



## Piano della Performance 2017-19

## SOMMARIO

<b>PRESENTAZIONE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE 2017-19: VERSO L'INTEGRAZIONE DEGLI STRUMENTI DI PROGRAMMAZIONE STRATEGICA E GESTIONALE</b>	<b>4</b>
<b>1. L'ISTAT IN BREVE</b>	<b>6</b>
1.1 Chi siamo	6
1.2 Cosa facciamo e come operiamo	7
1.3 Gli Standard di qualità	8
1.4 Il Sistema di definizione e valutazione dell'attività svolta dall'ISTAT	10
<b>2. ANALISI DEL CONTESTO</b>	<b>11</b>
2.1 Il Contesto interno	11
2.1.1 L'organizzazione	11
2.1.2 Le risorse finanziarie	13
2.1.3 Le risorse umane e la formazione	19
2.1.4 Le risorse tecnologiche e strumentali	21
2.2 Il Contesto esterno	24
<b>3. GLI OBIETTIVI DELLA PROGRAMMAZIONE</b>	<b>27</b>
3.1 Il sistema di pianificazione	27
3.2 Le linee e i programmi strategici	28
3.3 Il sistema di indicatori	29
3.3.1 Gli indicatori di impatto dei programmi strategici	30
3.3.2 Gli indicatori gestionali dei programmi di spesa	34
3.4 L'attuazione del programma di modernizzazione: servizi e prodotti nuovi e ampliamento di servizi e prodotti già esistenti per il triennio 2017-19	37
<b>4. GLI OBIETTIVI DEL RISK MANAGEMENT ORGANIZZATIVO</b>	<b>39</b>
4.1. Il processo di gestione dei rischi organizzativi	39
4.1.1 L'identificazione del rischio	39
4.1.2 Analisi e valutazione del rischio	40
4.2. I rischi prioritari	42
4.2.1 Il Catalogo dei rischi e i rischi prioritari 2017	42
4.2.2 La selezione dei rischi	43
4.3 Le azioni di risposta ai rischi organizzativi come ambito di performance	45
4.4 I risultati del monitoraggio 2016	49
<b>5. GLI OBIETTIVI DELLA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE</b>	<b>51</b>
5.1 La metodologia di gestione dei rischi di corruzione	51
5.2 I rischi di corruzione prioritari	52
5.3 Le misure di prevenzione della corruzione come ambito di performance	54
<b>6. GLI OBIETTIVI DELLA TRASPARENZA</b>	<b>58</b>
6.2 Gli obiettivi e gli indicatori di trasparenza nella programmazione	59
<b>7. IL CICLO DI PERFORMANCE IN ISTAT</b>	<b>64</b>

**INDICE DELLE FIGURE**

<i>Figura 1 – Organigramma ISTAT</i>	13
<i>Figura 2 – Sistema Informatico ISTAT</i>	21
<i>Figura 3 – Applicativi ISTAT</i>	22
<i>Figura 4 - Matrice dei rischi organizzativi, rappresentati secondo probabilità e impatto</i>	41
<i>Figura 5 - Matrice dei rischi organizzativi, rappresentati secondo rischio inerente ed efficacia dei controlli</i>	42
<i>Figura 6 - Aree di rischio prioritarie</i>	45

**INDICE DELLE TABELLE**

<i>Tabella 1 - Missioni e i programmi dell'Istituto</i>	14
<i>Tabella 2- Risorse ed impieghi finanziari(a) - anni 2014-2017 (migliaia di euro)</i>	15
<i>Tabella 3 - Dinamica delle entrate(a) - anni 2014 - 2017 (migliaia di euro e valori percentuali)</i>	15
<i>Tabella 4 - Dinamica delle uscite (impegni)(a) - anni 2014-2017 (migliaia di euro e valori percentuali)</i>	16
<i>Tabella 5 - Bilancio di previsione triennale - anni 2017-2019 (unità di euro)</i>	17
<i>Tabella 6 – Situazione patrimoniale - anni 2013 – 2016 (unità di euro)</i>	17
<i>Tabella 7 - Spese per missioni e programmi</i>	19
<i>Tabella 8 - Indicatori relativi al personale</i>	19
<i>Tabella 9 – Principali risultati della formazione nel 2016</i>	21
<i>Tabella 10 - Principali sistemi informativi gestionali dell'Istat</i>	23
<i>Tabella 11 – Indicatori di impatto e collegamenti tra Programmi, Obiettivi strategici, progetti e strutture</i>	31
<i>Tabella 12 - Programmi di spesa. Finalità e numerosità delle iniziative correlate</i>	34
<i>Tabella 13 - Quadro degli indicatori gestionali associati a ciascun programma di spesa</i>	36
<i>Tabella 14 - Innovazioni e miglioramenti, conseguiti e attesi in attuazione del programma di modernizzazione</i>	38
<i>Tabella 15 - Classificazione degli eventi rischiosi</i>	40
<i>Tabella 16 - Rischi organizzativi dell'Istituto, rappresentati secondo il valore di rischio inerente</i>	43
<i>Tabella 17 - Rischi organizzativi prioritari</i>	46
<i>Tabella 18 - Monitoraggio 2016 azioni prioritarie</i>	50
<i>Tabella 19 - Rischi di corruzione prioritari 2017</i>	53
<i>Tabella 20 - Rischi di corruzione prioritari</i>	55
<i>Tabella 21 - Obiettivi di trasparenza e iniziative</i>	61
<i>Tabella 22 - Obiettivi assegnati ai dirigenti generali dell'Istituto, per l'anno 2017</i>	65

## PRESENTAZIONE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE 2017-19: VERSO L'INTEGRAZIONE DEGLI STRUMENTI DI PROGRAMMAZIONE STRATEGICA E GESTIONALE

Le recenti disposizioni legislative introdotte dalla legge 7 agosto 2015, n. 124, «Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche» e dal Decreto Legislativo 25 maggio 2016, n. 97, il quale modifica tanto la legge 6 novembre 2012, n. 190, in materia di prevenzione della corruzione, quanto il decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, in materia di trasparenza, indirizzano le amministrazioni pubbliche verso una progressiva integrazione fra gli strumenti di programmazione strategico-gestionale.

Anche le ultime determinazioni dell'Autorità Nazionale Anti-Corruzione (ANAC) recepiscono tali indicazioni del legislatore, raccomandando, fra l'altro, che la valutazione della performance delle singole amministrazioni discenda dagli obiettivi strategici tra cui rientrano, obbligatoriamente, anche obiettivi mirati alla prevenzione della corruzione e alla promozione di maggiori livelli di trasparenza.

Nell'ambito di tale riforma, il legislatore ha altresì rafforzato il ruolo degli Organismi Indipendenti di Valutazione (introdotti dal Decreto legislativo n. 150 del 27 ottobre 2009) in ambito di contrasto alla corruzione nelle singole amministrazioni, considerando che tale ruolo è di rilievo anche per la verifica della coerenza e dell'allineamento tra obiettivi di performance organizzativa e individuale e obiettivi correlati all'attuazione delle misure di anticorruzione.

In precedenza, l'ANAC aveva già suggerito un "coordinamento esterno" fra il Piano di prevenzione della corruzione e il ciclo della performance in termini di adempimenti, compiti e responsabilità definiti nel PTPC (L. 190/2012 e Allegato 1 al Piano Nazionale Anticorruzione 2013), in coerenza con quanto previsto dalla delibera 6/2013 della ex CiVIT, la quale, tra gli elementi da considerare nella redazione del Piano della performance, prevedeva il "coordinamento e integrazione fra gli ambiti relativi alla performance, alla qualità, alla trasparenza, all'integrità e alla prevenzione della corruzione".

Sia il D.Lgs. 97/2016, che all'art. 41 comma 1 lettere g) e h) modifica il comma 8 dell'art. 1 della legge 190/2012, sia il DPR 105/2016 che introduce la riforma della valutazione delle performance nella pubblica amministrazione, così come il Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) 2015 e 2016, raccomandano l'integrazione tra il Piano della Performance e il Piano triennale di prevenzione della corruzione (PTPC).

Il Piano della performance dell'Istat, relativo al triennio 2017/19, avvia un processo di integrazione tra i Piani gestionali tale da rendere il Ciclo di gestione della performance un'occasione di valorizzazione di tutte le aree di attività dell'Istituto.

Nel presente Piano vengono, innanzitutto, illustrate le modalità attraverso cui gli obiettivi operativi discendono dagli obiettivi strategici dell'Istituto; successivamente, il documento dedica specifica attenzione alla programmazione delle attività relative alla gestione dei rischi organizzativi e di corruzione dell'Istituto, nonché alla promozione della trasparenza, quali aree che s'inseriscono nella costruzione integrata del quadro della performance.

Il Piano risponde, tra l'altro, all'esigenza di fornire uno strumento utile alla verifica dell'allineamento tra obiettivi gestionali, operativi e di anticorruzione e trasparenza, in ottemperanza alle suddette riforme normative.

L'Istat vive una fase di profonda trasformazione, avviata da circa due anni, che ha condotto a un radicale cambiamento dei processi produttivi, di supporto e della ricerca. Tale processo di modernizzazione, che ha comportato rilevanti innovazioni di carattere strutturale e organizzativo, viene accompagnato dall'esigenza di un potenziamento dell'efficacia di strumenti atti alla misurazione della performance, che

determina, di conseguenza, una revisione della struttura del documento da adottare per il triennio 2017-19.

Il Piano della performance definisce, quindi, gli elementi fondamentali (obiettivi, indicatori e target) su cui si baserà la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance, che sarà oggetto, successivamente, della Relazione sulla performance.

Il presente Piano, superando la stretta articolazione dello schema di cui alla delibera Civit n. 114/2010, pur mantenendone l'impianto, è suddiviso in 7 sezioni:

1. la sezione 1 fornisce indicazioni sull'Istituto, la sua *missione*, le principali caratteristiche della sua attività e il processo di modernizzazione;
2. la sezione 2 analizza le caratteristiche del *contesto esterno e interno* in cui l'Istituto si trova a operare. Particolare attenzione viene riservata all'analisi del personale e dei sistemi informativi gestionali a supporto del processo di pianificazione e controllo, oltre che alla descrizione del quadro economico, patrimoniale e finanziario e dei programmi di spesa e indicatori di bilancio;
3. la sezione 3 è dedicata all'analisi del *quadro strategico della programmazione* attraverso la descrizione degli strumenti di pianificazione esistenti, sia di carattere generale, sia settoriale, nonché la descrizione delle linee strategiche, degli obiettivi e dei programmi strategici;
4. la sezione 4 riguarda l'integrazione con il sistema di *Risk Management organizzativo*, attraverso la definizione dei rischi e il collegamento tra gli obiettivi di performance e le misure di mitigazione;
5. la sezione 5 concerne l'integrazione con il *Sistema di Prevenzione della Corruzione*, attraverso la relazione tra le misure di prevenzione e le iniziative previste nella programmazione istituzionale;
6. nella sezione 6 sono descritte le azioni finalizzate alla *promozione della trasparenza* inserite nella programmazione dell'Istituto e misurate tramite indicatori specifici;
7. nella sezione 7 viene descritto il *ciclo della performance in Istat*.

Il presente Piano, ai sensi dell'art. 11 del citato D.lgs. 150/09, viene pubblicato sul sito istituzionale nell'area *Amministrazione Trasparente*.

## 1. L'ISTAT IN BREVE

### 1.1 Chi siamo

L'Istat è un ente pubblico dotato di autonomia scientifica, organizzativa, finanziaria e contabile, che dal 1926, anno della sua fondazione, svolge la propria attività nel rispetto dei principi fondamentali della statistica ufficiale: indipendenza scientifica, imparzialità, obiettività, affidabilità, qualità e riservatezza dell'informazione statistica, dettati a livello europeo e internazionale.

Dall'entrata in vigore del Decreto legislativo n. 322 del 1989, l'Istat si colloca al centro del Sistema statistico nazionale (Sistan), sistema a rete al quale partecipano numerose amministrazioni centrali e territoriali, che costituisce l'interlocutore principale del Sistema statistico europeo, coordinato da Eurostat. Sulla base del Codice di condotta europeo e dei 15 principi che ogni stato membro deve rispettare, il Sistan ha sviluppato il *Codice italiano delle statistiche ufficiali*, per valorizzare e accrescere la credibilità della statistica pubblica. L'applicazione del *Codice*, esteso all'intera rete del Sistan, prevede un sistema complesso di azioni per l'affermazione dei principi in esso contenuti.

La missione dell'Istituto nazionale di statistica è quella di servire la collettività attraverso la produzione e la comunicazione di informazioni statistiche, analisi e previsioni di elevata qualità. Queste devono essere realizzate in piena autonomia e sulla base di rigorosi principi etico-professionali e di più avanzati standard scientifici. Lo scopo è quello di sviluppare un'approfondita conoscenza della realtà ambientale, economica e sociale dell'Italia ai diversi livelli territoriali e favorire i processi decisionali di tutti i soggetti della società (cittadini, amministratori, ecc.).

L'Istat intende essere un'amministrazione innovativa, che si impegna al servizio della collettività, valorizzando la professionalità e l'integrità del proprio personale, creando appropriate condizioni di lavoro e minimizzando il proprio impatto sull'ambiente.

L'Istat rispetta la privacy dei rispondenti, protegge la confidenzialità dei dati ricevuti e svolge le proprie attività in modo trasparente e indipendente.

L'Istat è orientato alla ricerca della massima efficacia ed efficienza nell'utilizzo delle risorse disponibili, promuove lo sviluppo del Sistan e la collaborazione con gli altri enti del Sistema Statistico Nazionale e della pubblica amministrazione, con il mondo della ricerca e con la società civile, anche allo scopo di accrescere la cultura statistica.

L'Istat fa parte del Sistema Statistico Europeo e collabora con gli altri soggetti del sistema statistico internazionale.

In ambito internazionale, l'Istat fa parte del Sistema Statistico Europeo (regolamento CE 322/97 e 759/2015), collabora con altri soggetti del sistema statistico internazionale e produce informazioni secondo i citati principi della statistica ufficiale.

In linea con le indicazioni della Commissione Europea, che pone al centro della strategia della *Digital Agenda for Europe* la tematica degli *open data*, l'Istat rende facilmente fruibili da tutti, attraverso la pubblicazione sul web, i dati che produce e promuove la cultura statistica necessaria per poter utilizzare e interpretare in modo corretto e consapevole tali dati.

Oltre ai compiti assegnati dall'art. 15 del decreto legislativo 6 settembre 1989, n. 322, l'Istat, ai sensi del decreto del Presidente della Repubblica 7 settembre 2010, n. 166, provvede a:

- mantenere i rapporti con enti e uffici internazionali operanti nel settore dell'informazione statistica, coordinare tutte le attività connesse allo sviluppo, alla produzione e alla diffusione di statistiche europee, fungere da interlocutore della Commissione europea per le questioni statistiche;

- svolgere l'attività di formazione e qualificazione professionale per i dirigenti e il personale dell'Istat, per gli operatori e per gli addetti al Sistema statistico nazionale;
- definire i metodi e i formati da utilizzare da parte delle pubbliche amministrazioni per lo scambio e l'utilizzo in via telematica dell'informazione statistica e finanziaria, nonché coordinare modificazioni, integrazioni e nuove impostazioni della modulistica e dei sistemi informativi utilizzati dalle pubbliche amministrazioni per raccogliere informazioni utilizzate o da utilizzare per fini statistici.

## 1.2 Cosa facciamo e come operiamo

L'Istituto intende perseguire gli indirizzi strategici in linea con il percorso di innovazione intrapreso, attraverso le seguenti azioni:

- realizzare un forte avanzamento nello sfruttamento a fini statistici del patrimonio informativo di fonte amministrativa e dei cosiddetti *big data*;
- attribuire un ruolo sistemico all'attività di ricerca finalizzata al miglioramento della qualità dei dati della statistica ufficiale;
- accrescere la credibilità della statistica ufficiale attraverso l'indipendenza dalla politica e un servizio puntuale e incondizionato nei confronti della domanda proveniente dai cittadini, dalle imprese e dalle istituzioni;
- attuare una profonda modernizzazione e armonizzazione del processo di produzione dell'informazione statistica, con il pieno sfruttamento delle nuove metodologie e tecnologie;
- centralizzare e consolidare i servizi trasversali per la produzione dell'Istituto, con la finalità di incrementarne l'efficacia e la qualità come effetto della standardizzazione dei processi, nonché dell'efficienza come conseguenza del superamento della logica a silos nella conduzione dei processi altrimenti realizzati per singola indagine.

In questa direzione, il suddetto Regolamento (UE) 759/2015 del Parlamento europeo e del Consiglio ha consentito di avviare un processo di trasformazione dell'Istat e, per alcuni aspetti, dell'intero Sistema statistico nazionale, al fine di consolidare l'indipendenza dei soggetti della statistica ufficiale, a uniformare la funzione statistica in coerenza con le raccomandazioni comunitarie e a migliorare la qualità dei dati, nonché la capacità di risposta alle esigenze conoscitive del territorio.

Sulla base delle finalità previste dal processo di modernizzazione, nel corso del triennio 2017-19 le attività della produzione statistica saranno orientate all'ottimizzazione dell'uso dei fattori produttivi e finalizzate al miglioramento e valorizzazione delle rilevazioni condotte dall'Istat.

I riferimenti che guideranno l'attività statistica nel corso del triennio saranno: la normativa comunitaria e italiana, le richieste formulate da enti del Sistan, dalla Commissione degli utenti per l'informazione statistica, dai circoli di qualità e la domanda proveniente da altri *stakeholders*.

La domanda d'informazione statistica si focalizzerà soprattutto su dati e indicatori, sempre più numerosi e dettagliati a livello territoriale e settoriale.

Inoltre, la produzione statistica sarà sempre più orientata a migliorare la tempestività nella diffusione delle informazioni e a ridurre il carico dei rispondenti.

Di conseguenza, l'offerta si esplicherà attraverso sia la produzione di rilevazioni, elaborazioni e progetti strategici che promuovono l'utilizzo di modalità di raccolta dati informatizzate di tipo digitale e via

web, sia la diffusione di risultati, ricorrendo a forme che rafforzino l'orientamento alla tempestività dei processi di produzione e la fruibilità dei risultati finali.

Pertanto, si prediligeranno i sistemi informativi integrati con dati affidabili e aggiornati, lo sfruttamento di archivi amministrativi e di altre fonti informative pubbliche e private, nell'ottica di snellire le procedure di acquisizione, incrementando il livello di coerenza e di affidabilità dei risultati statistici che ne conseguono.

L'Istat ha sempre mantenuto una stretta collaborazione col mondo della ricerca, con cui negli ultimi anni si è sviluppato un legame ancora più intenso, testimoniato anche dalla crescente richiesta dei microdati. Tutto ciò è testimoniato dal forte aumento degli utilizzi del laboratorio *ADELE (Accesso Dati Elementari)*, ora accessibile anche dalle sedi territoriali dell'Istituto.

Attraverso la costituzione di laboratori virtuali, di cui al recente Decreto legislativo n. 97 del 25 maggio 2016, presso alcune università o centri di ricerca e l'installazione al loro interno di postazioni, sarà possibile accedere in modo sicuro ai microdati dell'Istituto. Inoltre, nuove collaborazioni sono previste con il mondo delle imprese e delle istituzioni *non profit*.

In ottemperanza alle linee della modernizzazione condivise a livello internazionale, risulterà sempre più massiccio il ricorso agli archivi amministrativi per quanto riguarda la produzione statistica. In tal senso, il progetto di modernizzazione dell'Istat ha individuato e promosso la costruzione del Sistema Integrato dei Registri (SIR) con il principale obiettivo di ridurre l'onere sui rispondenti e perseguire maggiori livelli di efficienza, efficacia ed economicità. Il Sistema risponde all'esigenza per l'Istituto di realizzare registri statistici che centralizzino e integrino i dati d'indagine con quelli derivanti da fonti amministrative e da nuove fonti, garantendo una gestione unitaria delle diverse tematiche (statistiche sociali, ambientali, economiche, etc.) ed una integrazione concettuale e statistica oltre che fisica tra le unità statistiche che lo compongono. L'implementazione del Sistema dei Registri sarà realizzata mediante progetti *ad hoc* nell'ambito della pianificazione strategica 2017-2019.

L'uso statistico del patrimonio informativo derivante dall'attività delle amministrazioni rappresenta la prima e la più generale forma d'impiego del dato pubblico, cui sono potenzialmente interessati non solo gli organi della statistica ufficiale, ma anche, più in generale, tutti i produttori di conoscenza.

In questo scenario l'azione dell'Istat procede secondo due direttrici. Da una parte, l'Istituto promuove direttamente progetti di sistemi informativi statistici interconnessi, dall'altra, è chiamato per legge ad assumere compiti di regolazione, supporto metodologico e strumentale, per garantire la fruibilità statistica di un insieme sempre più esteso di archivi. Al fine di garantire la qualità dei dati, tutte le azioni da adottare possono essere ricomprese in un solido *framework* comune, in applicazione del Codice italiano delle statistiche ufficiali.

### 1.3 Gli Standard di qualità

L'Istat, come membro del Sistema statistico europeo, segue gli standard di qualità e le definizioni adottate in sede europea. Con l'emanazione nel 2005 dell'*European Statistics Code of Practice* (Codice delle statistiche europee) e la successiva revisione avvenuta nel 2011, sono stati fissati i principi cui attenersi per garantire e rafforzare l'*accountability* e la *governance* del sistema statistico europeo e dei sistemi statistici nazionali che ne fanno parte, ed è stato introdotto un meccanismo di valutazione dell'aderenza ai principi (*peer reviews* da parte di Eurostat) e di monitoraggio nel percorso verso l'ottemperanza ai principi stessi. In questo contesto l'Istituto ha sviluppato una politica per la qualità i cui punti cardine sono:

- **qualità di processo:** produrre informazione statistica accurata in modo efficiente ed efficace;



- **qualità di prodotto:** diffondere dati statistici di elevata qualità e tempestività sui fenomeni d'interesse degli utilizzatori, anche potenziali;
- **documentazione:** conservare e rendere disponibile l'informazione necessaria per un corretto uso dei dati e per garantire la trasparenza delle attività di produzione del dato statistico;
- **rispetto per i rispondenti:** ridurre il carico statistico che grava sui rispondenti e tutelare la riservatezza delle informazioni fornite;
- **rafforzamento della cultura statistica:** favorire il corretto utilizzo dei dati statistici nel dibattito pubblico e a supporto delle decisioni e delle politiche;
- **attenzione agli utenti:** rendere facilmente accessibile e tempestiva l'informazione statistica prodotta e soddisfare le esigenze degli utenti.

La politica per la qualità dell'Istat è finalizzata al miglioramento sistematico dei prodotti e dei processi statistici dell'Istituto, attraverso lo sviluppo di appropriate metodologie e strumenti e il supporto tecnico-scientifico al personale impegnato nella produzione e diffusione d'informazione statistica.

In particolare continuerà l'analisi regolare di indicatori standard di qualità e la valutazione approfondita della qualità, basata su approcci diversificati, tra i quali l'audit interno e l'autovalutazione.

L'Istituto svolge, inoltre, un ruolo di coordinamento e indirizzo metodologico nei confronti degli enti del Sistema statistico nazionale, avendo sviluppato il Codice Italiano della Statistica Ufficiale e avendone promosso l'adozione e monitorata l'attuazione.

Gli strumenti per la qualità sono stati predisposti dall'Istat coerentemente alla mission dell'Istituto, in pieno accordo con il quadro di riferimento sviluppato da Eurostat per il Sistema statistico europeo e seguono il modello di modernizzazione in atto all'Istituto.

Con l'avvio del processo di modernizzazione, le attività relative alla qualità sono state funzionalmente collocate all'interno della Direzione Centrale per la Metodologia e il Disegno dei Processi Statistici, nel servizio Metodi, Qualità e metadati, in un modello orientato ad amplificare le relazioni con gli standard metodologici e procedurali e con i processi innovativi. Inoltre, in coerenza con l'approccio della modernizzazione, basata su una logica di *service level agreements*, sono stati formalizzati i servizi attraverso i quali la funzione della qualità svolge attività di supporto alla produzione statistica.

In questo quadro di riferimento, la funzione della qualità è stata pensata in un'ottica di continuità e innovazione. Da una parte si intende mantenere, aggiornandolo, il duplice approccio di monitoraggio indiretto e di valutazione diretta. Dall'altra, i mutamenti in corso del contesto produttivo, quali l'uso a regime dei dati di fonte amministrativa e di nuove fonti di dati tra cui i *big data*, oltre che il nuovo assetto organizzativo dell'Istituto, impongono un adeguamento degli strumenti sviluppati e la necessità di porre l'attenzione sui processi produttivi statistici a carattere maggiormente innovativo.

La costituzione della Direzione Centrale per la Raccolta Dati (DCRD) offre l'opportunità di centralizzare il calcolo di indicatori di qualità relativi alla copertura delle liste e ai tassi di risposta per indagine, facilitandone il processo di automatizzazione già in corso, e permettendo una visione più integrata tra processi diversi per il monitoraggio e la valutazione della qualità nella fase di raccolta dei dati. Per le altre fasi del processo produttivo (trattamento e diffusione) continueranno a essere validi gli indicatori esistenti il cui calcolo è di responsabilità dei referenti per la qualità e documentazione.

Con la modernizzazione e la collocazione della qualità insieme alle metodologie, l'approccio alla valutazione diretta dei processi produttivi statistici cambierà, per riflettere maggiormente la maturità del sistema da una parte e la modernizzazione dall'altra. Per i processi correnti, è in fase di studio il passaggio a una valutazione non più rispetto a principi e linee guida, che rimangono una base metodologica di indirizzo, bensì rispetto all'ottemperanza a standard sui metadati, metodologici, tecnologici, per l'archiviazione, per

la qualità. Il sistema di documentazione SIQual (Sistema Informativo sulla Qualità) fornirà la documentazione di supporto per la valutazione corrente sull'adozione degli standard interni. Per mantenere alta l'attenzione, si effettueranno comunque delle verifiche a campione su quanto dichiarato. Invece, sui prodotti e processi innovativi, come i registri statistici di nuova costituzione, verrà mantenuto un approccio di valutazione approfondita.

L'Istat persegue la qualità dei dati amministrativi che acquisisce per le finalità statistiche attraverso un insieme di attività volte a: stimolare la qualità dei dati presso gli enti titolari, controllare la qualità dei dati di base in fase di acquisizione, verificare la qualità dei processi produttivi statistici dell'Istat che utilizzano dati di fonte amministrativa, sperimentare metodologie innovative per la qualità delle statistiche prodotte da fonti amministrative o da fonti miste (rilevazioni e dati amministrativi).

#### 1.4 Il Sistema di definizione e valutazione dell'attività svolta dall'ISTAT

La valutazione in ordine alla **missione istituzionale** da parte del Ministero vigilante è esercitata dal Dipartimento della Funzione pubblica, delegato dal Presidente del Consiglio dei ministri. Tale vigilanza è esercitata nel rispetto dell'autonomia e dell'indipendenza dell'Istituto prevista dalla legislazione italiana (D.lgs. n. 322/1989) ed europea (Reg. UE n. 223/2009, novellato dal Reg. UE n. 759/2015).

La definizione delle **statistiche da produrre** si realizza con un atto di indirizzo fondamentale, costituito dal **Programma Statistico Nazionale (PSN)**. Il PSN definisce il complesso delle informazioni statistiche che il Sistema statistico nazionale (di cui l'Istat è preposto all'indirizzo e coordinamento) si impegna a fornire al Paese. Il PSN è elaborato dall'Istat attraverso un processo di valutazione della domanda e dell'offerta di statistiche e dei relativi gap informativi che coinvolge 11 Circoli di qualità tematici e il Comitato degli utenti dell'informazione statistica (Cuis). Il PSN, una volta approvato dal Comstat (Comitato di indirizzo e coordinamento dell'informazione statistica), è sottoposto ad un iter di approvazione che coinvolge nell'ordine l'Autorità garante per la protezione dei dati personali, la Conferenza unificata, il CIPE e il Consiglio dei Ministri. Il processo si conclude con un decreto del Presidente della Repubblica.

L'attività di produzione statistica dell'Istat è compresa nel PSN e annualmente l'Istituto elabora una **relazione sull'attività svolta**, che il Presidente del Consiglio dei Ministri trasmette al Parlamento (D.lgs. n. 322 del 1989), in cui sono evidenziati gli avanzamenti delle attività, gli eventuali lavori sospesi, soppressi o inseriti.

L'Istat fa parte del Sistema statistico europeo (SSE) e concorre alla definizione e realizzazione del **Programma Statistico Europeo (PSE)**. Il PSE, programma quinquennale con aggiornamenti annuali, è composto dal complesso delle statistiche previste dai regolamenti europei, sottoposte alle regole e ai controlli da parte dell'Autorità statistica europea (Eurostat).

La **valutazione sulla imparzialità, completezza e qualità dell'informazione statistica** prodotta dal Sistema statistico nazionale è esercitata dalla Commissione per la Garanzia dell'informazione statistica (Cogis), istituita presso la Presidenza del Consiglio e prevista dalla vigente normativa statistica nazionale (D.lgs. 322/1989). La Cogis è un organo collegiale indipendente chiamato a vigilare anche sulla conformità dell'informazione statistica con i regolamenti, le direttive e le raccomandazioni degli organismi internazionali e comunitari e il rispetto della normativa in materia di segreto statistico e di protezione dei dati personali. Esprime anche un parere sul Programma statistico nazionale.

La **valutazione della qualità delle statistiche previste da regolamenti europei**, facenti parte del PSN e del PSE, è esercitata dalla Commissione Eurostat, ai sensi del *Code of Practice of the Official Statistics*. Sulla qualità delle statistiche europee vigila anche l'Esgab (European Statistical Governance Advisory

Board), organo previsto dal Sistema statistico europeo (SSE). Il SSE esercita inoltre una verifica periodica dell'applicazione del *Code of Practice* attraverso un complesso processo di *Peer Review* di ciascuno degli Istituti nazionali di statistica e dei Sistemi statistici nazionali, che danno luogo a rapporti di valutazione, raccomandazioni e attività di monitoraggio delle azioni attivate per dare seguito alle raccomandazioni. Il monitoraggio sulla realizzazione delle raccomandazioni espresse nella *Peer Review* svolta per l'Italia nel 2015, è effettuato sulla base di una lista di azioni di miglioramento (*Improvement actions*) e della relativa tempistica, predisposta da ogni paese.

In sintesi, il *che cosa produrre* è stabilito dal Programma statistico europeo (PSE) e dal Programma statistico nazionale (PSN), e il *come produrre*, è stabilito dal *Code of Practice* europeo e dal Codice della qualità della statistica ufficiale, con vigilanza rispettivamente da parte di Eurostat e della Commissione per la Garanzia dell'informazione statistica (Cogis).

## 2. ANALISI DEL CONTESTO

### 2.1 Il Contesto interno

#### 2.1.1 L'organizzazione

L'assetto organizzativo dell'Istituto trova fondamento nel Regolamento (UE) 759/2015 del Parlamento europeo e del Consiglio normativo, nel D.lgs. n. 322 del 1989 "Norme sul sistema statistico nazionale e sulla riorganizzazione dell'Istituto Nazionale di Statistica" (e successive modifiche e integrazioni), nel D.P.R. n. 166 del settembre 2010 "Regolamento recante il riordino dell'Istituto nazionale di statistica", nel regolamento di organizzazione approvato con Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 28 aprile 2011 e nel D.lgs. 218 del 25/11/2016, in vigore dal 10/12/2016 contenente la riforma degli Enti pubblici di ricerca. Quest'ultimo decreto che detta, per la prima volta, una disciplina normativa comune per il settore della ricerca, colloca l'Istat tra gli enti di ricerca lasciando agli stessi la possibilità di disciplinare con i propri statuti e regolamenti le rispettive specificità organizzative, scientifiche e funzionali in accordo con i rispettivi enti vigilanti. L'Istituto si è attivato e si stanno svolgendo diversi incontri finalizzati alla stesura dello statuto e dei regolamenti, che dovranno essere coerenti con l'ordinamento della statistica ufficiale.

Tale assetto interno è conforme al principio della distinzione, di cui al D.lgs. 165 del 2001 e modifiche successive, tra le funzioni d'indirizzo, spettanti agli organi di governo e i compiti di gestione, svolti dai dirigenti preposti alle strutture organizzative.

L'amministrazione ha posto in essere, a partire dalla fine del 2014, un progetto di modernizzazione dell'Istituto al fine di renderne più efficiente la struttura organizzativa, che poggia su 3 elementi fondamentali della Business Architecture adottata dall'Istituto: linee di produzione modellate sui registri statistici, due strutture di supporto alla produzione (una per i servizi generali e una per i servizi tecnico-scientifici) e una governance forte e strutturata.

In conseguenza alla riorganizzazione avvenuta nel corso del 2016, l'attuale struttura organizzativa (**figura 1**) prevede:

- ✓ la **Direzione generale (DGEN)**, che comprende tutti i servizi di supporto e coordinamento amministrativo (risorse umane, affari legali, gestione del patrimonio, contabilità e bilancio); da essa dipendono la *Direzione centrale per gli affari amministrativi (DCAA)* e la *Direzione centrale risorse umane (DCRU)*;
- ✓ il **Dipartimento per la raccolta dati e lo sviluppo di metodi e tecnologie per la produzione e diffusione dell'informazione statistica (DIRM)**, presso il quale sono consolidati tutti i servizi trasversali a carattere tecnico-scientifico (metodologia, informatica, raccolta e diffusione dei dati); esso comprende la

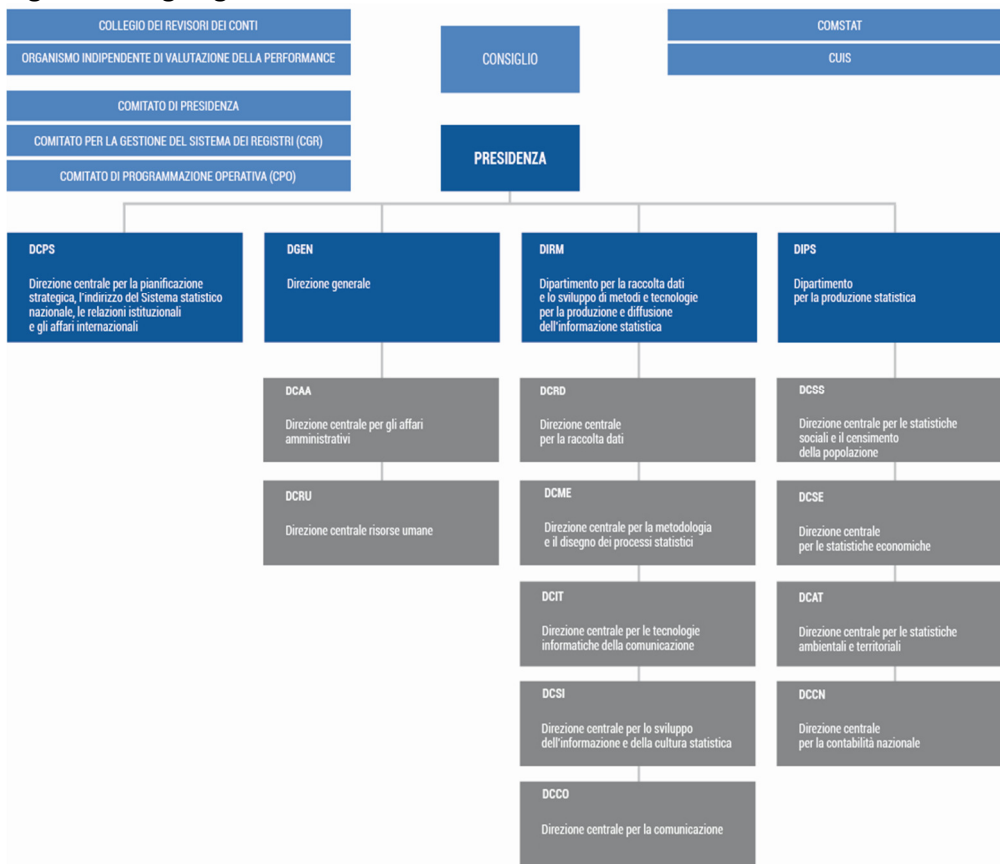
*Direzione centrale per la raccolta dati (DCRD), la Direzione centrale per le tecnologie informatiche e della comunicazione (DCIT), la Direzione centrale per la metodologia e il disegno dei processi statistici (DCME) e la Direzione centrale per lo sviluppo dell'informazione e della cultura statistica (DCSI); Direzione centrale per la comunicazione (DCCO);*

- ✓ il **Dipartimento per la produzione statistica (DIPS)**, che si caratterizza per la sua modellazione organizzativa basata sul sistema dei registri statistici e comprende la *Direzione centrale per le statistiche sociali e il censimento della popolazione (DCSS)*, la *Direzione centrale per le statistiche economiche (DCSE)*, la *Direzione centrale per le statistiche ambientali e territoriali (DCAT)* e la *Direzione centrale per la contabilità nazionale (DCCN)*;
- ✓ la **Direzione centrale per la pianificazione strategica, l'indirizzo del Sistema statistico nazionale, le relazioni istituzionali e gli affari internazionali (DCPS)**, che comprende le funzioni di raccordo strategico delle attività dell'Istituto, nonché l'armonizzazione delle azioni dell'Istituto al contesto istituzionale e internazionale nell'ambito del Sistema statistico nazionale ed europeo.

I principali soggetti del nuovo sistema di governo dell'Istituto sono:

1. **Presidente e il Consiglio;**
2. tre Comitati:
  - ✓ **Comitato di Presidenza (CdP)**, che coordina la pianificazione strategica e definisce l'insieme delle iniziative dell'ente (*portfolio*);
  - ✓ **Comitato di programmazione operativa (CPO)**, che coordina la gestione integrata della programmazione operativa;
  - ✓ **Comitato per la gestione del sistema dei registri (CGR)**, che coordina gli aspetti tematici del sistema dei registri.
3. **Collegio dei Revisori dei conti**, che controlla la regolarità amministrativa e contabile dell'Istituto;
4. **Comitato di indirizzo e coordinamento dell'informazione statistica (COMSTAT)**, che è l'organo di governo del Sistema statistico nazionale ed esercita funzioni direttive nei confronti degli uffici di statistica e delibera il Programma statistico nazionale;
5. **Commissione degli utenti dell'informazione statistica (Cuis)**, che è un organo consultivo istituito per contribuire al costante miglioramento della produzione statistica ufficiale.

L'**Organismo indipendente di valutazione della performance (OIV)**, creato ai sensi dell'art. 8 del D.Lgs. n. 150 del 2009, è in posizione di autonomia rispetto alle altre strutture e svolge i compiti stabiliti dal medesimo decreto in materia di valutazione delle performance e controllo strategico.

**Figura 1 – Organigramma ISTAT**


### 2.1.2 Le risorse finanziarie

Il bilancio di previsione dell'Istat per l'anno finanziario 2017 e il bilancio pluriennale per il triennio 2017-2019, quali documenti centrali del ciclo di programmazione e controllo, sono predisposti in linea con gli impegni assunti con il Piano strategico triennale 2017-19 (PST), approvato dal Consiglio dell'Istituto nella seduta del 9 novembre 2016, ai sensi del Regolamento di gestione e contabilità.

Le previsioni per l'esercizio finanziario 2017 sono coerenti con l'obiettivo di dare piena attuazione operativa al nuovo disegno tracciato dal programma di modernizzazione dell'Istat, approvato a gennaio del 2016.

In particolare, il bilancio di previsione tiene conto del nuovo assetto organizzativo delineato dal sopracitato programma di modernizzazione e dal nuovo Atto Organizzativo Generale (AOG1), deliberato dal Consiglio nella seduta del 9 febbraio 2016, concernente le linee fondamentali di organizzazione e funzionamento dell'Istituto nazionale di statistica.

Successivamente, il Consiglio con deliberazione n. CDXIX del 31 marzo 2016 ha individuato i seguenti centri di responsabilità a cui assegnare le risorse di bilancio:

- Direzione Generale (DGEN);
- Dipartimento per la produzione statistica (DIPS);
- Dipartimento per la raccolta dati e lo sviluppo di metodi e tecnologie per la produzione e diffusione dell'informazione statistica (DIRM);
- Direzione centrale per la pianificazione strategica, l'indirizzo del Sistema statistico nazionale, le relazioni istituzionali e gli affari internazionali (DCPS).

Inoltre, con l'elaborazione del bilancio di previsione per l'esercizio finanziario 2017 l'Istituto ha dato piena attuazione al processo di armonizzazione contabile dei bilanci pubblici, già avviato nel 2015 con l'adozione del piano dei conti integrato di cui al DPR 4 ottobre 2013, n. 132, prevedendo un bilancio di previsione per l'esercizio 2017 redatto, per la prima volta anche ai fini della gestione, secondo le disposizioni previste dal D.Lgs. 91/2011, classificando le spese in missioni, programmi e macroaggregati.

Le missioni costituiscono una rappresentazione politico-istituzionale, necessaria per rendere più trasparenti le grandi poste di allocazione della spesa e comunicare le direttrici principali delle sottostanti azioni amministrative. A tal fine sono state individuate le seguenti missioni:

- **“Ricerca e innovazione”** (missione 17 del bilancio statale);
- **“Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche”** (missione 32 del bilancio statale).

È, altresì, individuata la missione **“Fondi da ripartire”** (missione 33 – del bilancio statale) destinata ad accogliere risorse che, in sede di previsione non siano riconducibili a specifiche finalità, in quanto l'attribuzione delle stesse è demandata ad atti e provvedimenti che saranno adottati in corso di gestione.

Infine, è individuata la missione **“Servizi per conto terzi e partite di giro”** (come da indicazione della Circolare MEF-RGS 23/2013), che consente una rappresentazione contabile delle partite di giro, rappresentanti entrate e spese che si pareggiano puntualmente e nei confronti delle quali l'amministrazione pubblica si pone come debitore e creditore, che permetta sia la lettura per natura economica della spesa sia quella per finalità.

L'applicazione della riforma, inoltre, ha comportato la classificazione della spesa per finalità mediante la definizione di programmi di spesa identificati prevalentemente per prodotto, ma anche per processo, in connessione con gli obiettivi da perseguire a cui verranno assegnate risorse umane, finanziarie, tecniche ed economiche. La realizzazione di ciascun programma è attribuita ad un unico CDR.

I programmi di spesa sono configurati come unità di rappresentazione del bilancio che identificano aggregati omogenei di attività realizzate dall'amministrazione pubblica per il perseguimento delle finalità individuate nell'ambito di ciascuna missione.

A ciascun programma, inoltre, sono state assegnate le categorie della classificazione COFOG, che indicano le funzioni che la spesa concorre complessivamente a perseguire.

La seguente **tabella 1** riassume le missioni e i programmi che l'Istituto ha adottato.

**Tabella 1 - Missioni e i programmi dell'Istituto**

Missione	CDR	Programmi	Denominazione
RICERCA E INNOVAZIONE (missione 17 del bilancio dello Stato)	DIPS	P01	Individui e famiglie
		P02	Unità economiche e istituzioni
		P03	Unità geografiche/territoriali
		P04	Conti economici e analisi integrate
	DIRM	P05	Informatica e digitalizzazione
		P06	Metodologie
		P07	Raccolta dati
		P08	Comunicazione e diffusione dati
SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI DELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE (missione 32 del bilancio dello Stato)	DCPS	P09	Governo e orientamento strategico
	DGEN	P10	Servizi generali
FONDI DA RIPARTIRE (missione 33 del bilancio dello Stato)		P98	Fondi da ripartire
SERVIZI PER CONTO TERZI E PARTITE DI GIRO (missione di cui alla circolare RGS 23/2013)		P99	Conto terzi e partite di giro

Per l'analisi di dettaglio di ciascun programma di spesa si rinvia al paragrafo 3.3.2.

Il bilancio per l'anno finanziario 2017 e il bilancio pluriennale per il triennio 2017-2019 sono stati redatti sulla base delle assegnazioni disposte dal disegno di legge di bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2017 e bilancio pluriennale per il triennio 2017-2019, rese definitive dalla legge 11 dicembre 2016, n. 232. I dati di sintesi sono riportati nella **tabella 2** che segue.

**Tabella 2- Risorse ed impieghi finanziari(a) - anni 2014-2017 (migliaia di euro)**

AGGREGATI	ANNO 2014 (Consuntivo)	ANNO 2015 (Consuntivo)	ANNO 2016	ANNO 2017	
			Dati al 31/12 (non definitivi)	Valori assoluti	%
<b>A - Risorse</b>					
- Entrate:	204.821	195.302	185.189	191.369	95,86
- Avanzo di amministrazione generato (-) o impiegato (+)	-5.716	-11.879	-12.807	8.263	4,14
<b>Totale</b>	<b>199.105</b>	<b>183.423</b>	<b>172.382</b>	<b>199.632</b>	<b>100,00</b>
<b>B - Impieghi</b>					
- Spese correnti	185.822	174.319	167.127	187.912	94,13
- Spese in conto capitale	13.283	9.104	5.255	11.720	5,87
<b>Totale</b>	<b>199.105</b>	<b>183.423</b>	<b>172.382</b>	<b>199.632</b>	<b>100,00</b>

(a) - Al netto delle partite di giro

In particolare, le entrate complessive previste per l'anno 2017 ammontano ad € 191.369.691, mentre il volume di spesa complessivo, al netto delle partite di giro, è pari ad € 199.632.055. Pertanto, per l'anno in esame si prevede un disavanzo di competenza di € 8.262.864, imputabile principalmente ai maggiori investimenti che l'Istituto intende sostenere per la realizzazione dei sistemi informativi necessari all'attuazione del progetto generale di modernizzazione.

La **tabella 3** evidenzia l'andamento dettagliato delle entrate.

In particolare, dopo un triennio nel quale il contributo statale ha subito un forte decremento, per il 2017 le risorse in entrata tendono di nuovo ad aumentare in virtù del maggior trasferimento previsto dall'amministrazione finanziaria. Significativo anche l'aumento delle entrate derivanti da programmi e progetti di ricerca, rispetto all'andamento del biennio 2014-2015.

**Tabella 3 - Dinamica delle entrate(a) - anni 2014 - 2017 (migliaia di euro e valori percentuali)**

AGGREGATI	ANNO 2014 (CONSUNTIVO)	ANNO 2015 (CONSUNTIVO)	ANNO 2016	ANNO 2017	
			Dati al 31/12 (non definitivi)	Valori assoluti	%
1 - Trasferimenti statali	196.762	190.434	176.741	183.069	91,7
2 - Entrate per programmi e progetti di ricerca	3.909	2.048	6.249	5.750	2,9
3 - Entrate proprie per vendita pubblicazioni ed altri prodotti statistici	30	86	100	40	0,0
4 - Altre entrate correnti	4.119	2.735	2.099	2.511	1,3
5 - Entrate in conto capitale	0	0	0	0	0,0
<b>Totale entrate</b>	<b>204.821</b>	<b>195.302</b>	<b>185.189</b>	<b>191.369</b>	<b>95,9</b>
6 - Disavanzo o avanzo di amministrazione impiegato (+) o generato (-) dalla gestione	-5.716	-11.879	-12.807	8.263	4,1
<b>TOTALE GENERALE</b>	<b>199.105</b>	<b>183.423</b>	<b>172.382</b>	<b>199.632</b>	<b>100,0</b>

La seguente **tabella 4** riporta, invece, un dettaglio delle uscite.

**Tabella 4 - Dinamica delle uscite (impegni)(a) - anni 2014-2017 (migliaia di euro e valori percentuali)**

AGGREGATI	ANNO 2014 (Consuntivo)	ANNO 2015 (Consuntivo)	ANNO 2016	ANNO 2017	
			Dati al 31/12 (non definitivi)	Valori assoluti	%
<b>1 - Spese correnti</b>	<b>185.822</b>	<b>174.319</b>	<b>167.127</b>	<b>187.912</b>	<b>94,13</b>
- Spese di funzionamento	147.461	153.285	145.311	163.682	81,99
di cui:					
- Spese di personale*	117.497	121.431	110.897	120.836	60,53
- Interventi	38.361	21.035	21.816	24.230	12,14
- Ordinarie	25.993	21.035	21.816	24.230	12,14
- Censuarie	12.369	0	0	0	0,00
<b>2 - Spese in conto capitale</b>	<b>13.283</b>	<b>9.104</b>	<b>5.255</b>	<b>11.720</b>	<b>5,87</b>
- Investimenti	5.283	5.104	5.255	11.720	5,87
- Indennità di buonuscita**	8.000	4.000	0	0	0,00
<b>TOTALE GENERALE</b>	<b>199.105</b>	<b>183.423</b>	<b>172.382</b>	<b>199.632</b>	<b>100,00</b>
<b>Totale al netto dei censimenti</b>	<b>186.737</b>	<b>183.423</b>	<b>172.382</b>	<b>199.632</b>	
<b>Totale censimenti</b>	<b>12.369</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	

a) Al netto delle partite di giro.

\* Comprende anche le voci per spese di missione e formazione, nonché le voci di spesa per il personale a tempo determinato gravante sui progetti a finanziamento esterno diverso dai censimenti;

\*\* A partire dall'esercizio 2016 le somme imputate a tali aggregati di spesa, confluiscono, in coerenza con quanto previsto dal DPR 132/2013, nelle previsioni di parte corrente.

Nel triennio 2014–2016 i dati consolidati relativi alle spese complessive registrano un costante decremento. In particolare, le spese per interventi mostrano un andamento in tendente diminuzione, in particolare quelle relative alla raccolta, elaborazione e diffusione dei dati statistici. Tali minori spese rappresentano il risultato dell'avvio del processo di efficientamento derivante dall'attuazione del nuovo disegno organizzativo relativo al programma di modernizzazione.

Nel 2017 si prevede, invece, un incremento delle spese correnti totali dovuto all'aumento di quelle informatiche, in coerenza con i progetti di sviluppo.

Tale incremento si evidenzia anche per le spese di personale, determinate sulla base del fabbisogno del personale, che tiene conto della forza lavoro al 31 dicembre 2016, delle assunzioni, delle cessazioni previste fino al 31 dicembre 2017, nonché dell'intento dell'Istituto di immettere in ruolo, nel corso del prossimo triennio, il personale con contratto a tempo determinato, quale forza lavoro impiegata al fine di dar seguito agli impegni assunti per l'attuazione del Censimento Permanente e per la produzione di statistiche ufficiali, in ottemperanza agli obblighi previsti dalla normativa nazionale e dai Regolamenti Europei.

Per quanto riguarda le spese in conto capitale, il proseguimento del processo di modernizzazione comporta la necessità di dover coniugare l'esigenza di garantire la continuità dei servizi esistenti con la richiesta di nuovi servizi volti ad implementare i progetti innovativi approvati con il piano strategico triennale. La messa in esercizio nel corso del 2017 dei nuovi Sistemi Informatici comporta, pertanto, la necessità di investimenti aggiuntivi per i prossimi anni, rendendo, però più efficiente la produzione già dal medio periodo: il progressivo rilascio di queste nuove applicazioni consentirà di dismettere applicazioni obsolete ed inefficienti, oltre ad aumentare il livello di sicurezza ed efficacia dell'Istituto.

La **tabella 5**, invece, illustra il dettaglio del bilancio pluriennale per gli anni 2017-2019, quantificando, pertanto, le previsioni finanziarie a medio termine.



Tabella 5 - Bilancio di previsione triennale - anni 2017-2019 (unità di euro)

VOCI DI BILANCIO	2017	2018	2019
<b>Entrate (di cui:)</b>	<b>191.369.191</b>	<b>190.665.729</b>	<b>190.833.068</b>
Entrate ordinarie derivanti da trasferimenti dello stato	183.068.691	181.715.229	181.882.568
Entrate per i censimenti	0	0	0
Entrate derivanti da contributi da parte di altri enti	5.350.000	6.000.000	6.000.000
Altre entrate correnti	2.950.500	2.950.500	2.950.500
<b>Uscite (di cui:)</b>	<b>199.632.055</b>	<b>190.631.755</b>	<b>190.781.755</b>
Spese di funzionamento	163.682.155	163.731.855	164.281.855
Spese per interventi	24.229.740	21.829.740	20.829.740
<b>Totale spese correnti</b>	<b>187.911.895</b>	<b>185.561.595</b>	<b>185.111.595</b>
Spese per investimenti	11.720.160	5.070.160	5.420.160
Altre spese in conto capitale	0	0	0
Estinzione mutui, anticipazioni e debiti diversi	0	0	0
<b>Totale spese in conto capitale</b>	<b>11.720.160</b>	<b>5.070.160</b>	<b>5.420.160</b>
<b>AVANZO (+) O DISAVANZO (-) DELLA GESTIONE</b>	<b>-8.262.864</b>	<b>33.974</b>	<b>51.313</b>

La **tabella 6** mostra i dati della situazione patrimoniale relativa al triennio 2013–2016, secondo lo schema previsto dall'art. 42, comma 1 del D.P.R. 27 febbraio 2003, n. 97.

Tabella 6 – Situazione patrimoniale - anni 2013 – 2016 (unità di euro)

STATO PATRIMONIALE				
(ai sensi dell'art. 42, comma 1 del D.P.R. 27 febbraio 2003, n.97)				
ATTIVITA'	ANNI			
	2013	2014	2015	2016 (dati non definitivi)
A) CREDITI VERSO LO STATO ED ALTRI ENTI PUBBLICI PER LA PARTECIPAZIONE AL PATRIMONIO INIZIALE				
B) IMMOBILIZZAZIONI				
<i>I. Immobilizzazioni immateriali</i>	1.384.063	2.212.506	2.400.067	1.801.891
<i>II. Immobilizzazioni materiali</i>	50.491.060	47.932.433	48.350.230	50.603.353
<i>III. Immobilizzazioni finanziarie con separata indicazione, per ciascuna voce dei crediti, degli importi esigibili entro l'esercizio successivo</i>	112.329	112.329	57.120	57.120
<b>Totale immobilizzazioni (B)</b>	<b>51.987.452</b>	<b>50.257.269</b>	<b>50.807.417</b>	<b>52.462.364</b>
C) ATTIVO CIRCOLANTE				
<i>I. Rimanenze</i>	180.809	178.069	83.495	83.495
<i>II. Residui attivi, con separata indicazione, per ciascuna voce, degli importi esigibili oltre l'esercizio successivo</i>	128.911.644	127.855.963	107.939.763	198.643.239
<i>IV. Disponibilità liquide</i>	215.679.939	240.030.012	261.356.652	189.003.440
<b>Totale attivo circolante(C)</b>	<b>344.772.392</b>	<b>368.064.044</b>	<b>369.379.909</b>	<b>387.730.173</b>
<b>Totale attivo</b>	<b>396.759.844</b>	<b>418.321.313</b>	<b>420.187.326</b>	<b>440.192.537</b>
PASSIVITA'	ANNI			
	2013	2014	2015	2016
A) PATRIMONIO NETTO				
<i>VII. Avanzi (disavanzi) economici portati a nuovo</i>	- 33.780.126	- 595.159	2.282.443	41.838.491
<i>IX. Avanzo (disavanzo) economico d'esercizio</i>	33.184.967	2.877.603	39.556.048	21.014.587
<b>Totale Patrimonio netto(A)</b>	<b>- 595.159</b>	<b>2.282.444</b>	<b>41.838.491</b>	<b>62.853.078</b>
D) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO	107.458.444	112.632.265	117.762.168	120.104.712
E) RESIDUI PASSIVI, con separata indicazione, per ciascuna voce, degli importi esigibili oltre l'esercizio successivo	289.896.559	303.406.604	260.586.667	257.234.747
<b>Totale passivo netto</b>	<b>396.759.844</b>	<b>418.321.313</b>	<b>420.187.326</b>	<b>440.192.537</b>

L'anno 2016 presenta un avanzo economico d'esercizio, pari a € 21.014.587, che, seppure in diminuzione rispetto al risultato conseguito nell'anno precedente, genera comunque un ulteriore incremento del patrimonio. Si segnala positivamente, pertanto, che il patrimonio nel 2016 si attesta ad un valore di € 62.853.078, rispetto al deficit patrimoniale del 2013 pari a € 595.159.

Nel dettaglio dell'attivo stato patrimoniale si evidenzia che il valore delle immobilizzazioni, ammontante nel 2016 ad € 52.462.364, è leggermente in aumento rispetto al valore del 2013.

In particolare, le immobilizzazioni immateriali, rappresentate da diritti di brevetto industriale e diritti di utilizzazione delle opere di ingegno, registrano un costante incremento nel corso del triennio 2013-2015, per poi subire un lieve decremento nel 2016.

Le immobilizzazioni materiali, invece, rappresentate da terreni, fabbricati, impianti e macchinari, presentano nel 2016 un importo pari a € 50.603.353 di poco superiore con quello registrato nel 2013.

Le immobilizzazioni finanziarie, infine, sono costituite da partecipazioni possedute dall'Istituto ed il cui valore nel 2016 ammonta a € 57.120, a causa della svalutazione della partecipazione azionaria intervenuta nel corso del 2015.

L'attivo circolante registra nel corso del quadriennio un costante andamento crescente (€ 387.730.173 nel 2016). Esso è rappresentato dalle rimanenze delle pubblicazioni destinate alla vendita, dalle disponibilità liquide e dai residui attivi. In particolare, quest'ultima voce, che ammonta a € 198.643.239 nel 2016, risente principalmente del credito dell'Istituto relativo al contributo statale per l'anno 2016 ancora da riscuotere.

Relativamente all'analisi del passivo dello stato patrimoniale, invece, si evidenzia che il trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato mostra un andamento in stabile crescita da € 107.458.444 nel 2013 a € 120.104.712 nel 2016, mentre i debiti, costituiti dai residui passivi, ed ammontanti a € 257.234.747 nel 2016 presentano una diminuzione rispetto al dato del 2013, dovuta al rilevante progetto di analisi dei residui iniziato nel 2015, tramite una più mirata attività di riaccertamento.

A completamento dell'analisi finanziaria illustrata nel presente paragrafo, la seguente **tabella 7** illustra, infine, il prospetto riepilogativo delle spese per missioni e programmi (allegato 6 previsto dal DM 1 ottobre 2013), relativo alle previsioni di spesa di competenza degli anni 2016 e 2017.

Tabella 7 - Spese per missioni e programmi

Prospetto riepilogativo delle spese per missioni e programmi allegato 6 DM 1 OTTOBRE 2013	ESERCIZIO FINANZIARIO	
	COMPETENZA 2016	COMPETENZA 2017
<b>M01 - Ricerca e innovazione</b>	<b>133.243.986</b>	<b>133.685.760</b>
<b>PR01 - Individui e famiglie</b>	<b>40.972.863</b>	<b>15.508.500</b>
<i>COFOG 01.3 Servizi generali</i>	<i>40.972.863</i>	<i>15.508.500</i>
<b>PR02 - Unità economiche ed istituzioni</b>	<b>29.885.530</b>	<b>13.468.000</b>
<i>COFOG 01.3 Servizi generali</i>	<i>29.885.530</i>	<i>13.468.000</i>
<b>PR03 - Unità geografiche / territoriali</b>	<b>10.984.093</b>	<b>8.702.500</b>
<i>COFOG 01.3 Servizi generali</i>	<i>10.984.093</i>	<i>8.702.500</i>
<b>PR04 - Conti economici e analisi integrate</b>	<b>9.121.512</b>	<b>6.539.000</b>
<i>COFOG 01.3 Servizi generali</i>	<i>9.121.512</i>	<i>6.539.000</i>
<b>PR05 - Informatica e digitalizzazione</b>	<b>23.764.921</b>	<b>27.221.490</b>
<i>COFOG 01.3 Servizi generali</i>	<i>23.764.921</i>	<i>27.221.490</i>
<b>PR06 - Metodologie</b>	<b>5.516.680</b>	<b>6.415.640</b>
<i>COFOG 01.3 Servizi generali</i>	<i>5.516.680</i>	<i>6.415.640</i>
<b>PR07 - Raccolta dati</b>	<b>4.440.745</b>	<b>43.352.800</b>
<i>COFOG 01.3 Servizi generali</i>	<i>4.440.745</i>	<i>43.352.800</i>
<b>PR08 - Comunicazione e diffusione dati</b>	<b>8.557.642</b>	<b>12.477.830</b>
<i>COFOG 01.3 Servizi generali</i>	<i>8.557.642</i>	<i>12.477.830</i>
<b>M02 - Servizi istituzionali e generali della P.A.</b>	<b>54.061.210</b>	<b>63.380.295</b>
<b>PR09 - Governo e orientamento strategico</b>	<b>7.254.488</b>	<b>3.959.000</b>
<i>COFOG 01.3 Servizi generali</i>	<i>7.254.488</i>	<i>3.959.000</i>
<b>PR10 - Servizi generali</b>	<b>46.806.722</b>	<b>59.421.295</b>
<i>COFOG 01.3 Servizi generali</i>	<i>46.806.722</i>	<i>59.421.295</i>
<b>M03 - Fondi da ripartire</b>	<b>2.000.000</b>	<b>2.566.000</b>
<b>PR98 - Fondi da ripartire</b>	<b>2.000.000</b>	<b>2.566.000</b>
<i>COFOG 01.3 Servizi generali</i>	<i>2.000.000</i>	<i>2.566.000</i>
<b>M04 - Conto terzi e partite di giro</b>	<b>42.528.000</b>	<b>41.628.000</b>
<b>PR99 - Conto terzi e partite di giro</b>	<b>42.528.000</b>	<b>41.628.000</b>
<b>Totale complessivo</b>	<b>231.833.196</b>	<b>241.260.055</b>

### 2.1.3 Le risorse umane e la formazione

Al 31 dicembre 2016 il personale in forza presso l'Istituto ammontava a 2.194 unità, in diminuzione del 2% circa rispetto alla fine dell'anno precedente (2.238 unità). Per ciò che attiene la composizione, si rileva una tendenza in aumento dell'età media (49,6 anni) anche a causa dei vincoli normativi alle assunzioni di personale (tabella 8).

Tabella 8 - Indicatori relativi al personale

INDICATORI	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2016
Età media del personale (anni)	48,0	48,3	49,6
Età media dei dirigenti (anni)	55,4	55,7	56,2
Personale totale (unità)	2.287	2.238	2.194
- di cui di genere femminile	1.352	1.134	1.311
- di cui con età fino a 35 anni	166	130	101
- di cui con età 35-50 anni	1.181	1.125	1.050
- di cui con età superiore a 50 anni	940	983	1.043
- di cui a tempo indeterminato (unità)	1.935	1.893	1.858
- di cui a tempo determinato (unità)	352	345	336
Quota di personale a tempo indeterminato sul totale (%)	84,6	84,6	84,8
Quota di personale a tempo determinato sul totale (%)	15,4	15,4	15,2
Quota di dipendenti in possesso di laurea (%)	64,5	64,9	65,5
Quota di dirigenti in possesso di laurea (%)	100,0	100,0	100,0

In una prospettiva di sviluppo del personale, la formazione segue diversi percorsi orientati al sostegno sia delle competenze specialistiche (area statistica, informatica, linguistica e giuridico-amministrativa) sia delle competenze trasversali (tecniche di scrittura e di comunicazione e formazione formatori).

Nel corso del 2016, le attività di formazione interna sono state orientate principalmente a sostenere il processo di modernizzazione in atto, garantendo un adeguato supporto formativo al cambiamento dei processi produttivi e degli assetti organizzativi dell'Istituto.

Tali attività sono state fortemente sostenute dagli strumenti resi disponibili dalla piattaforma e.learning e, più in generale, dall'utilizzo di metodologie didattiche innovative (il blended learning, la formazione one-to-one, project work, laboratori...).

Complessivamente, sono stati realizzati 254 corsi con un numero di giornate allievo pari a 5.335. A ciò si aggiungono i 6 webinar realizzati che hanno visto il coinvolgimento di 469 colleghi. Il numero delle giornate fruite in media per dipendente, è risultato pari a 2,42.

Uno strumento importante per la formazione deriva, inoltre, dall'entrata a regime della *Piattaforma e-learning per la formazione statistica*, varata a inizio 2016, realizzata in collaborazione con DCRD e DCIT e finalizzata alla crescita professionale e allo sviluppo continuo delle conoscenze statistiche, che ha registrato nell'anno 273.046 accessi.

La piattaforma consente di erogare regolarmente attività di formazione e condivisione della conoscenza, raggiungendo una platea ampia e diversificata, non solo interna all'Istat ma afferente al Sistema statistico nazionale.

A tale ultimo proposito, va segnalata la collaborazione tra Istat, Anci e Upi a seguito della firma di un protocollo d'intesa che prevede, tra l'altro, la progettazione di un piano di attività formative rivolte al territorio, da svilupparsi nel triennio 2017-19.

Sul fronte delle iniziative di supporto ai comportamenti organizzativi proseguirà la formazione in tema di sicurezza sui luoghi di lavoro e saranno avviate le attività formative a sostegno del Piano Nazionale Anticorruzione. Nel corso del 2017 sarà realizzato il processo di *self-assessment* della dirigenza con il metodo del *360° feedback*. A tale processo faranno seguito iniziative formative di sviluppo individuale attraverso percorsi di *coaching*. Il management dell'Istituto sarà inoltre investito di proposte formative mirate a rafforzare la cultura del lavoro a progetti e l'utilizzo della piattaforma PPMO.

A sostegno del processo di digitalizzazione e protocollo informatico, si sono progettate, e sono in fase di realizzazione avanzata, iniziative di formazione tarate sulle diverse tipologie di utenza. Il percorso formativo è impegnativo in quanto tutto il personale, seppur a diversi livelli di competenza e responsabilità, dovrà utilizzare il nuovo sistema e modificare perciò l'approccio culturale tradizionale passando dalla carta al digitale, con ricadute anche sulle procedure fin qui seguite.

Ancora, sul fronte della condivisione delle conoscenze e del supporto ai processi d'innovazione organizzativa, è confermato il programma dei *webinar* finalizzati a promuovere la diffusione delle attività di ricerca e dei progetti innovativi che vengono realizzati all'interno del nostro Istituto.

L'implementazione della banca dati delle competenze specialistiche, varata nel 2017, unita alla messa a regime della rilevazione delle competenze organizzative del personale forniranno le conoscenze necessarie per avviare la costruzione del sistema delle competenze dell'Istituto. La definizione del sistema proseguirà attraverso la mappatura dei processi di lavoro e l'individuazione delle competenze attese. L'insieme delle conoscenze acquisite dal sistema consentirà di indirizzare le linee di attività per lo sviluppo, la valorizzazione e il benessere del capitale umano, a partire dalle scelte connesse alle politiche del reclutamento del personale, della formazione, delle progressioni di carriera e della mobilità.

Nella seguente **tabella 9** sono riepilogati i principali risultati della formazione conseguiti nel 2016.

**Tabella 9 – Principali risultati della formazione nel 2016**

INDICATORI FORMAZIONE	2015	2016	Differenza %
<b>Corsi di formazione</b>			
Corsi effettuati	165	254	<b>53,9%</b>
Giornate allievo	4.745	5.335	<b>12,4%</b>
Giornate formative fruita in media per dipendente	2,1	2,42	<b>15,2%</b>
<b>Indice di pervasività dell'attività formativa (dipendenti)</b>	<b>70%</b>	<b>74%</b>	<b>4,0%</b>
<b>Webinar</b>			
Webinar realizzati	6	6	<b>0,0%</b>
Dipendenti coinvolti	443	469	<b>5,9%</b>

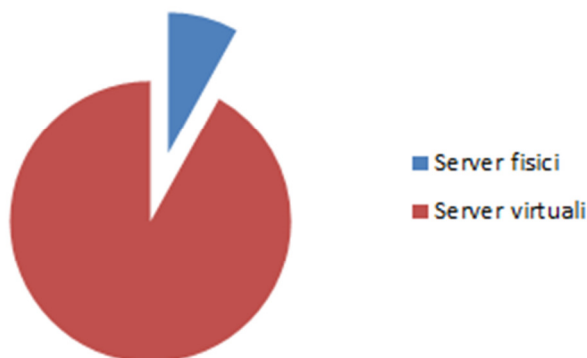
#### 2.1.4 Le risorse tecnologiche e strumentali

##### Risorse tecnologiche

Il sistema informatico dell'Istituto poggia su un'architettura fisica composta complessivamente da circa 556 *server*, di cui 346 sono attestati sulla rete interna e 210 sulla rete esterna accessibile da web (**figura 2**).

Dei 556 *server* totali esistenti, 45 sono *server* fisici (35 *server Linux* e 10 *server Windows*) e 511 sono *server* virtuali (di cui 267 *server Linux* e 244 *server Windows*).

**Figura 2 – Sistema Informatico ISTAT**



In linea con le politiche dell'ente, nell'ottica di ottimizzare gli aspetti organizzativi e gestionali degli apparati, rispetto al precedente triennio, cresce il numero di server virtuali (92% del totale) e diminuisce il numero di server fisici (8% del totale).

Per migliorare l'efficienza e l'efficacia del Centro di Elaborazione dei Dati (CED), per il triennio 2017-19, questo andamento sarà confermato e i server saranno consolidati su un'unica piattaforma.

Il consolidamento in atto è volto a:

1. innalzare il livello di sicurezza dei servizi e/o applicazioni mediante la creazione di un ambiente di

- virtualizzazione in alta disponibilità;
- 2. disporre di un ambiente unificato, flessibile e integrato per la classificazione degli accessi;
- 3. effettuare la trasformazione degli ambienti operativi esistenti minimizzando i disservizi.

In linea con il processo già in atto, nel prossimo triennio la politica di virtualizzazione sarà estesa anche alle postazioni utente attraverso l'uso della Infrastruttura Desktop Virtuale (VDI) che offre un ambiente lavoro sempre disponibile e l'accesso alle applicazioni e ai dispositivi dell'Istituto "everytime, everywhere". Al momento tale infrastruttura è stata sperimentata su alcuni gruppi di utenti (telelavoratori, utenti mobili sul territorio, laboratorio ADELE - Analisi Dati ELEMENTARI, aule corsi virtuali) per un totale di circa 406 postazioni VDI installate.

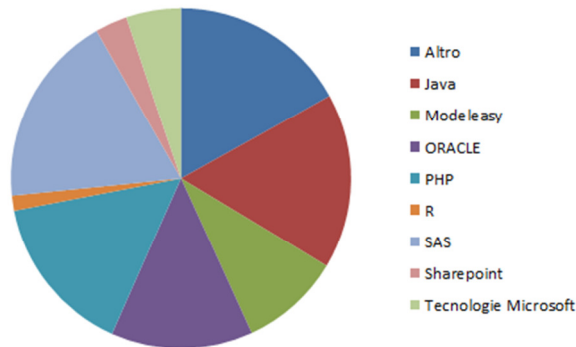
Nel triennio precedente, l'infrastruttura di rete è stata disponibile per il 98% del tempo (il 2% di indisponibilità è dipeso da operazioni di manutenzione programmate) e l'obiettivo per gli anni 2017-19 è di innalzare tale disponibilità di 1 punto percentuale.

Rispetto ai servizi resi agli utenti, sarà rafforzata la struttura di *service desk* per la richiesta di ogni servizio IT e la segnalazione di eventuali guasti. Al momento il numero di richieste/segnalazioni complessive è di circa 8.500 l'anno e si prevede un andamento di crescita.

### Applicativi

Il parco applicativo dell'Istituto consta di circa 556 applicativi censiti, basati sulle tecnologie mostrate nella **figura 3**.

**Figura 3 – Applicativi ISTAT**



Complessivamente, l'Istat dispone di circa 200 sistemi *web* di cui circa 90 accessibili dalla rete internet. L'opera di razionalizzazione prevista e avviata nel precedente triennio, sarà completata nel prossimo triennio, durante il quale è prevista anche una crescita dello sviluppo applicativo, a fronte dei nuovi servizi richiesti dal Dipartimento di Produzione Statistica.

### Sistemi informativi gestionali

I sistemi informativi gestionali dell'Istat sono costituiti da tutti quei sistemi informatici che provvedono alla tenuta e alla gestione delle informazioni che interessano il personale, la contabilità, il bilancio, i progetti, le attività, la valutazione della performance individuale e dell'Istituto (**tabella 10**).

I sistemi attualmente utilizzati si avvalgono di applicativi differenti ed eterogenei, sia dal punto di vista del loro progetto e sviluppo, sia da quello delle tecnologie adottate.

Nel prossimo triennio sono previste attività di razionalizzazione dei sistemi con l'introduzione di un *Enterprise Resource Planning* (ERP), che consente l'integrazione dei sistemi informativi gestionali fra loro e con altri sistemi di produzione statistica, nonché l'adeguamento dei sistemi informativi alla normativa vigente in materia di amministrazione digitale.

**Tabella 10 - Principali sistemi informativi gestionali dell'Istat**

SISTEMA	DESCRIZIONE	STATO	TECNOLOGIA	TIPO
<b>Urbi</b>	Sistema del Personale	In esercizio	Web	Pacchetto di mercato
<b>Timesheet</b>	Rendicontazione progetti finanziati dall'esterno	In esercizio	Web	Sviluppo interno
<b>Libra RAG</b>	Gestione attività di Contabilità e Bilancio	In esercizio	Client /Server	Pacchetto di mercato
<b>Libra PC</b>	Gestione attività di Programmazione e controllo	Non in esercizio	Client /Server	Pacchetto di mercato
<b>PPMO</b>	Gestione delle attività di Pianificazione	In esercizio	Web	Pacchetto di mercato
<b>Libra IP</b>	Gestione delle attività di Inventario e Patrimonio (escluso patrimonio informatico)	In esercizio	Client /Server	Pacchetto di mercato
<b>Elenco telefonico</b>	Elenco telefonico dipendenti sulla Intranet	In esercizio	Web	Sviluppo interno
<b>Report Personale</b>	Interrogazione e reportistica dei dati relativi al personale (ad uso della Direzione del personale)	In esercizio	Client /Server	Sviluppo interno
<b>ARCHIFLOW</b>	Gestione del sistema documentale	In esercizio	Client/server e Web	Riuso di un pacchetto di mercato
<b>SICRAWEB</b>	Ciclo di fatturazione (elettronica) passiva (pagamenti ai fornitori dell'Istituto); connessione a SdI (Sistema nazionale di Interscambio delle fatture)	In esercizio	Client /Server	Pacchetto di mercato
<b>BUSINESS WAY</b>	Firma digitale dei mandati di pagamento	In esercizio	Client /Server	Pacchetto di mercato
<b>INFOLIB e BUSINESSFILE</b>	Gestione di (i) magazzino prodotti editoriali; (ii) ciclo di fatturazione - elettronica e cartacea attiva della diffusione - prodotti editoriali e servizi - (iii) ciclo di fatturazione elettronica attiva dei progetti a finanziamento esterno - Grant, convenzioni, progetti - (iv) firma digitale delle fatture attive e connessione al Sistema di Interscambio delle fatture	In esercizio	Client /Server	Pacchetto di mercato
<b>SelezioniOnline</b>	Acquisizione di domande di concorso, selezioni, Banca Dati Competenze, sia da utenti interni (dipendenti Istat), sia da utenti esterni (candidati per concorsi e selezioni aperti a tutti)	In esercizio	Web	Sviluppo interno
<b>Monitoraggio telelavoro</b>	Valutazione delle performance dei dipendenti in telelavoro e gestione delle relative attività	1^ parte in esercizio, 2^ parte in sviluppo	Web	Sviluppo interno
<b>Risk management</b>	Gestione del processo di identificazione, validazione, valutazione dei rischi di corruzione e pianificazione e monitoraggio delle misure di trattamento	In esercizio	Web	Sviluppo esterno
<b>Sistema sanzioni</b>	Gestione del procedimento sanzionatorio	In esercizio	Web	Sviluppo esterno

### **Posta elettronica certificata (PEC) e protocollo informatico**

L'Istituto ha pubblicato l'indirizzo PEC sull'*Indice PA* e sulle pagine *web* del sito istituzionale. Attualmente sono attive in Istat in totale 22 caselle di posta certificata, di cui 16 di carattere funzionale (dedicate a specifiche attività dell'Istituto), 4 per l'invio ai fini delle indagini e la raccolta dati e 2 di tipo istituzionale (1 sarà soppressa nel corso del 2017).

Nel corso del 2016 si è provveduto a sviluppare il sistema di gestione documentale attraverso il riuso dell'applicativo *Archiflow*, prodotto dalla SIAV S.p.A. e concesso all'Istituto, a titolo gratuito, dalla Banca d'Italia. In questa prima fase è entrato in funzione il nuovo sistema di protocollo informatico e, a regime, ci sarà la completa dematerializzazione della documentazione amministrativa.

Il protocollo unico, col nuovo applicativo, è entrato in funzione il 18 luglio del 2016, in un'unica area organizzativa omogenea (AOO) ed ha comportato l'abolizione di tutti i registri interni.

Contemporaneamente è stato attivato tra luglio e dicembre 2016 un processo di formazione e abilitazione di tutti gli utenti (segreterie, uffici territoriali, dirigenti, capi servizio, referenti di servizi). Entro il primo semestre 2017 è prevista l'adozione della firma digitale e l'integrazione delle Pec all'interno di *Archiflow*. Nei mesi successivi sarà adottata la conservazione digitale, l'implementazione della firma digitale e l'abilitazione completa, come utenti, di tutti i dipendenti Istat.

## **2.2 Il Contesto esterno**

In uno scenario di profonda trasformazione del contesto culturale, economico, sociale, nonché in un quadro finanziario estremamente difficile a livello nazionale ed europeo, l'attività dell'Istat, si inserisce in un quadro nazionale ed europeo caratterizzato da alcuni aspetti peculiari:

- un'ampiezza, senza precedenti, della domanda statistica, sia di carattere tematico (economico, sociale, ambientale, ecc.), sia territoriale (si va da fenomeni "globali" a tendenze micro territoriali), sia di tipologia d'informazione (macrodati, microdati, *frames*, ecc.);
- un miglioramento continuo della tempestività dell'informazione;
- una crescente competitività dei nuovi produttori di dati; la tecnologia dovuta al progresso tecnologico;
- la necessità di garantire un elevato livello di competenze del capitale umano;
- la modernizzazione dei processi produttivi e di supporto.

L'Istituto è fortemente impegnato in ambito internazionale attraverso la partecipazione ai diversi contesti decisionali in qualità di membro del Comitato del Sistema Statistico Europeo, del *Committee on Statistics and Statistical Policy* (CSSP) dell'OCSE, della *Statistical Commission* delle Nazioni Unite e della *Conference of European Statisticians* della Commissione regionale UNECE. A ciò si aggiunge il coinvolgimento attivo degli esperti dell'Istat con la partecipazione a oltre 280 *working group, task forces, expert group*, ecc.

In ambito internazionale l'attuazione della Agenda 2030 sullo sviluppo sostenibile<sup>1</sup> dovrà produrre risultati concreti e un monitoraggio dei progressi compiuti in tutti paesi del mondo avanzati e meno avanzati attraverso gli Indicatori di sviluppo sostenibile, per i quali la disponibilità di dati di qualità è essenziale.

1 Nell'assemblea generale dell'Onu a settembre 2015 i capi di Stato e di governo dei 193 Paesi membri hanno concordato i nuovi obiettivi globali di sviluppo sostenibile (Sustainable Development Goals) dell'umanità e del pianeta entrati in vigore ufficialmente dal 1 gennaio 2016. Si tratta di 17 obiettivi generali, che si articolano in 169 obiettivi specifici da realizzare entro il 2030 (dall'eliminazione della povertà al diritto alla salute e all'istruzione, dall'eguaglianza di genere all'accesso universale al cibo, all'acqua e all'energia, dalla riduzione delle disuguaglianze alla lotta al cambiamento climatico).



La misurazione degli Obiettivi dell'Agenda 2030 rappresenta una nuova importante sfida per gli Istituti Nazionali di statistica di tutto il mondo. Le statistiche ufficiali hanno un ruolo chiave nel fornire le evidenze per il follow-up e la revisione degli SDGs e dei relativi obiettivi.

In questo processo l'Istituto è attivamente coinvolto nella Commissione statistica delle Nazioni Unite, nell'*High-level Group for Partnership, Coordination and Capacity-Building for statistics for the 2030 Agenda for Sustainable Development* (HLG-PCCB) e nello *Steering Group* del CES UNECE nello sviluppo di azioni globali e regionali e *road map*. Il *Global action plan* elaborato dall'HLG-PCCB fornisce una visione globale per i prossimi anni con una lista concreta di azioni ("to-do") su diverse direzioni con l'obiettivo di rafforzare le capacità statistiche dei paesi e dei propri sistemi statistici nazionali per produrre dati di qualità, rafforzare la partnership e la cooperazione nei diversi ambiti, adottare azioni per comunicare e coordinare gli sforzi esistenti, nonché di individuare nuove strategie per modernizzare la produzione statistica e mobilitare in modo efficiente le risorse. Agli uffici statistici nazionali è stato riconosciuto un ruolo di leadership nello sviluppo del quadro degli indicatori necessari per monitorare i progressi nell'attuazione dell'Agenda 2030 per il coordinamento a livello nazionale per lo sviluppo, produzione e diffusione di tali indicatori e per garantire la titolarità nazionale.

Inoltre, due dei target dell'Agenda 2030 (target 17.18 e 17.19)<sup>2</sup> si concentrano in particolare sul miglioramento delle statistiche ufficiali e un impegno per il rafforzamento delle capacità statistiche nei paesi meno avanzati.

Il Programma statistico europeo vigente e la sua estensione al 2020 in corso di discussione in sede del Consiglio UE<sup>3</sup>, annovera tra gli obiettivi da perseguire il rafforzamento del partenariato all'interno e all'esterno del Sistema Statistico Europeo, al fine di accrescere ulteriormente la sua produttività e di consolidare il suo ruolo guida nelle statistiche ufficiali a livello mondiale e la promozione e realizzazione delle attività di assistenza statistica e di consulenza statistica in paesi al di fuori dell'Unione, da realizzarsi attraverso la concezione e l'attuazione di programmi di cooperazione tecnica.

La strategia europea per la modernizzazione della produzione delle statistiche europee (ESS Vision 2020) è una risposta strategica condivisa nel sistema statistico europeo (Eurostat, gli Stati membri dell'UE e dei paesi EFTA) per rispondere alle sfide che le statistiche ufficiali devono affrontare e in cui si afferma chiaramente dove le statistiche europee vogliono essere in un prossimo futuro e come arrivarci. Essa è stata adottata dal comitato dell'SSE a maggio 2014.

Si tratta di una strategia per il miglioramento dell'efficienza della produzione statistica. Solo un adeguamento permanente dell'insieme dei suoi prodotti e servizi mediante l'innovazione e nuovi sviluppi potrà garantire che l'SSE continui a ricoprire un ruolo importante nel processo decisionale. Una politica di efficienza consentirà all'SSE di affrontare l'aumento delle esigenze d'informazioni da un lato e la limitazione delle risorse dall'altro.

<sup>2</sup> **Target 17.18:** "By 2020, enhance capacity building support to developing countries, including for least developed countries and small island developing States, to increase significantly the availability of high-quality, timely and reliable data disaggregated by income, gender, age, race, ethnicity, migratory status, disability, geographic location and other characteristics relevant in national contexts"

- **Target 17.19:** "By 2030, build on existing initiatives to develop measurements of progress on sustainable development that complement gross domestic product, and support statistical capacity-building in developing countries."

<sup>3</sup> Si veda il Regolamento (UE) n. 99/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio del 15 gennaio 2013 relativo al programma statistico europeo 2013-2017 e Proposta di regolamento del Parlamento europeo e del Consiglio che modifica il regolamento (UE) n. 99/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 15 gennaio 2013, relativo al programma statistico europeo 2013-2017, prorogandolo al periodo 2018-2020 COM (2016) 557 final del 07/09/2016.

Il Comitato del SSE ha stabilito il Vision Implementation Group (VIG) per la attuazione della Vision 2020 attraverso un portafoglio di Progetti, Programmi ed altre azioni per consentire la realizzazione degli obiettivi di Vision e soddisfare le esigenze dei nostri utenti in futuro. Il Programma di Modernizzazione è perfettamente in linea con la ESS Vision e la sua attuazione.

Il SSE ha avviato una prima riflessione su Beyond 2020 per identificare le sfide future e definire le priorità.

L'Istat è impegnato nel rafforzamento della partnership con altri Istituti Nazionali di statistica e mondo accademico per progetti di ricerca internazionali, con particolare riguardo alle opportunità che offre il Programma europeo *Horizon 2020*. Il rafforzamento della partnership ha anche un positivo impatto nel coinvolgimento dell'Istituto nei progetti di cooperazione internazionale, le cui fonti di finanziamento sono principalmente connesse a rapporti istituzionali con l'AICS, con l'Unione europea e altri organismi internazionali attraverso la partecipazione a procedure di evidenza pubblica, nonché specifici accordi con partner europei e internazionali.

Nell'ambito di progetti di cooperazione internazionale, l'Istituto è impegnato in attività di assistenza tecnica rivolta al rafforzamento della capacità statistica nelle aree strategiche (Politiche del vicinato dei paesi dell'Est, Asia Pacifico e America Latina e Caraibi; Politiche del vicinato paesi del sud e Africa; Paesi adesione ed Europa Est) individuate in coerenza con le strategie nazionali della cooperazione internazionale.

Tali progetti si affiancano ad altre attività istituzionali correnti, quali collaborazioni con il Ministero degli Affari Esteri, accordi di partenariato con istituti di statistica di altri Paesi, visite di studio da parte di paesi particolarmente interessati alle *expertise* maturate dall'Istat in diversi settori della produzione statistica e missioni internazionali di assistenza tecnica, di partecipazione e presenza nei contesti chiave per il settore.

Il quadro istituzionale europeo prevede sempre maggiori investimenti nella gestione, valutazione e miglioramento della qualità e lo sviluppo di regolamenti quadro volti a rispondere alla modernizzazione delle statistiche europee. L'Istituto, a seguito della *Peer review* sull'attuazione del *Codice di condotta delle statistiche europee*, continuerà ad attuare le azioni di miglioramento individuate, rispondendo al sistema di monitoraggio dell'Eurostat previsto fino al 2020, nonché la relazione sullo stato degli impegni sulla fiducia come previsto dall'art. 11 della legge statistica europea<sup>4</sup>. Sul fronte dei regolamenti quadro, l'Istat è impegnato nella negoziazione dei regolamenti quadro sulle statistiche sociali<sup>5</sup> e agricole<sup>6</sup> e prossimamente anche di quello sulle statistiche delle imprese.

Infine, una parte significativa delle attività correnti dell'Istituto è orientata al rafforzamento dei rapporti con le altre autorità nazionali, le istituzioni dell'UE, gli Organismi Internazionali (OOII) e le rappresentanze italiane all'estero, sui vari aspetti della statistica europea e internazionale e sulle consultazioni su specifici temi.

---

4 Regolamento del Parlamento europeo e del Consiglio 223/2009 sulle statistiche europee, come modificato dal Regolamento (UE) 759/2015 del Parlamento europeo e del Consiglio.

5 Proposta di regolamento del Parlamento europeo e del Consiglio che istituisce un quadro comune per le statistiche europee sulle persone e sulle famiglie, basate su dati a livello individuale ricavati da campioni (IESS).

6 Proposta di regolamento del Parlamento europeo e del Consiglio relativo alle statistiche integrate sulle aziende agricole e che abroga i regolamenti (CE) n. 1166/2008 e (UE) n. 1337/2011.

### 3. GLI OBIETTIVI DELLA PROGRAMMAZIONE

#### 3.1 Il sistema di pianificazione

L'Istat, sulla base della propria missione istituzionale, del contesto, delle relazioni con gli *stakeholder* e dei vincoli finanziari, individua, attraverso il Consiglio d'Istituto, gli obiettivi strategici, che determinano le direttrici lungo le quali si svolgerà l'attività dell'Istituto nel triennio successivo.

La declinazione degli obiettivi strategici in attività operative avviene in sede di programmazione annuale, effettuata nell'ambito della pianificazione triennale, in cui sono definiti obiettivi, risultati attesi, indicatori di risultato e risorse umane impiegate.

Dai suddetti obiettivi strategici derivano gli obiettivi assegnati alla dirigenza generale, collegati, a loro volta, a obiettivi operativi definiti su orizzonti temporali annuali, stabiliti d'intesa con i dirigenti delle strutture interessate.

Il processo di pianificazione si divide in tre fasi distinte:

1. la pianificazione strategica,
2. la programmazione gestionale,
3. la programmazione operativa.

La pianificazione strategica definisce i *portfoli* delle iniziative ed i programmi strategici in coerenza con gli obiettivi definiti dal Consiglio dell'Istituto.

L'output principale di questo processo è il Piano strategico triennale (PST), che rappresenta gli impegni che l'Istituto si assume nei confronti dei propri *stakeholder* (clienti, utenti, fornitori e la collettività tutta), in cui sono riportate le linee di indirizzo da cui derivano i Programmi strategici, ed è adottato con deliberazione dell'organo di governo.

Il principale strumento della programmazione gestionale è il Programma di gestione annuale (PGA), strettamente correlato al primo anno del PST; il PGA, predisposto ai sensi dell'art. 6 del Regolamento di gestione e contabilità dell'Istituto, costituisce lo strumento di programmazione operativa e descrive il quadro complessivo all'interno del quale le linee di attività contribuiscono all'integrazione e al miglioramento dell'azione amministrativa.

La programmazione operativa concorre, da un lato alla definizione delle iniziative dell'ente intese come progetti innovativi e servizi di natura continuativa e, dall'altro, all'analisi della domanda interna per il raggiungimento degli obiettivi operativi.

Pertanto, il sistema di pianificazione contribuisce al miglioramento della performance indicando il percorso a lungo termine, mentre la gestione operativa organizza le risorse nel tempo, rispettando i vincoli finanziari e normativi.

Il Piano della performance rappresenta uno strumento integrato per mezzo del quale l'amministrazione comunica in modo organizzato e trasparente il proprio impegno al raggiungimento di determinati livelli di prestazione coerenti con la propria mission istituzionale.

Nel 2010 è stato approvato con delibera presidenziale n. 20, il Sistema di misurazione e valutazione della performance, secondo quanto previsto dal decreto legislativo n. 150 del 2009 e dalle delibere Civit n. 89, 104 e 110 del 2010. Il Sistema è stato, da ultimo, aggiornato dal Consiglio nella seduta del 22 febbraio 2013 e ridenominato "Sistema di promozione, misurazione e valutazione della performance".

### 3.2 Le linee e i programmi strategici

Il quadro strategico di partenza per il triennio è quello già delineato nel Programma di modernizzazione, adottato dal Consiglio dell'Istituto a fine gennaio 2016 e successivamente sviluppato nel Piano strategico triennale 2017-19 (adottato il 9 novembre 2016).

Contestualmente al Programma di modernizzazione – elaborato utilizzando due modelli principali, la Balanced Scorecard e la gestione per progetti ovvero *project & portfolio management* – sono state adottate le 7 linee strategiche, o obiettivi strategici, che rappresentano il percorso di medio/lungo periodo:

1. *Arricchire l'offerta e la qualità delle informazioni statistiche e dei servizi per il Paese;*
2. *Dare impulso allo sviluppo e allo sfruttamento dell'innovazione metodologica, tecnologica e organizzativa;*
3. *Migliorare l'efficienza e la qualità dei processi di produzione, compatibilmente con i vincoli di bilancio;*
4. *Ridurre il disturbo statistico sui rispondenti;*
5. *Accrescere e riorientare le competenze delle risorse umane;*
6. *Sviluppare una specifica politica di responsabilità sociale dell'Istituto;*
7. *Rafforzare la governance (dell'Istat e del Sistan).*

A tali Linee strategiche corrispondono 7 Programmi strategici che costituiscono uno degli elementi centrali dell'architettura del Piano, poiché comprendono tutte le iniziative innovative progettuali "strutturali", ossia tendenti alla creazione di nuovi prodotti, servizi e processi che comportano modifiche considerevoli all'interno dell'organizzazione.

I Programmi strategici riguardano:

1. **La costruzione del sistema integrato dei registri** che rappresenta l'esigenza del passaggio da un modello di produzione fondato prevalentemente sull'acquisizione diretta di dati dai rispondenti, a un modello costituito da un sistema integrato di registri statistici, che centralizzano e integrano i dati provenienti dalle fonti amministrative, dalle rilevazioni statistiche o dalle nuove fonti di dati.
2. **I rilevanti ampliamenti conoscitivi** che rispondono alla finalità di intercettare la crescente domanda di informazione statistica, indirizzando la propria strategia per rispondere alle nuove esigenze informative, basate su prodotti integrati e *register-based*.
3. **Lo sviluppo della ricerca metodologica e tematica** che rappresenta il contributo dell'Istituto nell'ambito della ricerca metodologica, tecnologica, economica e sociale, con l'intera comunità scientifica, nazionale e internazionale. Sono comprese le iniziative di carattere sperimentale, la realizzazione di progetti di ricerca tematica, l'impegno per la cosiddetta *blue sky research*, ecc.
4. **La maggiore solidità e sicurezza** che riguarda l'attività dell'Istituto diretta ad eliminare o prevenire i rischi della violazione della riservatezza dei dati individuali e dell'integrità delle informazioni.
5. **La migliore informazione e comunicazione** che concerne il miglioramento dell'ambito della comunicazione ed informazione statistica, in termini di fruibilità ed accessibilità. Il rafforzamento degli strumenti comunicativi viene realizzato attraverso l'utilizzo integrato del sito internet istituzionale, altri servizi web e nuovi media. Inoltre, l'accesso alla comunità dei ricercatori ed altri utenti qualificati del patrimonio informativo dei microdati, evidenzia l'impegno dell'Istituto nell'allargamento della sfera comunicativa, obiettivo previsto da tale programma.

6. **La piena digitalizzazione dei dati e dei processi** che riguarda le opportunità offerte dalla tecnologia utilizzate al fine di potenziare gli strumenti di integrazione e disponibilità dei sistemi gestionali, anche per rendere più trasparente ed efficiente l'azione amministrativa e di produzione.
7. **Lo sviluppo delle competenze e responsabilità** che descrive il ventaglio delle iniziative indirizzate allo sviluppo e valorizzazione delle risorse umane, ai fini della modernizzazione dell'Istituto e del Sistan, attraverso il reclutamento, la formazione, le progressioni in carriera e la mobilità.

Parallelamente ai Programmi strategici, si collocano i 2 obiettivi generali, finalizzati al raggiungimento di risultati in termini di efficienza ed efficacia, a cui sono collegate:

- le restanti iniziative progettuali, cosiddette "agili", orientate a colmare gap informativi pregressi o ad anticipare fenomeni emergenti in rapida espansione;
- le attività continuative, indirizzate alla semplificazione ed al consolidamento di prodotti, processi, servizi e attività già esistenti.

L'attività di contrasto al rischio di corruzione è presente nella declinazione di diversi programmi strategici:

- nel Programma 4: "Solidità e sicurezza" è inserito un progetto strategico "compliance dei processi statistici" che mira a verificare la correttezza delle fasi del processo di produzione, comprese quelle a maggior rischio di corruzione. Sempre nello stesso programma, è inserito un altro progetto strategico dedicato alla "messa in sicurezza dei dati" acquisiti, che comporta l'attuazione di contromisure dedicate al contrasto di diversi rischi (organizzativi, riservatezza, anticorruzione, trasparenza);
- nel Programma 6: "Digitalizzazione" rientra la revisione dell'intero sistema gestionale ed il perfezionamento del sistema documentale, che rappresentano dei presidi fondamentali attraverso cui viene assicurata la tracciabilità delle fasi di vita dei documenti e, con essa, di tutte le decisioni amministrative;
- nel Programma 7: "Sviluppo delle competenze e responsabilità", prevede l'obiettivo di accrescere la cultura interna della trasparenza e della prevenzione della corruzione.

### 3.3 Il sistema di indicatori

Nel sistema di pianificazione dell'Istituto, sia la dimensione strategica che quella gestionale concorrono alla valutazione delle performance complessiva, offrendo prospettive diverse.

Mentre il primo profilo fornisce una rappresentazione panoramica delle linee di sviluppo dell'Istituto, riconoscibile internamente ed esternamente, la dimensione gestionale, invece, orienta il processo decisionale che si sviluppa proprio a partire dal disegno strategico dell'amministrazione.

Nello specifico, il conseguimento degli obiettivi viene analizzato con riferimento a due **aggregati di rappresentazione** delle attività:

- **i programmi strategici**, per l'area strategica;
- **i programmi di spesa**, per l'area gestionale.

Entrambe tali aree, ovviamente, devono essere osservate e misurate tramite indicatori significativi, in grado di riprodurre il livello di raggiungimento degli obiettivi (strategici e gestionali) fissati con il Piano Strategico Triennale (PST).

Pertanto, la performance dell'Istituto viene espressa da indicatori che analizzano diverse **grandezze**:  
**per l'Area strategica:**

- a) impatto, inteso in termini di ricadute degli obiettivi attesi;

**per l'Area gestionale:**

- a) input, intesa come capacità di ottimizzare l'utilizzo delle risorse sia economico-finanziarie sia di personale;
- b) *compliance*, intesa come livello di conformità in termini qualitativi dei risultati ottenuti;
- c) efficacia, intesa come capacità di realizzare le linee di attività programmate, denominate "*iniziative*";
- d) efficienza, intesa come capacità di rispettare i tempi programmati per la realizzazione delle iniziative di cui al punto precedente.

Tali indicatori assumono un prospettiva temporale triennale, in coerenza con il PST ed il Piano della performance e prevedono la verifica dello stato di avanzamento su base annuale.

Il modello proposto è adottato con riferimento all'anno 2017 in modalità sperimentale per verificarne la capacità di rappresentazione, la robustezza e la semplicità.

Per ciascun indicatore selezionato è prevista la predisposizione di una scheda anagrafica, dove sono riepilogate tutte le caratteristiche dell'indicatore stesso: denominazione, obiettivo, dominio di riferimento, dimensione misurata, modalità di calcolo, sistema informativo in cui il valore è rilevabile, fonte dei dati, frequenza di monitoraggio, responsabile dell'indicatore, target annuale.

Inoltre, gli indicatori gestionali per programma di spesa, saranno utilizzati anche per la predisposizione del piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio ai sensi dell'articolo 39 della legge di contabilità e finanza pubblica (legge 196/2009), così come attuato dal D. lgs. n. 91 del 2011.

### **3.3.1 Gli indicatori di impatto dei programmi strategici**

L'Istituto ha approvato per il triennio 2017/2019, sette programmi strategici collegati al programma di modernizzazione.

Ciascun programma trova attuazione attraverso una pluralità di progetti innovativi di carattere strutturale. Tutti i progetti prevedono il rilascio di uno o più output nel corso dell'anno e sono soggetti ad un monitoraggio periodico dello stato di avanzamento rispetto al Gantt approvato.

Il livello di misurazione della performance dei programmi strategici è effettuata su base triennale con monitoraggio annuale, attraverso la costruzione di un set di indicatori di impatto, con una particolare attenzione alle ricadute interne ed esterne degli obiettivi attesi.

L'anno 2017 rappresenta convenzionalmente l'anno base, in quanto rappresenta il primo anno di riferimento per i programmi strategici adottati dal Consiglio con riferimento al triennio 2017/2019.

La specificità della dimensione osservata ha richiesto la definizione di indicatori direttamente a livello di singolo programma strategico, diversi pertanto dagli indicatori gestionali associati ai singoli progetti innovativi di carattere strutturale in cui essi si articolano.

Le schede anagrafiche degli indicatori associati ai programmi strategici faranno parte a regime del "fascicolo" relativo ai programmi stessi.

Nella **tabella 11** è riportato il collegamento tra Programmi strategici, relativi progetti, strutture responsabili della loro messa in atto, obiettivi strategici di riferimento e gli indicatori attraverso cui è valutata l'attuazione dei programmi.

Tabella 11 – Indicatori di impatto e collegamenti tra Programmi, Obiettivi strategici, progetti e strutture

PROGRAMMA	PROGETTI STRATEGICI AFFERENTI	STRUTTURE RESPONSABILI		OBIETTIVI COLLEGATI	INDICATORI PROPOSTI	
PG 1 - Costruzione del sistema integrato dei registri (SIR)	Registro degli individui, delle famiglie e delle convivenze.	DIPS	DCSS	Realizzazione del sistema integrato dei registri che centralizzano e integrano i dati derivati dalle fonti amministrative, dalle rilevazioni statistiche condotte o dalle nuove fonti di dati.	Tasso di riduzione del costo per acquisizione diretta dei dati	
	Registro delle attività	DIRM	DCRD		Tasso di incremento del numero di variabili da registro che vengono utilizzati come fonte diretta nelle indagini	
	Registro dei luoghi	DIPS	DCAT			
	Registro del lavoro		DCSS			
	Ampliamento e consolidamento dei registri di base delle unità economiche		DCSE			
	Frame PA		DCSE			
	Miglioramento delle statistiche di finanza pubblica: registro della contabilità delle unità S13		DCCN		Percentuale di registri (base e satellite) messi in esercizio	
PG 2 - Rilevanti ampliamenti conoscitivi	1) Sistema statistico sulla pubblica amministrazione	DIPS	DCAT	1) Potenziare la capacità di conoscenza dei principali fenomeni economici, sociali e ambientali attraverso la produzione tempestiva e rigorosa di indicatori e analisi; 2) Valorizzare l'informazione statistica corrente in un'ottica di integrazione; 3) Rafforzare l'informazione di natura previsionale e di valutazione delle policy	Tasso di incremento di nuove variabili rilasciate a seguito dell'integrazione di diverse indagini	
	2) Sviluppo integrato indicatori BES e SDG nel contesto della valutazione delle policy				DCSE	Tasso di incremento del numero di indagini con ampliamento del livello di dettaglio territoriale
	3) Miglioramento del dettaglio territoriale e integrazione delle fonti sul turismo					DCSS
	4) Action Plan SBS - Produzione di statistiche sui conti economici delle imprese secondo nuovi criteri di misurazione				DCCN	
	5) Quadro informativo integrato sulle condizioni economiche delle famiglie e il rapporto con il mercato del lavoro					
	6) Sviluppo di tre nuovi moduli dei conti ambientali; valorizzazione delle informazioni dei conti ambientali					
PG 3 - Sviluppo della ricerca metodologica e tematica	1) Laboratorio per l'innovazione	DIRM	DCME	1) Potenziare il contributo dell'Istat al sistema della Ricerca, anche attraverso partnership e interscambio di risorse con altre Istituzioni nazionali e internazionali; 2) Potenziare la ricerca metodologica attraverso lo sviluppo di tecniche per la misurazione dei fenomeni emergenti, per l'integrazione delle tradizionali fonti di dati con le nuove, per l'integrazione delle statistiche nazionali; 3) Potenziare la ricerca tematica attraverso lo sviluppo di analisi su aspetti strutturali e dinamici al fine di aumentare la rilevanza dei dati raccolti e diffusi; 4) Promuovere la Blue Sky Research	Tasso di incremento dei progetti di ricerca ed innovazione attivati	
	2) Big Data				DIPS	Tasso di incremento delle statistiche sperimentali basate sui big data
	3) Infrastruttura per la ricerca e Piano triennale per la ricerca economica e sociale		Tasso di incremento delle indagini che utilizzano nuove fonti dati (big data, dati amministrativi, ecc.)  tasso di incremento del numero di citazioni dei dati Istat nelle pubblicazioni scientifiche			

PROGRAMMA	PROGETTI STRATEGICI AFFERENTI	STRUTTURE RESPONSABILI		OGGETTIVI COLLEGATI	INDICATORI PROPOSTI
PG 4 - Maggiore solidità e sicurezza	Evoluzione del Sistema statistico nazionale - Proposizione di norme e regolamenti - Sistan sul territorio	DCPS		Mitigare, eliminare o prevenire i rischi di violazione della riservatezza dei dati individuali e dell'integrità delle informazioni trattate. Fanno parte integrante del programma tutte le iniziative che garantiscono la governance del Sistema Statistico Nazionale, e gli investimenti finalizzati alla qualità e alla solidità dei metodi statistici e dell'azione amministrativa.  Prevenzione dei rischi di corruzione e promozione della trasparenza	Stato di attuazione dell'adeguamento regolamentare interno alle disposizioni del d.lgs. 218/2016
	Qualità delle ONAS	DIRM	DCME		Percentuale di aderenza ai principi del code of practice di Eurostat e del codice italiano delle statistiche ufficiali da parte della ONAS
	Messa in sicurezza dei dati		DCRD		Stato di attuazione delle indicazioni della peer review-audit realizzato in applicazione del Codice della statistica ufficiale rispetto a quelle programmate
	Processo unico Compliance normativa dei processi statistici	DGEN	DCME		Tasso di riduzione del rischio di non conformità normativa dei processi statistici
Sede unica			Stato attuazione delle misure di prevenzione e della trasparenza		
PG 5 - Migliore informazione e comunicazione	1) Riprogettazione dell'output dei microdati	DIRM	DCCO, DCSI	1) Migliorare l'accessibilità, la fruibilità e l'integrazione dell'informazione statistica prodotta dall'ente;	Tasso di innovazione degli strumenti di comunicazione e diffusione
	2) Riorientamento dei prodotti e degli elementi della diffusione			2) Aumentare il rilascio di approfondimenti analitici;	Percentuale di incremento del livello di fiducia e reputazione della statistica ufficiale
	3) Reimpostazione della comunicazione			3) Ampliare l'offerta di microdati;	Percentuale del grado di miglioramento del livello di soddisfazione degli utenti
				4) Rafforzare l'immagine dell'Istituto;	Percentuale di incremento della numerosità dei metadati diffusi tramite datawarehouse e sistemi tematici
				5) Sviluppare nuovi prodotti e supporti per la diffusione di analisi ed esiti di indagini e ricerche	Percentuale di incremento dei record presenti nel Sistema integrato di microdati – SIM
PG 6 - Piena digitalizzazione dei dati e dei processi	1) Sistema ERP	DGEN		1) Incrementare lo sfruttamento della tecnologia (miglioramento delle infrastrutture informative) per aumentare la disponibilità e l'accesso ai dati;	Tasso di standardizzazione della documentazione amministrativa e interoperabilità nell'accesso ai dati amministrativi
	2) Sistema di gestione documentale digitale			2) Potenziare e integrare i sistemi gestionali al fine di rendere trasparente l'azione amministrativa e di produzione	Tasso attuazione del piano della digitalizzazione
				3) Migliorare la trasparenza e la tracciabilità amministrativa	Tasso di semplificazione dei processi gestionali



PROGRAMMA	PROGETTI STRATEGICI AFFERENTI	STRUTTURE RESPONSABILI		OBIETTIVI COLLEGATI	INDICATORI PROPOSTI
PG 7 - Sviluppo delle competenze e responsabilità	1) Responsabilità sociale di Istituto	DGEN	DCRU	1) Sviluppo del sistema delle competenze del personale dell'Istituto;	Tasso di utilizzo del sistema delle competenze sui processi di formazione e sviluppo delle competenze
	2) Sistema delle competenze			2) Implementazione delle famiglie professionali necessarie a sostenere la modernizzazione dell'ente e del Sistan;	Percentuale di iniziative adottate a beneficio degli utenti in coerenza al piano d'intervento in materia di RSI
	3) Sviluppo della cultura del Portfolio e Project Management	DCPS	4) Sviluppo di una cultura generale orientata ai risultati, con creazione di community specifiche; 5) Sviluppo di una cultura generale orientata alla trasparenza e alla prevenzione della corruzione	Tasso di miglioramento del benessere organizzativo e del clima interno	

### 3.3.2 Gli indicatori gestionali dei programmi di spesa

Il Consiglio d'Istituto ha approvato per il triennio 2017-19, in sede di definizione del bilancio di previsione finanziaria, dieci programmi di spesa, ossia ripartizioni in aree di attività omogenee della missione istituzionale.

Ciascun programma di spesa è articolato in una pluralità di progetti (innovativi strutturali e agili) e iniziative continuative. Nella **tabella 12** sono riepilogati, per ciascun programma di spesa, il referente, l'obiettivo perseguito, il numero dei progetti e le iniziative associate.

**Tabella 12 - Programmi di spesa. Finalità e numerosità delle iniziative correlate**

Programma di spesa	Referente	Obiettivo	Progetti ed Iniziative (n.)
Individui e famiglie	DCSS	Produrre informazione statistica in campo demografico e sociale, ivi comprese le attività connesse al censimento permanente della popolazione e la gestione del Registro di base degli individui e delle famiglie e dei registri satellite collegati.	122
Unità economiche e istituzioni	DCSE	Produrre informazione statistica sulle caratteristiche strutturali di imprese ed istituzioni, sulla congiuntura economica, sui fattori della produzione e sugli scambi con l'estero; comprende le iniziative relative ai registri sulle unità economiche	67
Unità geografiche/territoriali	DCAT	Produrre informazione statistica in ambito ambientale e territoriale, all'agricoltura, al turismo e ai trasporti; comprende le attività relative alla realizzazione e gestione del registro statistico di base delle unità geografiche/territoriali e alla georeferenziazione delle informazioni statistiche	51
Conti economici e analisi integrati	DCCN	Produrre informazione statistica riguardante la produzione dei conti economici nazionali e territoriali, i conti delle Pubbliche amministrazioni e i conti territoriali. Sono inoltre comprese le iniziative relative allo sviluppo di modelli di previsione e di valutazione delle policy, nonché il coordinamento della ricerca tematica	61
Metodologie	DCME	Sviluppare progetti metodologici, compresi quelli per l'integrazione dei dati da fonti diverse (compresi big data ed open data), per garantire la qualità dei processi di produzione statistica, promuovere la ricerca, disegnare i processi statistici secondo la <i>business architecture</i> adottata dall'Istituto.	54
Raccolta dati	DCRD	Sviluppare le attività di progettazione, organizzazione e conduzione della raccolta dati per le indagini, nonché l'integrazione e messa in sicurezza dei dati. Coordinare le iniziative realizzate mediante le rete territoriale in tema di raccolta dati.	28
Informatica e digitalizzazione	DCIT	Sviluppare l'erogazione di servizi di gestione delle infrastrutture tecnologiche, dell'architettura informatica, di progettazione, sviluppo e manutenzione evolutiva dei sistemi informatici dell'Istituto	62
Comunicazione e diffusione dati	DCCO e DCSI	Sviluppare i processi di comunicazione integrata e diffusione dell'informazione statistica attraverso i diversi canali, alla promozione della cultura statistica, all'accesso ai microdati	38
Governo e orientamento strategico	DCPS	Garantire il coordinamento strategico del Sistema Statistico Nazionale, l'armonizzazione delle azioni dell'Istituto in termini di relazioni istituzionali e di affari internazionali.	42
Servizi Generali	Direzione Generale	Coordinare le attività di natura giuridico-amministrativa, garantire la programmazione economico-finanziaria e la gestione dei sistemi contabili, fornire servizi legati alla logistica, all'acquisizione di beni e servizi, alla gestione e valorizzazione del personale, alla comunicazione interna e al coordinamento delle relazioni tra strutture di produzione e di servizio.	68
<b>Totale</b>			<b>593</b>

A ciascun programma di spesa è associato un set di indicatori gestionali con lo scopo di analizzare le seguenti dimensioni della performance:

- a) **input**, articolati in due categorie:
  - i. **economico-finanziari** identificati in termini di capacità di impegno, pagamento e smaltimento dei residui. Questi indicatori sono calcolati con riferimento a ciascun programma di spesa e successivamente sintetizzati;
  - ii. **di personale**, identificati in termini di composizione, tasso di mobilità, tasso di presenza; flessibilità; valorizzazione delle competenze; formazione; *diversity*; sicurezza del luogo di lavoro. Questi indicatori sono calcolati con riferimento alle unità organizzative associate a ciascun programma di spesa e successivamente sintetizzati.
- b) **compliance**, misurati in termini di % di conformità dei risultati raggiunti con gli obiettivi dei dirigenti rispetto agli obiettivi assegnati. **Il focus è sulla qualità del risultato raggiunto.** Questi indicatori sono rilevati con riferimento agli indicatori associati ai singoli obiettivi dei dirigenti e successivamente sintetizzati;
- c) **efficacia**, misurata in termini di % di realizzazione delle iniziative programmate. **Il focus è sulla capacità di realizzazione dell'iniziativa.** Questi indicatori sono rilevati con riferimento alle singole iniziative e successivamente aggregati;
- d) **efficienza**, misurati in termini di % di tempestività degli output ottenuti rispetto a quelli attesi. **Il focus è sul rispetto dei tempi nel rilascio del prodotto/servizio.** Questi indicatori sono rilevati con riferimento alle singole iniziative e successivamente aggregati.

La scelta di definire un unico set di indicatori da associare a tutti i programmi di spesa consente la confrontabilità spaziale già a partire dall'anno 2017.

Relativamente alla confrontabilità temporale, questa sarà possibile a partire dal prossimo esercizio e sarà basata sulla convenzione che l'anno 2017 sia anno base. Questa scelta è supportata dalla considerazione che il 2017 rappresenta il primo anno in cui il nuovo modello produttivo introdotto con il programma di modernizzazione è entrato a regime.

Il quadro di sintesi degli indicatori gestionali associato a ciascun programma di spesa è illustrato nella **tabella 13**.

**Tabella 13 - Quadro degli indicatori gestionali associati a ciascun programma di spesa**

Dimensione osservata	Focus	Indicatore	Formula	Unità di rilevazione
Input	Ottimizzazione risorse economico-finanziarie	capacità di impegno	% di impegni/ stanziamenti disponibili	Programma di spesa
		capacità di pagamento	% di pagamenti/impegni	
		capacità di smaltimento dei residui	% pagamento in conto residui/residui iniziali	
	Ottimizzazione personale	composizione	numero dei dipendenti per area – dirigenti/ricercatori e tecnologi/livelli sul totale	Unità organizzativa associate a ciascun programma di spesa
		remunerazione	remunerazione (costo del personale dei livelli /costo della dirigenza);	
		tasso di mobilità interna/esterna	% (numero comandi, distacchi, trasferimenti e mobilità (interna ed esterna)/ personale assegnato	
		tasso di assenza in servizio	% (giornate di assenza in servizio/ giornate teoriche lavorabili)	
		flessibilità	personale in part-time ed in telelavoro/personale assegnato	
		formazione	(% dipendenti in formazione/N. dipendenti - N. medio di giornate formative per dipendente)	
		<i>diversity</i>	% (giornate di formazione per genere e categoria/giornate di formazione)	
sicurezza sul luogo di lavoro	% (numero infortuni del personale assegnato/ totale infortuni Istat)			
Compliance	Qualità risultato	conformità risultato obiettivo n	% (conformità del risultato ottenuto/ risultato atteso)	Obiettivi dei dirigenti associate a ciascun programma di spesa
Efficacia	Realizzazione iniziativa	completamento iniziativa n.	% (avanzamento realizzato/avanzamento previsto)	Iniziativa
Efficienza	Tempestività rilascio output	tempestività output n.	% (durata effettiva/durata programmata)	Iniziativa
		stabilità programmazione	n. di iniziative in ritardo/sospese sul totale	Iniziativa

I programmi di spesa rappresentano, quindi, la vista in cui confluiscono tutte le linee di attività dell'Istituto (iniziative), le unità minime di programmazione, che vengono analizzate e valutate con indicatori che forniscono diverse angolazioni della performance dell'Istituto.

A tali indicatori, sono associati anche gli obiettivi della performance organizzativa assegnati ai dirigenti, a livello di compliance per i direttori, e a livello di efficacia ed efficienza, per tutti gli altri dirigenti, in linea con il sistema di valutazione vigente in Istat.

Pertanto, per quanto concerne il ciclo della performance coerente con il Sistema di valutazione adottato in Istat, l'assegnazione dell'eventuale premio di risultato dei dirigenti dipenderà dal livello

raggiungimento del target prefissato per ciascuna iniziativa, risultante dalla sintesi dei valori degli indicatori di efficacia ed efficienza riportati in sede di consuntivazione dei risultati.

Il Piano dei rischi organizzativi, il Piano di prevenzione della corruzione e della trasparenza, rappresentano un'espressione specifica della performance a cui l'Istituto dedica particolare attenzione nel percorso di integrazione tra i sistemi di gestionali; le misure di contenimento dei rischi, sia organizzativi che di corruzione, così come le azioni per la promozione della trasparenza, incluse nei rispettivi Piani, trovano anch'esse spazio tra le iniziative, con la peculiarità, che le differenzia dalle altre, di prevedere un percorso particolarmente strutturato di realizzazione e di monitoraggio.

I Piani gestionali appena menzionati costituiscono parte integrante dei capitoli seguenti.

### **3.4 L'attuazione del programma di modernizzazione: servizi e prodotti nuovi e ampliamento di servizi e prodotti già esistenti per il triennio 2017-19**

A partire dal 2015, in attuazione e in coerenza con il Programma di modernizzazione, l'Istituto ha avviato alcune significative innovazioni dei processi di produzione statistica e altrettante importanti operazioni tecniche, metodologiche e organizzative, che hanno prodotto a regime, rispetto alle informazioni e/o variabili diffuse nell'anno precedente, un incremento medio di prestazioni pari al 7,3%.

Al maggiore e concreto impegno richiesto al personale dell'Istituto per il perseguimento degli obiettivi d'innovazione e miglioramento realizzati nel 2015 è stata correlata un'integrazione delle risorse destinate al trattamento accessorio per complessivi 870.759,94 euro, in applicazione degli articoli 4, comma 3, e 9, comma 3, del CCNL 1998/2001 – biennio economico 2000/2001.

L'incremento realizzato è stato approvato dal Consiglio dell'Istat e successivamente sottoposto, su richiesta del Collegio dei Revisori, al vaglio delle Istituzioni vigilanti e dell'ARAN; le Amministrazioni interessate, hanno, quindi, espresso parere positivo in merito all'integrazione.

Nella medesima sede si è, altresì, stabilita la possibilità di confermare l'utilizzo delle predette risorse negli anni successivi qualora le stesse siano dirette al conseguimento di obiettivi di mantenimento dei risultati positivi raggiunti negli anni precedenti.

Gli obiettivi d'innovazione previsti dal Programma di modernizzazione, che hanno dato luogo ai miglioramenti realizzati nel 2016, sono stati mantenuti per il 2017 dalle strutture organizzative, richiedendo altresì il mantenimento del maggior impegno, in termini di prestazioni lavorative del personale.

Di conseguenza, anche per il 2017 si conferma 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; il raggiungimento degli obiettivi, nell'ottica della manutenzione, dovrebbe, quindi, garantire la costante alimentazione del fondo produttività del personale.

Nella **tabella 14** sono illustrati i miglioramenti e le innovazioni conseguiti nel 2016 in attuazione del programma di modernizzazione, il target realizzato nel 2016 dalle relative strutture di riferimento e quello atteso per il 2017, con il dettaglio delle iniziative programmate collegate all'attuazione degli obiettivi.

Tabella 14 - Innovazioni e miglioramenti, conseguiti e attesi in attuazione del programma di modernizzazione

ID	Descrizione attività	Prodotto/Servizio	Indicatore	Iniziativa approvata (Project)	Target realizzato 2016	Target atteso 2017
			Incremento %			
1	Open data	Aumento dati diffusi	2,0	IT Portale Linked Open Data per la pubblicazione dei dati dei censimenti 2017	2,0	2,0
2	Censimento permanente della popolazione	Incremento % n. tabelle annue che in dieci anni porta al totale delle nuove tabelle	57,0	1) IF Strategia di rilevazione e processo di produzione per il trattamento dei dati del censimento permanente 2017 2) IF Disegno del Master Sample e suo utilizzo in ottica censimento permanente e integrazione delle indagini sociali 3) RD Conduzione delle rilevazioni dirette a supporto del Censimento Permanente della popolazione 2017	57,0	57,0
3	Censimenti economici permanenti	Quesiti aggiuntivi	25,0	1) UE Censimento permanente sulle istituzioni pubbliche 2017 2) UE Registro statistico delle unità non profit - IST-2582 2017	25,0	25,0
4	ANNCUSU - Archivio nazionale numeri civici e strade urbane	Aumento dati validati	15,0	UG ATA15 Archivio Nazionale dei Numeri Civici e delle Strade Urbane (ANNCUSU) 2017	15,0	15,0
5	Portale delle imprese	N. accessi alla sezione dati statistici 2016/2015	30,0	RD Manutenzione evolutiva del portale imprese e integrazione del Portale dell'attività agricola 2017	30,0	30,0
6	Archimede - Archivio microdati economici e demosociali	Nuovi indicatori comunali	19,3	ME Costruzione e aggiornamento basi di dati per l'analisi territoriale	19,3	19,3
7	FRAME - Registro per stime conto economico delle statistiche strutturali	Nuove var/indicatori diffusi	114,0	1) CE Predisposizione del Frame con localizzazione geografica; stime territoriali dell'occupazione e stime preliminari degli aggregati economici territoriali 2017 2) Sistemi informatici delle statistiche strutturali 2017	114,0	114,0
8	Comunicato congiunto del mondo del lavoro	Microdati diffusi	66,0	IF Sistema integrato di statistiche sul lavoro (SISL) 2017	66,0	66,0
9	Micro.stat MFR - File di microdati	File diffusi	40,0	1) CD Diffusione microdati anonimizzati 2) CD Riprogettazione dell' output dei Microdati 2017	40,0	40,0
10	I.stat - Datawarehouse istat	Aumento dati diffusi	18,0	1) IT Architetture di datawarehousing per la diffusione statistica 2017 2) CD Gestione del corporate DW di diffusione e realizzazione di sistemi tematici 2017 3) CD Sistema per l'accesso facilitato al corporate DW di diffusione 2017	18,0	18,0
11	Uso tempo	Nuovi indicatori	16,0	IF IST-1858 Multiscopo sulle famiglie: uso del tempo 2017	16,0	16,0
12	Tempo libero	Nuove variabili	20,0	IF IST-2617 Multiscopo sulle famiglie: i cittadini e il tempo libero 2017	20,0	20,0
13	Integrazione seconde generazioni	Nuove variabili	100,0	IF IST-2607 Indagine su bambini e ragazzi: comportamenti, atteggiamenti e progetti futuri 2017	100,0	100,0
14	Cause di morte	Nuove variabili	100,0	1) 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 2017 2) IF IST-2646 Analisi delle differenze socio-economiche nella mortalità 2017	100,0	100,0
15	Report pensionati	Nuovi indicatori	50,0	IF Profilo dei pensionati e delle pensioni: tipologie e caratteristiche socio-demografiche 2017	50,0	50,0
16	URBES - benessere equo e sostenibile nelle città	Aumento indicatori	61,0	CS Misure di benessere e programmazione a livello comunale	61,0	61,0

## 4. GLI OBIETTIVI DEL RISK MANAGEMENT ORGANIZZATIVO

### 4.1. Il processo di gestione dei rischi organizzativi

L'Istat ha adottato un modello di Risk Management conforme alle indicazioni teoriche fornite dagli standard internazionali presi a riferimento dall'Istituto, quali l'ISO 31000:2009<sup>7</sup> e le Linee guida a cura dello *United Nations Global Compact* (progetto sorto all'interno delle Nazioni Unite "A Guide for Anti-Corruption Risk Assessment").

Il processo di gestione dei rischi organizzativi si articola nelle seguenti fasi:

- i) individuazione del contesto di riferimento;
- ii) valutazione del rischio, intesa come: identificazione, analisi e ponderazione;
- iii) trattamento del rischio;
- iv) monitoraggio e controllo delle misure;
- v) comunicazione e consultazione degli stakeholder;
- vi) monitoraggio del sistema e riesame delle sue risultanze.

Tutte le fasi del processo sono gestite su piattaforma informatica *web-based*; ciò garantisce la tracciabilità di ogni operazione, l'accessibilità in ogni momento all'archivio dei cataloghi dei rischi, la tempestiva comunicazione agli interessati attraverso un sistema di notifiche via mail.

#### 4.1.1 L'identificazione del rischio

L'attività di identificazione dei rischi, propedeutica alla definizione dei cataloghi, si svolge attraverso un confronto continuo tra le strutture organizzative titolari dei cataloghi, il Risk Management e la Rete dei referenti per i rischi organizzativi<sup>8</sup> appositamente costituita presso le strutture organizzative, con il compito di curare i flussi informativi tra gli attori coinvolti, definire il catalogo dei rischi della struttura di appartenenza e monitorare l'attuazione delle azioni di risposta.

Le informazioni rilevate sono validate dal responsabile della struttura, ovvero il titolare del rischio e, successivamente, dal Risk Management.

Nello specifico, il *Catalogo dei Rischi organizzativi* si compone delle informazioni relative a:

- a) *macroattività*, ovvero l'aggregato delle attività di competenza delle singole strutture interessate, sulle quali possono gravare le vischiosità organizzative;
- b) *eventi critici*, ovvero i fattori ostativi al raggiungimento del risultato, classificati per natura, secondo le categorie conformi al metodo adottato;
- c) *l'effetto* generato dall'accadimento dell'evento critico, immediatamente percepibile;
- d) le *azioni di trattamento del rischio*, a carico delle strutture, dirette a:
  - a. ridurre le probabilità di accadimento dell'evento dannoso;
  - b. contenere gli effetti
  - c. migliorare le condizioni che possono condurre alle criticità organizzative.

<sup>7</sup> Lo standard ISO prevede la costruzione di un sistema fondato su tre pilastri: i *Principi generali*, il *Disegno del Sistema (Framework)* e il *Processo di gestione del rischio*.

Il *disegno* supporta l'organizzazione nell'integrazione del Risk Management con i processi decisionali dell'ente e con i diversi sistemi di controllo interni vigenti. Ciascuna organizzazione adatta le componenti del disegno alle proprie specifiche esigenze (Principio 7 della ISO 31000: *La gestione del rischio è su "misura"*), integrandole nella propria struttura organizzativa.

<sup>8</sup> I referenti per i rischi organizzativi sono formalmente designati dal responsabile competente e sono presenti in ogni Direzione/Dipartimento.

In sede di monitoraggio le strutture hanno la possibilità di aggiornare le informazioni contenute nel catalogo dei rischi.

Per una migliore gestione del trattamento, i rischi vengono classificati per categoria, classe e tipo specifico (**tabella 15**); mentre la categoria si ispira allo standard di riferimento adottato (COSO - *Enterprise Risk Management-Integrated Framework* - 2004), la classe e la tipologia di rischio sono adattate al contesto specifico dell'organizzazione dell'Istituto. Pertanto, la classificazione adottata non è tassonomica, ma suscettibile di modifiche ed integrazioni.

**Tabella 15 - Classificazione degli eventi rischiosi**

CATEGORIA		CLASSE		TIPO SPECIFICO	
I	STRATEGICO	A	Produzione statistica	A.1	Classificazioni, glossari, definizioni e fonti
				A.2	Procedure e processi statistici
				A.3	Integrazione dei modelli di rilevazione
		B	Diffusione dei dati statistici	A.4	Metodologie di indagine
				A.5	Acquisizione dati di indagine
				A.6	Registrazione dati
II	COMPLIANCE	C	Compliance	B.1	Diffusione dei dati statistici
				B.2	Conservazione dei dati statistici
III	OPERATIVO	D	Personale	C.1	Conformità a Leggi e regolamenti
				C.2	Conformità a Standard tecnici
				C.3	Conformità a Framework riconosciuti
		E	Organizzazione	D.1	Fabbisogno e turn over
				D.2	Competenze e formazione
				D.3	Tutela del personale
				E.1	Organizzazione attività
				E.2	Pianificazione attività
				E.3	Procedimento di gara
		F	Tecnologici	E.4	Gestione tecnica dei contratti di fornitura
				E.5	Procedure gestionali e carte dei servizi
				E.6	Attività giuridico - legale
				F.1	Infrastrutturali
				F.2	Applicativi
				F.3	Sistemistici
				F.4	Sicurezza informatica
				F.5	Continuità operativa
		G	Finanziari	F.6	Procedure informatiche
				F.7	Assistenza informatica
				F.8	Integrazione sistemi informativi
		H	Materiali e tecnici	G.1	Finanziari ed economici
				G.2	Integrità dei dati
				G.3	Conservazione dei dati
				H.1	Conformità locali
IV	REPORTING	I	Communication	H.2	Stato dei macchinari
				H.3	Sicurezza Locali
				H.4	Stato dei locali
				I.1	Immagine e reputazione
				I.2	Comunicazione (qualità, tempi, metodi, ecc..)

#### 4.1.2 Analisi e valutazione del rischio

La fase di *assessment* del rischio si articola nelle sotto-fasi: a) analisi, b) valutazione, c) ponderazione, ed è svolta sotto il diretto coordinamento del Risk Management.

Nella sotto-fase dell'analisi del rischio, viene verificata la coerenza con la metodologia adottata di tutte le informazioni inserite.



La metodologia di valutazione adottata ricalca l’approccio descritto nella “Guida sulla valutazione del rischio di corruzione” (www.unglobalcompact.org), rilasciata dall’organizzazione Global Compact costituita all’interno delle Nazioni Unite, in base ai principi riconosciuti da tutti gli Stati aderenti.

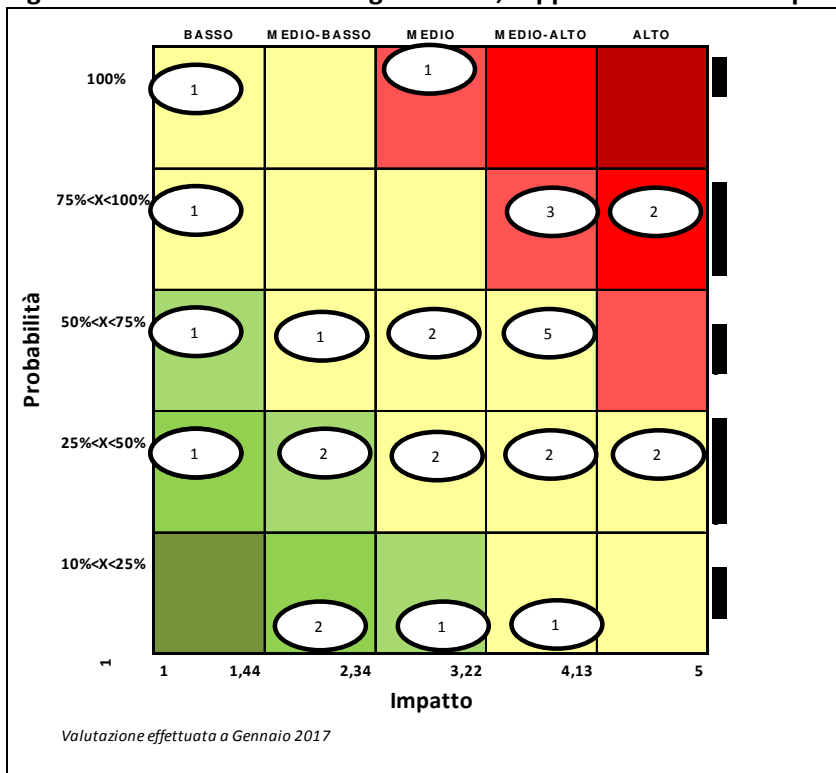
La valutazione è stata effettuata considerando il valore del rischio “inerente”, ovvero l’entità del rischio in assenza di azioni di risposta intraprese. La valutazione dei rischi è avvenuta utilizzando il metodo del *Control & Risk Self-Assessment* (C&RSA) nel quale sono coinvolti gli stessi soggetti che hanno identificato gli eventi.

La misurazione dei rischi, in conformità con tali raccomandazioni, adotta una scala di valori da 1 a 5, che rappresentano una progressione di livello associata ad uno stato del rischio.

Per la misurazione del rischio, sono stati utilizzati 2 indici per la probabilità, uno di natura quantitativa e uno di natura qualitativa, e 2 indici per l’impatto, uno di natura finanziario/legale e uno reputazionale; il valore del rischio risulta dalla somma dei valori della probabilità e dell’impatto.

Dalla matrice in cui sono distribuiti i rischi organizzativi per probabilità e impatto (**figura 4**), emerge che circa il 70% delle ricorrenze è concentrata nell’area di rischio medio (area gialla), mentre il 20% assume un valore moderato di rischio (area verde) e solo una quota ridotta rientra nell’area di rischio di maggior rilievo (area rossa).

**Figura 4 - Matrice dei rischi organizzativi, rappresentati secondo probabilità e impatto**



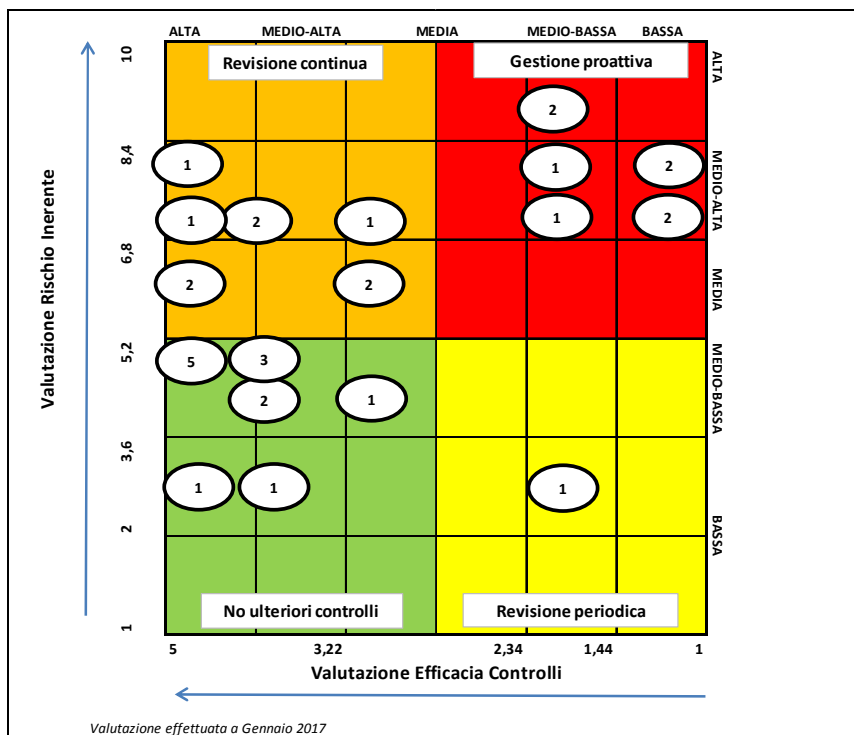
Il valore del rischio “residuo”, ovvero il rischio che permane anche dopo il trattamento, è determinato dalla combinazione tra la valutazione dell’affidabilità dei controlli interni esistenti, effettuata da parte delle strutture, e il valore del rischio inerente.

Le informazioni acquisite consentono di creare una matrice divisa in 4 quadranti ove sono classificati i controlli interni a seconda della loro efficacia nel mitigare i rischi inerenti:

1. i controlli che sono ritenuti efficaci o parzialmente efficaci nel mitigare gli schemi a basso rischio sono classificati come «nessun problema particolare»;
2. i controlli che sono ritenuti efficaci nel mitigare gli schemi ad alto rischio sono classificati come «revisione continua», poiché, anche se i controlli attenuanti sono efficaci, la costante attuazione dei controlli è molto importante, dato che essi mitigano aree ad alto rischio;
3. i controlli che sono parzialmente efficaci o inefficaci nel mitigare gli schemi a basso rischio sono classificati come «revisione periodica», in quanto anche se i controlli non riescono a ridurre efficacemente i rischi, questi possono essere parte di un programma di monitoraggio a lungo termine;
4. i controlli che sono inefficaci o parzialmente efficaci nel mitigare gli schemi ad alto rischio sono classificati come «gestione attiva» che indica l'opportunità di rivedere i programmi e i controlli esistenti.

Dalla matrice (figura 5) emerge una distribuzione equivalente tra l'area che richiede una verifica costante del funzionamento degli strumenti di controllo e l'area nella quale gli eventi rischiosi sono efficacemente gestiti senza la necessità di ulteriori miglioramenti dei controlli in essere.

**Figura 5 - Matrice dei rischi organizzativi, rappresentati secondo rischio inerente ed efficacia dei controlli**



## 4.2. I rischi prioritari

### 4.2.1 Il Catalogo dei rischi e i rischi prioritari 2017

Nella fase di identificazione, avvenuta secondo l'approccio *bottom-up*, ovvero sulla base delle informazioni raccolte dalle strutture, sono stati individuati complessivamente 73 rischi organizzativi; ciascuno di essi è stato valutato, sulla base di criteri predeterminati, dalle stesse strutture che li avevano segnalati, secondo la tecnica utilizzata del Control & Risk Self Assessment.

In considerazione del valore dei rischi espresso, nonché dei criteri sopra menzionati, sono stati selezionati 27 rischi suscettibili di intervento prioritario.

La **tabella 16** rappresenta i rischi selezionati come prioritari, ordinati per il valore del rischio inerente.

**Tabella 16 - Rischi organizzativi dell'Istituto, rappresentati secondo il valore di rischio inerente**

Rischi organizzativi			
Graduatoria	ID	Descrizione rischio	Valore Rischio Inerente
1	1	Malfunzionamento dei sistemi informativi a supporto della produzione di statistiche congiunturali	9
	2	Disallineamento dei tempi tra richiesta e fornitura dei beni e servizi necessari all'espletamento delle indagini	
2	3	Mancata integrazione tra il sistema informativo del Personale e quello della Ragioneria	8
	4	Ritardi o mancata fornitura dei servizi	
	5	Scarsa intercambiabilità del personale	
	6	Inadempienze nell'esecuzione del contratto rispetto alla qualità e ai tempi previsti (Informatica)	
3	7	Ritardo nell'acquisizione delle fonti esterne con canali diretti	7
	8	Difficoltà di gestione dei carichi di lavoro da parte delle società di rilevazione	
	9	Mancato rispetto delle tempistiche di erogazione dei servizi trasversali con particolare riferimento alle indagini sottoposte a obblighi di legge nazionali/comunitari	
	10	Interruzione della fornitura dei servizi in ambito IT	
	11	Inadempienze nell'esecuzione del contratto rispetto alla qualità e ai tempi previsti (Raccolta dati)	
4	12	Ritardi nell'acquisizione di dati di fonte fiscale o amministrativa per l'aggiornamento annuale degli archivi di base sulle imprese	6
	13	Ritardo o incompleta formulazione dei fabbisogni interni da parte delle strutture	
	14	Scarsa integrazione tra i sistemi informatici della Pianificazione e del Bilancio	
	15	Difficoltà nel reperimento dal sistema contabile dei dati richiesti dalla piattaforma di certificazione dei crediti	
	16	Difficoltà di reperire dati amministrativi	
5	17	Assenza di integrazione tra l'attuale sistema informativo del personale e il pacchetto applicativo INPS NUOVA PASSWEB	5
	18	Incompletezza e incongruenza del capitolato tecnico per la predisposizione degli atti di gara, rispetto alle effettive esigenze contrattuali (es. Criteri di selezione e clausole tecnico-qualitative non coerenti con le effettive esigenze)	
	19	Ritardo nell'acquisizione delle fonti interne al Dipartimento di produzione statistica	
	20	Ritardo nella ricezione dei flussi di informazioni da parte di altre strutture coinvolte	
6	21	Difficoltà nell'acquisizione dei dati dagli enti esterni	4
	22	Eccessiva indeterminazione dei criteri di valutazione definiti dalle strutture richiedenti	
	23	Mancata compliance alle linee guida nella redazione dei capitolati	
7	24	Ritardo nella ricezione dalle fonti dei dati delle partite finanziarie del Settore Pubblico (fonte: Ragioneria Generale dello Stato) e degli strumenti finanziari dei sottosettori delle Amministrazioni Pubbliche dei Conti finanziari (fonte: Banche d'Italia)	3
	25	Inadempienze nell'esecuzione del contratto rispetto alla qualità e ai tempi previsti (Comunicazione)	
7	26	Mancanza o ritardo nello svolgimento delle verifiche di conformità	3
	27	Perdita di informazioni trasmesse on line per mezzo del sistema informatico di acquisizione delle domande	

#### 4.2.2 La selezione dei rischi

Per garantire maggior significatività e qualità alle informazioni presenti nei cataloghi, nel processo decisionale di scelta delle priorità d'intervento, si è deciso di combinare l'approccio *bottom-up* con un approccio *top-down*.

Secondo tale approccio i rischi sono identificati dai responsabili competenti (*operational risk*) e successivamente aggregati in categorie di rilevanza strategica (*corporate risk*), per essere poi valutati, trattati e monitorati.

Pertanto, il processo di identificazione dei rischi avviene con il coinvolgimento diretto delle strutture organizzative interne le quali definiscono il proprio Catalogo dei rischi (*bottom-up*) secondo lo specifico settore di competenza; successivamente, le informazioni acquisite vengono analizzate e validate dal Risk Manager per renderle coerenti con la metodologia di identificazione adottata.

A conclusione di tale attività, i rischi più ricorrenti, contigui con gli obiettivi strategici dell'Istituto e/o che impattano sulle principali attività e strutture organizzative dell'Ente, vengono aggregati e ricondotti ad una categoria unica di rischi cosiddetti "prioritari".

La selezione degli eventi *prioritari* viene effettuata tenendo conto, innanzitutto, della componente strategica delle attività su cui i rischi sono identificati, nonché del valore del rischio, così come misurato attraverso la procedura di valutazione e ponderazione.

Inoltre, perché il processo di gestione del rischio sia più efficace, le decisioni circa la definizione delle priorità dell'attuazione delle azioni di risposta si basano essenzialmente sui seguenti criteri:

- il valore del rischio inerente, cioè valutato al netto delle azioni di trattamento, assegnato dalle strutture secondo la metodologia del C & RSA;
- la sostenibilità organizzativa del trattamento proposto, che, nel caso di azioni trasversali in collaborazione tra strutture diverse, prevede l'accordo di tutti i soggetti coinvolti;
- la trasversalità delle azioni di risposta proposte;
- la ricorrenza dell'evento critico;
- l'appartenenza ad una delle "Aree di intervento prioritario".

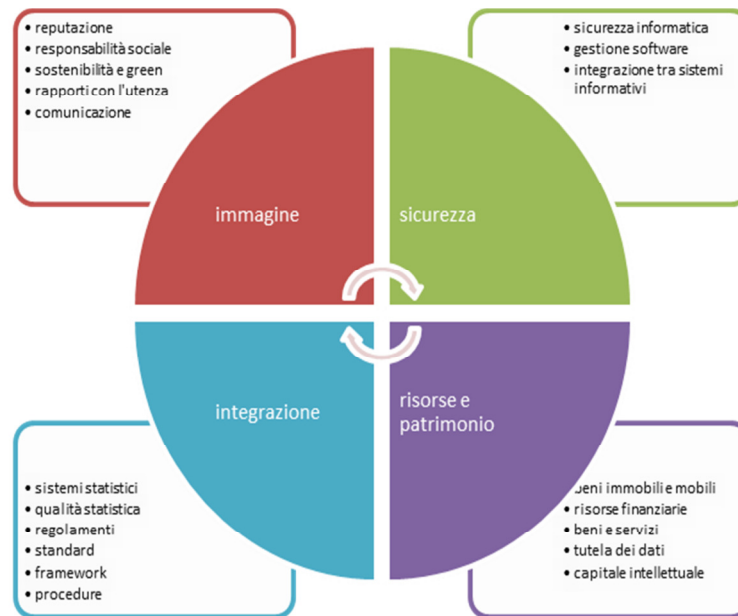
Quest'ultimo criterio fa riferimento specifico ad una classificazione delle azioni stesse. Infatti, le azioni di risposta sono classificate, tenendo conto della tipologia di rischio prescelta (vedi **figura 6**), in "Aree di intervento prioritario", ossia aree organizzative a maggiore criticità sulle quali insistono rischi di natura organizzativa di particolare rilievo per l'Istituto stesso.

Tale classificazione è comunque suscettibile di modifiche ed integrazioni secondo le indicazioni della *Governance*.

Attualmente, in coerenza con quanto riportato nel Piano di Gestione Annuale 2017, tali aree sono riconducibili a:

- Immagine
- Sicurezza
- Risorse e patrimonio
- Integrazione

Figura 6 - Aree di rischio prioritarie



L'attuazione delle azioni con priorità alta viene pianificata con le strutture responsabili dell'implementazione e con le altre strutture coinvolte (nel caso di misure trasversali), su un orizzonte di medio periodo (1 anno). A tale scopo, le strutture responsabili forniscono, avvalendosi anche in questo caso dell'applicativo di supporto, le seguenti ulteriori informazioni:

- stato della misura: indica se l'azione è in una fase embrionale, o è stata implementata, o si trova in una fase avanzata (monitoraggio);
- descrizione indicatore: è un indicatore di performance (produttività/efficacia-avanzamento) corredato del relativo target;
- output finale: è il risultato previsto al termine di ogni periodo di pianificazione, per la riduzione del rischio.

#### 4.3 Le azioni di risposta ai rischi organizzativi come ambito di performance

Le azioni definite per contrastare i rischi organizzativi prioritari costituiscono gli obiettivi da conseguire da parte dei soggetti titolari delle attività di mitigazione.

Ciascuna di tali azioni è stata quindi collegata alle iniziative definite nella programmazione dell'Istituto, in modo che vengano esplicitati, sia l'obiettivo, sia i soggetti titolari dell'iniziativa stessa.

In tale modo viene identificata anche la struttura coordinatrice nel caso di azioni trasversali che coinvolgono anche altre strutture organizzative interne.

Il risultato raggiunto nell'ambito dell'iniziativa, pertanto, costituisce la base di misurazione della performance della struttura e del dirigente responsabile nell'ambito della gestione dei rischi organizzativi.

Nella **tabella 17** è riportato il dettaglio dei rischi organizzativi prioritari: poiché alcuni di essi sono particolarmente contigui per finalità e contenuto, le 27 ricorrenze originarie sono aggregate in 22 unità, ai fini di un trattamento relativo più efficace.

Tutti i rischi sono registrati e gestiti nel sistema informativo "RiskInIstat", con l'evidenza delle misure di contenimento e le iniziative ad esse correlate presenti nella programmazione dell'Istituto.

Tabella 17 - Rischi organizzativi prioritari

Rischi organizzativi prioritari														
ID aggregato	Sistema Informativo RiskinStat per la gestione dei rischi											Sistema di pianificazione PPMO		
	Struttura responsabile	Denominazione Rischio	N	Descrizione Rischio	Effetto conseguenza	Categoria Area prioritaria	Aree prioritarie di rischio corporate	Scala Rischio Inerente	Scala efficacia Controlli	Scala Rischio Residuo	Descrizione azione di risposta	Strutture coinvolte nell'azione	Iniziativa approvata (Project)	Struttura responsabile
1	DCAA	Inadempienze contrattuali	1	Mancanza o ritardo nello svolgimento delle verifiche di conformità	-	Integrazione	Procedure	Basso	Medio-alta	Basso	Monitoraggio delle procedure adottate sulle verifiche di conformità sopra e sotto soglia	DGEN DIRM DIPS	SG Centro liquidazioni amministrative degli atti negoziali 2017	DCAA
2	DCAA	Inefficace definizione del fabbisogno	2	Eccessiva indeterminazione dei criteri di valutazione definiti dalle strutture richiedenti	-	Integrazione	Procedure	Medio-basso	Medio-alta	Basso	Elaborazione delle Linee Guida in tema di criteri di valutazione degli elementi qualitativi	DGEN DIRM DIPS	SG Ottimizzazione giuridico-amministrativa delle procedure di acquisto 2017	DCAA
			3	Incompletezza e incongruenza del capitolato tecnico per la predisposizione degli atti di gara, rispetto alle effettive esigenze contrattuali (es. Criteri di selezione e clausole tecnico-qualitative non coerenti con le effettive esigenze)	03_ Allungamento dei tempi di preparazione della gara 04_ Difficoltà nella gestione del contratto di fornitura beni/servizi	Risorse e patrimonio	Beni e servizi	Medio-basso	Medio-alta	Basso	Elaborazione delle linee guida sulle modalità di progettazione di beni e servizi da parte delle strutture tecniche			
			4	Mancata compliance alle linee guida nella redazione dei capitolati	Restringimento della platea dei potenziali concorrenti con potenziale aumento dei prezzi di acquisto	Integrazione	Procedure	Medio-basso	Media	Basso	Monitoraggio delle modalità di progettazione di beni e servizi			
3	DGEN	Disallineamento tra i sistemi informativi	5	Scarsa integrazione tra i sistemi informatici del PPMO e del Bilancio	Disallineamento tra le informazioni del PAA e del Bilancio e conseguenti possibili disallineamenti dei contenuti	Integrazione	Integrazione tra sistemi informativi	Medio	Alta	Basso	Creazione di una procedura e di un sistema informatico integrato fra pianificazione, amministrazione e contabilità	DCIT DCPS DCRU	SG Progettazione e sviluppo del sistema informativo integrato ERP 2017 SG Gestione dei pagamenti e controllo amministrativo-contabile degli emolumenti. 2017	DGEN
			6	Mancata integrazione tra il sistema informativo del Personale e quello della Ragioneria	Perdita di efficienza e maggiori risorse impiegate nel processo			Medio-alto	Alta	Basso	Importazione nel sistema contabile LIBRA delle informazioni utili per il pagamento in modo da evitare il caricamento manuale di tali dati			
4	DGEN	Disallineamento tra i flussi informativi	7	Ritardo o incompleta formulazione dei fabbisogni interni da parte delle strutture	14_ Ritardo nell'approvazione di un documento istituzionale	Integrazione	Procedure	Medio-alto	Alta	Basso	Controllo dell'applicazione della procedura e dei tempi per la manifestazione del fabbisogno finanziario	DGEN DIRM DIPS	SG Bilancio, Contabilità, impegni ed accertamenti. 2017	DGEN
			8	Ritardo nella ricezione dei flussi di informazioni da parte di altre strutture coinvolte	14_ Ritardo nell'approvazione di un documento istituzionale	Integrazione	Sistemi	Medio-basso	Alta	Basso	Solleciti formali per il rispetto dei termini Pieno utilizzo delle integrazioni dei sistemi informativi		SG Fatturazione e adempimenti fiscali. Attività di coordinamento per aggiornamenti normativi, trasparenza e anticorruzione e di supporto all'Organo di Controllo. 2017	DGEN
5	DGEN	Difficoltà nel reperimento dei dati	9	Difficoltà nel reperimento dal sistema contabile dei dati richiesti dalla piattaforma di certificazione dei crediti	12_ Mancata compliance alle normative di riferimento	Sicurezza	Integrazione tra sistemi informativi	Medio	Alta	Basso	Implementazione del sistema contabile LIBRA per ottenere l'estrazione dei dati contabili al fine di monitorare costantemente l'attività di fatturazione	DIRM DCRU	SG Fatturazione e adempimenti fiscali. Attività di coordinamento per aggiornamenti normativi, trasparenza e anticorruzione e di supporto all'Organo di Controllo. 2017	DGEN
6	DCRU	Disallineamento tra i sistemi informativi	10	Assenza di integrazione tra l'attuale sistema informativo del personale e il pacchetto applicativo INPS NUOVA PASSWEB	11_ Mancato rispetto dei termini del procedimento, 02_ Ritardo nel completamento dei lavori, 12_ Mancata compliance alle normative di riferimento	Sicurezza	Integrazione tra sistemi informativi	Medio	Media	Basso	Informaticizzazione per l'integrazione tra i sistemi		SG Trattamento pensionistico e previdenziale 2017	DIRM
											Ricostruzione dell'anzianità giuridica ed economica del personale in mobilità	SG Responsabilità sociale, studio per la valorizzazione del capitale umano e sistema informativo del personale 2017		
											Informaticizzazione della compilazione e della trasmissione della modulistica	SG Consolidare la digitalizzazione dei processi gestionali della Direzione 2017		
7	DCRU	Scarsa intercambiabilità del personale	11	Scarsa intercambiabilità del personale	Sottodimensionamento delle risorse assegnate ai processi	Integrazione	Procedure	Medio-alto	Medio-bassa	Medio-alto	Attuazione periodica della procedura di mobilità		SG Responsabilità sociale, studio per la valorizzazione del capitale umano e sistema informativo del personale 2017	DCRU
8	DCRU	Affidabilità dei sistemi informativi	12	Perdita di informazioni trasmesse on line per mezzo del sistema informatico di acquisizione delle domande	Ritardi nella conclusione delle procedure	Sicurezza	Sicurezza informatica	Basso	Medio-bassa	Basso	Previsione di procedure di backup automatico frequente per il salvataggio delle domande concorsuali acquisite on line	DCIT	SG Consolidare la digitalizzazione dei processi gestionali della Direzione 2017	DCRU

Rischi organizzativi prioritari														
ID	Sistema informativo Riskinistat per la gestione dei rischi										Sistema di pianificazione (PPMO)			
	Struttura responsabile	Denominazione e Rischio	Descrizione Rischio	Effetto conseguenza	Categoria Area prioritaria	Aree prioritarie di rischio corporate	Scala Rischio Inerente	Scala efficacia Controlli	Scala Rischio Residuo	Descrizione azione di risposta	Strutture coinvolte nell'azione	Iniziativa approvata (Project)	Struttura responsabile	
9	DCSE	Difficoltà di reperire dati amministrativi dagli enti esterni	Ritardi nell'acquisizione di dati di fonte fiscale o amministrativa per l'aggiornamento annuale degli archivi di base sulle imprese	02_Ritardo nel completamento dei lavori non rispetto delle tempistiche di erogazione dei servizi trasversali con particolare riferimento alle fonti necessarie per la costruzione degli	Integrazione	Procedure	Medio-alto	Media	Basso	implementare una mappatura completa dei processi e inserire un sistema di monitoraggio anche per l'utente che riporti lo stato di avanzamento per ogni fase		UE Registro statistico delle imprese (Asia-impres), stima anticipata e struttura definitiva - IST-2585 2017	DCSE	
10	DCSE	Affidabilità dei sistemi informatici	Malfunzionamento dei sistemi informativi a supporto della produzione di statistiche congiunturali	12_Mancata compliance alle normative di riferimento problemi di rapida individuazione e corretta risoluzione delle problematiche segnalate	Sicurezza	Continuità operativa	Alto	Medio-bassa	Medio-alto	implementare una mappatura completa dei processi e inserire un sistema di monitoraggio anche per l'utente che riporti lo stato di avanzamento per ogni fase		UE Rilevazione mensile sulla produzione industriale 2017	DCSE	
												UE Indici del fatturato e degli ordinativi - IST 1370 2017	DCSE	
												UE Rilevazione trimestrale dei prezzi alla produzione dei servizi 2017	DCSE	
11	DCSE	Progettazione ed esecuzione gare	Disallineamento dei tempi tra richiesta e all'espletamento delle indagini	12_Mancata compliance alle normative di riferimento non rispetto delle tempistiche di erogazione dei servizi trasversali con particolare riferimento alle fonti necessarie per la costruzione degli	Risorse e patrimonio	Beni e servizi	Alto	Medio-bassa	Medio-alto	Costruzione sistema di reporting interno di monitoraggio, ai fini di una programmazione tempestiva delle richieste		UE Clima di fiducia dei consumatori e delle imprese - IST 2529 2017	DCSE	
12	DCSS	Difficoltà di gestione dei carichi di lavoro da parte delle	Difficoltà di gestione dei carichi di lavoro da parte delle società di rilevazione	18_Ritardo nel rilascio dei dati	Risorse e patrimonio	Beni e servizi	Medio-alto	Medio-bassa	Medio-basso	Monitoraggio puntuale da parte delle strutture coinvolte rispetto alle informazioni fornite dalla società esterna	DCRD	SSD: Indagine sulle spese per consumi delle famiglie e integrazione delle indagini sociali SSE: IF Analisi integrata su famiglie e mercato del lavoro	DCSS	
13	DCSS	Mancato rispetto delle tempistiche nella fornitura dei servizi trasversali	Mancato rispetto delle tempistiche di erogazione dei servizi trasversali con particolare riferimento alle indagini sottoposte a obblighi di legge nazionali/comunitari	12_Mancata compliance alle normative di riferimento	Integrazione	Standard	Medio-alto	Bassa	Medio-alto	Monitoraggio dello stato di avanzamento delle attività di erogazione dei servizi		SSC: rilevazione e studi sugli incidenti stradali SSA: ist-204 Multiscopo sulle famiglie: aspetti della vita quotidiana SSB: Integrazione dati anagrafici e altre fonti per la determinazione della popolazione abitualmente dimorante in Italia	DCSS	
14	DCAT	Difficoltà di reperire dati amministrativi dagli enti esterni	Difficoltà di reperire dati amministrativi dagli enti esterni	Ritardo nell'elaborazione e diffusione dei dati con ritardi su Regolamenti Eurostat	Integrazione	Regolamenti	Medio	Media	Basso	Sanzione per rispetto dei protocolli stipulati con enti esterni		UG ATC06 Indagine sulle superfici tagliate e sui prelievi legnosi e non legnosi 2017 - IST-02047 - Indagine sulle superfici tagliate e sui prelievi legnosi e non legnosi UG ATC02 Statistiche e indicatori congiunturali sulla zootecnia 2017 - IST-00173 Consistenza del bestiame bovino, bufalino, suino e ovicaprino UG ATC 11 - Indagine sulle principali coltivazioni legnose agrarie 2017 - ST-02047 - Indagine sulle superfici tagliate e sui prelievi legnosi e non legnosi	DCRD DIRM	DCAT
15	DCCN	Difficoltà nell'acquisizione e di dati amministrativi interni	Ritardo nell'acquisizione delle fonti interne a Dips	02_Ritardo nel completamento dei lavori	Integrazione	Procedure	Medio-basso	Medio-alta	Basso	Regolamentazione e formalizzazione delle procedure di trasmissione banche dati complesse e integrate tra le direzioni del DIPS		CE Analisi di qualità e consistenza delle fonti statistiche e amministrative delle unità istituzionali e predisposizione di una base informativa integrata per le stime dei conti nazionali 2017		
												CE IST-679 Input di lavoro per settore di attività economica e per tipologia di occupazione (regolare e non regolare) 2017		
												CE Stime dei flussi con l'estero a livello annuale trimestrale;nuove forme complesse di scmbi con l'estero 2017		
16	DCCN	Difficoltà di reperire dati amministrativi dagli enti esterni	Ritardo nell'acquisizione delle fonti esterne con canali diretti	02_Ritardo nel completamento dei lavori	Integrazione	Procedure	Medio-alto	Medio-alta	Basso	Messa a punto di una procedura chiara e formalizzata di fornitura dati tra DCCN (con particolare riferimento alla Finanza Pubblica) e i fornitori diretti di dati esterni all'Istituto		CE Conti delle Amministrazioni centrali 2017 CE Trattamento, analisi statistica e gestione dei dati di finanza pubblica e delle fonti istituzionali 2017	DCCN	
	DCCN		Ritardo nella ricezione dalle fonti dei dati delle partite finanziarie del Settore Pubblico (fonte: Ragioneria Generale dello Stato) e degli strumenti finanziari dei sottosettori delle Amministrazioni Pubbliche dei Conti finanziari (fonte: Banche d'Italia)	07_Aumento del carico di lavoro/ concentrazione attività in modo straordinario a ridosso delle scadenze	Integrazione	Procedure	Medio-basso	Medio-alta	Basso	Revisione convenzione RGS	DGEN DIPS DIRM DCRD	CE IST-1701 Attività collegate alla Notifica alla Unione europea dell'indebitamento e del debito pubblico 2017		

Rischi organizzativi prioritari														
ID aggregato	Sistema Informativo RiskInstat per la gestione dei rischi											Sistema di pianificazione PPMO		
	Struttura responsabile	Denominazione Rischio	N	Descrizione Rischio	Effetto conseguenza	Categoria Area prioritaria	Aree prioritarie di rischio corporate	Scala Rischio Inerente	Scala efficacia Controlli	Scala Rischio Residuo	Descrizione azione di risposta	Strutture coinvolte nell'azione	Iniziativa approvata (Project)	Struttura responsabile
17	DIRM	Inadempienze contrattuali	22	Ritardi o mancata fornitura dei servizi ( Uffici regionali)	24_ Interruzione della continuità operativa	Integrazione	Standard	Medio-alta	Bassa	Medio-alto	Programmazione tempestiva ed individuazione di un referente Monitoraggio dell'esecuzione Richiesta alle strutture competenti di una sollecita evasione delle pratiche	DCAA	SG DIRM - Servizi generali. Supporto al coordinamento tecnico-scientifico del DIRM 2017	DIRM
18	DCIT	Interruzione della fornitura dei servizi in ambito IT	23	Interruzione della fornitura dei servizi in ambito IT	Perdita o abbassamento qualitativo nella fruizione dei servizi IT	Sicurezza	Sicurezza informatica	Medio-alto	Medio-alta	Basso	1) Implementazione del Piano di DR e le relative soluzioni considerando tutti gli aspetti e le risorse dello stesso (es. personale, etc.) 2) Implementazione del Piano di esercitazione delle soluzioni di DR (integrato nel Piano complessivo della continuità operativa)	DGEN	IT Affari generali 2017	DCIT
19	DCIT	Inadempienze contrattuali	24	Inadempienze nell'esecuzione del contratto rispetto alla qualità e ai tempi previsti	08_Ritardo nell'avvio delle attività,16_Bassa qualità del dato statistico	Risorse e patrimonio	Monitoraggio dei contratti di fornitura	Medio-alto	Bassa	Medio-alto	Programmazione tempestiva ed individuazione di un referente Monitoraggio dell'esecuzione Richiesta alle strutture competenti di una sollecita evasione delle pratiche	DCAA	IT Affari generali 2017	DCIT
20	DCCO	Inadempienze contrattuali	25	Inadempienze nell'esecuzione del contratto rispetto alla qualità e ai tempi previsti	08_Ritardo nell'avvio delle attività,16_Bassa qualità del dato statistico	Risorse e patrimonio	Monitoraggio dei contratti di fornitura	Basso	Alta	Basso	Programmazione tempestiva ed individuazione di un referente Monitoraggio dell'esecuzione Richiesta alle strutture competenti di una sollecita evasione delle pratiche	DCAA	CD Affari Generali 2017	DCCO
21	DCRD	Inadempienze contrattuali	26	Inadempienze nell'esecuzione del contratto rispetto alla qualità e ai tempi previsti	08_Ritardo nell'avvio delle attività,16_Bassa qualità del dato statistico	Risorse e patrimonio	Monitoraggio dei contratti di fornitura	Medio-alto	Bassa	Medio-alto	Programmazione tempestiva ed individuazione di un referente Monitoraggio della gestione tecnica dei contratti Richiesta alle strutture competenti di una sollecita evasione delle pratiche	DCAA	RD Budget e contratti per la raccolta dati 2017	DCRD
22	DCRD	Difficoltà di reperire dati amministrativi dagli enti esterni	27	Difficoltà nell'acquisizione dei dati dagli enti esterni	18_Ritardo nel rilascio dei dati	Integrazione	Procedure	Medio-basso	Medio-alto	Basso	Monitoraggio dell'implementazione del sistema di acquisizione dei flussi Monitoraggio avanzamento sviluppo dei nuovi strumenti di acquisizione	DGIT	RD Costruzione strumenti di acquisizione 2017 RD Definizione architettura dei sistemi di acquisizione multitecnica 2017 RD Disegno del processo di acquisizione dati: tecniche e reti di rilevazione 2017 RD Programmazione e acquisizione dati amministrativi 2017-2019	DCRD



#### 4.4 I risultati del monitoraggio 2016

A fine 2016 si è svolto il monitoraggio relativo alle 5 azioni di risposta associate ai rischi selezionati come prioritari, presenti nel Catalogo dei Rischi di tale anno.

Per completezza, il dettaglio delle risultanze del monitoraggio 2016 è riportato nella **tabella 18**. A corredo di quanto riportato è possibile evidenziare:

- per quanto riguarda il rischio *“Elaborazione di linee guida per le verifiche di conformità, l’azione di risposta ad esso associata è stata riprogrammata nel 2016 e ha consentito di ridurre il rischio in modo significativo. Tuttavia, trattandosi di problematiche ricorrenti all’interno dell’organizzazione, nel 2017 l’azione viene nuovamente riproposta nell’ottica di azioni di miglioramento continuo;*
- per l’evento critico *“Scarsa mobilità del personale”, nel 2017 l’azione viene prevista nuovamente sulla base delle risultanze già conseguite;*
- riguardo l’evento *“Inadempienze nell’esecuzione del contratto rispetto alla qualità e ai tempi previsti”, sono stati effettuati incontri con diversi fornitori che hanno contratti in essere con l’Istituto (Ipsos, Almaviva, Mediatca ecc.). Nel 2017 tale azione viene programmata nuovamente in quanto i fornitori cambiano nel tempo e gli incontri si sono rivelati un utile strumento di contrasto ad eventuali inadempienze;*
- in relazione al rischio *“Mancata osservanza delle misure di protezione dei dati personali”, l’azione di risposta è stata riproposta nel 2016 tramite la progettazione e somministrazione di uno specifico corso di formazione. Tale corso ha effettivamente contribuito alla riduzione del rischio, non ritenendosi necessaria ulteriore formazione;*
- il rischio *“Interruzione della fornitura dei servizi in ambito IT”, è parzialmente attenuato dal Piano di Disaster Recovery. Nel 2017 rimane la necessità di introdurre strumenti di reperibilità del personale addetto.*

In sintesi, sulla base del monitoraggio 2016, insistono sul Catalogo dei rischi organizzativi 2017 tre rischi prioritari provenienti dal catalogo precedente: per essi dovranno essere riprogrammate idonee azioni di contenimento da attuarsi nel corso del 2017.

Tabella 18 - Monitoraggio 2016 azioni prioritarie

EVENTO CRITICO		AZIONE DI RISPOSTA		DATI DEL MONITORAGGIO 2016							
ID	Evento Critico	Stato Azione di risposta conclusa/in corso	Descrizione Azione di Risposta	Descrizione Indicatore 1	Obiettivo Indicatore 1	Descrizione Indicatore 2	Obiettivo Indicatore 2	Output previsto	Attività svolta	Valore conseguito dall'indicatore 1	Valore conseguito dall'indicatore 2
1	Mancanza o ritardo nello svolgimento delle verifiche di conformità	Conclusa	Implementazione di un sistema di monitoraggio dell'efficacia delle linee guida per le verifiche di conformità	Nr. di verifiche effettuate oltre i tempi previsti	10%			Report di monitoraggio della procedura (Delibera 80/DGEN del 13/8/2015)	Monitoraggio della Procedura per la verifica di conformità della corretta esecuzione"(Delibera 80/DGEN del 13/8/2015)	90%	
2	Scarsa mobilità del personale	In corso	Attuazione periodica della procedura di mobilità	Nr. di trasferimenti nell'anno di riferimento sul totale del personale	102 spostamenti previsti per la mobilità prioritaria 34 scambi per interscambio 140 domande per mobilità volontaria			Call di mobilità	Attivazione procedura di mobilità interna all'Istituto		
3	Inadempienze nell'esecuzione del contratto rispetto alla qualità e ai tempi previsti	In corso	Linee guida monitoraggio della gestione tecnica dei contratti	Nr. di proroghe al contratto	1			Sistema di monitoraggio	Assidui incontri con fornitori che hanno contratti in essere con l'Istituto (Ipsos, Almaviva, Mediatica...).	1	
4	Mancata osservanza delle misure di protezione dei dati personali	Conclusa	Formazione	Nr. di corsi erogati nell'anno	1			Espletamento formazione	Iniziativa formativa	1	
5	Interruzione della fornitura dei servizi in ambito IT	In corso	Implementazione del Piano di Disaster Recovery integrato con la reperibilità del personale	Stato di avanzamento	100%	Nr. di interventi di ripristino che rispettano il piano di DR rispetto al totale (tempi di ripristino del servizio)	100%	Piano di DR e Piano di esercitazione delle soluzioni di DR	Piano di DR	100%	100%

## 5. GLI OBIETTIVI DELLA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE

La recente riforma legislativa della materia, che ha rivisto sia il profilo dell'anticorruzione e trasparenza (D.Lgs. 97/2016), sia la gestione della performance (D.P.R. 105/16), ha posto particolare attenzione all'integrazione tra i sistemi gestionali, puntando a far confluire nel Piano della performance delle singole amministrazioni la programmazione degli obiettivi afferenti alle misure di trattamento dei rischi di corruzione e trasparenza.

### 5.1 La metodologia di gestione dei rischi di corruzione

L'implementazione del Sistema di gestione del rischio di corruzione in Istat è avvenuta e si mantiene nel rispetto delle previsioni normative (legge n. 190/2012 e s.m.i.) e degli indirizzi forniti dal Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) nelle diverse versioni rilasciate a partire dal 2013, fino all'aggiornamento intervenuto con la recente deliberazione ANAC n. 831 del 3/8/2016; attraverso il Piano triennale della Prevenzione della Corruzione (PTPC), l'Istituto programma e documenta le attività poste in essere a tal fine.

L'obiettivo principale del Sistema consiste nella individuazione di misure di contrasto a comportamenti corruttivi specificatamente delineati che potrebbero pregiudicare il raggiungimento degli obiettivi dell'Istituto; in tal senso, l'Istat ha impiantato un modello metodologico e organizzativo strutturato al fine di identificare, analizzare, valutare e gestire con opportune misure le potenziali condotte illecite.

La strategia di prevenzione della corruzione seguita trae spunto dagli strumenti normativi e metodologici afferenti al quadro nazionale e internazionale di riferimento: la normativa di settore, il Piano Nazionale Anticorruzione, gli Standard maggiormente riconosciuti, tra cui l'*ISO 31000:2009*, il modello rappresentato in "*A Guide for Anti-Corruption Risk Assessment*" a cura dello *United Nations Global Compact*<sup>9</sup> e le principali linee guida internazionali prodotte per le amministrazioni pubbliche.

Il modello di gestione dei rischi di corruzione ricalca la metodologia utilizzata per la gestione dei rischi organizzativi tenendo, tuttavia, in particolare considerazione la peculiarità dell'oggetto trattato, vale a dire lo schema di frode e le relative chiavi di indagine (di seguito elencate):

- ✓ *i comportamenti*, ossia le modalità operative attraverso le quali, concretamente, è attuato l'atto di corruzione. Un atto di frode può essere compiuto anche ponendo in essere più comportamenti;
- ✓ *le cause*, intese come l'impulso volontario o coatto, attinente la sfera personale, organizzativa, ambientale o procedurale, alla commissione di una condotta illecita. Il rischio di corruzione e i comportamenti a esso associati sono sempre determinati da una o più cause;
- ✓ *i fattori abilitanti*, che agevolano il concretizzarsi dei comportamenti e quindi consentono di individuare le misure specifiche di trattamento più efficaci, ossia le azioni di risposta più appropriate e indicate per contenere la probabilità di accadimento, nonché gli effetti, di un determinato evento.

Tali elementi contribuiscono a definire le misure di prevenzione più adatte a contrastare il fenomeno corruttivo tenendo conto delle peculiarità dell'Istituto.

<sup>9</sup> Progetto sorto all'interno delle Nazioni Unite, il cui schema di gestione del rischio di corruzione è preso a riferimento dall'ANAC nel PNA 2016.

## 5.2 I rischi di corruzione prioritari

In Istat, l'**identificazione** dei rischi viene effettuata attraverso una partecipazione attiva delle strutture organizzative titolari del catalogo dei rischi di propria competenza, sulla base delle indicazioni metodologiche fornite dalle strutture competenti; il coordinamento delle attività è svolto dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT).

Per il dettaglio dell'analisi dei rischi di corruzione si rinvia al PTPC dell'Istituto.

La fase successiva del processo riguarda l'**analisi e la valutazione dei comportamenti** associati agli eventi rischiosi, identificati da ciascuna struttura ed inseriti nel proprio Catalogo dei rischi.

La valutazione è effettuata dagli stessi soggetti che hanno identificato gli eventi utilizzando il metodo del *Control & Risk Self-Assessment (C&RSA)*, il quale considera il valore del rischio "inerente", ovvero l'entità del rischio in assenza di azioni di risposta intraprese; tale metodo segue le indicazioni raccomandate dall'ANAC e descritte nella "Guida sulla valutazione del rischio di corruzione" ([www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)), rilasciata da Global Compact, organizzazione costituita all'interno delle Nazioni Unite in base ai principi riconosciuti da tutti gli Stati aderenti.

Nella successiva fase della **ponderazione**, il RPCT seleziona i rischi prioritari sulla base di molteplici criteri:

- ✓ la componente strategica delle attività su cui i rischi sono stati identificati;
- ✓ il valore del rischio;
- ✓ la trasversalità dell'evento;
- ✓ l'elevato livello di discrezionalità dei processi;
- ✓ l'opportunità/occasione di commettere l'illecito, per l'assenza di controlli formalizzati sulle attività;
- ✓ l'elevato livello di commistione tra interesse pubblico e interesse privato in determinate attività;
- ✓ i potenziali effetti negativi sull'immagine e sull'integrità dell'Istituto;
- ✓ la continuità della misura di trattamento nel triennio di riferimento.

Tra gli eventi rischiosi (più semplicemente rischi) individuati in Istituto, 11 sono stati considerati prioritari e sono associati a 33 comportamenti corruttivi; degli eventi rischiosi prioritari, 5 sono trasversali.

Nella **tabella 19** sono rappresentati i rischi di corruzione prioritari per il 2017.

**Tabella 19 - Rischi di corruzione prioritari 2017**

RISCHI DI CORRUZIONE PRIORITARI 2017	
Area di Rischio	Descrizione
Area A - Personale	03.A_Alterazione della procedura di reclutamento del personale
Area B - Contratti Pubblici	10.B_Manipolazione della procedura di gestione del contratto: alterazione della procedura di rilascio dell'attestazione di regolare esecuzione della fornitura o del certificato di collaudo dei lavori pubblici
Area B - Contratti Pubblici	11.B_Manipolazione della procedura di gestione del contratto: fase di esecuzione
Area B - Contratti Pubblici	12.B_Manipolazione della procedura di gara: fase della progettazione (Ufficio Acquisti)
Area B - Contratti Pubblici	12.B_Manipolazione della procedura di gara: fase della progettazione (Raccolta Dati)
Area B - Contratti Pubblici	08.B_Manipolazione della procedura di gara: fase di aggiudicazione
Area E - Gestione del personale	Alterazione della presenza in servizio
Area H - Servizi e prodotti statistici	01.H_Divulgazione non autorizzata di informazioni e dati statistici, anche sensibili
Area I - Rapporti con soggetti esterni	03.I_Manipolazione della procedura di stipula di accordi e convenzioni (onerose e non)
Area L - Pianificazione, controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni	03.L_Manipolazione della procedura di irrogazione delle sanzioni amministrative ai non rispondenti
Area M - Incarichi e nomine	01.M_Mancato rispetto di procedure e/o regolamenti interni per il conferimento di incarichi extra-istituzionali (esperto di cooperazione, docente, consulenze, collaborazioni con altri Enti/Università, ecc.)

Successivamente, in modo analogo a quanto avvenuto per i rischi organizzativi, è stato valutato il livello di affidabilità dei controlli, qualora già esistenti; la combinazione delle due valutazioni ha determinato il livello di rischio residuo.

### 5.3 Le misure di prevenzione della corruzione come ambito di performance

Mentre i rischi prioritari sono stati selezionati, a cura del RPCT, sulla base del valore del rischio inerente, le misure ad essi associate sono state programmate anche tenendo in considerazione la valutazione dell'affidabilità degli strumenti di controllo già in essere.

Per le misure prioritarie, le strutture competenti sono state chiamate a definire una pianificazione di dettaglio tramite i c.d. "*Piani di Fattibilità*", la cui articolazione è coerente con le caratteristiche indicate nel Piano Nazionale Anticorruzione (vale a dire concretezza, misurabilità, sostenibilità ed efficacia nel perseguire il contenimento della probabilità di accadimento del rischio), sulla base di alcune fondamentali informazioni:

- ✓ area di rischio (generale o specifica);
- ✓ descrizione dell'evento rischioso;
- ✓ descrizione Misura (trattasi di misure preventive);
- ✓ responsabilità (interna o trasversale a più strutture organizzative);
- ✓ stato della misura (si intende lo stato della misura previsto alla fine dell'anno di riferimento del Piano);
- ✓ descrizione degli indicatori di misurazione e relativi obiettivi;
- ✓ output intermedi e finali dell'attività da svolgere.

Ad ogni rischio di corruzione prioritario è stata associata almeno una misura di prevenzione a cui corrisponde un'iniziativa; in tale modo è evidenziata la struttura responsabile del trattamento che mira a contenere la probabilità e l'impatto dell'evento rischioso identificato.

Nella **tabella 20** è rappresentato lo schema che associa i rischi prioritari e le relative misure di prevenzione, registrate nel sistema informativo "*RiskInIstat*" alle iniziative programmate, il cui dettaglio è riportato nella programmazione operativa dell'Istituto.

Tabella 20 - Rischi di corruzione prioritari

Rischi corruzione prioritari									
ID	Sistema Informativo RiskInStat per la gestione dei rischi					Sistema di pianificazione (PPMO)			
	Rischio	Descrizione Rischio	Descrizione Misura	Index	Struttura responsabile della misura	Strutture coinvolte nell'attuazione della misura	Iniziativa approvata (Project)	Struttura responsabile dell'iniziativa	Portfolio
1	DCAA.01.03	Manipolazione della procedura di gara: fase di aggiudicazione	Controlli a campione sull'applicazione della procedura per la gestione delle offerte anomale	Numero controlli con esito positivo/su numero controlli effettuati	DCAA	DIRM DIPS	SG Forniture di beni per la diffusione/comunicazione e gestione fondo economale 2017	DCAA	[SG] Servizi Generali
			Definizione di una procedura per la gestione delle offerte anomale	Realizzazione della procedura			SG Acquisti per servizi e forniture informatiche e acquisti telematici 2017		
2	DCAA.01.05	Manipolazione della procedura di gestione del contratto: fase di esecuzione	Verifica a campione della legittimità delle varianti in corso di esecuzione del contratto	Definizione della tempistica e della modalità per effettuare controlli	DCAA	DIRM DIPS	SG Acquisti per la produzione statistica ufficiale 2017	DCAA	[SG] Servizi Generali
			Elaborazione di linee guida per la definizione dei criteri di valutazione della componente qualitativa delle offerte	Definizione delle linee guida concordate con le strutture tecniche richiedenti			SG Acquisizione di servizi e forniture strumentali/generali, manutentivi e servizi immobiliari 2017		
3	DCAA.01.06	Manipolazione della procedura di gara: fase della progettazione	Elaborazione di linee guida per la definizione dei criteri di valutazione della componente qualitativa delle offerte	Definizione delle linee guida concordate con le strutture tecniche richiedenti	DCAA	DGEN DIRM DIPS	SG Ottimizzazione giuridico-amministrativa delle procedure di acquisto 2017	DCAA	[SG] Servizi Generali
4	DCRU.01.01	03_A Alterazione della procedura di reclutamento del personale	Controllo sui verbali e sull'operato della Commissione esaminatrice ai sensi della normativa in materia	Verbali controllati/verbali pervenuti	DCRU	DGEN	SG Forniture di beni per la diffusione/comunicazione e gestione fondo economale 2017	DCAA	[SG] Servizi Generali
			1) Informativa preventiva del bando di concorso ai diversi soggetti coinvolti nel processo (OO.SS. incluse) 2) Pubblicazione sulla intranet delle delibere di costituzione/modifica/integrazione delle commissioni di concorso	1) Indicatore: informative effettuate/informative previste 2) Indicatore: pubblicazioni effettuate/pubblicazioni previste			SG Acquisti per servizi e forniture informatiche e acquisti telematici 2017		
			1) Implementazione del Disciplinare per la costituzione delle commissioni di concorso 2) Elaborazione di linee guida per la gestione dei lavori delle commissioni di concorso 3) Costituzione di commissioni composte da membri esterni all'Istituto	1) Indicatore: definizione del documento Indicatore (2018): numero rotazioni/numero bandi 2) Indicatore: S. A. 3) Indicatore: commissioni costituite con membri esterni/commissioni costituite			SG Acquisti per la produzione statistica ufficiale 2017		
5	DCRU.04.01	Mancato rispetto di procedure e/o regolamenti interni per il conferimento di incarichi extra-istituzionali	Digitalizzazione della procedura di presentazione delle domande con sistema bloccante	Numero domande bloccate/numero domande pervenute	DCRU	-	SG Ottimizzazione giuridico-amministrativa delle procedure di acquisto 2017	DCAA	[SG] Servizi Generali
			Adozione della procedura per l'implementazione del Regolamento per il conferimento degli incarichi	Report sullo stato di avanzamento			SG Politica del personale e reclutamento. Piano TFP 2017/2019 Attività innovativa agile: Verifica dell'incompatibilità e inconferibilità degli incarichi dirigenziali 2017		
							SG Consolidare la digitalizzazione dei processi gestionali della Direzione 2017	DCRU	[SG] Servizi Generali
						DCIT	SG Responsabilità sociale, studio per la valorizzazione del capitale umano e sistema informativo del personale 2017	DCRU	[SG] Servizi Generali

Rischi corruzione prioritari									
ID	Sistema Informativo RiskInStat per la gestione dei rischi				Sistema di pianificazione (PPMO)				
	Rischio	Descrizione Rischio	Descrizione Misura	Index	Struttura responsabile della misura	Strutture coinvolte nell'attuazione della misura	Iniziativa approvata (Project)	Struttura responsabile dell'iniziativa	Portfolio
6	DCRD.02.03	Manipolazione della procedura di gara: fase della progettazione	Sottoscrizione da parte dei soggetti coinvolti nella redazione della documentazione di gara di dichiarazioni in cui si attesta l'assenza di interessi personali in relazione allo specifico oggetto della gara	Documenti sottoscritti / documenti gestiti	DCRD	-	RD Budget e contratti per la raccolta dati 2017	DCRD	{RD} Raccolta Dati
7	ISTAT.AC01.01	Manipolazione della procedura di gestione del contratto: alterazione della procedura di rilascio dell'attestazione di regolare esecuzione della fornitura o del certificato di collaudo dei lavori pubblici	Monitoraggio delle condizioni e clausole contrattuali: controllo di esecuzione delle attività, anche rispetto alla tempistica contrattuale	Presenza di verbali/certificati di regolare esecuzione o nulla osta al pagamento rilasciati per il pagamento delle fatture relative ai servizi logistici	DGEN	DIRM DIPS DCAA DGEN	SG Servizi logistici ed ottimizzazione dei magazzini 2017	DGEN	{SG} Servizi Generali
				Numero di contratti monitorati / contratti complessivi	DCRD		RD Budget e contratti per la raccolta dati 2017	DCRD	{RD} Raccolta Dati
				N conformità rilasciate / N conformità richieste	DCIT		IT Acquisizioni Beni e Servizi IT 2017	DCIT	{IT} Informatica
					DCCO		CD Affari Generali 2017	DCCO	{CD} Comunicazione e Diffusione
				Controllo dell'applicazione delle penali	DCRD		DCAA	RD Contatti con i rispondenti e sanzioni 2017	DCAA
		Monitoraggio del rispetto della procedura: controlli a campione	Definizione della tempistica e della modalità per effettuare controlli (DCAA)	DCAA	DIRM DIPS DGEN DCCO DCIT DCRD	Associato a tutte le iniziative DCAA relative alla gestione del contratto (vedi sopra)	DCAA	{SG} Servizi Generali	
8	ISTAT.AC06.01	Manipolazione della procedura di stipula di accordi e convenzioni (onerose e non)	Redazione e monitoraggio procedura per la gestione dei conflitti di interesse del personale coinvolto nella stipula delle convenzioni	1) S.A. 2) report dell'attività di verifica	DGEN	DCAA DCRU	SG Progettazione di un centro unico per la gestione amministrativa e rendicontazione dei progetti a finanziamento esterno nonché per la stipula di convenzioni e accordi di collaborazione con altri enti/organismi	DGEN	{SG} Servizi Generali
					DCPS		CS Coordinamento strategico delle collaborazioni con altri enti 2017	DCPS	{CS} Coordinamento Strategico
					DIRM		SG DIRM - Servizi generali. Supporto al coordinamento tecnico-scientifico del DIRM	DIRM	{SG} Servizi Generali
			Obbligo di motivazione della scelta dell'ente partner (a parità di condizioni)	Report dell'attività di verifica	DIPS/STAFF	DCAA	CE Supporto al coordinamento delle attività organizzative e tecnico scientifiche del Dipartimento (DIPS) 2017	DIPS/STAFF	{CE} Conti Economici e analisi integrate
	DCPS	CS Coordinamento strategico delle collaborazioni con altri enti 2017			DCPS		{CS} Coordinamento Strategico		
	DIRM	SG DIRM - Servizi generali. Supporto al coordinamento tecnico-scientifico del DIRM			DIRM		{SG} Servizi Generali		
	DCRD	RD Budget e contratti per la raccolta dati 2017			DCRD		{RD} Raccolta Dati		
				DGEN		SG Progettazione di un centro unico per la gestione amministrativa e rendicontazione dei progetti a finanziamento esterno nonché per la stipula di convenzioni e accordi di collaborazione con altri enti/organismi	DGEN	{SG} Servizi Generali	



Rischi corruzione prioritari										
ID	Sistema Informativo <i>RiskInStat</i> per la gestione dei rischi				Sistema di pianificazione (PPMO)					
	Rischio	Descrizione Rischio	Descrizione Misura	Index	Struttura responsabile della misura	Strutture coinvolte nell'attuazione della misura	Iniziativa approvata (Project)	Struttura responsabile dell'iniziativa	Portafolio	
8	ISTAT.AC06.01	Manipolazione della procedura di stipula di accordi e convenzioni (onerose e non)	Monitoraggio dei termini e delle fasi procedurali inerenti la stipula ed esecuzione degli atti negoziali	1) Report di monitoraggio 2) Report annuale relativo al rispetto delle scadenze di tutti gli atti negoziali sottoscritti	DIPS/STAFF	DCAA DIRM	CE Supporto al coordinamento delle attività organizzative e tecnico scientifiche del Dipartimento (DIPS) 2017	DIPS/STAFF	[CE] Conti Economici e analisi integrate	
			Progettazione di un sistema informatizzato di gestione delle proposte di collaborazione da parte di soggetti esterni all'istat	S.A.	DIRM		DCIT	SG DIRM - Servizi generali. Supporto al coordinamento tecnico-scientifico del DIRM	DIRM	[SG] Servizi Generali
9	ISTAT.AC07.01	Manipolazione della procedura di irrogazione delle sanzioni amministrative ai non rispondenti	Revisione della procedura sulla disciplina delle sanzioni amministrative pecuniarie per violazione dell'obbligo di risposta	1) Proposta revisione della procedura da condividere con le strutture responsabili delle indagini 2) 1 report	DCAA	DIRM DIPS	SG Revisione procedura delle sanzioni 2017	DCAA	[SG] Servizi Generali	
			Monitoraggio della procedura esistente	Monitoraggio pratiche sulla base della procedura esistente	DCAA	DIRM DIPS	SG Procedimenti di definizione ed applicazione sanzioni ex d.lgs. 322/89. Contenzioso conseguente all'applicazione delle sanzioni ex d.lgs. 322/89 2017	DCAA	[SG] Servizi Generali	
10	ISTAT.AC01.1.01	Alterazione della presenza in servizio	Monitoraggio tramite report specifici messi a disposizione della DCRU dei dati relativi all'orario del personale di competenza, con particolare riferimento ad alcuni codici orario sensibili	Verifica a campione su alcuni codici di timbrature secondo le indicazioni della DCRU	Tutte le strutture	DCRU	Associato alla iniziativa di Coordinamento/Affari Generali di ciascuna direzione responsabile	Tutte le strutture		
			Verifiche a campione sull'inserimento manuale di dati nel sistema	Numero controlli effettuati / Numero complessivo inserimenti	DCRU	-	SG Norme e orario di lavoro e analisi di contesto 2017	DCRU	[SG] Servizi Generali	
			Creazione di un cruscotto sul sistema delle presenze a cui i Direttori possono accedere ai dati, sintetici o di dettaglio, relativi ai premissi per servizio svolti dal personale di propria competenza	S.A.	DCRU	DCIT	SG Norme e orario di lavoro e analisi di contesto 2017	DCRU	[SG] Servizi Generali	
			Monitoraggio e analisi delle informazioni contenute nel sistema informativo di rilevazione delle presenze	N. 2 report rilasciati	DCRU	-	SG Norme e orario di lavoro e analisi di contesto 2017	DCRU	[SG] Servizi Generali	
			Iniziativa di diffusione e divulgazione di informative inerenti la normativa vigente in materia del codice di comportamento	N. 3 Informative diffuse	DCRU	-	SG Norme e orario di lavoro e analisi di contesto 2017	DCRU	[SG] Servizi Generali	
11	ISTAT.AC01.6.01	Divulgazione non autorizzata di informazioni e dati statistici, anche sensibili	Definizione di una procedura di controllo per identificare eventuali accessi indebiti	S.A.	DCRD	DIRM DCIT DIPS	RD Messa in sicurezza dei dati 2017-2019	DCRD	[RD] Raccolta Dati	

## 6. GLI OBIETTIVI DELLA TRASPARENZA

Il collegamento fra trasparenza e performance acquista rilievo nel nostro ordinamento con il D.Lgs. 150/2009 il quale, all'art. 11, comma 1, dichiara che *“La trasparenza (...), intesa come accessibilità totale (...) delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità (...) costituisce **livello essenziale delle prestazioni erogate dalle amministrazioni pubbliche**”*.

Il Capo III del suddetto decreto legislativo, intitolato coerentemente “Trasparenza e rendicontazione della performance”, individua nella prima uno degli strumenti essenziali di *accountability* della pubblica amministrazione, vale a dire della “abitudine, codificata e non occasionale, a rendere conto delle azioni in base ai risultati attesi”.<sup>10</sup>

L'art. 11 stabilisce altresì per le amministrazioni il dovere di “massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance” (comma 3) e istituisce (al comma 6) le Giornate della trasparenza, con il principale obiettivo di presentare pubblicamente il Piano della performance e la Relazione sulla performance a consumatori, utenti e osservatori qualificati.

Pertanto nel nostro ordinamento la trasparenza nasce proprio come indicatore di performance (la performance di un'amministrazione è misurata anche dai livelli di trasparenza raggiunti dal relativo ciclo di gestione), e solo successivamente, nel 2012 con la legge n. 190, essa diviene anche misura essenziale di prevenzione della corruzione.

Le recenti disposizioni del D.P.R. 9 maggio 2016, n. 105, che rafforzano ulteriormente la necessità di migliorare il raccordo tra ciclo della performance e sistema dei controlli interni, incluso il controllo di gestione e gli indirizzi espressi dall'Autorità nazionale anticorruzione [art. 2, comma 1, lettera g)], rendono ormai inevitabile completare il processo di collegamento degli obiettivi di trasparenza e diffusione delle informazioni con la programmazione strategica e operativa dell'Istituto.

Al riguardo, come già segnalato in Premessa e nel cap. 5 del presente Piano, il D.Lgs. 25 maggio 2016, n. 97, all'art. 41, comma 1, lettera g), dispone la definizione esplicita di obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, i quali “costituiscono contenuto necessario dei documenti di programmazione strategico-gestionale”.

Con il Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità 2015-2017, l'Istituto ha iniziato a dotarsi di obiettivi specifici in materia di trasparenza con relative azioni e relativi indicatori; tale azione, tuttavia, ha avuto luogo in tempi successivi rispetto all'adozione degli obiettivi strategici per lo stesso triennio da parte del Consiglio di Istituto. In altre parole, la programmazione della trasparenza, così come delle misure di prevenzione della corruzione, si è sviluppata in modo parallelo rispetto alla pianificazione strategica e operativa.

Il PTPC del triennio successivo (2016-2018) non ha individuato obiettivi specifici ulteriori in materia di trasparenza, confermando pertanto implicitamente la programmazione relativa al triennio precedente.<sup>11</sup>

<sup>10</sup> Barbieri, M., Talamo, S., *Lo Stato aperto al pubblico*, IlSole24Ore, 2014, pag. 44.

<sup>11</sup> Il PTPC 2016-2018 contiene una apposita sezione sulla trasparenza così come raccomandato dall'Aggiornamento 2015 al PNA, al fine di agevolare una pianificazione in materia di prevenzione della corruzione integrata con la programmazione della trasparenza.

## 6.2 Gli obiettivi e gli indicatori di trasparenza nella programmazione

Con riferimento al triennio 2017-2019, si riportano gli obiettivi di trasparenza ancora in essere e **strettamente collegati alla rendicontazione della performance**, con relative azioni e indicatori:

**a.** Dare adeguata pubblicità alle informazioni relative al ciclo della performance e, più in generale, ai documenti di programmazione e consuntivazione adottati dall'Istituto;

- Pubblicazione del Piano della performance;
- Pubblicazione della Relazione sulla performance;
- Pubblicazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance;
- Pubblicazione del Piano triennale di prevenzione della corruzione;

*Indicatori: Avvenuta/mancata pubblicazione*

*N. delle raccomandazioni od osservazioni recepite / Totale delle raccomandazioni od osservazioni ricevute dagli stakeholder*

**b.** Provvedere all'aggiornamento continuo dell'area *Amministrazione trasparente* attraverso le seguenti azioni:

- completare il popolamento dell'area integrando nel più breve tempo possibile le informazioni ancora mancanti;
- proseguire regolarmente nell'attività di monitoraggio, vigilando in particolare sulla completezza e pertinenza dei dati pubblicati, sul loro tempestivo aggiornamento e sul progressivo miglioramento dell'accessibilità (saranno gradualmente eliminati – ove possibile – o sostituiti i file in formato non lavorabile);
- arricchire tale area di contenuti ulteriori che fungano da ponti di raccordo capaci di colmare vuoti informativi e aumentare la leggibilità dell'azione amministrativa dell'Istituto da parte del cittadino, fornendo ove possibile chiarimenti circa il senso e l'utilità di ciò che viene pubblicato (al di là dell'obbligo di legge);
- adottare una procedura formale che garantisca la regolarità e la tempestività dei flussi informativi coinvolgendo in maniera sistematica e coordinata le strutture competenti.

*Indicatori: N. degli inserimenti effettuati in un anno nell'area "Amministrazione trasparente" del sito web / N. degli inserimenti effettuati nell'anno precedente*

*Avvenuta/mancata adozione della procedura formale nel triennio di riferimento*

**c.** Consolidare un dialogo stabile, attivo, collaborativo con gli utenti e gli *stakeholder* ricorrendo anche alle seguenti azioni:

- avvio di sistematiche indagini reputazionali e di customer satisfaction, utilizzando anche i punti di contatto gli utenti;
- continuare a tenere informati gli *stakeholder* esterni e interni sul processo di modernizzazione in atto nell'Istituto.

Indicatori: *Avvenuto/mancato avvio delle indagini reputazionali e di customer satisfaction*

- N. di riscontri efficaci alle email dei cittadini / totale delle email ricevute dai cittadini;
- N. di riscontri forniti dal Cont@ct Centre / Totale delle richieste pervenute.

Sono stati altresì individuati i seguenti **criteri di qualità** cui attenersi relativamente alle informazioni che rendicontano la performance dell'Istituto:

- **comprensibilità:** l'informazione pubblicata deve essere sufficientemente chiara anche per un'utenza non specialistica;
- **razionalità:** l'informazione pubblicata non deve essere ridondante ovvero non deve eccedere il messaggio (ciò che s'intende comunicare pubblicando tale informazione), atteso che un eccesso d'informazione riduce, anziché aumentare, la trasparenza dell'informazione stessa;
- **completezza:** l'informazione pubblicata non deve essere carente ovvero non deve occultare alcun elemento necessario a una piena leggibilità dell'azione amministrativa;
- **coerenza:** l'informazione pubblicata deve essere in linea – nella sostanza – con il resto delle notizie rese pubbliche;
- **tempestività:** l'informazione pubblicata deve esserlo in tempo utile (al di là delle eventuali prescrizioni di legge).

Anche per il triennio 2017-2019 la programmazione in materia di trasparenza non è stata esplicitamente (formalmente) inserita all'interno della pianificazione strategica e operativa: pur nella consapevolezza delle attuali disposizioni normative, si è preferito privilegiare il rispetto dei tempi di rilascio dei documenti di programmazione, evitando ritardi eccessivi.

La promozione della trasparenza è tuttavia ben presente – ancorché in modo implicito o come positivo "effetto collaterale" – tanto nella pianificazione strategica che nella programmazione operativa: si pensi al Programma strategico n. 5, "Migliore informazione e comunicazione", il quale mira a "consolidare un dialogo stabile, attivo, collaborativo con gli utenti" (cfr. l'obiettivo c. di trasparenza), o al Programma strategico n. 6, "Piena digitalizzazione dei dati e dei processi", in particolare al collegato Progetto n. 2, "Sistema di gestione documentale digitale", il quale, ad implementazione conclusa, comporterà l'intera tracciatura dei flussi documentali dell'Istituto, contribuendo in modo sostanziale alla trasparenza dell'azione amministrativa (sia in termini di rendicontazione che di accessibilità).

Per quanto riguarda invece la programmazione operativa, la **tabella 21** illustra i collegamenti estrapolabili fra gli obiettivi di trasparenza e le iniziative incluse nella pianificazione dell'Istituto, con i relativi indicatori.

**Tabella 21 - Obiettivi di trasparenza e iniziative**

ID	Piano Performance (Fonte PTI 2015/17)			Sistema di pianificazione ISTAT (PPMO)			
	Obiettivo	Azione	Descrizione Indicatore	Struttura	Iniziativa approvata (Project)	Obiettivo	Indicatore
1	Dare adeguata pubblicità alle informazioni relative al ciclo della performance e, più in generale, ai documenti di programmazione e consuntivazione adottati dall'Istituto	Pubblicazione del Piano della performance	1) Avvenuta/mancata pubblicazione 2) N. delle raccomandazioni od osservazioni recepite / Totale delle raccomandazioni od osservazioni ricevute dagli stakeholder	DGEN/CDG	SG Performance e controllo di gestione: sviluppo sistema indicatori 2017	Fornire una rappresentazione aderente della performance dell'Istituto	Attività completate su attività previste
		Pubblicazione della Relazione sulla performance relativa all'anno precedente					
		Pubblicazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance	1) Avvenuta/mancata pubblicazione 2) N. delle raccomandazioni od osservazioni recepite / Totale delle raccomandazioni od osservazioni ricevute dagli stakeholder	DGEN/CDG	SG Sviluppo sistema Risk management e integrazione con l'anticorruzione 2017	Ampliamento del sistema informativo per l'integrazione con l'anticorruzione e la trasparenza.	Gestione del catalogo dei rischi integrato con l'anticorruzione e la trasparenza. Attività completate per l'aggiornamento del sistema previste dal ciclo di aggiornamento
		Pubblicazione del Piano triennale di prevenzione della corruzione che include anche il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità					
2	Provvedere all'aggiornamento continuo dell'area Amministrazione trasparente	Completare il popolamento dell'area integrando nel più breve tempo possibile le informazioni ad oggi ancora mancanti e sulle quali grava l'obbligo di pubblicazione ai sensi del Dlgs. 33/2013 e della normativa correlata	N. degli inserimenti effettuati in un anno nell'area "Amministrazione trasparente" del sito web / N. degli inserimenti effettuati nell'anno precedente	RPCT e DCRU/staff	SG Supporto RPC 2017	Monitoraggio delle misure applicate in materia di anticorruzione e trasparenza.	Diminuzione delle risorse impiegate
		Proseguire regolarmente nell'attività di monitoraggio dell'area, vigilando in particolare sulla completezza e pertinenza dei dati pubblicati, sul loro tempestivo aggiornamento e sul progressivo miglioramento dell'accessibilità (saranno gradualmente eliminati – ove possibile – o sostituiti i file in formato non lavorabile)		RPCT e DCRU/staff	SG Supporto RPC 2017	Monitoraggio delle misure applicate in materia di anticorruzione e trasparenza.	Diminuzione delle risorse impiegate
				DCPS	CS Evoluzione del Sistema statistico nazionale 2017	Revisione della normativa; diffusione di buone pratiche e loro mantenimento nel tempo.	Trasmissione agli organi competenti di uno schema normativo
				Tutti i dirigenti coinvolti dagli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni contenute nel d.lgs.33/2013, modificato dal d.lgs. 97/16			
		Ufficio tecnico di supporto all'OIV		Monitoraggio assolvimento obblighi in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione 2017	Pubblicare della Relazione su Amministrazione Trasparente e sul portale della Performance	S.A.: 100%	
		DCCO		CD Supporto utenti dell'informazione statistica 2017	Soddisfare le esigenze informative degli utenti e migliorarne la conoscenza della produzione dell'Istat.	Soddisfazione utenti attraverso la fornitura di risposte efficaci e mirate secondo tempi e modalità monitorate.	
		RPCT e DCRU/staff		SG Supporto RPC 2017	Monitoraggio delle misure applicate in materia di anticorruzione e trasparenza.	Diminuzione delle risorse impiegate	
		RPCT e DCRU/staff		SG Supporto RPC 2017	Monitoraggio delle misure applicate in materia di anticorruzione e trasparenza.	Diminuzione delle risorse impiegate	

ID	Piano Performance (Fonte PTI 2015/17)			Sistema di pianificazione ISTAT (PPMO)			
	Obiettivo	Azione	Descrizione Indicatore	Struttura	Iniziativa approvata (Project)	Obiettivo	Indicatore
3	Consolidare un dialogo stabile, attivo, collaborativo con gli utenti e gli stakeholder	Avviare alcune azioni di Brand management (Sponsorship ed Engagement, Total branding, Brand extension) e sistematiche indagini reputazionali e di customer satisfaction, utilizzando anche i punti di contatto gli utenti	Avvenuto/mancato avvio delle indagini reputazionali e di customer satisfaction;	DCCO	CD Reimpostazione della comunicazione 2017	Consolidare e ampliare il rapporto fiduciario con i propri pubblici attraverso azioni e strumenti differenziati e con lo sviluppo di modalità innovative di comunicazione con il cittadino per accrescere la fiducia nella statistica ufficiale.	Realizzazione delle Linee guida per uso del brand
				DCCO	CD Supporto utenti dell'informazione statistica 2017	Soddisfare le esigenze informative degli utenti e migliorarne la conoscenza della produzione dell'Istat.	Soddisfazione utenti attraverso la fornitura di risposte efficaci e mirate secondo tempi e modalità monitorate.
		Tenere informati gli stakeholder esterni e interni sul processo di modernizzazione in atto nell'Istituto	1) N. di riscontri efficaci alle email dei cittadini / totale delle email ricevute dai cittadini; 2) N. di riscontri forniti dal Cont@ct Centre / Totale delle richieste pervenute	DCCO	CD Sistema integrato di monitoraggio utenti dei servizi web 2017	Conoscere gli utenti e le loro esigenze informative. Valutarne il grado di soddisfazione.	Reportistica sul monitoraggio degli utenti, attraverso più canali.
				DCSI	CD Progettazione e realizzazione degli eventi di promozione della cultura statistica 2017	Promuovere lo sviluppo della funzione statistica nel Paese. Rafforzare collaborazioni e partnership	Aumentare la conoscenza della funzione statistica e rafforzare collaborazioni e partnership a livello nazionale e locale
				DCPS	CS Portale e Community del Sistan 2017	1) Arricchire l'offerta informativa del Sistema statistico nazionale 2) Consolidare la logica di network che lo caratterizza 3) Rafforzare la visibilità dell'attività scientifica e istituzionale dei soggetti del Sistan.	Rapporto tra i contenuti pubblicati sul portale nel 2017 e quelli pubblicati nel 2016
				DCPS	CS Attività tecnico-organizzative per le relazioni e la definizione degli atti del Sistan 2017	Rafforzare la governance dell'Istat e del Sistan e facilitare i processi di scambi di dati nel Sistema e verso gli utenti esterni; bilanciamento tra le esigenze di protezione dei dati personali e i bisogni conoscitivi degli utenti. Coinvolgimento degli utenti nei processi di definizione delle priorità della statistica ufficiale	Numero attività condotte a termine nei tempi previsti/n. attività pianificate
	Potenziare l'engagement attraverso il sostegno e la promozione di community sul web per i vari target e la creazione di un vero e proprio "social media system"	N. di followers Twitter e delle visualizzazioni di Youtube e Slideshare rispetto all'anno precedente;	DCCO	CD Gestione canale twitter e coordinamento caltri canali social 2017	Aumentare i follower del canale Twitter e degli utilizzatori degli altri canali social per ampliare la platea degli utilizzatori dei dati e favorire un uso corretto; potenziare la viralizzazione della produzione e delle attività dell'Istat a livello nazionale e internazionale.	Numero follower di twitter nel 2017/numero follower di twitter nel 2016	
			DCCO	CD Gestione attività comunicazione integrata 2017	Rafforzare l'identità corporate dell'Istituto, rispetto alla mission, alla sua funzione di "garante della qualità dell'informazione statistica", al ruolo di protagonista nel processo di innovazione del Sistema Paese, al processo interno di rinnovamento e alla policy di responsabilità sociale.	Realizzazione di iniziative e prodotti di comunicazione multicanale	
4	Valorizzare l'accesso all'informazione statistica e ai prodotti della statistica ufficiale	Implementare le azioni sul fronte tecnologico al fine di realizzare un sito responsive, in grado cioè di adattare dimensioni e distribuzione del contenuto in base al mezzo utilizzato per la visualizzazione	1) N. di visitatori del sito web Istat rispetto all'anno precedente 2) Tempestività (in minuti) della pubblicazione su web dei comunicati stampa rispetto alla data di rilascio / Tempestività (in minuti) nell'anno precedente 3) N. di microdati validati per tutte le rilevazioni dell'Istat archiviati in ARMIDA rispetto all'anno precedente; 4) N. di metadati caricati su I.Stat rispetto all'anno precedente (=accessibilità); 5) N. di progetti di ricerca che utilizzano dati del laboratorio ADELE rispetto all'anno precedente	DCSI	CD ARMIDA, ADELE 2017	Conservazione dei microdati validati e messa a disposizione degli utenti esterni e interni dell'intero patrimonio dell'Istituto, secondo le norme vigenti.	Richieste di microdati evase/ricieste pervenute
					DCSI	CD Sistema per l'accesso facilitato al corporate DW di diffusione 2017	Facilitare l'utente generalista nel reperimento delle informazioni di interesse. Favorire e accrescere l'accessibilità ai macrodati statistici.
		Modificare la home page per consentire l'accesso immediato ai dati di alta priorità (riposizionamento degli spazi, revisione dei menu, ampliamento dei contenuti delle pagine di "argomento", creazione di aree tematiche mirate per segnare il passaggio dalla mera diffusione dei numeri al racconto dei fenomeni e offrire le informazioni con un taglio trasversale rispetto ai tradizionali "temi")		DCSI	CD Nuovo sito Istituzionale 2017	Facilitare l'accesso via web all'informazione statistica e alla lettura integrata dei fenomeni. Valorizzare e promuovere le attività dell'Istat.	Nuova release evolutiva del sito istituzionale.
		Realizzare più agevoli forme di navigazione dei documenti di programmazione e dei metadati relativi ai lavori statistici, nonché di indirizzamento ai siti dei soggetti titolari in cui tali prodotti sono esposti	1) N. di pagine del sito web Istat visitate rispetto all'anno precedente 2) N. di visitatori Rivaluta.it, E-Biblio e I.Stat rispetto all'anno precedente	DCSI	CD Redazione del sito www.istat.it e gestione delle piattaforme social 2017	Facilitare l'accesso via web all'informazione statistica. Valorizzare le attività dell'Istat.	Aggiornamento del sito istituzionale; adattamento, pubblicazione e controllo d'integrità dei contenuti.
			DCSI	CD Data visualization 2017	Realizzare visualizzazioni statistiche per la trasformazione dei dati in conoscenza. Facilitare il contatto e la comprensione dei dati anche da parte del pubblico meno esperto	Corredo grafico per pubblicazioni trasversali realizzato / non realizzato	
			DCSI	CD Riorientamento dei prodotti e degli elementi della diffusione 2017	Offrire un'offerta ampia di modalità e canali di diffusione innovativi per rendere più fruibile e più accessibile l'informazione statistica prodotta assicurando la coerenza dei diversi prodotti	Realizzazione del prototipo di nuovo ASI	

ID	Piano Performance (Fonte PTTI 2015/17)			Sistema di pianificazione ISTAT (PPMO)			
	Obiettivo	Azione	Descrizione Indicatore	Struttura	Iniziativa approvata (Project)	Obiettivo	Indicatore
5	Potenziare la disponibilità di Open data (dati aperti, pubblici, scaricabili e utilizzabili, microdati disponibili on the fly) ponendo attenzione alla loro effettiva riusabilità, incorporabilità, modificabilità, condivisibilità e, soprattutto, all'individuazione delle informazioni da far emergere		N. di accessi agli Open data rispetto all'anno precedente	DCSI	CD Gestione del corporate DW di diffusione e realizzazione di sistemi tematici 2017	Diffusione dei macrodati dell'Istituto in un unico ambiente integrato, coerente in termini di variabili, classificazioni e sistema di navigazione.	Richieste di pubblicazione evase / richieste di pubblicazione pervenute
				DCPS	CS HUB della Statistica Pubblica 2017	Migliorare la qualità dell'informazione diffusa garantendo: - Coherence attraverso la corretta ed armonizzata descrizione dei dataset diffusi attraverso gli appropriati metadati - Timeliness nella diffusione di nuovi dataset o dell'aggiornamento di quelli già diffusi - Comparability tra dataset diffusi da Amministrazioni diverse - Accessibility attraverso un unico punto di consultazione e sempre utilizzando la stessa interfaccia grafica e le stesse modalità di ricerca e presentazione	Realizzazione, attraverso un opportuno "contratto di servizio" con DCIT dei necessari moduli Software; Installazioni presso Enti; Pubblicizzazione del progetto presso Enti; Modellazione di cubi di dati da diffondere; Formazione interna ed Esterna; Coordinamento con Eurostat e OCSE per sviluppo di di funzionalità di business, strumentali al progetto, in SW riutilizzabili.
				DCSI	CD Razionalizzazione banche dati di diffusione e raccordo con altri sistemi corporate 2017	Completare il DW di diffusione e ridurre le ridondanze informative dovute alla presenza di più sistemi di diffusione con stessi contenuti, ma basati su sistemi ormai in via di dismissione e difforni per logiche di navigazione	Definizione piani di inserimento in I.Stat di Agricoltura e COE ed eliminazione di almeno due banche dati di diffusione precedenti

## 7. IL CICLO DI PERFORMANCE IN ISTAT

La misurazione e la valutazione della performance concerne “ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso” (art. 7, co. 2, lett. a, del D.lgs. n. 150 del 2009), in relazione alle specifiche caratteristiche di ciascuna organizzazione.

La struttura organizzativa dell'Istat prevede strutture dirigenziali generali (direzione generale, dipartimenti, direzioni centrali) e non generali (servizi amministrativi e tecnici).

Il Ciclo della performance in Istat trova attuazione nella valutazione della performance organizzativa ed individuale.

Nel percorso che tende all'integrazione dei piani gestionali dell'Istituto, nel Piano della performance 2017/2019 confluiscono il Piano dei rischi organizzativi, il Piano triennale di prevenzione della corruzione e le azioni relative alla promozione della trasparenza; il raggiungimento degli obiettivi associati a tali Piani gestionali, al pari di tutte le altre iniziative rientranti nel Ciclo della performance, è monitorato attraverso indicatori di efficacia associati alle misure di attuazione descritte nei relativi piani di fattibilità.

Per quanto riguarda la performance individuale dei dirigenti generali, il Presidente assegna a ciascun dirigente generale (Direttore generale, Direttori di dipartimento e Direttori centrali) gli obiettivi individuali, in numero massimo di tre, in conformità con quanto previsto dalla delibera Civit n. 114 del 2010.

Di seguito sono illustrati gli obiettivi assegnati per l'anno 2017 ai responsabili di strutture dirigenziali generali (**tabella 22**). La valutazione della performance individuale dei dirigenti generali è basata su un sistema che assegna al massimo 70 punti per i risultati ottenuti con le prestazioni (massimo 35 punti per i risultati afferenti agli obiettivi individuali e massimo 35 punti per i risultati delle attività correnti) e al massimo 30 punti per i comportamenti organizzativi.

Gli obiettivi individuali per i responsabili degli uffici dirigenziali non generali (dirigenti di II fascia e responsabili dei servizi tecnici) sono assegnati dai dirigenti generali. Al fine di assicurare coerenza al sistema, per la valutazione della performance individuale dei dirigenti non generali possono essere assegnati al massimo 70 punti per le prestazioni (massimo 35 punti per i risultati afferenti agli obiettivi individuali e massimo 35 punti per i risultati delle attività correnti) e massimo 30 punti per i comportamenti organizzativi.

Per quanto riguarda il personale non dirigenziale, il Sistema di promozione, misurazione e valutazione della performance prevede che gli obiettivi assegnati siano quelli nei quali la risorsa è impiegata, in base a quanto risulta dalla programmazione annuale delle attività. L'assegnazione è effettuata dai responsabili di uffici dirigenziali non generali o, per il personale alle dirette dipendenze, dai dirigenti generali. Attraverso la valutazione dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi assegnati (indicatori di efficacia), viene effettuata la valutazione dei comportamenti organizzativi dimostrati dal dipendente, in quanto funzionali al raggiungimento degli obiettivi assegnati e finalizzati al perseguimento degli stessi. Il punteggio massimo è pari a 100.



Tabella 22 - Obiettivi assegnati ai dirigenti generali dell'Istituto, per l'anno 2017

STRUTTURA DIRIGENZIALE GENERALE	OBIETTIVI ASSEGNATI PER IL 2017
Direzione Generale (DGEN)	Sede unica
	Sistema Informativo gestionale integrato
	Sviluppo del sistema di gestione documentale digitale
Direzione centrale risorse umane (DCRU)	Sistema di responsabilità sociale e benessere organizzativo
	Sviluppare il sistema delle competenze
	Aggiornamento dei disciplinari sul personale
Direzione centrale per gli affari amministrativi (DCAA)	Ampliamento ricorso agli strumenti di acquisto Consip
	Progettazione e implementazione gara telematica
	Sistema Informativo integrato per la gestione del procedimento sanzionatorio e delle attività del contenzioso
Dipartimento per la produzione statistica (DIPS)	Sistema integrato di statistiche sulla Pubblica Amministrazione
	Infrastruttura per lo sviluppo della ricerca economica e sociale e realizzazione del Piano triennale della ricerca tematica
	Analisi critica delle misure della dinamica economica e individuazione di possibili sviluppi innovativi
Direzione centrale per le statistiche sociali e il censimento della popolazione (DCSS)	Registro del lavoro
	Registro della popolazione
	Quadro informativo integrato sulle condizioni economiche delle famiglie e il rapporto con il mercato del lavoro
Direzione centrale per le statistiche economiche (DCSE)	Ampliamento e consolidamento dei registri di base delle unità economiche
	Frame PA
	Ridisegno dei contenuti informativi delle indagini qualitative sulle imprese
Direzione centrale per le statistiche ambientali e territoriali (DCAT)	Nuova microzonizzazione del territorio
	Registro Statistico delle unità geografiche/territoriali e dei registri satellite associati
	Miglioramento del dettaglio territoriale e integrazione delle fonti del turismo
Direzione centrale per la contabilità nazionale (DCCN)	Miglioramento delle statistiche di finanza pubblica con la valorizzazione delle informazioni micro sulle unità economiche
	Miglioramento della misurazione degli aggregati in termini di volume (deflazione)
	Sviluppo di tre nuovi moduli dei conti ambientali

STRUTTURA DIRIGENZIALE GENERALE	OBIETTIVI ASSEGNATI PER IL 2017
Dipartimento per la raccolta dati e lo sviluppo di metodi e tecnologie per la produzione e diffusione dell'informazione statistica (DIRM)	Mappatura e definizione dei principali processi e procedure per la regolamentazione dei flussi di attività tra Dirm e altri Dipartimenti/Direzioni dell'Istituto
	Ridefinire e sviluppare il ruolo degli uffici territoriali
	Individuazione di nuove modalità di comunicazione dei prodotti integrati e studio di nuovi strumenti
Direzione centrale per la raccolta dati (DCRD)	Riprogettazione delle reti di rilevazione
	Messa in sicurezza
	Progettazione portale per le Istituzioni e integrazione con le statistiche demografiche
Direzione centrale per la metodologia e il disegno dei processi statistici (DCME)	Sistema integrato dei registri
	Processo Unico per tipologie di indagini
	Laboratorio innovazione Blue Sky Research e Piano Triennale Ricerca Metodologica
Direzione centrale per lo sviluppo dell'informazione e della cultura statistica (DCSI)	Riorientamento dei prodotti e degli elementi della diffusione
	Revisione sito e datawarehouse corporate
	Sviluppo della cultura statistica
Direzione centrale per la comunicazione (DCCO)	Strategia di event highlighting
	Innovazione comunicati stampa
	Progetto di realizzazione di un Media Centre Istat
Direzione centrale per la pianificazione strategica, l'indirizzo del Sistema statistico nazionale, le relazioni istituzionali e gli affari internazionali (DCPS)	Revisione della normativa ordinamentale
	Sviluppo della cultura di Portfolio e Project Management
	Sviluppo dei rapporti con gli enti del Sistan e ridefinizione dei circoli di qualità