischio

Per il triennio 2023-2025, in continuità con la metodologia di gestione del rischio già sperimentata e attuata negli anni precedenti, sulla base degli indirizzi forniti dal RPCT, l'Istat ha individuato un numero limitato di interventi (c.d. *prioritari*) sui quali focalizzare l'attenzione, in un'ottica di efficienza, efficacia ed economicità dell'azione amministrativa. Per l'anno 2023, la fase di predisposizione e sottoscrizione delle schede non si è ancora conclusa e si protrarrà oltre la data prevista di adozione del PIAO.

Le scelte in materia di prevenzione della corruzione effettuate in sede strategica sono rese operative mediante l'attribuzione alle strutture organizzative e ai rispettivi dirigenti di specifici target da raggiungere in materia di prevenzione, definiti nell'ambito delle misure di contenimento dei rischi di corruzione; i dirigenti stessi (direttori di dipartimento e direttori centrali) prendono in carico la responsabilità di realizzare gli interventi di prevenzione di rispettiva competenza per il triennio 2023-2025, mediante la sottoscrizione delle rispettive schede di programmazione. Infatti, elementi di primaria importanza ai fini dell'effettiva implementazione delle misure sono l'indicazione esplicita della struttura organizzativa e del dirigente responsabile nonché dell'indicatore e dell'obiettivo da raggiungere. L'Istituto ha adottato una metodologia volta al superamento della logica del mero adempimento nella definizione delle misure, prediligendo un approccio che si concretizza nella distinzione tra misure "associate" ai rischi e misure "non associate". Infatti il PNA, già a partire dalla prima edizione rilasciata nel 2013, ha costantemente indicato come obbligatoria l'implementazione di un set di misure i cui contenuti e obiettivi erano predefiniti dallo stesso documento: dalla rotazione del personale (ordinaria e straordinaria) al *whistleblowing*, dal codice di comportamento ai patti di integrità, ecc. In Istat tali misure sono state catalogate come "non associate" a specifici rischi di corruzione, in quanto sono finalizzate a mitigare e contenere il livello di esposizione al rischio di corruzione dell'amministrazione nel suo complesso. Le misure "associate" a rischi specifici sono individuate dai dirigenti responsabili delle strutture dirigenziali, sulla base delle rispettive competenze, in sede di analisi del rischio di

**Nel 2023-2025
proseguirà
il ricorso
ai protocolli
di prevenzione
della corruzione**

corruzione: tali misure sono finalizzate a mitigare e contenere i comportamenti corruttivi identificati dalle strutture dirigenziali nell'ambito delle aree di rispettiva competenza.

Con riferimento alla metodologia adottata per la definizione e programmazione dei trattamenti di prevenzione della corruzione per il triennio 2023-2025, si intende procedere sulla scia delle innovazioni introdotte nel 2022, ossia utilizzando lo strumento del c.d. "Protocollo" di prevenzione e prevedendo nell'ambito delle schede di programmazione delle misure una specifica sezione dedicata all'integrazione con altre tipologie di rischio, in particolare, quelli di riciclaggio. Tale innovazione mira a dare concreta attuazione all'obiettivo di costruire e implementare in Istat un Sistema integrato per la gestione dei rischi di corruzione e dei rischi di riciclaggio. La fase di programmazione dei trattamenti è stata, quindi, strutturata in modo tale da identificare misure di prevenzione denominate appunto "Protocolli", che possono ricomprendere al loro interno più "interventi" (misure di prevenzione) tra loro collegati e finalizzati a prevenire sia la corruzione che il riciclaggio mediante un'azione congiunta. Pertanto, qualora in sede di identificazione dei rischi le strutture rilevino un'integrazione tra fattispecie corruttive e fattispecie riconducibili al riciclaggio, il "Protocollo" risulta composto da un mix di interventi (misure) che in maniera congiunta mira a mitigare entrambi i rischi. Nel caso in cui tale connessione non sia stata rilevata il "protocollo" risulta costituito da più interventi tra loro collegati ma esclusivamente finalizzati a prevenire i rischi di corruzione.

Per il triennio 2023-2025 gli obiettivi e gli interventi di prevenzione della corruzione dell'Istituto si pongono in continuità con quanto già definito nella programmazione 2022-2024 pur considerando eventuali nuove azioni che si renderanno necessarie e funzionali alla realizzazione degli interventi derivanti dall'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR).

Si prevede che a partire dal 2023 verrà predisposta una misura specifica di attivazione delle procedure di rotazione ordinaria e straordinaria per specifiche categorie di dipendenti. Tale misura sarà definita in collaborazione con i responsabili delle direzioni in cui verranno evidenziati possibili profili maggiormente esposti al rischio di corruzione e/o potenziali situazioni di conflitto di interessi.

Nell'ambito degli interventi da attuare nel 2023, particolare rilievo merita l'attività di formazione obbligatoria e di sensibilizzazione del personale in materia di etica e anticorruzione.

Monitoraggio sull'idoneità e sull'attuazione delle misure

Il monitoraggio sull'attuazione delle misure e dei relativi obiettivi è svolto secondo il piano dei controlli strutturato su 3 livelli. Nell'ambito di tale sistema di controlli, al Responsabile della prevenzione della corruzione e della promozione della

La rotazione d'impiego di alcune categorie di dipendenti ridurrà i rischi di corruzione o conflitto d'interesse

trasparenza (RPCT) è assegnato il compito di coordinare le attività di monitoraggio a carico delle strutture, tramite anche il contributo di un nucleo ristretto di competenze specialistiche in ambito di prevenzione della corruzione e sistemi di controllo (si veda Allegato 7).

Da un punto di vista operativo, ai fini del monitoraggio, i Direttori responsabili degli interventi di prevenzione della corruzione sono chiamati a fornire informazioni sullo stato di attuazione delle misure di cui sono responsabili, con cadenza annuale (nel mese di dicembre dell'anno di riferimento); tuttavia, è stata prevista una verifica infra annuale sullo stato di avanzamento delle attività volte alla realizzazione delle misure di prevenzione ed un'interlocuzione costante nel corso dell'anno tra strutture organizzative e il Nucleo di supporto al RPCT, basata sull'organizzazione di appositi incontri in cui sono direttamente coinvolti i Referenti per la prevenzione della corruzione e la promozione della trasparenza.

Nel mese di novembre 2022 è stata effettuata la verifica infra annuale che ha fotografato lo stato di attuazione degli interventi alla data del 30/09/2022. Dalle informazioni raccolte è emerso che oltre il 4% degli interventi di trattamento è stato concluso, oltre l'80% risulta in corso di realizzazione, mentre circa l'8% non è ancora stato avviato. Per una corretta interpretazione di tali dati è opportuno segnalare che i lavori per l'attuazione degli interventi di prevenzione della corruzione sono stati avviati successivamente all'aggiornamento del PIAO 2022-2024 da parte del Consiglio, avvenuto nel corso della seduta del 17 giugno 2022.

Tavola 2. Stato monitoraggio al 30/09/2021 degli output finali ed intermedi

	CONCLUSI	IN CORSO	NON AVVIATI	IN ATTESA	TOTALE
Output finali	2	6	4	36	48
	4%	13%	8%	75%	100%
Output intermedi 1	11	16	10	11	48
	23%	33%	21%	23%	100%
Output intermedi 2	6	3	3	33	45
	13%	7%	7%	73%	100%
Output intermedi 3	0	0	1	13	14
	0%	0%	7%	93%	100%

Programmazione dell'attuazione della trasparenza

Per il triennio 2023-2025 l'Istituto conferma il proprio impegno nell'investire risorse sia sulla progressiva automatizzazione degli iter di pubblicazione di dati, informazioni e documenti nell'area di sito web "Amministrazione Trasparente" sia sulle azioni organizzative per l'attuazione del diritto di accesso, in coerenza con il Programma Strategico PG12 "Promozione e

È in programma l'aggiornamento automatizzato delle informazioni della sezione "Amministrazione trasparente"

rafforzamento dell'etica nelle aree dell'Istituto maggiormente esposte al rischio di corruzione" già menzionato.

È stata prorogata la misura di trattamento, afferente all'ambito delle "azioni di semplificazione", identificata con codice G.7.3 ("Automatizzazione della pubblicazione degli atti nella sezione Amministrazione trasparente del sito istituzionale"), la cui titolarità è della Direzione centrale per la pianificazione strategica e la trasformazione digitale. A partire dal 2023, inoltre, tale misura è collegata al programma strategico "Digitalizzazione dei dati e dei processi e Amministrazione trasparente" (PG7).

La task force costituita per l'attuazione della misura G.7.3 sta completando la ricognizione dei flussi di pubblicazione e delle rispettive criticità; al riguardo il Nucleo di presidio, responsabile di tale ricognizione con il supporto dei referenti di struttura nell'ambito della task force, ha predisposto apposite schede contenenti, fra numerose altre, le seguenti informazioni per ciascun flusso di pubblicazione:

- ✓ Riferimenti normativi per l'obbligo di pubblicazione
- ✓ Trattamento di dati personali o di dati identificativi diretti (si/no)
- ✓ Formato di pubblicazione
- ✓ Direzione competente
- ✓ Servizio competente
- ✓ Referente di struttura all'interno della task force
- ✓ Archivi di prelevamento (fonte)
- ✓ Sequenza di lavorazione
- ✓ Passaggi immediatamente automatizzabili allo stato attuale
- ✓ Ostacoli alla pubblicazione automatizzata riscontrati nel flusso
- ✓ Proposte di risoluzione / Esigenze da tenere presenti per la pubblicazione automatizzata

Nel complesso il coordinamento della task force, sulla base degli esiti della ricognizione e visto anche il piano di fattibilità 2022-2024 approvato per la misura G.7.3, ha ravvisato l'esigenza di una riformulazione degli obiettivi e delle scadenze inizialmente assegnati, con l'intento di identificare un ordine di priorità negli iter da automatizzare mirato ad agevolare al massimo il raggiungimento di risultati parziali (rispetto al totale dei flussi da automatizzare) in tempi relativamente brevi.

Nelle more dell'automatizzazione dei flussi di pubblicazione, la sezione "Amministrazione Trasparente" del sito istituzionale è presidiata in modo continuo attraverso la verifica delle richieste di pubblicazione trasmesse dalle strutture dell'Istituto in base alle Indicazioni operative ad uso interno, elaborate dal Nucleo di presidio in collaborazione con la Direzione centrale comunicazione e informazione. La verifica complessiva dell'assolvimento degli obblighi è svolta dal Nucleo di presidio

Sono costantemente presidiate sia la sezione "Amministrazione trasparente"...

almeno annualmente, in concomitanza con il rilascio della relativa Attestazione a carico dell'OIV dell'Istituto.

Il Nucleo di presidio interviene su richiesta per fornire supporto organizzativo e delucidazioni alle strutture per l'allineamento e la semplificazione dei flussi di lavoro, con riferimento agli obblighi di rispettivo interesse e con attenzione ai seguenti aspetti di rilevanza generale: a) tutela dei dati personali eventualmente presenti nei documenti da pubblicare; b) formato dei documenti da pubblicare; c) indicizzazione dei documenti pubblicati. Costituisce inoltre punto di riferimento sulla normativa di settore in tutti i casi in cui non sia necessario consultare la Direzione centrale affari giuridici e legali ovvero il Responsabile Protezione Dati per ambiguità o difficoltà nell'interpretazione della norma.

Per quanto riguarda l'esercizio del diritto di accesso, il Nucleo di presidio, per il tramite del nodo di protocollo dedicato e delle caselle di posta elettronica accessocivico@istat.it e PEC accessocivico@postacert.istat.it, assolve la funzione organizzativa di presidio e monitoraggio di tutte le istanze di accesso intercettate dal Sistema di gestione documentale di cui l'Istituto si è dotato. Le due caselle di posta elettronica costituiscono il canale di elezione per l'arrivo delle istanze di accesso civico e civico generalizzato, mentre l'inoltro delle istanze di accesso agli atti da parte dei richiedenti avviene prevalentemente per il tramite delle caselle istituzionali delle strutture responsabili dei procedimenti per i quali è richiesto l'accesso.

In data 13 luglio 2017 l'Istituto ha adottato, con deliberazione 131/DGEN, il "Disciplinare per la gestione delle richieste di accesso civico a dati, documenti e informazioni ex art. 5 del decreto legislativo n. 33/2013". L'esigenza, successivamente intervenuta, di regolamentare un sistema di gestione e monitoraggio integrato per l'esercizio del diritto di accesso sia civico e generalizzato che procedimentale/documentale, ha portato all'adozione della misura G.7.1 ("Disciplinare integrato per la gestione delle istanze di accesso"), la cui titolarità è della Direzione Generale, con conseguente costituzione di un gruppo di lavoro avente il compito di aggiornare il disciplinare sull'accesso civico vigente, nonché di produrre apposita relazione tecnica di valutazione dell'impatto di tale aggiornamento sull'Atto Organizzativo Generale che tuttora disciplina l'accesso agli atti e l'accesso ai dati amministrativi in Istituto (AOG3); il gruppo ha terminato i propri lavori il 29 ottobre 2021. Di recente, con deliberazione DOP/523 del 16 giugno 2022, è stato formalmente costituito un nuovo gruppo di lavoro, coordinato dalla Direzione centrale affari giuridici e legali, avente il compito di predisporre lo schema del provvedimento di un nuovo AOG3 che razionalizzi tutte le tipologie di accesso nell'Istituto. Tale schema verrà successivamente sottoposto all'esame e all'approvazione del Consiglio ai sensi dell'art. 8, comma 7, lettera d), dello Statuto. Al momento la bozza è al vaglio delle strutture coinvolte nei flussi di lavoro.

... sia l'intero
flusso di istanze
di accesso civico
e generalizzato

È prevista
l'adozione
di un nuovo Atto
organizzativo
generale per
razionalizzare
tutte le tipologie
di accesso

Infine, il processo di gestione delle istanze di accesso civico generalizzato dell'Istituto è stato oggetto di analisi con riferimento alla misura di trattamento del rischio di corruzione G.10: "Regolazione dei rapporti con rappresentanti di interessi particolari (lobbies)". Tale misura, la cui titolarità è assegnata alla Direzione centrale per la pianificazione strategica e la trasformazione digitale, ha previsto la ricognizione degli stakeholder rilevanti con il fine di realizzare una proposta di coinvolgimento degli stessi sulla base del progetto sperimentale di valutazione partecipativa coordinato dal Dipartimento della funzione pubblica e facente capo alle Linee guida n. 4/2019 della Presidenza del Consiglio dei ministri. Le attività del progetto strettamente legate al processo di gestione dell'accesso civico generalizzato sono state oggetto della IV Giornata della trasparenza in Istat, individuata dal RPCT, su proposta del Nucleo di presidio, quale azione di coinvolgimento dei relativi portatori di interesse, e svoltasi in modalità mista (in presenza nella sede di Roma, e da remoto) in data 19 dicembre 2022.

SEZIONE 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

Sottosezione di programmazione - *Organizzazione*

Livelli di responsabilità organizzativa

Lo Statuto dell'Istat²⁴ individua i seguenti organi dell'Ente:

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

Gli organi di indirizzo dell'Istituto si avvalgono anche del supporto di Comitati istituiti per il governo di specifiche aree di intervento. Fra questi, il Comitato di Presidenza è sede di coordinamento tecnico-scientifico-organizzativo tra le aree funzionali dell'Ente, mentre il Comitato per la Ricerca svolge funzioni di indirizzo, controllo di coerenza e di uniformità di approcci nell'ambito della ricerca. Il Comitato di Programmazione Operativa (CPO), rappresenta invece il luogo di traduzione operativa e monitoraggio delle decisioni maturate in seno al Comitato di Presidenza e da parte degli organi di indirizzo.

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

²⁴ <https://www.istat.it/it/files//2017/02/STATUTO-Istat.pdf>.

Ampiezza media delle unità organizzative

Le attività dell'Istat, come già riportato, sono strutturate in *iniziative*, soluzioni organizzative agili, strutturate secondo due profili:

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

Come desumibile dalla 2 le iniziative per il 2023 sono 724. La maggior parte di esse (300, pari al 41,4%) conta sul contributo di 1-2 anni persona (FTE), mentre soltanto 66 iniziative si avvalgono dell'apporto di 5 o più anni persona. Se consideriamo gli FTE relativi alle iniziative, è possibile sottolineare che il peso maggiore in termini di FTE (463) si concentra sulle iniziative di più grandi dimensioni (da 5 anni persona e oltre).

Tavola 3. Iniziative e personale per classi di FTE – Anno 2023

INIZIATIVE / PERSONALE IMPIEGATO	CLASSE DI FTE					TOTALE
	<1	[1-2[[2-3[[3-5[[5 e oltre	
Iniziative (n.)	88	300	153	117	66	724
Personale (FTE)	62	433	372	439	463	1.768

Fonte: Istat, Elaborazioni su dati SAP al 31.12.2022

Analizzando invece le iniziative per struttura organizzativa e tipologia emerge che la maggior parte delle iniziative progettuali trova collocazione del DIPS, che del resto ospita al suo interno il maggior numero di tali forme organizzative (Tavola 4). L'attività di tutto l'Istituto trova attuazione comunque attraverso iniziative continuative.

Tavola 4. Iniziative per struttura organizzativa e tipologia - Anno 2023

DIPARTIMENTI/STRUTTURE	Iniziative continuative	Iniziative progettuali	Totale
Direzione Generale	82	9	91
Dipartimento per la produzione statistica	332	105	437
Dipartimento per lo sviluppo di metodi e tecnologie per la produzione e diffusione dell'informazione statistica	113	14	127
Direzione centrale per i rapporti esterni, le relazioni internazionali, l'ufficio stampa e il coordinamento del Sistan	60	2	62
Presidenza	7		7
Totale	594	130	724

Fonte: Istat, Elaborazioni su dati SAP al 31.12.2022

Specificità del modello organizzativo

Gli organi di indirizzo dell'Istituto si avvalgono anche del supporto di Comitati istituiti per il governo di specifiche aree di intervento. Fra questi, il Comitato di Presidenza è sede di coordinamento tecnico-scientifico-organizzativo tra le aree funzionali dell'Ente, mentre il Comitato per la Ricerca svolge funzioni di indirizzo, controllo di coerenza e di uniformità di approcci nell'ambito della ricerca. Il Comitato di Programmazione Operativa (CPO), rappresenta invece il luogo di traduzione operativa e monitoraggio delle decisioni maturate in seno al Comitato di Presidenza e da parte degli organi di indirizzo.

Sottosezione di programmazione - *Lavoro Agile*

Inquadramento legislativo

L'inquadramento legislativo sul lavoro agile ha radici nel nostro ordinamento fin dal 1998 con la terza delle cd. Leggi Bassanini relative al riordinamento degli assetti organizzativi nelle PPAA. Con essa veniva introdotto il concetto del telelavoro *“allo scopo di razionalizzare l'organizzazione del lavoro e di realizzare economie di gestione attraverso l'impiego flessibile delle risorse umane”*.

Con la Legge n. 124 /2015 cd. Riforma Madia, art. 14, si è inteso promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nella Pubblica Amministrazione, stimolando l'adozione di *“misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l'attuazione del telelavoro e per la sperimentazione di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa”*.

Nel 2017 con la Legge n. 81/2017 è stata ufficialmente avviata la stagione del lavoro agile nelle Pubbliche Amministrazioni con una disciplina della modalità di lavoro a distanza innovativa rispetto a quanto normato in precedenza.

Per effetto, poi, dell'emergenza sanitaria da Covid-19 si è determinata la improcrastinabile necessità di implementazione di un modello organizzativo fondato sulla flessibilità lavorativa che ha indotto, con la successione di Decreti Legge di quel periodo, a trasformare la “sperimentazione” del lavoro agile nella PA, in modalità ordinaria di lavoro.

La più recente legislazione nonché i nuovi contratti collettivi di lavoro, a dimostrazione dell'importanza che l'obbligato cambiamento organizzativo ha avuto nella organizzazione del lavoro, assorbono in sé questi nuovi concetti e rendono più organica la relativa disciplina distinguendo tra lavoro agile e lavoro da remoto.

Cosicché il lavoro agile mantiene la definizione fornita dalla Legge n. 81/2017, ossia una delle possibili *modalità di effettuazione della prestazione lavorativa per processi e attività di lavoro, previamente individuati dalle amministrazioni, per i quali sussistano i necessari requisiti organizzativi e tecnologici*

L'evoluzione del
modello
organizzativo
lavoro a distanza

per operare con tale modalità. Esso è finalizzato a conseguire il miglioramento dei servizi pubblici e l'innovazione organizzativa garantendo, al contempo, l'equilibrio tra tempi di vita e di lavoro, mentre il lavoro da remoto può essere prestato, anche, con vincolo di tempo e nel rispetto dei conseguenti obblighi di presenza derivanti dalle disposizioni in materia di orario di lavoro, attraverso una modificazione del luogo di adempimento della prestazione lavorativa, che comporta la effettuazione della prestazione in luogo idoneo e diverso dalla sede dell'ufficio al quale il dipendente è assegnato. Tale modalità lavorativa deve essere realizzabile con l'ausilio di dispositivi tecnologici, messi a disposizione dall'amministrazione e può essere svolto in due distinte forme:

a) telelavoro domiciliare, che comporta la prestazione dell'attività lavorativa dal domicilio del dipendente;

b) altre forme di lavoro a distanza, come il co-working o il lavoro decentrato da centri satellite.

Contesto interno di partenza

Nel corso dell'anno 2022, nelle more della sottoscrizione del CCNL del comparto Istruzione e Ricerca, l'Istituto ha proseguito l'organizzazione del lavoro agile secondo il principio della prevalenza di cui al DM 8 ottobre 2021 del Dipartimento della Funzione Pubblica (51% di giorni di presenza e 49% di giorni di lavoro a distanza) da calcolare su base bimestrale.

Nell'applicazione di tali modalità organizzative si è data piena applicazione a tutte le condizionalità previste dal citato DM dell'8 ottobre 2021 e delle relative linee guida applicative.

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

- stipula dei contratti individuali di lavoro agile validi fino al 28 febbraio 2023;
- computo della numerosità di giornate di lavoro agile fruite su base bimestrale;
- tetto massimo di 20 giornate di fruizione del lavoro agile anche in modalità "mista" per un limite massimo di 4 giornate frazionabili.

Nel corso dell'anno 2022 e nell'ambito del tavolo di contrattazione integrativa sul salario accessorio, è stato affrontato lo specifico tema dell'attività in turno da svolgere in modalità da remoto qualora le condizioni tecniche lo avessero consentito.

Parallelamente anche la Direzione Information Technology ha avviato le azioni di intervento necessarie all'adeguamento tecnologico che consenta l'utilizzo delle postazioni di lavoro in modo svincolato dalla postazione fisica.

Relativamente alle azioni previste per la Logistica nel corso del 2022 è stata conclusa una prima valutazione sulla redistribuzione degli spazi in funzione della fruizione del lavoro agile secondo regole di accesso all'istituto giuridico allora

vigenti, da cui è emersa la possibilità teorica di risparmio di postazioni di lavoro nella misura di circa il 25% per ciascuna sede del polo romano, che consentirebbe – nell’ambito di una successiva applicazione pratica – la conversione di un certo numero di stanze ad altro uso (stanze riunioni, archivio ecc).ovviamente l’eventuale conversione di spazi dovrà tener conto di possibili vincoli connessi all’inclusione lavorativa delle varie forma di disagio.

Condizionalità

I presupposti organizzativi allo sviluppo di un modello di lavoro agile efficace sostenibile e a valore aggiunto, risiedono in tre macro aree di influenza:

capitale sociale ed intellettuale:

- ✓ Cultura del risultato e del miglioramento continuo
- ✓ Azione in condizioni di incertezza e imprevedibilità entro linee guida condivise (cultura, valori, appartenenza, obiettivi, specifiche)
- ✓ Shared Leadership
- ✓ Competenze e comportamenti associati a responsabilità e autonomia verso il raggiungimento di un risultato

assetto organizzativo:

- ✓ Reingegnerizzazione dei processi organizzativi (no silos)
- ✓ Sistemi evoluti di comunicazione e coordinamento
- ✓ Architettura degli spazi di lavoro
- ✓ Sistemi ICT e loro integrazione

politiche e pratiche del lavoro:

- ✓ Job Redesign sostenuto da formazione e sviluppo
- ✓ Cicli di gestione delle performance e di valorizzazione del potenziale
- ✓ Relazione capo-collaboratore supportata da metriche
- ✓ Team autonomi e intelligenza distribuita.

In particolare il processo strettamente legato all’assetto organizzativo passa attraverso tre fattori abilitanti rappresentati da tecnologia, cultura e spazi.

Progettazione interna e valore pubblico

Tra i temi che questa Amministrazione affronterà nel corso del prossimo triennio vi è anche quello relativo all’efficientamento logistico secondo un approccio *desk sharing*, che consentirà l’ottimizzazione dell’utilizzo degli spazi secondo logiche di rotazione e condivisione delle postazioni di lavoro realizzata secondo analisi activity-based.

L’obiettivo finale di generare valore pubblico ed impatti migliorativi per la collettività risiede nella introduzione dell’approccio «desk sharing» per le sedi Romane di Istat che può creare le condizioni per far nascere un nuovo modello di lavoro ibrido che rappresenta, peraltro, anche un passo

importante verso la sostenibilità delle organizzazioni produttive (si pensi al risparmio di consumi energetici all'interno degli uffici e ad una riduzione nelle emissioni di CO2 grazie alla diminuzione del traffico legato agli spostamenti per raggiungere il posto di lavoro, o alla sostenibilità sociale con il miglioramento del work-life balance o ancora l'incremento dell'efficienza e della produttività con organizzazione del lavoro basata su flessibilità, valutazione per obiettivi, valorizzazione delle risorse umane, razionalizzazione delle risorse strumentali, e sulla misurazione della performance).

Figura 1. Un passo importante verso la sostenibilità



In tale contesto di riferimento l'Istituto sta avviando riflessioni per prepararsi ad un futuro di lavoro «ibrido», improntato sul concetto di flessibilità, grazie al quale poter scegliere tra molteplici luoghi di lavoro, fisici e virtuali, di cui fruire intenzionalmente per soddisfare bisogni specifici correlati all'operatività aziendale, alla produttività personale, al comfort, alle relazioni e alla crescita.

Istat ha colto l'opportunità per il cambiamento avviando un percorso di studio, analisi e ipotesi di fattibilità fin dal 2021 con l'obiettivo di implementare un approccio di desk sharing che porti all'efficientamento logistico.

Le attività sono state organizzate in 3 fasi successive:

La 1^a fase – svolta nel corso dell'anno 2021 - ha realizzato uno studio teorico e parametrico per ipotizzare l'adozione di un approccio di *desk sharing* all'interno dell'Istituto ottimizzando l'allocazione degli spazi e beneficiando delle opportunità offerte dal lavoro ibrido.

Obiettivo dell'attività era di comprendere il potenziale di un'ottimizzazione dell'allocazione degli spazi, beneficiando delle opportunità offerte dal lavoro ibrido nelle ipotesi normative esistenti a quel tempo e declinate nel POLA (Piano Organizzativo del Lavoro Agile) approvato nel corso dell'anno 2021. Lo studio, quindi, si era formato sulle fasce di flessibilità,

Verso un modello di lavoro "ibrido", che coniughi operatività aziendale, produttività personale, comfort, relazioni e crescita

sulle presenze effettive e sui piani di rientro, considerando la normativa vigente al fine di determinare il fabbisogno teorico di postazioni e di spazi. L'analisi, infine, era stata condotta su tutta la popolazione Istat ad eccezione di attività e funzioni specifiche (quali quelle relative al management, segreterie, e altre attività la cui natura prevede postazione dedicata).

Dall'analisi dei dati così raccolti è emerso che in una ipotesi di applicazione della policy di *desk sharing* – senza effettuare in concreto alcuno spostamento di Direzione – ed ipotizzato sull' "indice di contemporaneità", si sarebbe potuto raggiungere un potenziale efficientamento del numero di postazioni compreso tra il 23% e il 25% per ciascuna sede del polo romano.

Figura 2. Ipotesi di *desk sharing* per sedi Istat

Le ipotesi rappresentate costituiscono un confronto tra lo stato AS IS declinato per ogni edificio e l'ipotesi di applicazione della policy di Desk Sharing senza effettuare alcuno spostamento di direzione. I numeri considerano le postazioni fisse e le preferenze di fascia di flessibilità.

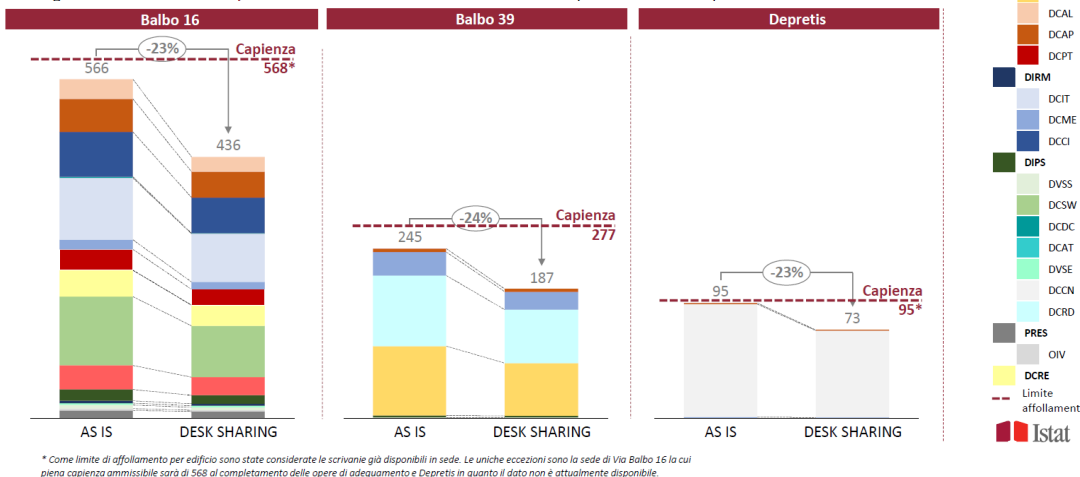
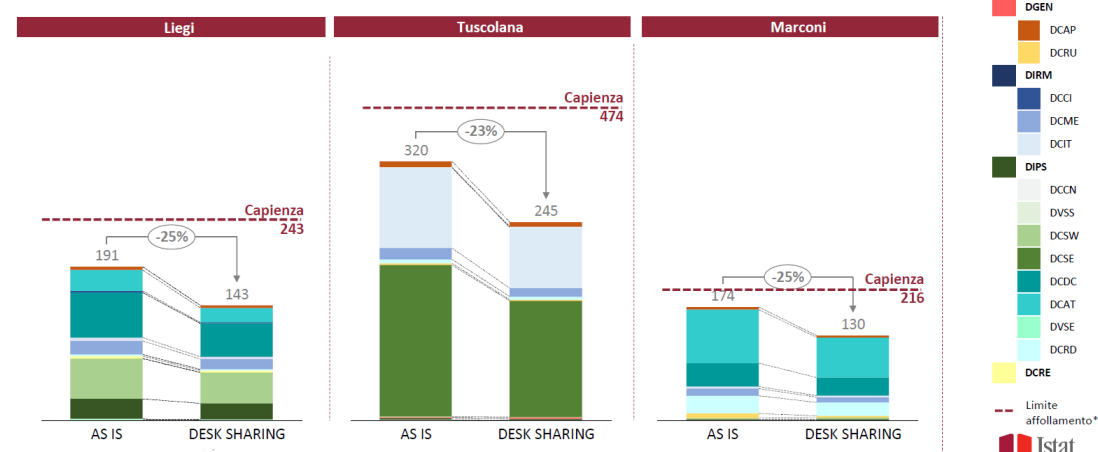
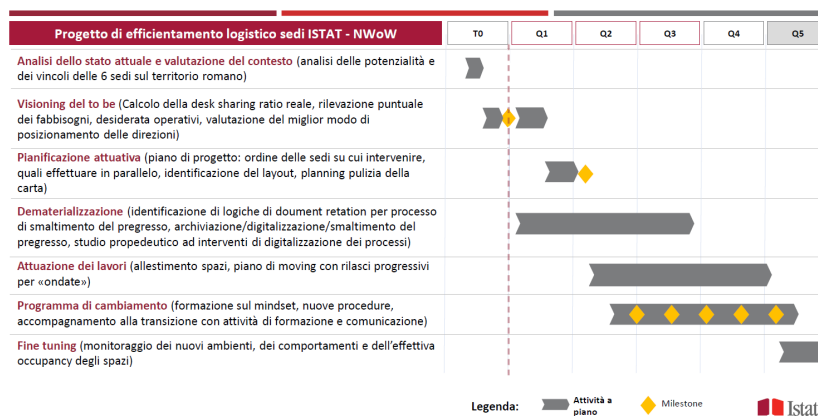


Figura 3. Ipotesi di *desk sharing* per sedi Istat (segue)



In esito allo studio e analisi dei dati realizzato nel corso della 1^a fase, è quindi stato disegnato un *masterplan* di alto livello con l'indicazione dei passi successivi propedeutici all'implementazione del progetto di efficientamento logistico.

Figura 4. Masterplan


Nel corso del 2022 è stata avviata la 2^a fase del progetto con l'obiettivo di raccogliere e analizzare dati utili e concreti per ipotizzare uno scenario futuro rappresentato da un modello di spazi target e da un'ipotesi di pianificazione attuativa per la realizzazione di aree in cui creare condizioni abilitanti il nuovo approccio lavorativo.

I dati necessari vengono raccolti nell'ambito di un perimetro del progetto pilota che vedrà in via teorica l'adozione dell'approccio di *desk sharing*, coinvolgendo quale campione di analisi 4 Direzioni (Direzioni DCME, DCDC, DCRD e DCAP) che nel corso dell'anno precedente avevano manifestato particolare interesse all'implementazione progettuale.

Prodromica, al progresso del progetto, sarà la realizzazione di una serie di interviste per raccogliere in maniera strutturata informazioni concrete sui bisogni, sulle modalità di lavoro e percezioni/aspettative dei componenti le Direzioni coinvolte nel pilota.

Nella 3^a fase, sulla base dell'evoluzione della normativa e dei risultati della fase precedente, l'Istituto si prefigge come obiettivo l'implementazione pratica con la messa in atto di una serie di azioni propedeutiche all'implementazione delle nuove modalità di lavoro.

Queste azioni potranno riguardare interventi estensivi di riallestimento degli spazi e delle tecnologie abilitanti in considerazione delle particolari esigenze emerse dalla fase 2.

Dalla evoluzione della progettualità descritta ci si aspetta, oltre all'accrescimento della cultura e della mentalità sul lavoro agile, che è già stato avviato, anche di perfezionare l'economia tecnologica delle postazioni di lavoro che comporta come conseguenza la migliore redistribuzione delle postazioni fisiche a la riconversione di alcuni spazi a diversa destinazione d'uso, quale stanze dedicate a funzioni periferiche come centri stampa archivi ecc. *fab lab*, *huddle room*, stanze riunioni, spazi di *co-working*, ecc

Cosicché il nuovo "concetto" di postazione di lavoro viene standardizzato, tipicamente legato all'idea di condivisione della medesima seduta tra più persone.

A tal fine è necessario:

- ✓ un disaccoppiamento della postazione rispetto agli elementi di ancoraggio quali personalizzazioni e archiviazione documentale all'interno di componenti di arredo integrate nella scrivania (es. cassettiere). Dematerializzazione e riorganizzazione degli archivi;
- ✓ ogni postazione deve avere tutte le dotazioni in grado di supportare dinamiche di lavoro prevalentemente individuali, senza escludere la possibilità di collaborare in piccoli gruppi (ad esempio dotando la postazione di cuffie con cancellazione del rumore);
- ✓ ogni postazione deve essere provvista di dotazioni elementari con monitor fisso, *universal docking station*, prese di corrente per caricare il laptop e eventuali ulteriori dispositivi, eliminando - ad eccezione di ruoli con particolari esigenze operative - i PC fissi attualmente collocati sulle scrivanie;
- ✓ eliminazione del telefono fisso che vincolerebbe la persona alla postazione fisica, implementazione della connettività tramite WiFi e consolidamento di sistemi di comunicazione rappresentati dalle piattaforme di comunicazioni esistenti (es. Teams).

Le fasi del progetto di Desk Sharing per l'efficientamento logistico delle sedi dell'Istat

Le nuove modalità di relazionarsi con gli spazi, poi, se ben integrate nella cultura organizzativa di Istat, possono creare i presupposti per facilitare le future evoluzioni dell'assetto immobiliare di Istat anche in vista dello spostamento verso la Sede Unica.

Con l'efficientamento logistico si realizza quindi l'obiettivo finale di generare valore pubblico ed impatti migliorativi per la collettività attraverso la potenziale diminuzione di spazi adibiti ad ufficio (che ci si può aspettare non inferiore al 25%) e conseguente diminuzione dei costi di esercizio del patrimonio immobiliare (quali costi energetici - riscaldamento e illuminazione, costi manutentivi e *facility management*), fino all'ipotetica razionalizzazione delle sedi utili sul territorio romano.

A tutto ciò si aggiunge la sostenibilità sociale in termini di miglioramento del *work-life balance* con un incremento dell'efficienza e della produttività con organizzazione del lavoro basata su flessibilità e valutazione per obiettivi (vedi figura "un passo importante verso la sostenibilità").

Organizzazione del lavoro agile

In materia di lavoro agile nel corso del 2022 si è assistito ad un graduale passaggio da una fase ancora caratterizzata da un approccio emergenziale, durata fino al 31 marzo 2022, ad una fase di "normalizzazione" nello svolgimento delle attività in modalità *smart*.

Per l'anno 2023 si pone l'obiettivo di far transitare, in maniera definitiva, l'istituto del lavoro agile nell'ambito fisiologico che deve caratterizzare una delle modalità in cui è possibile

svolgere la propria attività lavorativa, in presenza di determinati requisiti.

A rendere stabile detta modalità lavorativa contribuirà certamente anche la sottoscrizione del nuovo CCNL del Comparto Istruzione e Ricerca, attesa per il corrente anno, che introdurrà specifici dettagli contrattuali direttamente riferibili agli enti di ricerca.

Al fine di tracciare il percorso di riferimento all'interno dell'Istituto, nel corso del 2023 saranno predisposte ed adottate apposite linee guida volte a disciplinare le modalità di esecuzione del lavoro agile.

Nel rispetto della disciplina affidata alla contrattazione collettiva, le norme ivi previste potranno poi confluire in un Regolamento sulle diverse forme di lavoro a distanza, tra cui anche il lavoro da remoto.

Le linee guida dovranno fornire la definizione dell'Istituto del lavoro agile, per come previsto dalla normativa primaria, nonché i principi fondanti, i destinatari, le modalità di esecuzione e le procedure di accesso.

Andranno altresì stabilite le caratteristiche del nuovo accordo individuale che dovrà necessariamente contenere indicazioni su:

- a. Durata
- b. Modalità di svolgimento della prestazione lavorativa
- c. Recesso
- d. Assicurazione obbligatoria per gli infortuni e le malattie professionali
- e. Contattabilità
- f. Obiettivi assegnati
- g. Controllo e verifica
- h. Sicurezza

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

La modalità di accesso al lavoro agile dovrà necessariamente favorire il processo di inclusione dei dipendenti con disabilità o di coloro che abbiano nel proprio nucleo familiare un disabile grave (art.3, co.3 L.104/1992), stante la compatibilità della loro prestazione con il lavoro agile, così come disposto dalla normativa vigente.

È bene sottolineare come la vera sfida del lavoro agile, al di là del rispetto delle regole stabilite a livello governativo o

contrattuale, è quella di ripensare la cultura e l'organizzazione del lavoro centrandone sulle persone e sulla loro reale inclusione nel processo organizzativo. Per seguire questa rotta è necessario riconoscere che la trasformazione digitale, la digitalizzazione dei processi e il lavoro agile sono questioni indissolubilmente legate; già il PIAO 2022-2024 ha riconosciuto che gli obiettivi perseguiti sul tema del lavoro agile “attengono ad un miglioramento del benessere organizzativo, un innalzamento del livello delle performance, un maggiore valore aggiunto reso alla collettività, la razionalizzazione dei costi per locazione, la manutenzione e la gestione delle sedi”, al fine di poterne coordinare le varie azioni di innovazione organizzativa, ha ritenuto indispensabile individuare una funzione di “regia”.

Proprio nell'ottica di una “regia” unitaria, al fine di dare compiutezza ai contenuti sopra riportati che dovranno caratterizzare i nuovi accordi individuali, sarà necessario procedere ad una effettiva integrazione delle diverse piattaforme informatiche dell'istituto (a titolo di esempio si richiama l'esigenza di poter ricondurre, già in fase di compilazione dell'accordo, il singolo dipendente, non solo nell'ambito dell'iniziativa ma anche nel sistema della performance ad essa connesso)

Nel corso del periodo saranno definiti strumenti per monitorare l'organizzazione del lavoro e la valorizzazione del contributo individuale (sondaggi periodici per misurare il confronto e la gestione dei gruppi, feedback ecc.), monitorando al tempo stesso possibili criticità così da apporre eventuali correttivi in termini di “accorgimenti ragionevoli” ove valutato necessario, tenendo conto anche dei previsti aggiornamenti del Sistema di misurazione e valutazione delle Performance.

Altre forme di lavoro a distanza

In relazione all'applicazione all'interno dell'Istat della modalità lavoro da remoto, va preliminarmente ricordato che nel corso del 2022 è stata disciplinata, nell'ambito dell'accordo sul salario accessorio del personale dei livelli IV-VIII, la modalità di lavoro da remoto per le prestazioni rese in turno in presenza di condizioni tecnologiche abilitanti. Si è trattato di una innovazione assoluta nel comparto che, peraltro, tiene conto di quanto disposto dalle Linee guida in materia di lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche emanate dal Ministero della Pubblica Amministrazione il 30 novembre 2021, in ordine al divieto di svolgimento delle attività in turno mediante l'istituto del lavoro agile.

Quanto ad altre tipologie di attività da poter svolgere da remoto, è stata avviata – in linea con le Linee guida in materia di lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche sopra richiamate e in attesa degli esiti della contrattazione relativa al Comparto Istruzione e ricerca – l'identificazione, a cura dei responsabili di CdR o dei direttori centrali, ove presenti, delle attività remotizzabili, vale a dire delle attività per le quali è consentito garantire il presidio costante del processo da remoto.

In particolare i predetti dirigenti sono stati invitati ad avviare, all'interno delle proprie strutture, una ricognizione volta ad individuare le attività effettuabili da remoto, avendo a riferimento, ad esempio, parametri quali:

- attività basate sullo svolgimento di compiti che seguono procedure standard prestabilite;
- attività che richiedono lo svolgimento di attività in orari prestabiliti;
- attività che richiedono un elevato grado di autonomia operativa tale da non prevedere una costante supervisione;
- attività che non richiedono riunioni frequenti ovvero per le quali risultino sufficienti i contatti diretti nei giorni di rientro previsti.

La ricognizione, la cui conclusione è prevista entro il mese di gennaio 2023, è propedeutica ad un coinvolgimento delle OO.SS secondo le modalità di partecipazione sindacale previste dal CCNL. Ove ritenuto opportuno potrà essere coinvolta la *Disability manager*, per valutare possibili criticità specifiche che riguardano la salvaguardia dei processi di inserimento delle persone con disabilità in Istituto.

Quanto alle caratteristiche che dovrà avere il lavoro da remoto, questo prevedrà l'indicazione di una sede prestabilita di lavoro e non modificabile, in ordine alla quale si estenderà il potere di vigilanza dei dirigenti, analogo a quello dovuto nelle sedi di istituto, nonché il rispetto di tutte le regole connesse all'orario di lavoro previste per il lavoro in presenza.

L'attività da remoto sarà con vincolo di tempo, non avrà carattere occasionale e prevedrà, in via ordinaria, il timbratore virtuale ed un'articolazione lavorativa con giorni settimanali di rientro in presenza.

Sarà regolamentata, inoltre, una fattispecie diversa di lavoro da remoto, che potrà prevedere un minore numero di rientri in presenza, dedicata al personale con particolari requisiti soggettivi.

Saranno, altresì, previste modalità di monitoraggio e di verifica sull'attuazione dell'istituto del lavoro da remoto al fine di eventualmente migliorare la funzionalità e l'operatività degli uffici.

Nell'ambito di tutte le modalità di lavoro a distanza, potranno essere individuate altresì, specie negli Uffici Territoriali, modalità operative che facciano convergere il personale verso l'utilizzo del lavoro a distanza favorendo viceversa la contestuale presenza del personale nelle rispettive sedi.

Sempre con specifico riferimento agli Uffici Territoriali, potranno essere valutate, sulla base della capienza e recettività delle singole sedi, richieste di lavoro decentrato avanzate dai dipendenti, previo nulla osta del dirigente di riferimento, per la modifica della propria sede di lavoro pur rimanendo incardinati nel proprio servizio di appartenenza. Detto decentramento potrà naturalmente avvenire, accertata la disponibilità di

postazioni lavorative, in direzioni di ogni sede, sia questa centrale che territoriale.

Infine, soluzioni più flessibili e diversificate, potranno altresì essere proposte, eventualmente anche pro-tempore, dalla *Disability manager*, sentito il medico competente e il Comitato tecnico, in linea con quanto stabilito dalla disciplina²⁵.

Sottosezione di programmazione - *Fabbisogni di personale*

Consistenza del personale al 31 dicembre 2022

La consistenza del personale all'interno dell'Istat ha conosciuto nel corso del periodo 2018-2022 un progressivo ridimensionamento (Tavola 5), causato, in particolare, dal susseguirsi delle riforme pensionistiche approvate dal legislatore e che hanno, via via, consentito la cessazione anticipata dell'impiego. Il numero di cessazioni, in particolar modo per effetto della c.d. "QUOTA 100", nell'ultimo quinquennio (2018-2022), ha seguito un andamento in crescita costante e piuttosto significativo, come risulta dai dati riportati nella Tavola 5.

Tavola 5. Personale in servizio presso l'Istat, secondo il profilo e il livello (Anni 2018-2022*)

PROFILO	LIVELLO	ANNO*				
		2018	2019	2020	2021	2022
Dirigente Amministrativo I Fascia	Dir. Amm. I Fascia	3	3	3	3	4
Dirigente Amministrativo II Fascia	Dir. Amm. II Fascia	7	7	9	8	5
Dirigente di Ricerca	I LIVELLO	48	45	43	52	72
Dirigente Tecnologo	I LIVELLO	30	23	21	21	42
Primo Ricercatore	II LIVELLO	146	142	141	126	155
Primo Tecnologo	II LIVELLO	144	138	133	124	138
Ricercatore	III LIVELLO	297	294	294	295	257
Tecnologo	III LIVELLO	224	223	220	213	188
Funzionario di Amministrazione	IV LIVELLO	15	15	16	20	16
	V LIVELLO	3	3	6	17	20
	Totale	18	18	22	37	36
Collaboratore T.E.R.	IV LIVELLO	480	444	435	409	345
	V LIVELLO	180	178	233	250	219
	VI LIVELLO	384	410	303	241	257
	Totale	1044	1032	971	900	821
Collaboratore di Amministrazione	V LIVELLO	25	23	24	23	23
	VI LIVELLO	22	22	19	20	17
	VII LIVELLO	2	2	6	11	10
	Totale	49	47	49	54	50

²⁵ Cfr. Dir.PA n.1/2019

PROFILO	LIVELLO	ANNO*				
		2018	2019	2020	2021	2022
Operatore di amministrazione	VII LIVELLO	58	50	52	38	35
	VIII LIVELLO	12	11	5	5	6
	Totale	70	61	57	43	41
Operatore Tecnico	VI LIVELLO	39	34	25	22	20
	VII LIVELLO	6	6	7	8	8
	VIII LIVELLO	15	14	13	13	14
	Totale	60	54	45	43	42
Assistente Tecnico Statistico	VI LIVELLO	2	1	1	1	1
Ausiliario Tecnico	VIII LIVELLO	1				
TOTALE COMPLESSIVO		2.143	2.088	2.009	1.920	1.852

*Valore registrato il 31 dicembre di ciascun anno

Quanto alla Tavola 5, in primo luogo va precisato che nell'ambito dei numeri della consistenza organica è riportato per tutti gli anni, tra i dirigenti di I fascia, anche il Direttore Generale avente contratto a tempo determinato. La tavola consente altresì di effettuare alcune considerazioni di seguito riportate.

Seppure in un trend ancora una volta discendente (ma l'inversione è già prevista nel mese di gennaio 2023 nel quale sono previste le immissioni di oltre 120 unità di personale) può evidenziarsi il cambiamento della composizione del personale:

- I primi livelli in Istituto sono passati complessivamente dai 64 del 2020 ai 114 del 2022;
- I secondi livelli sono passati complessivamente dai 274 del 2020 ai 293 del 2022;
- I terzi livelli sono passati complessivamente dai 514 del 2020 ai 445 del 2022;
- Il resto del personale è passato complessivamente dai 1145 del 2020 ai 991 del 2022.

In sostanza nei primi tre livelli pur restando immutato il numero complessivo di unità (852) si registra un sostanziale spostamento del personale sui primi due livelli (407 unità rispetto alle 338 del 2020).

Nel resto del personale si nota un consistente calo che, seppure presto mitigato in parte dall'ingresso previsto ad inizio 2023 di oltre 110 unità di personale nei livelli IV-VIII, non può che far pensare ad una sempre più marcata configurazione di Istat come amministrazione ad alta intensità di lavoro qualificato (human capital intensive).

Particolare interessante è dato dalla quasi esatta coincidenza tra la dotazione organica prevista dal DPCM del gennaio 2013 per il primo e secondo livello di ricercatore e tecnologo e l'attuale numero di presenze in servizio (cfr Tavola 9). La

circostanza non deve trarre in inganno nel far considerare i fabbisogni del personale di I e II livello dell'Istat come soddisfatti, al contrario testimonia l'esigenza sempre più marcata della predetta evoluzione qualitativa della forza lavoro dell'Istituto.

Al fine di dare un quadro più esauriente dell'andamento della consistenza del personale in servizio presso l'Istat, la Tavola 6 mette in luce l'andamento delle cessazioni all'interno dell'Istituto nel periodo 2017-2023.

Tavola 6. Personale cessato dal servizio presso l'Istat (Anni 2017- 2023)

PROFILO	ANNO DI CESSAZIONE							TOTALE COMPLESSIVO
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023*	
Dirigente Amministrativo I Fascia			1			1		2
Dirigente Amministrativo II Fascia	1	1			1	2		5
Dirigente di Ricerca	6	2	3	1	5	9	2	28
Dirigente Tecnologo	2	3	7	3	3	2	1	21
Funzionario di Amministrazione	2	1	1	1	3	6		14
Operatore di amministrazione	5	6	8	4		3	2	28
Operatore Tecnico	3	3	6	9	4	2	3	30
Primo Ricercatore		2	4	1	3		2	12
Primo Tecnologo	6	6	6	5	7	3	4	37
Ricercatore	1	5	1		5	2		14
Tecnologo		1	4	3	1	1		10
Collaboratore T.E.R.	25	30	44	60	60	70	29	318
Collaboratore di Amministrazione	2	6	2	4	3	2	3	22
Assistente Tecnico Statistico			1					1
Ausiliario Tecnico			1					1
TOTALE COMPLESSIVO	53	66	89	91	95	103	46	543

*Valore registrato il 31 dicembre di ciascun anno

Programmazione strategica delle risorse umane

La programmazione strategica delle risorse umane dell'Istat è fortemente orientata e strettamente funzionale alla creazione di Valore pubblico che l'Istituto intende generare nell'interesse della collettività. In particolare il perseguimento degli obiettivi di Valore pubblico individuati nell'apposita sezione di questo Piano spingono l'Amministrazione a rivolgere le proprie strategie di reclutamento e valorizzazione del personale in modo tale da conseguire pienamente quegli obiettivi. Tale programmazione viene strutturata a partire dall'individuazione dei vincoli di contesto di carattere normativo che di seguito si riportano:

- a) l'articolo 9, comma 2, del decreto legislativo 25 novembre 2016, n.218, che stabilisce che la spesa del personale non può essere superiore all'80% delle entrate complessive; si precisa che l'indicatore del limite massimo delle spese di

personale è calcolato rapportando le spese correnti per il personale di competenza dell'anno di riferimento alla media delle entrate correnti dell'Ente come risultante dai bilanci consuntivi approvati nell'ultimo triennio.

RICAVI UTILI AL CALCOLO DELL'INDICATORE	
2019	€ 234.738.711,00
2020	€ 237.949.670,00
2021	€ 208.703.010,00
MEDIA NEL TRIENNIO	€ 227.130.464,00

Nella tavola che segue viene indicato il tetto pari all'80% delle entrate medie, oltre al costo del personale previsto per l'anno 2023 che si attesta al 61% delle entrate dell'ultimo triennio e quindi sensibilmente al di sotto del tetto previsto dalla norma.

Tavola 7. Tetto della spesa per il personale programmato per il 2023

TRIENNIO DI RIFERIMENTO	MEDIA ENTRATE CORRENTI ACCERTATE	COMPUTO TETTO (80%)	SPESA PERSONALE BUDGET PREVENTIVO 2023	RAPPORTO SULLA MEDIA ENTRATE CORRENTI
2019-2021	227.130.464,00	181.704.371,00	139.121.875,00	61,2%

b) l'articolo 9, comma 6, lettera c) del citato decreto legislativo che impone l'applicazione di un costo medio del livello di ingresso, per come comunicato con nota del Dipartimento della Funzione Pubblica n. 72273 del 13 dicembre 2017; si riporta di seguito la tavola esemplificativa:

Tavola 8. Costo medio del personale Istat

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

- c) il decreto 8 maggio 2018, avente ad oggetto le “Linee di indirizzo per la predisposizione dei piani dei fabbisogni di personale da parte delle amministrazioni pubbliche” con il quale il Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione ha impartito nuove e specifiche indicazioni da tenere a riferimento nella redazione dei singoli documenti di fabbisogno.

A seguito delle modifiche ordinamentali introdotte dal decreto legislativo del 25 maggio 2017, n. e dalle successive “Linee di indirizzo per la predisposizione dei piani dei fabbisogni di personale da parte delle amministrazioni pubbliche” del Ministero della semplificazione e della pubblica amministrazione approvate in data 8 maggio 2018, per le amministrazioni centrali la dotazione organica si risolve in un valore finanziario di spesa potenziale massima sostenibile che non può essere valicata dal Piano dei fabbisogni di personale (PTFP). Ciascuna Amministrazione, di fatto, individua la “dotazione” di spesa potenziale massima imposta come vincolo esterno dalla norma, in relazione ai rispettivi ordinamenti. Nella tavola 9 il valore è indicato nella colonna 4.

Tavola 9. Andamento spesa potenziale

1	2	3	4	5	6
PROFILI O QUALIFICHE	COSTO MEDIO (MEF-FUNZ PUBBL)	DOT. ORG. DPCM 22/01/13	SPESA POTENZIALE MAX (LINEE GUIDA FUNZ. PUB. 8/5/2018)	CONSISTENZA NUMERICA AL 31 DICEMBRE 2022	SPESA POTENZIALE ATTUALE (2022)
Dirigenti generali	200.000,00 €	3	600.000,00 €	4	800.000,00 €
Dir. Amministrativo	155.677,49 €	8	1.245.419,92 €	5	778.387,45 €
Dirigente di ricerca	111.437,00 €	75	8.357.775,00 €	72	8.023.464,00 €
Primo Ricercatore	74.997,10 €	156	11.699.547,60 €	155	11.624.550,50 €
Ricercatore	53.266,89 €	315	16.779.070,35 €	257	13.689.590,73 €
Dirigente Tecnologo	112.885,68 €	50	5.644.284,00 €	42	4.741.198,56 €
Primo Tecnologo	76.412,35 €	141	10.774.141,35 €	138	10.544.904,30 €
Tecnologo	52.263,95 €	225	11.759.388,75 €	188	9.825.622,60 €
IV liv. (tutti i profili)	53.378,32 €	573	30.585.777,36 €	361	19.269.573,52 €
V liv. (tutti i profili)	46.580,67 €	294	13.694.716,98 €	262	12.204.135,54 €
VI liv. (tutti i profili)	41.566,00 €	507	21.073.962,00 €	295	12.261.970,00 €
VII liv. (tutti i profili)	39.225,82 €	98	3.844.130,36 €	53	2.078.968,46 €
VIII liv (tutti i profili)	34.757,20 €	48	1.668.345,60 €	20	695.144,00 €
TOTALE		2.493	137.726.559,27 €	1852	106.537.509,66 €

Nel rispetto dei suddetti indicatori di spesa potenziale massima, le amministrazioni, nell'ambito del PTFP, possono quindi procedere annualmente alla rimodulazione qualitativa e quantitativa della propria consistenza di personale.

In considerazione del vigente tetto di spesa l'Istat presenta ad oggi una situazione di consistenza di personale (colonna 5) e di spesa potenziale (colonna 6) ampiamente al di sotto del predetto tetto.

Nei successivi paragrafi sarà analizzato l'andamento della spesa potenziale in relazione alle modifiche che si attendono dall'attuazione dei precedenti piani di fabbisogno, nonché delle nuove previsioni assunzionali trattate nel presente documento, al lordo delle cessazioni che si avranno da qui al completamento dei reclutamenti previsti dalla vigente pianificazione come integrata dal presente documento.

- d) il decreto ministeriale MEF e Funzione Pubblica del 22 luglio 2022 pubblicato il 14 settembre scorso avente ad oggetto le "Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche".

Il richiamato decreto partendo dalla consapevolezza che nel corrente anno sia stato raggiunto il minimo storico per numero di personale nell'ambito delle pubbliche amministrazioni (e anche Istat non sfugge da questo trend seppure in via di inversione), innova tuttavia profondamente nelle procedure in relazione alle quali determinare la previsione dei fabbisogni del personale.

A questo proposito viene, infatti, proposta una rinnovata modalità di programmazione dei fabbisogni. Si tratta di un percorso partito nel 2017 con il decreto legislativo N. 75, a seguito del quale, con conseguenti linee guida del 2018, si cominciò a disarticolare la vecchia impostazione dei fabbisogni del personale basati su di una dotazione organica rigida cui occorreva sempre tendere, per far spazio ad un doppio criterio, quantitativo e qualitativo cui guardare al momento della programmazione.

La modifica introdotta dal richiamato decreto legislativo 75/2017 con l'inserimento dell'art.6-ter (Linee di indirizzo per la pianificazione dei fabbisogni di personale) all'interno del decreto legislativo 165/2001 introduceva già un elemento qualitativo. In particolare il richiamato articolo nell'ultima parte del primo comma invitava le amministrazioni ad adottare il piano di fabbisogno anche con riferimento "ai fabbisogni prioritari o emergenziali di nuove figure e competenze professionali". Si trattò di una prima innovazione importante per certi versi anche profetica se si pensa che il tutto avveniva in una fase pre-pandemica.

Fu il primo passo verso una amministrazione ripensata sotto un'ottica di maggiore modernità. Tuttavia le relative linee guida del 2018 non riuscirono ad esplodere il concetto di quel criterio qualitativo preannunciato già nella norma primaria mentre certamente ebbero il merito di compiere un

passo avanti decisivo legato all'operazione di accantonamento delle vecchie dotazioni organiche per far posto al concetto di costi potenziali massimi, di cui si è parlato nelle lettere precedenti.

Si arriva quindi al nuovo testo dell'art.6-ter, comma 1, per come modificato dall' art. 1, comma 2, D.L. 30 aprile 2022, n. 36, convertito, con modificazioni, dalla L. 29 giugno 2022, n. 79.

In particolare il nuovo testo normativo scende maggiormente nel dettaglio nel descrivere come le pubbliche amministrazioni debbano adottare il piano ed operare non solo con riferimento a fabbisogni prioritari o emergenti ma anche mediante *“la definizione dei nuovi profili professionali individuati dalla contrattazione collettiva, con particolare riguardo all'insieme di conoscenze, competenze e capacità del personale da assumere anche per sostenere la transizione digitale ed ecologica della pubblica amministrazione”*.

In questo quadro si pone infine il D.M. 22 luglio 2022 con il quale vengono indicate *“Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche”*.

Resta fermo il ruolo rilevante della dirigenza nella programmazione dei fabbisogni dovendo in proposito distinguere tra i compiti e i poteri affidati alla dirigenza generale che deve proporre le risorse e i profili professionali necessari allo svolgimento dei compiti dell'ufficio cui sono preposti anche al fine dell'elaborazione del documento di programmazione triennale del fabbisogno di personale e quelli della dirigenza non generale chiamata a concorrere all'individuazione delle risorse e dei profili professionali necessari allo svolgimento dei compiti dell'ufficio cui sono preposti anche al fine dell'elaborazione del documento di programmazione triennale del fabbisogno.

In proposito nel mese di giugno 2022 è stata avviata da parte della Direzione Centrale per le Risorse Umane, una indagine di dettaglio sui fabbisogni con il coinvolgimento di tutta la dirigenza dell'Istituto e che ha portato ad una prima analisi a tappeto di tipo quantitativo e qualitativo in ordine alle esigenze dell'Istituto.

Successivamente nel mese di agosto 2022 è partita l'iniziativa volta a rivedere la banca dati delle competenze Istat anticipando di oltre un mese la pubblicazione delle linee guida pubblicate il 14 settembre scorso. Il percorso avviato dalla DCRU ai fini di una programmazione moderna dei fabbisogni necessita tuttavia di un ulteriore elemento ad oggi mancante.

Infatti per poter procedere lungo la direttrice tracciata dalle linee guida del Governo è necessario che si realizzi un ulteriore presupposto indicato nella norma e ad oggi ancora non a disposizione: l'individuazione dei nuovi profili professionali individuati dalla contrattazione collettiva.

Seppure siano già disponibili i testi contrattuali riferibili ad altri comparti, oltre a indicazioni normative che fanno supporre la creazione di una nuova Area di elevate professionalità (art.40, comma 2, ultimo periodo, ed art.52, comma 1bis, penultimo periodo del decreto legislativo 165/2001), non siamo ancora in grado di costruire un fabbisogno secondo le nuove regole, specie con riferimento ai concetti di famiglie professionali che, qualora inserite dalla Contrattazione Collettiva, richiederebbero una preventiva contrattazione decentrata.

Allocazione delle risorse

Con riferimento alle risorse disponibili per nuove operazioni assunzionali da adottare nel corso del 2023 è necessario partire dai dati del budget economico annuale 2023 adottato dal Consiglio nella data del 13 dicembre 2022. Con specifico riferimento alle spese di personale, gli stanziamenti previsti sono quelli distinti per singole voci, riportati nella seguente Tavola 10:

Tavola 10. Dati di Budget economico annuale 2023 Istat

VOCE DI BUDGET ECONOMICO		ANNO
CODICE	DESCRIZIONE	2023
B9)a	SALARI E STIPENDI	93.180.316€
B9)b	ONERI SOCIALI	21.413.173€
B9)c	TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO	5.812.984€
B9)e	ALTRI COSTI (ad.es. fondo assistenziale)	2.369.429€
B13	ACCANTONAMENTI	8.790.503€
	- per politiche del personale	4.156.833€
	- per rinnovi contrattuali	4.633.670€
IRAP	IMPOSTE	7.555.470€
TOTALE RISORSE A BUDGET		139.121.875€

In particolare nel budget 2023 veniva stanziato un apposito accantonamento allocato nella posizione finanziaria C2.4.3.99.99.001.0003 denominato “accantonamenti per le politiche del personale” con la funzione di consentire la successiva stesura del piano triennale del fabbisogno del personale sulla base delle linee di indirizzo e delle risorse stanziate a budget per il conseguimento degli obiettivi strategici e operativi previsti nel PIAO secondo una organica e integrata programmazione.

Poste le risorse stanziare, occorre considerare le coperture necessarie per le procedure assunzionali già disposte dai precedenti piani assunzionali che richiedono la copertura finanziaria nel corso del 2023.

Tavola 11. Disponibilità residue budget 2023

DISPONIBILITÀ RESIDUE PER LE POLITICHE DEL PERSONALE NEL BUDGET 2023			
Periodo di riferimento	Accantonamento per le politiche del personale Pos. Finanziaria c2.4.3.99.99.001.0003		4.156.833,00
Assunzioni disposte con il piano di fabbisogno 2022-2024	Nuovo concorso 100 III liv (nr 2 mesi)	-	880.928,06
	Nuovo concorso 6 dir tec. (nr. 10 mesi)	-	564.428,41
	Mobilità e categorie protette	-	294.058,10
Assunzioni disposte a novembre 2022- aggiornamento PTFP	Scorrimenti III liv	-	737.378,59
	Risorse accantonate ancora disponibili per le politiche del personale budget 2023	=	1.680.039,84

Dette risorse già disponibili per le politiche del personale vanno sommate alle ulteriori risorse derivanti dall'incremento dello stanziamento del contributo ordinario disposto dalla Legge di bilancio 2023 nr. 197 del 29 dicembre 2022 nonché, ai minor costi, rispetto a quelli previsti, derivanti dallo slittamento di talune procedure assunzionali.

Tavola 12. Disponibilità economiche complessive

RISORSE AD OGGI DISPONIBILI		
Risorse accantonate ancora disponibili per le politiche del personale budget 2023	=	1.680.039,84
Risorse aggiuntive da q.p. Incremento contributo ordinario I bilancio 2023	+	2.000.000,00
Minori costi per assunzioni posticipate 2023	+	475.113,00
Risorse disponibili da destinare al nuovo piano triennale fabbisogno 2023		4.155.152,84

Strategia di copertura del fabbisogno

Analisi qualitativa

Posto quanto affermato nella lettera d) del capitolo "programmazione strategica delle risorse umane" Il presente piano di fabbisogno non può ancora essere programmato completamente in linea con quanto stabilito dal DM 22 luglio 2022 e continua, pertanto, a basarsi principalmente sull'apporto dei dirigenti ed in particolare sulla richiamata indagine dei fabbisogni condotta coinvolgendo tutta la dirigenza dell'Istituto. A prescindere dal numero complessivo delle unità di personale richieste (598) vanno effettuate alcune considerazioni di carattere generale.

In primo luogo sono state distinte le esigenze di reclutamento da quelle di avanzamento: richiedere personale di IV livello o di II livello può evidentemente anche corrispondere, non solo ad

una richiesta di assunzione, ma piuttosto ad una esigenza di disporre di personale più qualificato (41 unità). Di questo elemento si terrà pertanto conto nel momento in cui occorrerà stabilire quali strumenti (assunzionali o di valorizzazione) occorrerà utilizzare.

Merita una riflessione la richiesta dei profili spesso rivolta in modo indifferenziato ai profili di tecnologo e ricercatore non chiarendosi a monte quale tipo di attività venga richiesta prevalentemente alle risorse umane che si intende reclutare. Il fenomeno è così diffuso (108 unità) da caratterizzare poco meno del 50% delle richieste di III livello. Il punto peraltro ha formato anche oggetto di approfondimento nel corso della riunione strategica condotta in Istat nell'ottobre 2022.

La maggior parte delle richieste vengono concentrate sul personale dei livelli IV-VIII spesso richiesto in modo indistinto (314 unità). Ed in quest'ambito sorprende non poco che solo 3 richieste per un totale di 6 unità siano rivolte alla richiesta di reclutamento di funzionari, profilo in assoluto più deficitario all'interno dell'Istituto.

Attesa l'imminente assunzione di 100 CTER prevista per febbraio 2023, a valle di un concorso già bandito ed espletato nel corso del 2022, in questo documento ci si focalizza unicamente sulle richieste di III livello in vista dell'esigenza di bandire le procedure di reclutamento per 100 unità di personale già deliberate nel piano di fabbisogno.

In proposito si rileva che risultano pervenute richieste per 225 unità discendenti da 102 richieste.

Delle 225 unità richieste

- 44 provengono da DGEN (relative a 15 richieste);
- 109 provengono da DIPS (relative a 44 richieste);
- 54 provengono da DIRM (relative a 40 richieste);
- 18 provengono da DCRE (relative a 3 richieste)

Con riferimento alla richiesta di tecnologi presso la Direzione Generale va preliminarmente osservato che non sempre la scelta del tecnologo appare la più opportuna nell'ambito delle attività gestionali ed amministrative, comunque queste sono per lo più concentrate nei seguenti ambiti:

- Ingente richiesta con riferimento al tema della gestione delle gare per acquisizione di beni e servizi (13 unità)
- Attività connesse al contenzioso (8 unità)
- Al reclutamento (3 unità)
- Alle gestioni contabili (2 unità)
- Alla digitalizzazione dei processi (6 unità)
- Alla valorizzazione del capitale umano (3 unità).

Il profilo di esperienza rappresenta certamente una nuova frontiera nella gestione delle risorse umane per come va evolvendosi anche alla luce delle recentissime direttive del Dipartimento Funzione Pubblica cui si è fatto riferimento in precedenza.

Con riguardo alle richieste di personale di III liv del Dipartimento DIPS le richieste si concentrano per lo più nei seguenti ambiti:

- La richiesta più rilevante è quella di 35 unità riferibili del trattamento e analisi tramite software statistici dei dati provenienti sia da indagini statistiche sia archivi amministrativi, dei numeri indici, di big-data, esperienza nella gestione di data base di produzione, nella programmazione delle attività di strutture complesse;
- Importante anche la richiesta di personale con conoscenze informatiche volte ad ottimizzare i processi di raccolta dei dati (12 unità), seppure non necessariamente individuato tra possessori di laurea informatica
- Conoscenza degli schemi contabili SEC, SNA ecc. (6 unità)
- Analisi ambientali e GIS (5 unità)
- Esperienza pratica nell'uso di serie storiche e previsioni con modelli univariati e multivariati (4 unità)

Con riferimento alle richieste provenienti di DIRM si segnala:

- una cospicua domanda di tecnologi informatici – pari complessivamente a 30 unità (variamente articolati in esperti JAVA, PHP, BMC, SPLUNK) oltre che con caratteristiche di analista di Business, e security intelligence Analyst;
- una richiesta per destagionalizzatori di dati (2 unità)
- alcune richieste per metodologi complessivamente riferibili a 14 unità
- ed infine richieste per esperti (7 unità) nella diffusione del patrimonio informativo, comunicazione, divulgazione e formazione

La Direzione DCRE ha accorpato le proprie richieste in 3 ambiti:

- quello prioritario è da ritenere riferibile all'Analisi dei fenomeni a livello territoriale - Progetti e collaborazioni con la comunità scientifica per un totale di 11 unità
- altra richiesta è associata all'esigenza di analisi integrata dei fenomeni a livello territoriale 5 unità
- nonché, seppure in forma residuale, una esigenza di supporto di tipo gestionale riferito alle sedi territoriali

Sulla base dell'analisi fin qui condotta si propongono i seguenti ambiti di competenza su cui reclutare il nuovo personale tecnologico o di ricerca:

Area amministrativa gestionale

- Gestione di gare per l'acquisizione e di beni e servizi
- Gestioni contabili
- Gestione del contenzioso giuslavoristico e civile
- Digitalizzazione dei processi
- Normative per il reclutamento e il diritto del lavoro
- Valorizzazione del capitale umano e processi cognitivi

Area produzione statistica

- Trattamento e analisi tramite software statistici dei dati provenienti sia da indagini statistiche sia archivi amministrativi, dei numeri indici, di big-data
- Gestione di data base di produzione, nella programmazione delle attività di strutture complesse
- Ottimizzazione dei processi di raccolta dei dati
- Gestione degli schemi contabili SEC, SNA ecc.
- Analisi dati ambientali anche mediante utilizzo GIS
- Rendicontazione progetti esterni
- Gestione di serie storiche e previsioni con modelli univariati e multivariati

Area metodologia e diffusione

- Utilizzo tecnologie JAVA, PHP, BMC, SPLUNK, ITSM, SCCM
- Analista di Business e security intelligence Analyst
- Destagionalizzatori di serie di dati
- Sviluppatore operante nell'ambito delle seguenti tecnologie: REACT, .NET CORE, MS SQL Server, SDMX
- Progettazione metodologica e architetturale di registri statistici
- Esperti in diffusione del patrimonio informativo, comunicazione, divulgazione e formazione

Area relazioni esterne

- Analisti dei fenomeni territoriali e rapporti con il territorio
- Esperti in definizione e calcolo indicatori elementari e sintetici
- Predisposizione di report
- Supporto alla gestione territoriale

Analisi Quantitativa

Posta l'analisi qualitativa fin qui elaborata occorre effettuare anche altre considerazioni di carattere prettamente quantitativo.

Alla luce del numero dei pensionamenti record registratisi in Istituto nell'anno appena decorso (per come riportati nella tavola 6), al fianco dell'esigenza più volte enunciata di un potenziamento dell'Istituto, si pone con forza anche un'esigenza connessa al fattore tempo. Alla luce di questa, ma comunque in continuità e coerenza con quanto di recente stabilito dal Consiglio nella seduta del 7 novembre scorso, si tracciano i seguenti criteri in base ai quali programmare i fabbisogni dell'Istituto per il 2023:

1. Massimizzare gli sforzi di selezione operati dalle commissioni di esame ed in particolar modo quelli che

consentono anche l'immissione di nuova forza lavoro all'interno dell'Istituto. Allo stesso tempo valorizzare le risorse già formate in Istituto alle quali poter chiedere un più elevato contributo lavorativo in ragione dell'idoneità raggiunta in concorsi di profilo più elevato e segnatamente di III livello. Potrebbe in proposito procedersi ad un ulteriore scorrimento delle graduatorie ancora capienti per un numero di posizioni pari al 50% di quelle bandite.

2. In relazione alla medesima esigenza di accorciamento di tempi, pur ribadendo l'esigenza di effettuare una nuova procedura ex art.15 CCNL con numeri superiori a quelli previsti nel novembre scorso, potrebbe prevedersi in via eccezionale e previo parere dell'amministrazione vigilante, lo scorrimento delle graduatorie ex art.15 CCNL, da poco conclusesi al fine di soddisfare l'esigenza di un generale potenziamento dell'Istituto, che possa assecondare l'evoluzione, sempre più marcata, verso un modello di pubblica amministrazione ad alta intensità di lavoro qualificato e massimizzando in tal modo i risultati dello sforzo di valutazione compiuto dalla commissioni giudicanti. L'operazione, peraltro, potrebbe avere il benefico effetto di avviare realmente, con il nuovo bando art.15, un sistema fisiologico di valutazione meritocratica a regime che non sia, nei suoi effetti, condizionato dall'alto numero di personale che non ha avuto un'opportunità di avanzamento di carriera per oltre dieci anni. Viceversa, il nuovo bando art. 15 non avrebbe la possibilità di assolvere alla funzione di meccanismo di premialità fisiologico, perché non farebbe altro che continuare a lenire parzialmente gli effetti di un blocco più che decennale. In sostanza se non venisse valutata l'adozione di una iniziativa di carattere straordinario gli effetti distorsivi del ritardo accumulatosi nel sistema di avanzamento di carriera produrrebbe conseguenze negative per molti anni ancora.

Infine, mutuare il criterio degli scorrimenti delle liste di idoneità dei livelli I e II, da quello già adottato con riferimento ai livelli III. Più in particolare, avendo già disposto nel mese di novembre lo scorrimento delle graduatorie di III livello per un numero di posizioni pari a quelle bandite, e con il presente documento un ulteriore scorrimento per altre posizioni pari al 50% delle posizioni bandite, si suggerisce di procedere allo scorrimento di tutte le graduatorie di II e I livello per un numero di posizioni pari al 150% rispetto a quelle bandite.

Individuazione dei nuovi fabbisogni

Posti i criteri quantitativi in base a cui operare si ritiene che con specifico riferimento al criterio n.1 dovranno essere scorse le graduatorie di III liv, in maniera omogenea per un ulteriore numero di posizioni pari al 50% del numero delle posizioni originariamente bandite.

In proposito si riporta il dettaglio degli scorrimenti per ciascuna area tecnologica o di ricerca ancora capiente:

Aree tecnologiche:

A.	Gestionale-organizzativa	2 unità
B.	Giuridico-amministrativa	(ESaurita)
C.	Istituzionale	1 unità
D.	Raccolta dati	1 unità
E.	Metodologie e strumenti comunicazione digitale	2 unità
F.	Sviluppo dell'informazione e della cultura statistica	1 unità

Aree di ricerca:

A.	Statistiche demografiche e sociali	2 unità
B.	Statistiche economiche e della contabilità nazionale	2 unità
C.	Statistiche geografiche, territoriali e ambientali	(ESaurita)
D.	Modelli per l'analisi economica e la valutazione delle politiche	1 unità
E.	Data science	2 unità
F.	Raccolta dati	2 unità
G.	Metodologie statistiche	1 unità

Di seguito si riporta la tabella esemplificativa dei costi:

Tavola 13. Costi nuovi scorrimenti graduatorie terzi livelli

SCORRIMENTO GRADUATORIE III LIVELLO				
	Esterni	Costo	Interni	Costo
Tecnologi	2	104.527,90€	5	38.445,74€
Ricercatori	3	159.800,67€	7	40.005,89€
TOTALE	5	264.328,57€	12	78.451,63€
Costo intera operazione		342.780,20€		

Con riferimento al criterio n.2 vengono individuate due distinte azioni riferibili all'art.15 del CCNL e segnatamente una da attuare in via eccezionale, previa autorizzazione dal parte dell'amministrazione vigilante, con decorrenza giuridica ed economica non anteriore al 1 gennaio 2023, che passi attraverso il meccanismo dello scorrimento delle graduatorie scaturite dalle procedure concluse nel 2022 con computo dei costi effettivi; mentre la seconda azione riguarderebbe un innalzamento delle posizioni da mettere a selezione nella nuova procedura ex art.15 già deliberata dal Consiglio nella seduta dello scorso 7 novembre.

Con riferimento alla prima operazione, attesa la conclusione della procedura ex art.15 e la possibilità di conteggiare i costi effettivi dei passaggi effettuati, per il calcolo del budget da prevedere si è preso a riferimento il costo medio effettivo corrisposto ai vincitori, che arrotondando in eccesso è pari a €14.500 euro per il personale confluito nei livelli di Dirigente tecnologo e Dirigente di ricerca, e pari ad euro a €9.000 per il personale confluito nei livelli di Primo tecnologo e Primo ricercatore.

Quanto invece alla nuova procedura ex art.15 il calcolo viene effettuato secondo le consuete modalità di calcolo differenziale tra il livello di partenza ed il livello di destinazione computati sulla base della tabella 19 (indicazione MEF sul costo medio del personale).

Il tutto sintetizzato nella seguente scheda:

Tavola 14. Costi iniziative su art.15

COSTI PASSAGGIO LIVELLO IDONEI		SCORRIMENTO ART.15		COSTI PASSAGGIO LIVELLO		NUOVA PROCEDURA ART.15	
		Unità	Costo			Unità	Costo
Dirigente di ricerca	14.500,00 €	25	362.500,00 €	Dirigente di ricerca	36.439,90 €	12	437.278,80 €
Primo Ricercatore	9.000,00 €	26	234.000,00 €	Primo Ricercatore	21.730,21 €	16	347.683,36 €
Dirigente Tecnologo	14.500,00 €	29	420.500,00 €	Dirigente Tecnologo	36.473,3 3€	12	437.679,96 €
Primo Tecnologo	9.000,00 €	28	252.000,00 €	Primo Tecnologo	24.148,40 €	16	386.374,40 €
Totali		108	1.269.000,00 €	Totali		56	1.609.016,52 €

Infine con specifico riferimento al criterio n.3 si ritiene di utilizzare le altre graduatorie presenti in Istituto e segnatamente quelle di I e II livello dei profili di ricercatore e tecnologo aumentando le posizioni del 150% rispetto a quelle bandite per le liste di idoneità, ove consentito dal numero di idonei. L'opzione in argomento, come già operato a novembre per gli scorrimenti dei III livelli, non comporta una scelta tra le diverse aree per le quali scorrere, con il pregio in questo caso di appoggiarsi su di una valutazione delle priorità già effettuato al momento della scelta delle posizioni da mettere a bando. Per immediato riferimento si riporta il numero dei posti banditi per ciascuna area tecnologica e di ricerca:

Aree primo tecnologo

- Gestione e innovazione dei processi organizzativi e giuridico-amministrativi a supporto della produzione statistica e del sistema statistico nazionale 4 posti;
- Informatica – Gestione – Sviluppo applicazioni IT e Governance IT 2 posti.

Aree primo ricercatore

- Architetture informative e metodologiche 4 posti;
- Statistiche geografiche, territoriali e ambientali 2 posti;
- Tecniche di misurazione e sintesi di fenomeni socio-economici complessi 2 posti;
- Economia e finanza delle imprese, degli intermediari finanziari e delle istituzioni pubbliche 2 posti.

Aree dirigente tecnologo

- Area Strategia n. 2 posti;
- Area Gestione dei processi statistici e dei processi organizzativi e amministrativi a supporto della produzione statistica n. 2 posti.

Area dirigente di ricerca

- Statistiche economiche n. 4 posti;
- Statistiche demosociali n. 4 posti;
- Analisi integrate, sviluppo e comunicazione delle informazioni n.2 posti;
- Architetture informative, metodologiche e tecnologiche n. 2 posti.

Si riportano le tabelle con il dettaglio degli scorrimenti proposti sulle graduatorie di I e II livello

Tavola 15. Costi scorrimenti graduatorie I livello

SCORRIMENTO GRADUATORIE I LIVELLO				
	Esterni	Costo	Interni	Costo
Dirigenti Tecnologi			3	43.500,00€
Dirigenti di Ricerca	3	334.311,00€	15	217.500,00€
TOTALE	3	334.311,00€	18	261.000,00€
Costo intera operazione		595.311,00€		

Tavola 16. Costi scorrimenti graduatorie II livello

SCORRIMENTO GRADUATORIE II LIVELLO				
	Esterni	Costo	Interni	Costo
Primi Tecnologi	1	76.412,35€	5	45.000,00€
Primi Ricercatori			15	135.000,00€
TOTALE	1	76.412,35€	20	180.000,00€
Costo intera operazione		256.412,35 €		

In sintesi l'importo destinato agli scorrimenti da altre graduatorie sarà pertanto pari a €851.723,35 (595.311,00 € più 256.412,35 €).

Infine si riporta di seguito la tabella esemplificativa della destinazione del budget di cui alla tavola 16 (**€ 4.155.153,16**) con il dettaglio degli stanziamenti destinati alle singole finalità:

Tavola 17. Sintesi dei budget appostati per singole iniziative

FINANZIAMENTO OPERAZIONI	
Scorrimento art.15	1.269.000,00€
Nuovo art.15	1.609.016,52€
Scorrimento III liv	342.780,20€
Scorrimenti I e II liv	851.723,35€
TOTALE	4.072.520,07€

A conclusione della proposta di programmazione dei fabbisogni si ritiene opportuno aggiornare il posizionamento della spesa di personale rispetto al tetto stabilito alla tavola 18, considerando nel budget di spesa per il personale anche i 2 milioni aggiuntivi provenienti dall'incremento del contributo ordinario.

Tavola 18. Tetto della spesa per il personale programmato per il 2023

TRIENNIO DI RIFERIMENTO	MEDIA ENTRATE CORRENTI ACCERTATE	COMPUTO TETTO (80%)	SPESA PERSONALE BUDGET PREVENTIVO 2023	RAPPORTO SULLA MEDIA ENTRATE CORRENTI
2019-2021	227.130.464,00	181.704.371,00	141.121.875,00	62,1%

Nella tabella 30, in concreto si osserva che il personale in servizio al 31 dicembre 2022 (colonna 5), una volta portate a termine tutte le operazioni assunzionali e le progressioni di livello già programmate ed integrate con il presente documento porterà ad una nuova di dotazione al 31 dicembre 2023 (colonna 13) e comporterà una spesa potenziale stimata – colonna 14 – significativamente al di sotto del costo potenziale massimo previsto nella colonna 4.

Per ulteriore chiarezza, inoltre, si rileva che la dotazione al 31 dicembre 2023 (colonna 13) sulla quale è conteggiato il costo massimo (colonna 14) tiene già conto dei pensionamenti previsti nel corso del corrente anno (colonna 10) e costituisce ai sensi della normativa vigente la nuova dotazione organica dell'Istituto.

Quanto agli ulteriori elementi riportati in tabella sono visibili le procedure ex art.22 in corso di conclusione (colonna 7), gli scorrimenti già disposti per i concorsi a III liv. che avranno decorrenza 15 gennaio 2023 (colonna 8), le procedure concorsuali relative a precedenti programmazione, con in rosso quelle ancora da attivare (colonna 9), le cessazioni già deliberate per il 2023 (colonna 10) - queste ovviamente non

possono tenere conto di dimissioni in corso d'anno – i nuovi art. 15 disposti con la presente programmazione e quelli derivanti da scorrimenti delle attuali procedure se autorizzate dal vigilante (colonna 11); i nuovi scorrimenti disposti dalla presente programmazione sui III livelli (colonna 12). Sia per la colonna 8 che per la colonna 12 sono riportati in negativo le posizioni dei vincitori interni di modo che nel totale di fatto figurano i vincitori esterni.

Tavola 19. Tabella ricognitiva esemplificativa della programmazione complessiva

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Dirigenti generali	200.000,00€	3	600.000,00€	4	800.000,00€							4	800.000,00 €
Dir. Amministrativo	155.677,49€	8	1.245.419,92€	5	778.387,45€							5	778.387,45 €
Dirigente di ricerca	111.437,00€	75	8.357.775,00€	72	8.023.464,00€				2	37	18	125	13.929.625,00 €
Primo Ricercatore	74.997,10€	156	11.699.547,60€	155	11.624.550,50€				2	42		158	11.849.541,80 €
Ricercatore	53.266,89€	315	16.779.070,35€	257	13.689.590,73€	16	24	50			17	322	17.151.938,58 €
Dirigente Tecnologo	112.885,68€	50	5.644.284,00€	42	4.741.198,56€			6	1	41		88	9.933.939,84 €
Primo Tecnologo	76.412,35€	141	10.774.141,35€	138	10.544.904,30€				4	44	1	138	10.544.904,30 €
Tecnologo	52.263,95€	225	11.759.388,75€	188	9.825.622,60€	14	16	50			14	238	12.438.820,10 €
IV liv Tutti i profili	53.378,32 €	573	30.585.777,36 €	361	19.269.573,52 €		-5		29		-1	312	16.654.035,84 €
V liv Tutti i profili	46.580,67 €	294	13.694.716,98 €	262	12.204.135,54 €		-19	4	3		-10	218	10.154.586,06 €
VI liv Tutti i profili	41.566,00 €	507	21.073.962,00 €	295	12.261.970,00 €		-2	110	2		-1	400	16.626.400,00 €
VII liv Tutti i profili	39.225,82 €	98	3.844.130,36 €	53	2.078.968,46 €				3			50	1.961.291,00 €
VIII liv Tutti i profili	34.757,20 €	48	1.668.345,60 €	20	695.144,00 €							20	695.144,00 €
TOTALE		2.493	137.726.559,27 €	1.852	106.537.509,66 €	30	14	220	46	164	38	2078	123.518.613,97 €

In rosso le nuove attività ovvero le attività già programmate e ancora da avviare

Legenda:

- 1 = PROFILI O QUALIFICHE
- 2 = COSTO MEDIO (MEF-FUNZ PUBBL)
- 3 = DOT. ORG. DPCM 22/01/13
- 4 = SPESA POTENZIALE MAX (LINEE GUIDA FUNZ. PUB. 8/5/2018)
- 5 = CONSISTENZA NUMERICA 31 DICEMBRE 2022
- 6 = SPESA POTENZIALE ATTUALE
- 7 = ART.22 IN CORSO
- 8 = SCORRIMENTI III LIV GIÀ DISPOSTI
- 9 = 2021 2022 AVVIATE O DA AVVIARE
- 10 = CESSAZIONI 2023
- 11 = NUOVI ART 15 E SCORRIMENTI ART.15
- 12 = NUOVI SCORRIMENTI
- 13 = DOTAZIONE AL 31 DICEMBRE 2023
- 14 = NUOVO COSTO POTENZIALE

Discorso a parte merita, infine, il reclutamento di personale con qualifica dirigenziale di seconda fascia, resosi necessario alla luce delle cessazioni avutesi nel corrente anno. Non risulta, di fatto, più possibile dare copertura alle posizioni dirigenziali presenti in Istat attraverso il conferimento di incarichi a personale di Istituto. Sono infatti presenti in Istat cinque dipendenti con qualifica dirigenziale di seconda fascia che attualmente ricoprono 4 posizioni, atteso che uno dei dirigenti di seconda fascia è destinatario dallo scorso primo marzo di un incarico di prima fascia. Ciò determina la necessità di coprire le ulteriori 4 posizioni mediante ricorso a personale non avente la richiamata qualifica dirigenziale mediante il meccanismo di cui all'art.19, commi 6 e 6-quater, del decreto legislativo 165/2001 che come noto consente complessivamente di attribuire il 38% delle posizioni in pianta organica; percentuale, che applicata ai numeri di Istat consente l'attribuzione di sole 3 posizioni. Per il momento si è pertanto optato per il conferimento ad interim della posizione vacante al dirigente di seconda fascia con incarico di prima.

Le altre possibili soluzioni a carattere stabile risultano essere le seguenti:

1. procedere al conferimento della posizione oggi ad interim mediante interpello esterno all'Istituto ai sensi dell'art.19, comma 5-bis del richiamato decreto legislativo 165/2001 (questa ipotesi avrebbe un costo per l'istituto pari a € 155.677)
2. procedere all'indizione di una procedura concorsuale per dirigenti alla luce delle richiamate recenti cessazioni (questa ipotesi avrebbe un costo per l'istituto pari a € 155.677 + i costi concorsuali)
3. valutare con il vigilante una misura, anche di tipo temporaneo, che consenta di aumentare la percentuale di ricorso alla fattispecie di cui all'art.19, comma 6-quater, del decreto legislativo 165/2001 in analogia a quanto il legislatore ha già operato in relazione al precedente, comma 6, con riferimento alle esigenze del PNRR (cfr. art.1, comma 15 del D.L. 9-6-2021 n. 80 come convertito dalla Legge 6 agosto 2021, n. 113) (questa ipotesi avrebbe un costo per l'istituto tra € 44.240,49 e € 102.410,60). In tal senso è già stata predisposta una apposita bozza di norma da introdurre nel primo vettore normativo ritenuto idoneo.

Sottosezione di programmazione - Formazione del personale

La formazione rappresenta uno dei principali strumenti di accompagnamento alla realizzazione delle strategie dell'Istituto. Così come a valle del processo di modernizzazione, quando è stato garantito un adeguato supporto formativo al cambiamento dei processi produttivi e degli assetti organizzativi dell'Istituto e, successivamente, di fronte alla situazione determinata dall'emergenza pandemica,

la scelta di base dell'offerta formativa per il 2023 e per i due anni successivi è quella di supportare in via prioritaria la trasformazione in corso, privilegiando temi e problematiche che sono state individuate come direttrici strategiche nell'ambito della ricognizione dei fabbisogni formativi che ha coinvolto tutte le strutture dell'Istituto. In questo contesto, il macro-obiettivo di sviluppo delle competenze del personale, in funzione del raggiungimento degli obiettivi istituzionali, viene declinato come segue:

- continuare a supportare l'aggiornamento e lo sviluppo delle competenze del personale Istat su temi fondamentali del processo statistico;
- promuovere una cultura comune della qualità del lavoro e supportare le funzioni manageriali applicate in ogni ambito di attività;
- 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;
- continuare ad accompagnare il processo di riorganizzazione interna, con iniziative di *knowledge sharing* finalizzate alla condivisione di processi e attività;
- ampliare e diversificare l'offerta formativa avvalendosi delle opportunità messe a disposizione da metodologie didattiche innovative;
- sviluppare le competenze in ambito normativo e giuridico, in generale sulle principali novità ordinamentali che riguardano le pubbliche amministrazioni con particolare riguardo alla specificità degli enti di ricerca, e in particolare su ambiti di rilevanza per l'Istituto quali: regole sul trattamento e la gestione dei dati per la produzione di informazioni statistiche ufficiali e dati qualitativi; privacy nei processi di produzione statistica; normativa digitale; tecniche di redazione degli accordi e dei protocolli di ricerca.
- sviluppare competenze statistiche tra i soggetti del Sistema Statistico Nazionale.

La domanda di formazione – accresciuta e diversificata – richiede soluzioni che contemporaneamente siano in grado di “fare cultura”, raggiungendo più destinatari possibili e supportare specialismi marcati; sviluppare competenze tecniche specialistiche, ma anche sostenere processi di apprendimento diffusi; investire massicciamente risorse di tempo/persona e insieme essere più flessibili rispetto all'organizzazione. Una buona risposta a questo sfaccettato fabbisogno può essere data dall'incremento delle modalità e dei canali di formazione e dall'attivazione di processi di apprendimento circolare, collaborativi, di *smart learning* anche

in linea con il PNRR. Un apprendimento, quindi, che avviene in una rete di relazioni in cui non c'è più un soggetto esclusivo che indirizza e gestisce i flussi di conoscenza. ma diversi attori che interagiscono e co-producono. Un apprendimento, inoltre, sganciato dal fattore spazio-temporale e fruibile ovunque. Sta crescendo la consapevolezza dell'efficacia dell'apprendimento informale e questo ha portato allo sviluppo di metodologie alternative di coinvolgimento delle reti e delle competenze delle persone (*knowledge sharing, tutoring, ecc.*). Proseguirà l'utilizzo di metodologie *blended learning*, che integrano la formazione in presenza, e di *smart learning*, attraverso opportunità online, come per esempio il progetto "Competenze digitali per la PA", promosso dal Dipartimento della funzione pubblica, che mette a disposizione una piattaforma con una serie di moduli formativi per il consolidamento delle competenze digitali. Da alcuni anni, inoltre, la collocazione della funzione formazione nella direzione delle Risorse umane ha reso sistematico il riferimento alle competenze come concetto-guida per lo sviluppo degli *asset* professionali del personale. Il focus di questa prospettiva è rappresentato dall'implementazione del Sistema delle competenze, costituito principalmente dalla Banca dati delle competenze tecnico-specialistiche e dalla rilevazione delle competenze organizzative. Il suo obiettivo è quello di conoscere le competenze circolanti in Istituto – competenze possedute, competenze attese e competenze mancanti - e di orientare di conseguenza, con maggiore consapevolezza, le politiche di sviluppo del personale, la formazione ma anche le politiche per il reclutamento, le assegnazioni del personale, la mobilità, i comandi, i distacchi e, più in generale, i percorsi di studio e valorizzazione individuale. Il tutto non escludendo una riorganizzazione delle strutture ad oggi preposte al fine di meglio assecondare le finalità descritte.

Lo sviluppo ed aggiornamento delle competenze professionali così come rappresentato, presuppone la conoscenza della normativa relativa ai diversi ambiti settoriali di riferimento, soprattutto, per le attività trasversali a supporto della produzione statistica ufficiale che necessitano di una conoscenza tecnica di tipo specialistico.

L'offerta formativa realizzata in house

In questo contesto, l'offerta formativa rappresenta quindi la componente principale di un più complesso sistema di descrizione e gestione del patrimonio di competenze presenti in Istituto, e si configura come il risultato di un processo articolato e condiviso, che continuerà a essere oggetto di confronto e di condivisione con tutti i soggetti coinvolti nelle fasi di progettazione, erogazione e monitoraggio delle singole iniziative. La programmazione delle iniziative formative è organizzata in trimestri e viene pubblicata sulla Intranet d'Istituto. Si articola nelle seguenti aree tematiche: statistica, informatica, manageriale-comunicazione-organizzazione, giuridico-amministrativo-contabile, lingue straniere, sicurezza

nei luoghi di lavoro. Le candidature ai corsi sono sottoposte all'autorizzazione di capo-servizio, direttore e capo dipartimento. L'offerta "a calendario" costituisce, però, soltanto una parte dell'attività formativa. Un altro importante segmento dell'attività di formazione è costituito da richieste avanzate dalle strutture in corso d'anno e correlate a diversi fattori:

- Richieste ad hoc di iniziative di apprendimento presentate dalle strutture. Si tratta di richieste rispondenti a specifici fabbisogni formativi, non emersi in occasione della raccolta strutturata dei fabbisogni formativi e sono generalmente destinate a target specifici di utenza.
- Progetti speciali, quali, ad esempio, la formazione sulla sicurezza informatica o sulle competenze digitali.
- Richieste di alta formazione che vedono l'Istituto ospitare importanti personalità della comunità scientifica nazionale e internazionale per *lectio-magistralis* e corsi strutturati, come ad esempio quelle correlate alle attività proposte dal Comitato per la ricerca.
- Ingresso di neoassunti: la formazione rivolta ai neoassunti introduce il personale in ingresso nel contesto lavorativo, offrendogli una panoramica della *mission*, dei compiti, della struttura organizzativa, delle principali procedure amministrative, degli ambiti della produzione statistica e dei relativi processi di supporto. Il percorso formativo, inoltre, consente di accogliere adeguatamente il personale neoassunto, creando un clima positivo di conoscenza e di fiducia reciproca, e di rilevare, attraverso colloqui di orientamento, gli elementi conoscitivi fondamentali per indirizzare correttamente le scelte sulle assegnazioni nelle strutture. In questo stesso ambito potranno essere avviate, in via sperimentale, anche delle fasi di formazione successive al primo orientamento dei neoassunti, al fine di cominciare ad attuare quel percorso di accompagnamento nella crescita professionale, da estendere successivamente a tutto il personale.- Formazione al ruolo: per esempio quella destinata al Responsabile Unico del Procedimento (RUP), al Direttore dell'Esecuzione del Contratto (DEC) e ai referenti delle diverse reti esistenti in Istituto, ai diversi ruoli relativi alla sicurezza nei luoghi di lavoro.
- Eventi particolari: iniziative realizzate all'interno di eventi esterni che hanno pertanto un target di destinatari ampio e obiettivi di diffusione di *know how* tecnico scientifico (ad es. il ciclo di *webinar* realizzati in collaborazione con il CODIGER, la Conferenza Nazionale di Statistica, ecc.).
- Formazione informale: iniziative di *knowledge sharing*.

Obiettivi formativi di area

Sviluppo delle competenze tecnico scientifiche

Le attività che saranno messe in campo avranno l'obiettivo principale di supportare e migliorare l'aggiornamento e lo sviluppo delle competenze del personale Istat su argomenti fondamentali del processo statistico per l'analisi e la lettura dei fenomeni economici e sociali. Tra gli ambiti che saranno trattati si possono menzionare sia temi di innovazione e ricerca, sia argomenti più strettamente correlati ai processi lavorativi.

In particolare costituiranno parte integrante dell'offerta formative iniziative articolate sui seguenti, principali, ambiti tematici:

- Trusted smart statistics (TSS), con l'obiettivo di accrescere le conoscenze riguardanti caratteristiche, potenzialità e limiti delle nuove fonti e dei processi necessari alla produzione delle TSS.
- *Machine learning* e il linguaggio Python, per sviluppare le competenze finalizzate anche applicare Python al dominio della Data Science.
- Controllo e qualità nella produzione dei dati. Il percorso classico dedicato al tema della qualità nella statistica ufficiale, nell'ambito del quadro di riferimento Europeo è stato arricchito da un corso dedicato alle statistiche sul territorio in un contesto integrato di dati statistici e amministrativi.
- Visualizzazione grafica dei dati e georeferenziazione.

Continuerà l'attività di sostegno ai singoli processi lavorativi. Proseguirà l'attività di organizzazione di eventi di alta formazione con interventi di docenti universitari e di esperti di calibro nazionale e internazionale di tematiche di innovazione. Continuerà, infine, l'attività formativa a sostegno di singole specifiche indagini.

Sviluppo delle competenze in ambito IT

In questa area tematica 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 ad una sempre più efficiente conduzione dei processi IT allineata agli standard e alle *best practice* internazionali. La trasformazione digitale non significa solo adozione di strumenti e tecnologie avanzate ma anche sviluppo di competenze e di una cultura dell'innovazione. A tal fine il programma di acquisizione di competenze digitali sarà orientato anche nel dare 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. Continueranno, quindi a essere proposte iniziative di condivisione delle competenze IT

necessarie ad un uso consapevole delle tecnologie da parte degli utenti, anche finalizzate ad accompagnare l'implementazione ordinaria del lavoro agile. Si proporranno, infine, iniziative di sensibilizzazione su temi attuali e di interesse trasversale come ad es. quello sulla sicurezza informatica attraverso percorsi formativi *e-learning*.

Sviluppo delle competenze organizzative e manageriali

In un contesto in cui è necessario sollecitare l'Istituto a ripensare in modo innovativo le modalità di svolgimento dei processi attraverso un utilizzo più maturo delle tecnologie e superando alcuni vincoli e rigidità del passato, è opportuno suscitare una revisione profonda dell'organizzazione del lavoro. In questo scenario di cambiamento e di profonda rivisitazione dei modi di lavorare e della cultura di riferimento, l'azione formativa che verrà messa in campo nei prossimi anni metterà al centro lo sviluppo delle competenze organizzative e continuerà a puntare, in particolare, al sostegno al personale nel passaggio al lavoro agile 'ordinario'. In particolare, saranno proposti percorsi di apprendimento e di sviluppo delle competenze organizzative rivolti a tutto il personale, con un'attenzione mirata a raggiungere i Dirigenti (Direttori e Capi Servizio) e il Middle management dell'Istituto (responsabili di iniziativa), differenziando le proposte in funzione degli obiettivi da perseguire e dei target da raggiungere.

Sviluppo delle competenze comunicative

Possedere capacità di *public speaking* è diventato fondamentale per chi lavora all'interno di un'organizzazione e ogni giorno si trova a dover interloquire con colleghi, collaboratori e stakeholder esterni. Conoscere le dinamiche e le tecniche che regolano i processi relazionali permette di migliorare la comunicazione interna e facilita gli scambi di informazione, prevenendo le conseguenze date dalle incomprensioni e dai conflitti.

È stato, quindi, attivato un progetto formativo in collaborazione con la SNA dedicato alla comunicazione efficace e al *public speaking*.

Il progetto si tradurrà in alcune iniziative formative volte a migliorare le abilità oratorie relative all'organizzazione di presentazioni e discorsi; imparare a progettare e gestire l'azione comunicativa in modo coerente ed efficace rispetto ai propri obiettivi comunicativi e gestionali; riconoscere e utilizzare in modo funzionale i diversi canali della comunicazione verbale, non verbale e simbolica.

Saranno inoltre organizzati laboratori e *knowledge sharing* su tematiche volte a consolidare alcune competenze e abilità comunicative importanti e utili nei contesti organizzativi, anche in un'ottica di benessere organizzativo, come ad esempio quelle relative alla comunicazione non violenta e alla redazione di email efficaci.

Sviluppo delle competenze in ambito giuridico

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

Continuerà, quindi, l'offerta formativa dedicata ai responsabili unici del procedimento (RUP). Saranno inoltre organizzate iniziative formative finalizzate a diffondere il nuovo codice di comportamento dell'Istat. Costituirà parte integrante del piano di formazione anche l'aggiornamento del personale su temi specifici di particolare rilevanza per l'Istituto quali regole sul trattamento e la gestione dei dati per la produzione di informazioni statistiche ufficiali e dati qualitativi; privacy nei processi di produzione statistica; normativa digitale; tecniche di redazione degli accordi e dei protocolli di ricerca.

Formazione sulla sicurezza sul luogo di lavoro

Proseguiranno le attività di formazione e aggiornamento dedicate al personale e alle figure specialistiche (lavoratori, preposti, RLS, ASPP, RSPP, dirigenti, componenti delle squadre).

Sotto questo profilo, un investimento specifico è stato pianificato per i componenti delle squadre di emergenza anche con l'obiettivo di contemperare la mancata formazione degli ultimi anni generata dal lungo stato di emergenza epidemiologica protrattosi sul territorio nazionale.

Per il biennio 2023-2024 è previsto l'aggiornamento e la formazione di 1383 colleghi in ottemperanza al decreto legislativo 81/2008.

SEZIONE 4. MONITORAGGIO

Strumenti e modalità di monitoraggio

L'Istituto pone in essere una serie di strumenti di monitoraggio atti a misurare le tipologie di attività afferenti alle diverse sottosezioni.

Il monitoraggio delle sottosezioni *Valore pubblico* e *Performance*, avviene secondo le modalità stabilite dagli articoli 6 e 10, comma 1, lett. b) del decreto legislativo n. 150 del 2009; in particolare, vengono effettuati:

- un monitoraggio quadrimestrale dei Programmi strategici, effettuato dalla direzione DCPT sentite le Strutture responsabili
- un monitoraggio annuale degli obiettivi operativi e di innovazione, attraverso i relativi indicatori di performance effettuato dalla direzione DCPT sentite le Strutture responsabili
- un monitoraggio annuale dello stato di avanzamento delle misure di mitigazione dei rischi organizzativi, effettuato dalla direzione DCPT sentite le strutture responsabili
- un monitoraggio annuale della performance individuale dei Dirigenti, secondo quanto previsto dal nuovo Sistema di misurazione e valutazione della Performance.

Viene, inoltre, effettuato il monitoraggio delle attività relative agli obiettivi previsti dal Programma di modernizzazione dell'Istituto, che hanno dato luogo ai miglioramenti realizzati nel 2015 e negli anni successivi, richiedendo il mantenimento del maggior impegno in termini di prestazioni lavorative del personale. Il raggiungimento di tali obiettivi consente l'utilizzo delle risorse aggiuntive quantificate ai sensi degli articoli 4, comma 3, e 9, comma 3, del CCNL 1998/2001 – biennio economico 2000/2001, che trovano copertura nei competenti capitoli di bilancio.

Inoltre, annualmente è svolto un monitoraggio degli *Indicatori comuni per le funzioni di supporto delle Amministrazioni Pubbliche* (vedi Allegato 5), finalizzati a misurare l'andamento dell'amministrazione per quanto riguarda quelle funzioni, comuni a tutte le organizzazioni, che sono di supporto a quelle tipiche della propria missione (cd. attività *core*).

Il monitoraggio delle sottosezioni "Valore pubblico" e "Performance", avverrà in ogni caso secondo le modalità stabilite dagli articoli 6 e 10, comma 1, lett. b) del decreto legislativo n. 150 del 2009 con particolare riferimento agli obiettivi di valore pubblico misurati attraverso indicatori d'impatto per i quali sono stati fissati anche i relativi target per il triennio di pianificazione.

Il monitoraggio della sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza", avverrà secondo le indicazioni dell'ANAC. Nello specifico, relativamente a questa sottosezione, sono

monitorate secondo le modalità definite dall'ANAC, le misure di prevenzione della corruzione poste in essere dall'Istituto, nonché il rispetto degli obblighi di trasparenza. Il corretto adempimento degli obblighi di pubblicazione, avviene attraverso la verifica dei contenuti del sito istituzionale e di quanto espresso nelle relazioni degli OIV sul corretto adempimento degli obblighi di pubblicazione, come previsto dall'art.14 comma 4 lett. g) del decreto legislativo 150 del 2009.

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

Per misurare il grado di coinvolgimento degli *stakeholder* (interni ed esterni) nelle attività dell'Istituto secondo il metodo della valutazione partecipativa, anche in seguito ad azioni di miglioramento eventualmente introdotte, devono essere progettati, nel triennio considerato, degli strumenti di consultazione periodica degli *stakeholder* interni (anche con la tecnica già sperimentata dei *focus group*), e degli strumenti di rilevazione della soddisfazione degli utenti e degli *stakeholder* esterni.

Infine, in relazione alle disposizioni del decreto legislativo recante *Semplificazione delle Attività degli Enti Pubblici di Ricerca* (decreto legislativo 25 novembre 2016, n. 218), è altresì previsto un monitoraggio a cadenza annuale sull'attuazione delle prescrizioni in esso contenute. In particolare, l'Istat, nell'ottica della collaborazione espressamente prevista dall'articolo 5, comma 3, dello Statuto, fornisce annualmente al Ministero vigilante gli elementi informativi necessari per la verifica di conformità normativa prevista dall'art. 2, comma 6, del succitato decreto legislativo.

Quest'ultima norma ha previsto, infatti, che i Ministeri vigilanti monitorino annualmente l'attuazione da parte degli enti vigilati delle prescrizioni contenute nello stesso decreto e nei documenti internazionali in esso richiamati²⁶ con particolare riferimento a:

- A. l'adeguamento degli statuti e dei regolamenti alle prescrizioni del decreto (e ai documenti internazionali di cui al comma 1, sopra citati);
- B. l'elaborazione di prassi applicative virtuose;
- C. l'adozione di adeguate iniziative di formazione, comunicazione istituzionale, informazione e disseminazione dei risultati delle ricerche;
- D. la programmazione di iniziative di collaborazione pubblico-pubblico e pubblico-privato;
- E. l'adozione di specifiche misure volte a facilitare la libertà di ricerca e la portabilità dei progetti;

Sono
in programma
consultazioni
periodiche
per valutare
il coinvolgimento
degli *stakeholder*
nelle attività
dell'Istat

²⁶ La Raccomandazione della Commissione Europea dell'11 marzo 2005 riguardante la Carta europea dei ricercatori, il Codice di condotta per l'assunzione dei ricercatori 2005/251/CE e il documento European Framework for Research Careers

- F. l'individuazione di misure adeguate per la valorizzazione professionale e la tutela della proprietà intellettuale connesse anche a strumenti di valutazione interna;
- G. l'efficacia delle forme di partecipazione di ricercatori e tecnologi alle fasi decisionali per la programmazione e attuazione della ricerca;
- H. il rientro in Italia di ricercatori e tecnologi di elevata professionalità e competenza e il livello di competitività e attrattività delle strutture di ricerca italiane per i ricercatori stranieri;
- I. l'equilibrio tra sostegno alle attività di ricerca e programmazione finanziaria.

L'obiettivo, in relazione alle attività di monitoraggio sopra elencate, che l'Istat si prefigge per l'anno 2023 è quello di integrare il più possibile in un unico report finale i monitoraggi svolti nei differenti momenti dell'anno convergendo l'attenzione a quanto promosso nell'ambito della generazione del valore pubblico.