



## **Piano della Performance 2015-2017**

Approvato nella seduta del Consiglio del 9 febbraio 2016

## PIANO DELLA PERFORMANCE 2015-2017

<b>1. PRESENTAZIONE DEL PIANO</b>	<b>5</b>
<b>2. L'ISTAT IN BREVE</b>	<b>6</b>
<b>2.1 Chi siamo</b>	<b>6</b>
<b>2.2 Cosa facciamo</b>	<b>7</b>
2.2.1 <i>La produzione e la diffusione di statistiche, previsioni e analisi</i>	7
2.2.2 <i>Coordinamento, indirizzo tecnico-scientifico, pianificazione e razionalizzazione della produzione statistica</i>	9
2.2.3 <i>L'impegno sul fronte internazionale</i>	10
<b>2.3 Come operiamo</b>	<b>12</b>
<b>2.4 La struttura e il bilancio</b>	<b>13</b>
2.4.1 <i>Organizzazione</i>	13
2.4.2 <i>Bilancio</i>	16
<b>3. ANALISI DEL CONTESTO</b>	<b>18</b>
<b>3.1 Analisi del contesto esterno</b>	<b>18</b>
<b>3.2 Analisi del contesto interno</b>	<b>20</b>
3.2.1 <i>Risorse umane</i>	20
3.2.2 <i>Risorse tecnologiche e strumentali</i>	21
<b>4. PROGRAMMAZIONE E CICLO DELLA PERFORMANCE</b>	<b>23</b>
<b>4.1 I sistemi di pianificazione</b>	<b>23</b>
<b>4.2 L'albero della performance</b>	<b>24</b>
<b>4.3 Il sistema di valutazione della performance</b>	<b>25</b>
<b>5. GLI OBIETTIVI DEL TRIENNIO</b>	<b>25</b>
<b>5.1 Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi</b>	<b>27</b>
<b>5.2 Gli obiettivi strategici</b>	<b>28</b>
<b>5.3 I principali risultati attesi per il triennio 2015-2017</b>	<b>35</b>
<b>5.4 Indicatori connessi agli obiettivi strategici a lungo termine</b>	<b>42</b>
<b>5.5 La pianificazione degli obiettivi e la coerenza con il bilancio</b>	<b>46</b>
<b>6. IL PROCESSO DI PROMOZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>	<b>55</b>
<b>6.1 Strumenti di miglioramento della performance organizzativa</b>	<b>55</b>
6.1.1 <i>I programmi di risk management e di miglioramento della qualità</i>	55
6.1.2 <i>La formazione</i>	56
6.1.3 <i>La trasparenza</i>	57
6.1.4 <i>Gli Standard di qualità</i>	60
<b>6.2 La performance organizzativa</b>	<b>63</b>
<b>6.3 La performance individuale</b>	<b>63</b>
<b>7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano della Performance</b>	<b>64</b>
<b>7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio</b>	<b>67</b>
<b>7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance</b>	<b>67</b>
<b>7.4 Miglioramento del processo di pianificazione</b>	<b>68</b>

## **Indice degli schemi**

<i>Schema 1 - Organigramma dell'Istat al 27 ottobre 2014</i>	15
--	----

## **Indice delle figure**

<i>Figura 1 - Personale a tempo indeterminato e determinato - anni 2009-2014</i>	20
<i>Figura 2 - Obiettivi assegnati ai dirigenti generali dell'Istituto, per l'anno 2015</i>	43

## **Indice delle tavole**

<i>Tavola 1 - Risorse ed impieghi finanziari(a) - anni 2013-2015 (migliaia di euro)</i>	16
<i>Tavola 2 - Dinamica delle uscite (impegni)(a) - anni 2013-2015 (migliaia di euro e valori percentuali)</i>	17
<i>Tavola 3 - Dinamica delle entrate(a) - anni 2013-2015 (migliaia di euro e valori percentuali)</i>	17
<i>Tavola 4 - Bilancio di previsione triennale - anni 2015-2017 (migliaia di euro)</i>	18
<i>Tavola 5 - Indicatori relativi al personale</i>	20
<i>Tavola 6 - Principali sistemi informativi gestionali in esercizio</i>	22
<i>Tavola 7 - Obiettivi strategici ed outcome attesi</i>	47
<i>Tavola 8 - Obiettivi strategici a lungo termine e obiettivi a breve</i>	48
<i>Tavola 9 - Indicatori per obiettivo strategico per il triennio 2015-2017</i>	50
<i>Tavola 10 - Personale e spese previste, dirette e totali per obiettivo strategico a lungo termine anno 2015 (in euro)</i>	53
<i>Tavola 11 - Personale e spese previste, dirette e totali, per Direzione – anno 2015 (in euro)</i>	54
<i>Tavola 12 - Sintesi dei dati del PTA 2015-17</i>	55
<i>Tavola 13 - Fasi della pianificazione, programmazione, misurazione e valutazione della performance</i>	65

## **1. PRESENTAZIONE DEL PIANO**

Il Piano della Performance, previsto all'art. 10 del D. Lgs. 27 ottobre 2009 n. 150, rappresenta lo strumento di avvio del Ciclo di gestione della performance 2015.

Il Piano 2015/2017, volto al miglioramento della performance, è redatto con lo scopo di assicurare la qualità, la comprensibilità e l'attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance, anche al fine di corrispondere alle attese dei portatori di interessi interni ed esterni alla propria organizzazione (stakeholder).

Il Piano definisce gli elementi fondamentali (obiettivi, indicatori e target) su cui si baserà la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance che saranno oggetto della Relazione sulla performance. La definizione degli indicatori di performance ha tenuto conto della specificità della missione istituzionale dell'Istat che adempie ad obblighi che derivano dalla normativa nazionale e internazionale in campo statistico. Gli indicatori prescelti per la valutazione della performance nel contesto dell'Istat fanno, pertanto, riferimento essenzialmente al mandato istituzionale dell'Istituto e al conseguente albero della performance, fino alla specificazione degli obiettivi operativi.

Il presente Piano è articolato come segue:

- capitolo II - fornisce indicazioni sull'Istituto, la sua missione, le principali caratteristiche della sua attività e le risorse finanziarie complessivamente disponibili;
- capitolo III - analizza le caratteristiche del contesto esterno e di quello interno in cui l'Istituto si trova ad operare. Particolare attenzione viene riservata all'analisi del personale e dei sistemi informativi gestionali a supporto del processo di pianificazione e controllo;
- capitolo IV - illustra gli strumenti di pianificazione esistenti sia di carattere generale (piano statistico nazionale, piano triennale ed annuale delle attività) sia settoriale (fabbisogno del personale; informatica, lavori pubblici; eventi; diffusioni; formazione interna; sviluppo software; investimenti metodologici; acquisizione di beni e servizi) nonché l'integrazione con il ciclo della performance (albero delle performance e sistema di misurazione delle performance);
- capitolo V - descrive gli obiettivi strategici dell'Istituto, le priorità ed i principali risultati attesi;
- capitolo VI - illustra gli strumenti di miglioramento della performance organizzativa (formazione, trasparenza, risk management, gli standard di qualità) e di misurazione delle performance (organizzativa ed individuali);
- capitolo VII - rappresenta il processo di gestione del ciclo della performance.

Il presente Piano, ai sensi dell'art. 11 del citato decreto 150, è pubblicato sul sito istituzionale nell'area Amministrazione Trasparente al fine di assicurare un elevato livello di visibilità dei risultati da conseguire in un'ottica di accountability.

## **2. L'ISTAT IN BREVE**

### **2.1 Chi siamo**

*In questa sottosezione si illustrano al cittadino/utente le caratteristiche organizzative e gestionali salienti dell'amministrazione*

L'Istituto nazionale di statistica (ISTAT), istituito nel 1926 come Istituto Centrale di Statistica, è tra i maggiori enti di ricerca pubblici italiani e rappresenta il principale produttore di statistica ufficiale del Paese.

Il decreto legislativo 6 settembre 1989 n. 322 e s.m.i., ha dettato norme sui compiti e sull'organizzazione dell'ISTAT e ha costituito il Sistema Statistico Nazionale (Sistan), ovvero la rete di soggetti pubblici e privati che fornisce al Paese e agli organismi internazionali l'informazione statistica ufficiale.

In particolare, l'Istat è posto al centro di una rete di uffici di statistica istituiti presso oltre tremila amministrazioni pubbliche, centrali e territoriali, e presso alcuni enti pubblici e privati che svolgono funzioni e servizi d'interesse pubblico.

In ambito internazionale l'Istat fa parte del Sistema Statistico Europeo (regolamento CE 322/97), collabora con altri soggetti del sistema statistico internazionale e produce informazioni secondo i principi fondamentali della statistica ufficiale, definiti anche in ambito europeo: indipendenza scientifica, imparzialità, obiettività, affidabilità, qualità, riservatezza e trasparenza.

Il personale dell'Istituto è costituito (31 dicembre 2014) da 2.289 persone dislocate in larga parte nelle sedi romane dell'Istituto (complessivamente circa l'85%) e in 17 sedi presenti su tutto il territorio nazionale.

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

Presso la Presidenza del Consiglio dei ministri è istituita la Commissione per la garanzia della qualità dell'informazione statistica, che ha il compito di vigilare sull'imparzialità e sulla completezza dell'informazione prodotta e sulla qualità delle metodologie statistiche impiegate nella raccolta, nella conservazione e nella diffusione dei dati.

---

## **2.2 Cosa facciamo**

*In questa sottosezione si illustrano le principali aree di intervento e i relativi outcome e risultati desiderati di interesse per gli stakeholder*

L'Istat in piena autonomia scientifica, organizzativa, finanziaria e contabile e in sinergia con il mondo accademico e scientifico si occupa di:

- produrre e diffondere informazioni statistiche, analisi e previsioni di elevata qualità;
- svolgere un ruolo di coordinamento, di indirizzo tecnico-scientifico, di pianificazione e di razionalizzazione della produzione statistica attraverso la predisposizione del Programma statistico nazionale;
- mantenere i rapporti con enti ed uffici internazionali operanti nel settore dell'informazione statistica, coordinare tutte le attività connesse allo sviluppo, alla produzione e alla diffusione di statistiche europee e fungere da interlocutore della Commissione europea per le questioni statistiche.

### **2.2.1 La produzione e la diffusione di statistiche, previsioni e analisi**

La principale attività che l'Istituto pone in essere riguarda la produzione e la diffusione di statistiche ufficiali, analisi e previsioni di elevata qualità, realizzate in piena autonomia e sulla base di rigorosi principi etico-professionali e avanzati standard scientifici, allo scopo 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'offerta si esplica attraverso la produzione di rilevazioni, elaborazioni e progetti strategici che promuovono l'utilizzo di modalità di raccolta dati informatizzate, di tipo digitale e via web.

Nel 2014, sono stati condotti sotto la diretta responsabilità dell'Istituto 295 dei 880 lavori previsti nel Programma statistico nazionale: 137 (su 350 previste) statistiche da indagine; 33 (su 217) statistiche da fonte amministrativa; 91 (su 184) elaborazioni; 24 (su 98) studi progettuali; 10 (su 31) sistemi informativi statistici.

Le principali aree di produzione sono: statistiche congiunturali; statistiche strutturali sulle imprese; conti nazionali; statistiche sulla struttura e dinamica sociale; condizioni economiche delle famiglie; istruzione, formazione e lavoro; struttura e dinamica demografica; statistiche su sanità, salute e assistenza; statistiche ambientali; censimenti.

Inoltre, l'Istat svolge attività di previsione e di analisi di breve, medio e lungo periodo attraverso l'utilizzo del modello macroeconomico MeMO-It e attività di valutazione di politiche pubbliche attraverso i modelli di microsimulazione delle politiche pubbliche su famiglie e imprese.

È importante sottolineare che sono in corso di realizzazione significative innovazioni dei processi di produzione statistica sul fronte dell'acquisizione dati (portale imprese, big data, censimento permanente); delle informazioni prodotte (il Sistema di stime delle statistiche strutturali sui conti economici delle imprese (frame SBS) da fonte amministrativa integrato con dati di indagine, l'archivio di Microdati Economici e Demo sociali, il Sistema informativo integrato del lavoro, Archivio nazionale dei numeri civici delle strade urbane); dei processi di produzione (allineamento temporale delle statistiche sulla domanda e l'offerta di lavoro, attività preparatorie dei censimenti permanenti); della risposta a nuove esigenze informative dell'utenza (Indagine sulle seconde generazioni di migranti, Indagine sui consumi energetici delle famiglie).

Con riferimento alla diffusione, i risultati delle indagini e delle analisi sono resi disponibili attraverso i comunicati stampa e la produzione editoriale, che comprende tra le altre pubblicazioni il Rapporto Annuale sulla situazione del Paese, l'Annuario statistico italiano e le pubblicazioni scientifiche (Rivista di Statistica Ufficiale, Istat Working Papers) attraverso cui l'Istat promuove e valorizza l'attività di ricerca e la condivisione dei risultati degli studi in materia di statistica ufficiale.

Altri strumenti di diffusione sono: Banche dati; tavole di dati; file di microdati rilasciati con modalità diverse a seconda della loro tipologia, ma comunque a titolo gratuito e nel rispetto della normativa vigente in materia di protezione della privacy e del segreto statistico.

Tra le attività più innovative in corso si ricordano la realizzazione di *press kit* multimediali, di videocomunicati, della sala stampa online, delle infografiche e un monitoraggio molto avanzato della rete, dei mezzi d'informazione e dei comportamenti degli utenti

Più in generale, l'Istituto si propone di seguire alcune linee strategiche per portare avanti il suo percorso innovativo:

- ✓ realizzare un forte avanzamento nello sfruttamento a fini statistici del patrimonio informativo di fonte amministrativa e dei cosiddetti Big Data, riducendo il peso delle indagini dirette;
- ✓ 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.

## **2.2.2 Coordinamento, indirizzo tecnico-scientifico, pianificazione e razionalizzazione della produzione statistica**

L'Istituto nazionale di statistica svolge un ruolo di indirizzo, di coordinamento, di promozione e di assistenza tecnica alle attività statistiche degli enti e degli uffici facenti parte del Sistema statistico nazionale. Per l'esercizio di tali funzioni l'Istat si avvale del supporto del Comstat e agisce tramite la Direzione centrale per lo sviluppo e il coordinamento della Rete territoriale e del Sistan.

In particolare l'Istat:

- coordina la redazione del Programma statistico nazionale (Psn), in cui sono ricompresi tutti i lavori statistici di interesse pubblico affidati al Sistan;
- organizza le attività dei Circoli di qualità - gruppi di lavoro permanenti, istituiti per ciascuno degli 11 settori di interesse in cui si articola il Psn – che analizzano la domanda di informazione statistica del Paese e degli organismi comunitari e internazionali, in particolare sulla base delle indicazioni fornite dalla Commissione degli utenti dell'informazione statistica (Cuis); valutano come l'offerta di informazione possa essere migliorata attraverso l'avvio di nuove iniziative o la modifica e il migliore coordinamento di quelle esistenti; propongono l'inserimento nel Psn di attività finalizzate a rispondere alla domanda di informazione statistica;
- conduce annualmente la rilevazione sugli elementi identificativi, risorse e attività degli uffici di Statistica del Sistan (Eup), i cui risultati confluiscono nella Relazione al Parlamento sull'attività dell'Istat e degli uffici del Sistan;
- definisce 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.

Tra le attività innovative in corso di realizzazione si ricordano: la messa in esercizio del Sistema informativo PSN\_ONLINE (applicativo esistente); l'impulso all'uso delle *community* professionali finalizzate a sviluppare l'interconnessione fra i nodi della rete Sistan, nonché ad arricchire di contenuti informativi il portale del Sistan; per quanto riguarda la *SistanCommunity*, nel 2014 sono state attivate altre 9 nuove comunità virtuali, numero che porta complessivamente a 37 le *community* aperte finora, per un totale di oltre 1.700 utenti.

All'Istituto nazionale di statistica è inoltre affidato il compito di condurre periodicamente il monitoraggio dell'applicazione dei 15 principi del Codice italiano delle statistiche ufficiali nell'ambito del Sistan: una task force, appositamente costituita i cui componenti sono rappresentanti dell'Istat e di altri enti del Sistan, partendo dall'esperienza europea (Code of practice), ha già condotto alcune (24 nel 2014) azioni di monitoraggio presso



uffici di statistica centrali e territoriali (alcune Regioni, alcune Province, alcuni Comuni e Camere di commercio) e definirà nuovi strumenti per condurre un nuovo round di peer review nazionali.

### ***2.2.3 L'impegno sul fronte internazionale***

L'appartenenza al Sistema Statistico Europeo da parte dell'Istituto rappresenta un importante impegno e occasione per contribuire allo sviluppo, alla produzione e alla diffusione delle statistiche europee ma anche per rafforzare il ruolo di coordinamento con le altre autorità nazionali per la produzione di statistiche europee, per definire le priorità delle iniziative che rientrano nella programmazione europea delle attività statistiche e il processo decisionale legislativo dei regolamenti europei e la relativa ottemperanza a quanto da questi previsto come paese membro.

La nuova *Legge statistica europea* che modifica l'attuale Regolamento del Parlamento europeo e del Consiglio 223/2009 sulle statistiche europee porta in sé diverse innovazioni e rappresenta uno strumento di base più incisivo sull'assetto istituzionale e organizzativo in ambito europeo e nazionale che implica una serie di attività per la sua attuazione per il quale uno scambio di pratiche di quanto viene fatto negli altri paesi potrà contribuire a definire le iniziative da intraprendere nel breve, medio e lungo periodo.

Il nuovo Regolamento europeo punta al rafforzamento della governance del *Sistema statistico europeo (SSE)*, al fine di assicurare l'applicazione incondizionata del principio d'indipendenza professionale da parte degli Istituti nazionali di statistica (INS) e di esplicitare il loro coordinamento nell'ambito dei propri sistemi nazionali. Inoltre, stabilisce il miglioramento dell'utilizzo di dati amministrativi a fini statistici che segnerà la strada per la modernizzazione della produzione delle statistiche europee.

Le attività saranno anche orientate a dare seguito a quanto previsto dalla legge statistica europea con l'introduzione degli "Impegni sulla fiducia nelle statistiche" con lo scopo di rendere i governi nazionali consapevoli della co-responsabilità dell'attuazione del Codice delle statistiche europee e del dovere di garantire la credibilità delle statistiche ufficiali nel rispetto dell'indipendenza degli INS.

Il nuovo quadro istituzionale europeo prevede sempre maggiori investimenti nella gestione, valutazione e miglioramento della qualità e nel processo di modernizzazione delle statistiche europee. La verifica dell'attuazione del Codice delle statistiche europee rappresenta una priorità. Le riflessioni in atto sul rafforzamento del Codice delle statistiche europee vedranno un attivo contributo dell'Istituto per l'introduzione di aspetti inerenti il ruolo di coordinamento e il rafforzamento dello scambio di microdati nel rispetto di regole comuni europee. A seguito delle Peer Review sulla attuazione del

codice delle statistiche europee, l'impegno dell'Istat si rivolgerà alla attuazione e al monitoraggio delle azioni di miglioramento contribuendo a fornire all'Eurostat gli elementi utili per il Rapporto sulla attuazione del codice delle statistiche europee del SSE. L'Istituto continuerà ad essere impegnato nell'attuazione della strategia europea Vision 2020 partecipando tra l'altro agli ESSVIPs ed ai progetti operativi ESSnet, per i quali sarà necessario rafforzare un sistema di monitoraggio.

Infine, una parte significativa delle attività correnti dell'Istituto è orientata al rafforzamento dei rapporti con le autorità nazionali, le istituzioni dell'UE, gli Organismi Internazionali (OOII) e le rappresentanze italiane all'estero sui vari aspetti della statistica europea ed internazionale e sulle consultazioni su specifici temi. La nuova agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile rappresenterà una nuova sfida importante per l'Istituto in termini di relazioni con gli altri paesi e delle organizzazioni internazionali e di attività necessarie a rispondere agli indicatori ed al sistema di monitoraggio previsto. In tale ambito l'Istituto contribuisce in qualità di membro alle attività decisionali della Commissione statistica delle Nazioni Unite, della Conferenza degli statistici europei dell'UNECE e del Comitato statistico dell'OECD e continuerà a rafforzare le attività che contribuiscono alla partnership anche a livello internazionale.

L'Istituto svolge, all'interno di progetti di cooperazione internazionale, attività di assistenza tecnica soprattutto nei paesi e nei settori considerati prioritari dalle organizzazioni internazionali, e in particolare dalla Commissione europea e dal Governo italiano; l'Istituto è impegnato in progetti in Myanmar, Turchia, Kazakistan, Armenia, Laos e i paesi della sponda su ed est del Mediterraneo; inoltre, sono in corso di definizione convenzioni con il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (MAECI) per progetti in Egitto, Etiopia e con il Segretariato dell'organizzazione regionale CARICOM.

Tali progetti si affiancano ad altre attività istituzionali correnti, quali collaborazioni con il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, accordi di partenariato con gli 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. Le attività di cooperazione statistica internazionale dell'Istituto sono state promosse anche attraverso la newsletter *Intheworld*.

Infine, con riferimento alla nuova agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile adottata dalle Nazioni Unite, che rappresenta un tema particolarmente rilevante sul quale gli Istituti nazionali di statistica sono stati a dare un contributo sostanziale partecipando alla definizione degli indicatori (SDG), l'Istat è particolarmente attivo, svolgendo anche un ruolo di coordinamento nazionale nell'ambito della produzione dei dati a supporto della definizione degli indicatori SDG.

## 2.3 Come operiamo

*In questa sottosezione si illustrano le modalità operative di perseguimento degli outcome anzidetti indicando anche gli altri soggetti con cui l'amministrazione interagisce nel contesto di riferimento*

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

L'Istituto pone al centro della sua azione la domanda di conoscenza degli utenti. In questa prospettiva, l'Istituto assicura innanzitutto la qualità e la trasparenza dei processi di produzione dell'informazione statistica, in piena sintonia con la cornice normativa definita in sede nazionale e comunitaria. La sensibilità verso gli utilizzatori, inoltre, si esprime attraverso l'investimento di risorse significative nell'efficace restituzione dell'informazione statistica alla società attraverso la progettazione di nuovi prodotti, adatti alle esigenze delle differenti fasce di utenza (istituzioni, ricercatori, operatori economici, media, associazioni di categoria e cittadini).

Nell'ottica di un sempre maggiore impegno per la soddisfazione dell'utenza, è di fondamentale importanza il lavoro svolto dalla Commissione degli utenti dell'informazione statistica (Cuis). Istituita in via sperimentale nel dicembre del 2011, è composta oggi dai rappresentanti di 37 istituzioni, quali organi costituzionali e a rilevanza costituzionale, centri studi e società scientifiche, regioni e comuni, il mondo delle imprese e delle organizzazioni civiche e di volontariato, il movimento per l'open data e i mass media e presieduta dal Presidente dell'Istat.

La Cuis, in particolare, ha il compito di coadiuvare l'Istat nella ricognizione della domanda di informazione statistica emergente nella società italiana. Il suo obiettivo è quello di migliorare la qualità della statistica ufficiale integrando l'azione del Sistan con strategie di ascolto e coinvolgimento di tutti gli utenti. Un'attenzione speciale, inoltre, è riservata alla promozione dell'uso corretto dei dati ufficiali da parte degli organi di informazione, attuata anche mediante il supporto di specifiche iniziative formative.

Il sempre più massiccio ricorso all'integrazione tra archivi amministrativi e dati di indagine per scopi di produzione statistica è un impegno che l'Istituto ha assunto da tempo e ribadito in particolare con il progetto di modernizzazione. In proposito si ricorda che il legislatore ha affidato all'Istat (con DPR 166/2010) il ruolo di definizione e coordinamento in merito allo scambio dell'informazione statistica e finanziaria tra le pubbliche amministrazioni e in merito alla necessità di perseguire una sistematica e generale utilizzabilità statistica dell'informazione raccolta dalle pubbliche amministrazioni. A tal fine è assegnato all'Istat il compito di svolgere attività diretta sul

contenuto, la qualità e l'organizzazione degli archivi amministrativi e sulla modulistica che li alimenta.

Questo ruolo è svolto mediante un'organizzazione imperniata sulla Commissione permanente per il coordinamento della modulistica amministrativa, nella quale sono rappresentati i "portatori di interesse" all'attività di intervento sulla modulistica e sugli archivi amministrativi.

Infine, l'Istat opera in sinergia con la comunità scientifica nazionale e internazionale e con le altre istituzioni anche mediante la stipula di protocolli di ricerca, convenzioni, protocolli d'intesa e accordi quadro (si veda il par. 2.2.3 per le interazioni a livello internazionale).

## **2.4 La struttura e il bilancio**

### **2.4.1 Organizzazione**

Il Presidente Giorgio Alleva ha presentato il 5 dicembre 2014 un progetto di modernizzazione dell'Istat che prevede, tra i suoi obiettivi, quello di rendere più efficiente la struttura organizzativa dell'Istituto, che si dovrà basare su 3 elementi fondamentali: linee di produzione modellate sui registri statistici, un'unica struttura di supporto alla produzione ed una governance forte e strutturata.

Gli assetti organizzativi trovano fondamento normativo nel d.lgs. n. 322 del 1989 "Norme sul sistema statistico nazionale e sulla riorganizzazione dell'Istituto Nazionale di Statistica" (e successive modifiche ed integrazioni), nel D.P.R n. 166 del settembre 2010 "Regolamento recante il riordino dell'Istituto nazionale di statistica" e nel regolamento di organizzazione approvato con Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 28 aprile 2011.

Inoltre, l'assetto organizzativo interno dell'Istat è conforme al principio della distinzione, di cui al d.lgs. 165 del 2001 e s.m.i., tra le funzioni di indirizzo, spettanti agli organi di governo ed i compiti di gestione, svolti dai dirigenti preposti alle strutture organizzative. Gli organi di governo sono il Presidente e il Consiglio, che esercitano le funzioni di indirizzo e coordinamento tecnico. Il Presidente ha la rappresentanza legale dell'Istituto per le questioni di carattere generale, sovrintende all'andamento dell'Istat e ne assicura il coordinamento tecnico-scientifico, cura i rapporti istituzionali e provvede al coordinamento dei rapporti con le organizzazioni internazionali, verifica l'attuazione degli indirizzi espressi dal Consiglio. Il Consiglio svolge, in particolare, funzioni di programmazione, indirizzo e controllo dell'attività dell'Istat, in quanto definisce le linee strategiche dell'attività dell'Istituto, approva i documenti di programmazione e di pianificazione, sia finanziaria che delle attività dell'Istituto e ne verifica lo stato di attuazione.

Oltre al Presidente e al Consiglio dell'Istituto, sono previsti due organi:

- ✓ il Comitato di indirizzo e coordinamento dell'informazione statistica, organo di governo del Sistema statistico nazionale (Comstat);
- ✓ il Collegio dei revisori dei conti, il quale svolge la funzione di controllo della regolarità amministrativa e contabile dell'Istituto.

L'Organismo indipendente di valutazione della performance (OIV), in attuazione del D.Lgs. n. 150 del 2009 ed in posizione di autonomia rispetto alle altre strutture, svolge i compiti stabiliti dal medesimo decreto in materia di valutazione delle performance e controllo strategico.

La struttura organizzativa dell'Istituto è basata su due livelli di uffici dirigenziali:

- ✓ le strutture di primo livello sono attualmente: la Direzione Generale e quattro Dipartimenti di produzione e ricerca (per i conti nazionali e le statistiche economiche; per le statistiche sociali ed ambientali; per i censimenti e gli archivi amministrativi e statistici; per l'integrazione, la qualità e lo sviluppo delle reti di produzione e ricerca); le Direzioni Centrali (Schema 1);
- ✓ le strutture di secondo livello sono: Servizi tecnici e amministrativi ed Uffici territoriali.

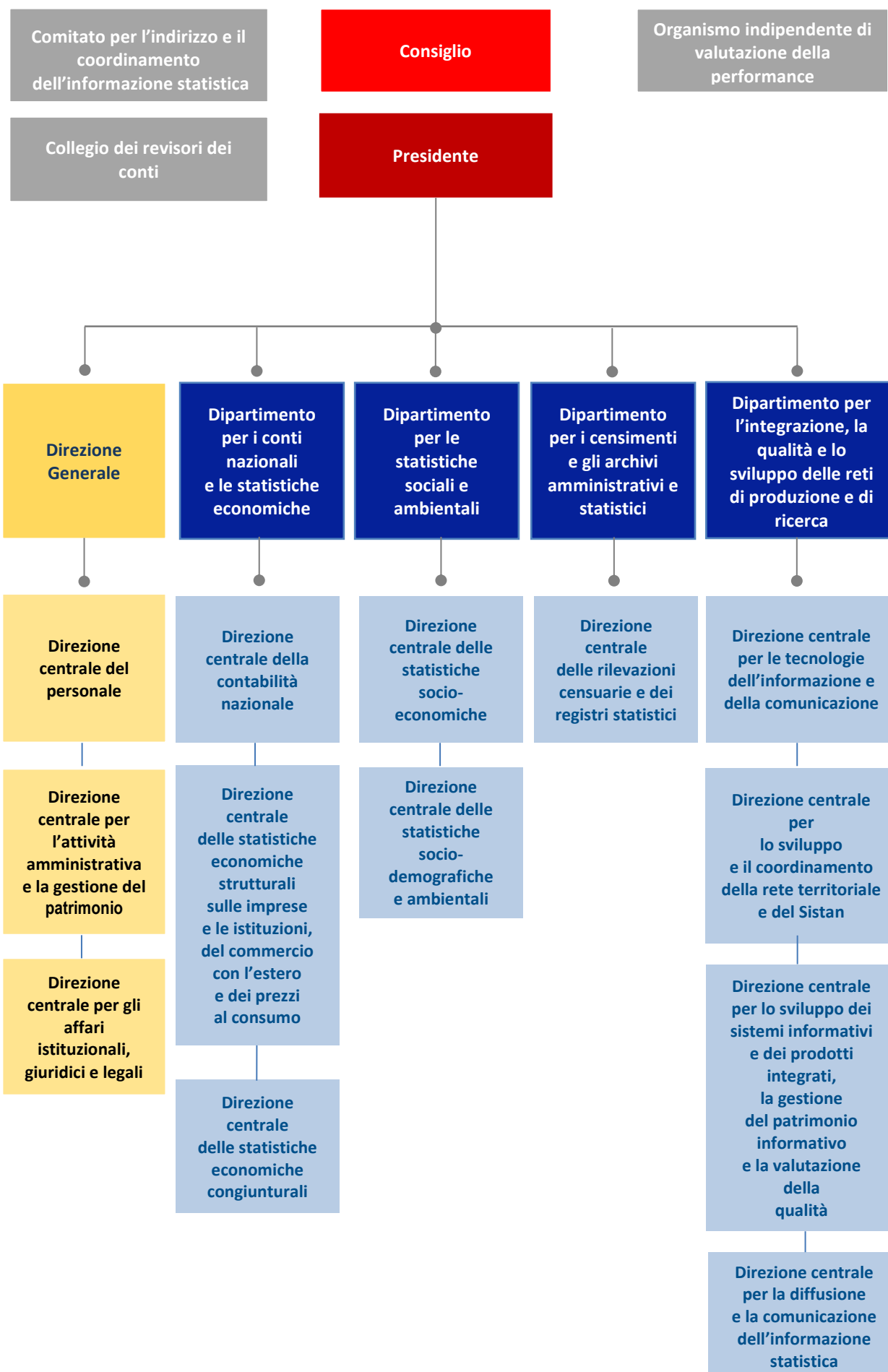
Lo schema 1 illustra l'organigramma sintetico dell'Istituto.

La rete degli Uffici territoriali è espressione del decentramento sul territorio dei processi produttivi e dell'erogazione dei servizi agli utenti, utile all'attività di sostegno alla produzione statistica, diffusione dell'informazione e promozione della cultura statistica, assistenza e formazione degli organi locali del Sistema statistico nazionale.

Nel 2014, a seguito dell'entrata in vigore del decreto legge 90/2014 convertito con la legge n. 114/2014, è stata soppressa la *Scuola Superiore di statistica e analisi sociali ed economiche (SAES)* che si occupava dell'offerta didattica dell'Istituto, della formazione interna e della condivisione delle competenze, della diffusione della cultura statistica presso la collettività e la pubblica amministrazione e della cooperazione internazionale. La nuova normativa prevede, inoltre, che dette funzioni formative vengano trasferite alla Scuola Nazionale dell'Amministrazione; in attesa del passaggio definitivo, le attività finora svolte dalla SAES sono assegnate, in via temporanea, alla Direzione Generale.

Rispetto alla descritta struttura organizzativa attualmente in essere, il citato progetto di modernizzazione dell'Istituto porterà ad un nuovo modello organizzativo, basato sulla Business Architecture, un'architettura funzionale ed organizzativa ispirata alle migliori esperienze e standard internazionali ed Istituti di statistica e adattata alla realtà italiana.

**Schema 1 - Organigramma dell'Istat al 27 ottobre 2014**



## 2.4.2 Bilancio

Il bilancio di previsione per l'anno finanziario 2015 non presenta novità di rilievo rispetto all'anno precedente: la struttura, infatti, non è stata modificata, le uniche variazioni riguardano alcuni capitoli ed articoli che sono stati accesi ad altre unità previsionali, oltre a quelle in cui erano già presenti.

Il bilancio 2015, nonché quello pluriennale per il triennio 2015-17, sono stati redatti sulla base delle assegnazioni disposte nel disegno di legge di stabilità per l'anno 2015: il trasferimento per il primo anno del triennio ammonta ad € 190.584.675. Il volume di spesa complessivo, al netto delle partite di giro e dei censimenti, è previsto pari ad € 200.110.000 (suddiviso in 189,500 milioni di euro per la parte corrente e 10,610 milioni di euro per la parte in conto capitale) ed il bilancio di previsione è stato redatto con un disavanzo di competenza di circa 767 mila euro (tavola 1).

**Tavola 1 - Risorse ed impieghi finanziari<sup>(a)</sup> - anni 2013-2015 (migliaia di euro)**

AGGREGATI	DATI CONSOLIDATI (accertamenti / impegni)	DATI DI PREVISIONE	
	ANNO 2013	ANNO 2014 (previsione aggiornata)	ANNO 2015
<b>A - RISORSE</b>			
Avanzo / Disavanzo di amministrazione generato (-) o impiegato (+) dalla gestione	-15.197	11.765	767
- Entrate	<b>359.415</b>	<b>213.573</b>	<b>199.343</b>
- Ordinarie	209.415	213.573	199.343
- Censuarie	150.000	0	0
<b>Totale</b>	<b>344.218</b>	<b>225.338</b>	<b>200.110</b>
<b>Totale al netto dei censimenti</b>	<b>194.218</b>	<b>225.338</b>	<b>200.110</b>
<b>B - IMPIEGHI</b>			
- Spese correnti	<b>322.762</b>	<b>210.786</b>	<b>189.500</b>
- Ordinarie	177.762	198.418	189.500
- Censuarie	145.000	12.369	0
- Spese in conto capitale	<b>21.456</b>	<b>14.551</b>	<b>10.610</b>
- Ordinarie	16.456	14.551	10.610
- Censuarie	5.000	0	0
<b>Totale</b>	<b>344.218</b>	<b>225.338</b>	<b>200.110</b>
<b>Totale al netto dei censimenti</b>	<b>194.218</b>	<b>212.969</b>	<b>200.110</b>

(a) Al netto delle partite di giro.

Un dettaglio delle uscite è presentato nella tavola 2 che riporta i dati relativi agli impegni consolidati del 2013, a quelli dell'aggiornamento per il 2014 ed a quelli previsti per il 2015. Dall'analisi, si evidenzia la netta diminuzione tra il 2013 ed il 2014 dovuta in gran parte alla netta diminuzione delle spese censuarie; in ulteriore lieve discesa risulta anche nel 2015. Anche dal lato delle entrate, nel triennio si assiste ad un progressivo decremento, in particolare tra il primo ed il secondo anno a causa dell'assenza dei trasferimenti di natura censuaria (meno 150.000 euro rispetto al 2013); anche nel 2015, rispetto all'anno precedente, si ha un decremento dovuto ad una diminuzione dei trasferimenti ordinari dello Stato.

**Tavola 2 - Dinamica delle uscite (impegni)<sup>(a)</sup> - anni 2013-2015 (migliaia di euro e valori percentuali)**

AGGREGATI	Dati consolidati 2013	Val. %	Previsioni aggiornate 2014	Val. %	Previsioni 2015	Val. %
<b>SPESE CORRENTI</b>	<b>322.762</b>	<b>93,8</b>	<b>210.786</b>	<b>93,5</b>	<b>189.500</b>	<b>94,7</b>
Spese di funzionamento	151.751	44,1	165.249	73,3	159.394	79,7
di cui:						
- spese per il personale in servizio	119.712	34,8	118.602	52,6	122.174	61,1
- spese pubblicitarie relative ai censimenti	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Spese per interventi	171.011	49,7	45.537	20,2	30.106	15,0
ordinarie	26.011	7,6	33.169	14,7	30.106	15,0
censuarie	145.000	42,1	12.369	5,5	0	0,0
<b>SPESE IN CONTO CAPITALE</b>	<b>21.456</b>	<b>6,2</b>	<b>14.551</b>	<b>6,5</b>	<b>10.610</b>	<b>5,3</b>
Investimenti	11.456	3,3	6.051	2,7	6.260	3,1
ordinari	6.456	1,9	6.051	2,7	6.260	3,1
censuari	5.000	1,5	0	0,0	0	0,0
Indennità personale cessato dal servizio	10.000	2,9	8.000	3,6	4.000	2,0
Estinzione debiti diversi	0	0,0	500	0,2	350	0,2
<b>TOTALE</b>	<b>344.218</b>	<b>100,0</b>	<b>225.338</b>	<b>100,0</b>	<b>200.110</b>	<b>100,0</b>
<b>TOTALE al netto dei censimenti</b>	<b>194.218</b>		<b>212.969</b>		<b>200.110</b>	
<b>TOTALE censimenti</b>	<b>150.000</b>		<b>12.369</b>		<b>0</b>	

(a) Al netto delle partite di giro

In dettaglio, la parte preponderante del totale delle entrate è dovuta come sempre al trasferimento statale; le altre voci sono relative ad entrate per contratti e convenzioni con la Commissione Europea e con altre amministrazioni pubbliche italiane, per € 5.750.000; ad altre entrate correnti (tra cui quelle derivanti dalle sanzioni amministrative applicate dall'Istituto) per € 2.908.000 ed, infine ad € 100.000 che rappresentano le entrate proprie derivanti dalla vendita di pubblicazioni ed elaborazioni. Il dettaglio della dinamica prevista delle entrate è presentato nella tavola 3.

**Tavola 3 - Dinamica delle entrate<sup>(a)</sup> - anni 2013-2015 (migliaia di euro e valori percentuali)**

AGGREGATI	Dati consolidati 2013 (accertamenti)	Val. %	Previsioni aggiornate 2014	Val. %	Previsioni 2015	Val. %
<b>Trasferimenti statali</b>	<b>347.966</b>	<b>101,1</b>	<b>202.735</b>	<b>90,0</b>	<b>190.585</b>	<b>95,2</b>
<i>Ordinari</i>	197.966	57,5	202.735	90,0	190.585	95,2
<i>Altri trasferimenti statali non censuari</i>	0	0,0	0	0,0	0	0,0
<i>Censimenti</i>	150.000	43,6	0	0,0	0	0,0
Entrate per programmi e progetti di ricerca	7.103	2,1	7.830	3,5	5.750	2,9
Entrate proprie per vendita pubblicazioni ed altri prodotti statistici	110	0,0	100	0,0	100	0,0
Altre entrate correnti	4.236	1,2	2.908	1,3	2.908	1,5
<b>Entrate in conto capitale</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>
<b>Totale entrate</b>	<b>359.415</b>	<b>104,4</b>	<b>213.573</b>	<b>94,8</b>	<b>199.343</b>	<b>99,6</b>
Avanzo / Disavanzo di amministrazione impiegato (+) o generato (-) dalla gestione	-15.197	-4,4	11.765	5,2	767	0,4
<b>TOTALE GENERALE</b>	<b>344.218</b>	<b>100,0</b>	<b>225.338</b>	<b>100,0</b>	<b>200.110</b>	<b>100,0</b>
<b>TOTALE al netto dei censimenti</b>	<b>194.218</b>		<b>225.338</b>		<b>200.110</b>	

(a) Al netto delle partite di giro



Il bilancio pluriennale per il triennio 2015-2017 prevede per il primo ed il terzo anno un disavanzo di competenza (pari, rispettivamente, a 767 mila euro e 1,093 milioni di euro), mentre per il 2016 è previsto un avanzo di 1,369 milioni di euro.

Da una parte le entrate previste in lieve decremento tra il primo ed il secondo anno ed in minima crescita tra il secondo ed il terzo e, dall'altra, uscite che seguono un trend simile, danno luogo a risultati della gestione oscillanti: lievi disavanzi da coprire sono previsti per il 2015 ed il 2017, mentre un avanzo da impiegare per il 2016. Nella tavola 4 viene presentato il dettaglio di quest'analisi.

**Tavola 4 - Bilancio di previsione triennale - anni 2015-2017 (migliaia di euro)**

AGGREGATI	2015	2016	2017
<b>ENTRATE</b>	<b>199.343</b>	<b>196.483</b>	<b>196.757</b>
Entrate ordinarie derivanti da trasferimenti dello Stato	190.585	188.225	188.899
Entrate per i censimenti	0	0	0
Entrate derivanti da contributi da parte di altri enti	4.600	4.600	4.600
Altre entrate correnti	4.158	3.658	3.258
<b>USCITE</b>	<b>200.110</b>	<b>195.114</b>	<b>197.850</b>
Spese di funzionamento	159.394	157.388	157.388
Spese per interventi	30.106	28.956	27.692
<b>Totale spese correnti</b>	<b>189.500</b>	<b>186.344</b>	<b>185.080</b>
Spese per investimenti	6.260	5.920	5.920
Altre spese in conto capitale	4.000	2.500	6.500
Estinzione di mutui, anticipazioni e debiti diversi	350	350	350
<b>Totale spese in conto capitale</b>	<b>10.610</b>	<b>8.770</b>	<b>12.770</b>
<b>AVANZO (+) o DISAVANZO (-) DELLA GESTIONE</b>	<b>-767</b>	<b>1.369</b>	<b>-1.093</b>
<b>Ulteriore disavanzo da coprire (-) o avanzo da impiegare (+)</b>	<b>45.766</b>	<b>56.786</b>	<b>55.693</b>

### 3. ANALISI DEL CONTESTO

#### 3.1 Analisi del contesto esterno

Nel corso degli ultimi anni l'Istat ha condotto un'analisi del contesto culturale, organizzativo e tecnologico nel quale è chiamato ad operare, alla pari degli istituti nazionali di statistica di tutti i paesi industrializzati che stanno attraversando un periodo di profonda trasformazione, a fronte di sfide di grande rilievo e di un quadro di bilancio estremamente difficile. Alcune delle grandi "diretrici" verso cui evolvono le società occidentali hanno un impatto diretto sulla domanda e sull'offerta di informazioni statistiche ufficiali. In particolare:

- la domanda statistica presenta un'ampiezza senza precedenti, 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.);
- la tempestività dell'informazione è considerata indispensabile;

- la tecnologia consente a nuovi produttori di dati di competere con gli istituti di statistica come mai nel passato, almeno in certi ambiti;
- il capitale umano disponibile presso gli istituti di statistica deve mantenere l'alto livello di competenze raggiunto, così da gestire le tecnologie allo stato dell'arte, affrontare nuove tematiche, orientare il mercato dei fornitori ed il rapporto con gli utenti.

I cambiamenti che stanno avvenendo nelle società odierne, lo sviluppo e la diffusione dell'*information and communication technologies* hanno abbattuto la spesa per la produzione dell'informazione: altri soggetti pubblici e privati sono divenuti capaci di raccogliere, elaborare e comunicare dati statistici come mai prima d'ora. Nell'ambito della "società dell'informazione" gli Istituti di statistica non appaiono più quali produttori esclusivi di dati statistici, ma solo uno dei soggetti che concorrono a tale processo e le statistiche sono divenute una *commodity*, la cui produzione, gestione e diffusione deve seguire regole alquanto diverse da quelle vigenti in "mercati di nicchia". Lo stesso si può dire per la comunicazione dei dati e delle analisi su di essi basate: qui la competizione è ancora più forte grazie allo sviluppo del web 2.0, che ha rivoluzionato i rapporti tra produttori ed utilizzatori dell'informazione, creando la figura del cosiddetto "prosumer", parola che combina i termini *producer* e *consumer*. Gli utenti di internet e dei *social networks* (in particolare le giovani generazioni) riconoscono i produttori "classici" dell'informazione e sovente interagiscono con essi, ma si tende comunque a correlare in modo spurio o anomalo alcuni elementi del diluvio informativo tipico della recente storia contemporanea. Perciò acquisire e mantenere "fiducia", "autorevolezza", "legittimità" impone agli statistici ufficiali un ripensamento del modo di svolgere il proprio ruolo.

Per questo l'Istat deve restare nel centro della rete di soggetti coinvolti in questi processi, coinvolgendo statistici ed esperti di altre discipline, stabilendo rapporti con soggetti vecchi e nuovi che possono contribuire a tale processo.

D'altra parte, solo un Istituto efficiente può disporre delle flessibilità necessarie per cogliere le nuove opportunità, riorientare i prodotti seguendo l'evoluzione della domanda, avviare la raccolta di nuove informazioni, integrare i dati esistenti per rispondere a esigenze informative sempre più dettagliate e orientate a comprendere i comportamenti dei singoli soggetti economici e sociali.

L'Istat è al centro del Sistan, sistema a rete al quale partecipano circa 3.500 enti, e costituisce l'interlocutore principale del Sistema statistico europeo, coordinato da Eurostat. Sulla base del Codice delle statistiche europee 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.

## 3.2 Analisi del contesto interno

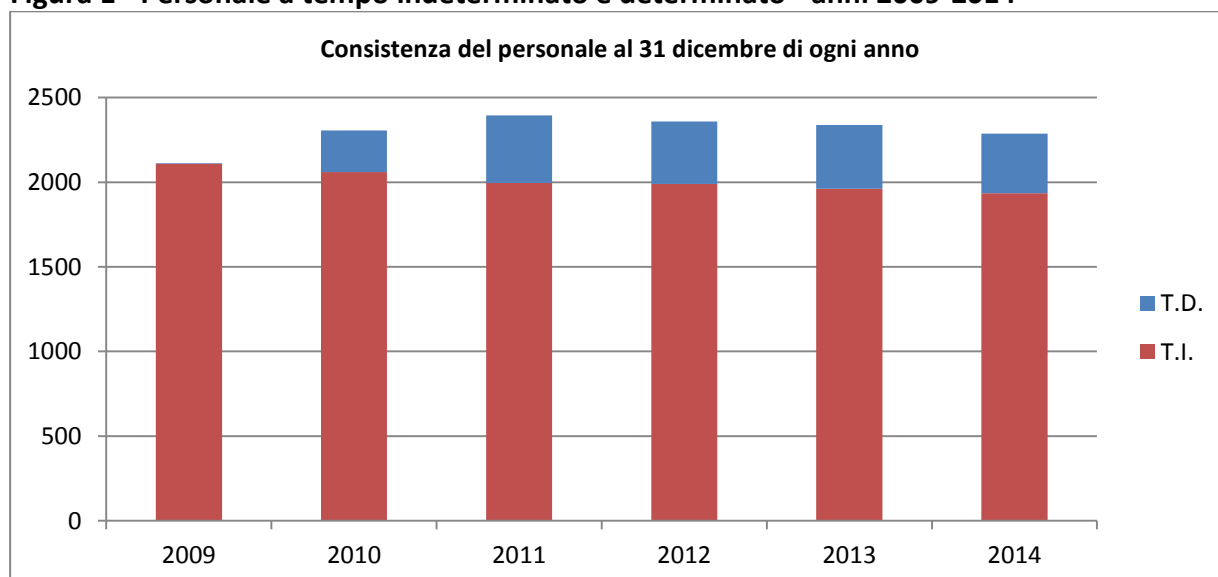
### 3.2.1 Risorse umane

Al 31 dicembre 2014 il personale in forza presso l'Istituto ammontava a 2.289 unità, in diminuzione rispetto a fine 2013 (2.338 unità). Per ciò che attiene la composizione del personale, il profilo che emerge dai dati è quello di un Istituto relativamente giovane (l'età media è di 48,0 anni) e qualificato (circa il 64,5% del personale è laureato o in possesso di diplomi di specializzazione). La presenza di donne all'interno dell'Istituto si mantiene intorno al 59% , mentre la percentuale di dirigenti donne è del 50,8% (tavola 5).

**Tavola 5 - Indicatori relativi al personale**

Indicatori	31/12/2014	31/10/2013
Età media del personale (anni)	48,0	47,0
Età media dei dirigenti (anni)	55,4	54,5
Quota di personale a tempo determinato sul totale (%)	15,4	16,1
Quota di dipendenti in possesso di laurea (%)	64,5	63,9
Quota di ricercatori e tecnologi	37,2	37,7
Totale	2.289	2.338

**Figura 1 - Personale a tempo indeterminato e determinato - anni 2009-2014**



### **3.2.2 Risorse tecnologiche e strumentali**

#### **Risorse tecnologiche**

La rete informatica dell'Istituto poggia su un'architettura fisica composta complessivamente da circa 320 server, di cui 117 server fisici (60 server linux e 57 windows) e 200 server virtuali (62 server linux e 138 windows). Poco più del 60% dei server svolge attività applicative, il 16% sono Web Server, il 21% circa è costituito da Server di database. Complessivamente, l'Istat dispone di 210 siti web, di cui 190 in ambiente linux e 20 in ambiente windows, che nel prossimo triennio andranno razionalizzati.

Circa 70 sistemi web sono accessibili dalla rete internet, il resto dalla rete interna all'Istituto.

Sulla base di una stima elaborata a partire dal catalogo delle applicazioni, si può valutare l'esistenza di circa 600 Progetti/Sistemi informatici, a loro volta organizzati in circa 500 componenti applicative distinte e circa 100 indagini web based. Nel corso del prossimo triennio il numero degli applicativi dovrebbe crescere di circa un centinaio e le acquisizioni via web aumentare del 10%.

#### **Sistemi informativi gestionali**

I sistemi informativi gestionali dell'Istat sono costituiti da tutti quei sistemi informatici che provvedono alla tenuta e gestione delle informazioni che interessano il personale, la contabilità, il bilancio, i progetti, le attività, la valutazione della performance individuali e dell'Istituto. Dal punto di vista funzionale, della correttezza dei dati e della gestione i sistemi informativi sono sotto la responsabilità della Direzione Generale (DGEN), mentre dal punto di vista tecnico-informatico tali sistemi sono supportati dalla Direzione centrale per le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (DCIT).

I sistemi attualmente utilizzati sono degli applicativi software differenti ed eterogenei, sia dal punto di vista del loro progetto e sviluppo, sia da quello delle tecnologie adottate. Nel prossimo triennio è prevista:

- l'integrazione dei sistemi informativi gestionali fra loro e con altri sistemi di produzione statistica;
- l'adeguamento dei sistemi informativi alla normativa vigente in materia di amministrazione digitale.

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

L'Istituto ha pubblicato l'indirizzo PEC sull'Indice PA e sulle pagine web del sito istituzionale. Sono attivate dieci caselle certificate, di cui una a carattere generale gestita dalla Direzione Generale e le altre dedicate a specifiche attività dell'Istituto (Censimenti

Generali, rete territoriale e del Sistan). È inoltre attiva la casella PEC per le comunicazioni in via telematica di cui all'art. 48 del titolo VII della legge n.196/2009 di riforma della contabilità pubblica e quella per le comunicazioni relative ai concorsi pubblici.

Il nucleo minimo del protocollo informatico è stato attuato mediante il riuso di un'applicazione già acquisita da un'altra amministrazione pubblica.

**Tavola 6 - Principali sistemi informativi gestionali in esercizio**

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	in esercizio	Client / Server	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>Dati personali dipendenti</b>	consultazione dati personali dipendenti sulla Intranet	in esercizio	Web	Sviluppo interno
<b>Gruppi di Lavoro</b>	interrogazione e monitoraggio attività di GdL e Commissioni	in esercizio	Web	Sviluppo interno
<b>Report Personale</b>	interrogazione e reportistica dei dati relativi al personale (ad uso della DCPE)	in esercizio	Client / Server	Sviluppo interno
<b>Protocollo informatico e Gestione documentale</b>	gestione del protocollo informatizzato, gestione/conservazione dei documenti informatizzati (modulo integrativo di Urbi)	in esercizio il nucleo minimo del protocollo informatizzato	Web	Riuso di un pacchetto di mercato

## 4. PROGRAMMAZIONE E CICLO DELLA PERFORMANCE

### 4.1 I sistemi di pianificazione

Anche se la pianificazione delle attività ha una lunga tradizione nell'Istituto, nel 2010 la struttura concettuale ed operativa della pianificazione è stata radicalmente rivista, introducendo diverse innovazioni riguardanti il complesso della programmazione generale, strategica e operativa, nonché i piani settoriali, coordinati all'interno del Quadro dei Piani. Da allora, come specificato nel cap. 6 per i suoi riflessi sulla valutazione, il sistema di pianificazione è costituito da tre strumenti principali:

- il Programma Statistico Nazionale (PSN), definito su base triennale e comprendente tutte le attività svolte dagli enti che partecipano al Sistan, ivi compreso l'Istat;
- il Piano Strategico Triennale (PST) dell'Istat: a contenuto strategico;
- il Piano triennale delle attività (PTA) dell'Istat: a contenuto operativo-gestionale.

Il PSN stabilisce le rilevazioni statistiche e i lavori statistici di interesse pubblico affidate al Sistan. Esso è predisposto dall'Istat, con la collaborazione dei Circoli di qualità (gruppi di lavoro permanenti, per ciascun settore, composti da membri provenienti da diversi Enti del Sistan e coordinati dal responsabile della struttura Istat che svolge attività prevalente in quello specifico settore), sulla base delle linee-guida definite dal Comitato di indirizzo e coordinamento dell'informazione statistica (Comstat).

Il PST rappresenta lo strumento fondamentale per orientare le scelte strategiche dell'Istituto; mentre il PTA definisce nell'ambito delle linee direttive elaborate dal Consiglio, gli obiettivi operativi e le attività previste dalle strutture organizzative per il triennio di riferimento, nonché le risorse assorbite dai singoli obiettivi operativi. La riconducibilità di ogni obiettivo operativo alle sue classificazioni, consente di valutare l'impegno dell'Istituto per finalità (obiettivo strategico), per area tematica e per centro di responsabilità (unità operative, servizi, direzioni).

Il PTA è coerente con il Bilancio di previsione annuale e pluriennale dell'Istat. In particolare, l'approvazione contestuale con il Bilancio, normalmente nella riunione del Consiglio dell'Istituto di ottobre, consente di definire le risorse finanziarie a disposizione per l'esercizio successivo, e quindi di rappresentare anche i "budget" operativi delle strutture e le risorse assegnate ad ogni singolo obiettivo operativo. Recentemente, per disporre a livello di *top management* di istanze di monitoraggio/allerta dei possibili scostamenti rispetto alle attività previste, è stata esteso a tutte le macrostrutture l'utilizzo di un sistema di *early warning* realizzato sulla base del programma di *risk management*, avente l'obiettivo di valutare e condurre azioni immediate di miglioramento.

Altri importanti strumenti di programmazione e pianificazione, previsti dalle norme e adottati per rendere efficace ed operativa la programmazione generale, sono:

- ✓ il piano triennale di fabbisogno del personale;
- ✓ il programma triennale per la trasparenza e l'integrità
- ✓ il piano triennale dell'informatica;
- ✓ il piano triennale dei lavori pubblici;
- ✓ il piano eventi;
- ✓ il piano delle diffusioni;
- ✓ il piano della formazione interna;
- ✓ il piano di sviluppo software;
- ✓ il piano degli investimenti metodologici;
- ✓ il programma dell'acquisizione di beni e servizi.

Non va dimenticato, infine, che tutta la programmazione delle attività statistiche dell'Istituto si inserisce in un quadro sempre più coordinato a livello europeo, il cui strumento principale è rappresentato dal *Programma statistico comunitario* quinquennale approvato con decisione dalla Commissione europea e ribadito da documenti di Programma annuale europeo.

#### **4.2 L'albero della performance**

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 di lungo e quelli di breve termine, che determinano le direttrici lungo le quali si svolgerà l'attività dell'Istituto nel triennio successivo.

Gli obiettivi strategici di lungo termine costituiscono la griglia di riferimento per la pianificazione triennale dell'Istituto.

Gli obiettivi di breve periodo, individuati dagli organi di vertice, sono assegnati alla dirigenza generale dell'Istituto e costituiscono mete triennali collegate ad obiettivi operativi definiti su orizzonti temporali annuali, stabiliti d'intesa con i Dirigenti delle strutture interessate.

La traduzione degli obiettivi strategici nelle attività che annualmente devono realizzarli, dando risultati coerenti con essi, avviene con la programmazione degli obiettivi operativi nel Piano triennale delle attività (PTA), in particolare sul primo anno di attività, che registra obiettivi, risultati attesi, indicatori di risultato, risorse umane impiegate e spese imputabili alle singole linee di attività. Successivamente si procede all'assegnazione degli obiettivi individuali e di struttura al personale ed alla predisposizione del Piano della Performance.

### **4.3 Il sistema di valutazione della performance**

A dicembre 2010 è stato approvato con delibera presidenziale n. 20 del 2010 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”. Il Sistema e il Ciclo della Performance sono più dettagliatamente illustrati nel paragrafo 7.1

## **5. GLI OBIETTIVI DEL TRIENNIO**

Nel corso dei prossimi anni, come emerso nel corso della XI Conferenza nazionale di statistica, l’Istituto si dovrà impegnare su numerose linee di attività, anche nuove e fortemente innovative, al fine di fornire il suo contributo di qualità alla costruzione del futuro del Paese. Questo contributo è articolato su vari piani, da quello istituzionale, sia a livello nazionale che nel contesto internazionale, a quello dell’innovazione tecnologica e organizzativa, a quello della produzione di informazione statistica anche sui nuovi fenomeni che caratterizzano la nostra società in evoluzione, a quello, infine, del rafforzamento del ruolo della statistica a supporto della definizione delle scelte politiche.

Negli ultimi anni sono state introdotte innovazioni riguardanti l’impianto complessivo della programmazione strategica ed operativa, di cui si parlerà più ampiamente nel paragrafo 7.4.

Nel merito si prosegue nella direzione tracciata e si aggiornano i contenuti dei piani precedenti, descrivendo, oltre le attività correnti, le novità legate all’organizzazione e alle attività da realizzare, analizzando i processi produttivi, le interrelazioni fra le strutture interessate e l’impatto delle attività negli anni futuri.

Il piano, inoltre, si basa in larga misura anche sui risultati della pianificazione settoriale, un patrimonio ormai acquisito nelle attività dell’Istituto che contribuisce alla sistematizzazione anticipata delle attività in corso o da intraprendere.

Gli obiettivi strategici a lungo termine stabiliti per il triennio di riferimento, rappresentano, nel sistema di programmazione e valutazione della performance adottato dall’Istat, un pilastro fondamentale, costituendo la griglia di riferimento utilizzata per la preparazione del Piano triennale delle attività (PTA), nonché per la definizione degli obiettivi annuali di carattere organizzativo e individuale dei dirigenti generali.

Basandosi su questo contesto più generale, nella predisposizione del PTA 2015-2017 sono state identificate una serie di opportunità su cui investire nel corso del triennio:

#### **- Standardizzazione e l’industrializzazione dei processi produttivi**

Al fine di consentire di operare in modo più efficiente, attraverso la realizzazione del Programma pluriennale denominato Stat2015, con la finalità di modernizzare l’intero sistema



di produzione, diffusione e analisi dell'Istituto, passando da un'innovazione di settore ad una di carattere globale.

Il Programma Stat2015, avviato nel 2010, traccia le linee di rinnovamento dei sistemi di produzione delle statistiche sulla base del passaggio da un modello di tipo stovepipe ad un modello di produzione integrata basato su infrastrutture comuni.

Nel triennio 2015-2017, sono previste una serie di azioni che consentano di aumentare l'informazione statistica prodotta, incrementandone la qualità e diminuendo al contempo sia la spesa complessiva per la sua produzione, sia il disturbo statistico che grava sui rispondenti. Inoltre l'adozione di un Sistema unitario di metadati per mettere in connessione la raccolta, l'elaborazione, la diffusione e il rilascio dei micro e macro dati, consentirà di uniformare i linguaggi e le soluzioni applicative in questi diversi ambiti di innovazione.

Sempre in ambito "standardizzazione" è prevista la diffusione di metadati strutturali in formati standard (ad esempio, SDMX).

#### **- Arricchimento dell'informazione statistica e maggiore tempestività nei conti**

Nell'area dei Conti nazionali, a seguito del passaggio al nuovo sistema SEC 2010, realizzato nel 2014 ed in linea con i nuovi obblighi fissati dal Regolamento SEC, saranno compilati e diffusi per la prima volta, i conti patrimoniali, i quali misurano il valore delle attività non finanziarie di proprietà dei settori istituzionali. Riguardo ai conti trimestrali, sulla base delle deroghe rispetto alle specifiche regolamentari definite per l'Italia, entro il 2016 si migliorerà la tempestività della trasmissione (e della diffusione nazionale) dei dati relativi a occupazione, retribuzioni e redditi, con l'obiettivo di raggiungere questa tempestività già nella seconda parte del 2015.

Nel corso del triennio si realizzeranno le attività necessarie per giungere alle stime sul debito pensionistico, che il programma di trasmissione per il SEC 2010 ha previsto obbligatoriamente a partire dal 2017; a tale fine si dovrà sviluppare una collaborazione fattiva con altri soggetti istituzionali coinvolti (in particolare MeF e INPS).

L'adozione del SEC2010, prevista da un regolamento comunitario, porterà un arricchimento dell'informazione prodotta per tutti i paesi dell'Ue ed un miglioramento della tempestività delle stime trimestrali del PIL e dei settori istituzionali, nonché delle stime annuali per regione.

Nello specifico, occorrerà adeguare la produzione alle nuove tempistiche definite da regolamento: un miglioramento da 70 a 60 giorni per il PIL trimestrale e il conto delle risorse e degli impieghi, da 90 a 85 giorni per i conti trimestrali per settore istituzionale, inclusi quelli del settore delle Amministrazioni Pubbliche; anticipo a 12 mesi dalla fine dell'anno di riferimento per i principali aggregati regionali (attualmente tutta la trasmissione è a 24 mesi). La possibilità di rispettare le nuove scadenze per gli indicatori trimestrali, che fanno parte del gruppo dei PEEIs (Principal European Economic Indicators), è legata ad un miglioramento

della tempestività degli indicatori economici di base e richiede quindi un coinvolgimento di altri settori dell'Istituto, nonché degli enti esterni fornitori di dati di base.

Su un orizzonte di medio periodo, si parteciperà al progetto che sta partendo a livello europeo, per giungere a una stima flash del pIL a 30 giorni dal trimestre di riferimento, perlomeno riferita agli aggregati Ue ed Uem.

- **Perfezionamento delle metodologie per il raggiungimento di obiettivi di ottimizzazione,** attraverso lo sviluppo del sistema legato ai processi di lavoro quale quello di risk management, che, per mezzo dell'analisi, valutazione e monitoraggio dei rischi organizzativi associati alle attività gestionali e ai processi di produzione, consente di minimizzare le criticità ed agevolare il raggiungimento di obiettivi di ottimizzazione.

- **Il passaggio dell'informazione statistica da un "servizio di nicchia" ad una *commodity*,** capace di generare servizi ad alto valore aggiunto e di orientare i comportamenti individuali, sociali e politici. Ci si riferisce qui ai temi della diffusione, della comunicazione, della formazione, della cultura statistica e del ruolo di leadership che un Istituto di statistica è chiamato a svolgere nella "società della conoscenza", utilizzando tutti gli strumenti tecnologici ed educativi disponibili.

Le iniziative finora avviate con le società scientifiche, con i mezzi di comunicazione, con enti pubblici e privati, con le reti della società civile, hanno dimostrato non solo una grande disponibilità alla collaborazione, ma anche che i vincoli allo sviluppo di tali attività dipendono principalmente dalle risorse a disposizione dell'Istituto.

Particolare attenzione sarà dedicata allo sviluppo ulteriore di strumenti di visualizzazione e georeferenziazione dei dati che consentano all'utente di interpretare i fenomeni attraverso strumenti interattivi quali lo storytelling e all'incremento della presenza sui social network, per assicurare la diffusione tempestiva e allargata di dati e informazioni e l'intercettazione di interessi e bisogni emergenti e costruire piattaforme di collaborazione come il Portale del Sistan.

## **5.1 Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi**

Dalla *mission* dell'Istituto deriva la sua strategia e da questa discendono gli obiettivi strategici di lungo e breve termine. Gli obiettivi operativi costituiscono le attività poste in essere dall'Istituto, le quali attraverso la risalita mediante gli obiettivi strategici, permettono il collegamento, in ultima analisi, con la *mission* stessa.

L'elenco completo degli obiettivi operativi, collegati agli obiettivi strategici di lungo periodo, con indicazione degli anni-persona previsti, la spesa per le risorse umane, le risorse finanziarie per raccolta dati, ed i relativi indicatori con i valori target previsti, è disponibile presso l'Amministrazione.

## 5.2 Gli obiettivi strategici

Anche per il triennio 2015-2017, vengono sostanzialmente confermati nella loro enunciazione generale gli obiettivi strategici adottati per il precedente periodo di programmazione triennale 2014-2016.

Gli obiettivi strategici per il triennio 2015-2017 sono quindi i seguenti:

### 1. **Valutare le esigenze informative attraverso un dialogo continuo con gli utenti**

L'Istat ha costruito una fitta rete di relazioni con gli *stakeholder*, acquisendo una centralità ampiamente riconosciuta nella società italiana e nel mondo della ricerca. L'istituzione della *Commissione degli utenti*, il potenziamento delle relazioni con le società scientifiche e il mondo della ricerca, le frequenti interazioni con il mondo dei media e del movimento *open data*, l'organizzazione delle giornate della trasparenza, il forte coinvolgimento della società civile nella Conferenza nazionale di statistica, il rinnovo e l'estensione di accordi di collaborazione con numerose istituzioni pubbliche sono esempi concreti di questa linea di sviluppo strategico. Nel prossimo triennio si deve non solo consolidare questo patrimonio, ma anche:

- sviluppare la capacità di interazione con vecchie e nuove categorie di utenti, fornendo servizi informativi dedicati a particolari categorie (ad esempio, opinion leaders, Parlamento e altre assemblee elettive, grandi imprese, sindacati, ecc.) e massimizzando il ritorno informativo ai rispondenti;
- realizzare il regolare monitoraggio della soddisfazione dell'utenza per i diversi servizi forniti dall'Istituto;
- cogliere nuove esigenze informative, soprattutto a livello di comunità locali e settoriali, sfruttando le potenzialità offerte dai *social network*.

Per ciò che concerne il rapporto con le autorità comunitarie, dalle quali proviene ormai gran parte della domanda d'informazione statistica "obbligatoria", va pienamente realizzata una rete di consultazione permanente di esperti delle varie materie per contribuire alla definizione della posizione italiana di fronte alle richieste provenienti dalle istituzioni europee.

### 2. **Produrre informazione statistica rilevante per gli utenti nazionali e internazionali secondo i più elevati standard qualitativi e rigorosi principi etico-professionali**

Questo aspetto rappresenta il cuore dell'attività dell'Istituto, e il miglior riconoscimento dell'eccellenza dell'Istat in questo campo è rappresentato dai lusinghieri risultati ottenuti in termini di sempre maggior utilizzo della produzione realizzata.

Nei prossimi tre anni l'Istituto deve aumentare il proprio impegno, anche al fine di accrescere continuamente la propria efficienza, sui fronti della standardizzazione dei processi produttivi, del riutilizzo delle pratiche migliori, del trattamento integrato delle fonti amministrative, dell'utilizzo di nuove tecniche di rilevazione, dell'integrazione di dati provenienti da fonti diverse, della produzione di quadri conoscitivi dinamici (*panel*) su individui, famiglie e imprese, così da descrivere le loro "storie" su lunghi archi temporali.

Il sistema delle statistiche economiche subirà un'accelerazione del cambiamento attraverso la modernizzazione dei sistemi di acquisizione e scambio di dati con i rispondenti, l'uso massivo di dati amministrativi a fini statistici, l'aumento della copertura informativa dei fenomeni economici, la produzione di prodotti complessi e integrati sugli aspetti strutturali e congiunturali dell'economia, ivi compresi quelli orientati all'analisi microeconomica.

Verrà rivista la contabilità nazionale, secondo gli standard contenuti nel nuovo Sistema dei conti nazionali concordato a livello internazionale e europeo.

Il sistema delle statistiche sociali svilupperà una profonda ristrutturazione a partire dal varo dell'indagine mensile sul benessere, l'avvio della misurazione di nuovi fenomeni emergenti (corruzione), dell'integrazione delle fonti amministrative e campionarie e del profondo rinnovamento che si avvierà nel campo delle statistiche demografiche attraverso la costruzione dell'anagrafe virtuale statistica.

### **3. *Diffondere e comunicare in modo efficace l'informazione statistica e le analisi realizzate per favorire la conoscenza della realtà economica, sociale ed ambientale dell'Italia e migliorare i processi decisionali dei soggetti privati e delle istituzioni pubbliche***

L'Istat ha visto aumentare notevolmente la propria capacità di diffondere e comunicare l'informazione statistica.

Lo sviluppo di nuove infrastrutture di diffusione di macrodati e microdati ha migliorato significativamente la fruibilità dell'informazione prodotta, il che ha generato, a sua volta, una vera e propria impennata del suo utilizzo da parte della società.

Anche la distribuzione di microdati per la ricerca ha visto un forte incremento.

Nei prossimi tre anni l'Istituto deve continuare ad investire in questo campo, rafforzando la posizione centrale di contributore allo sviluppo di una conoscenza condivisa sui temi ambientali, sociali ed economici, compresi quelli emergenti.

La diffusione dei dati censuari rappresenta una straordinaria opportunità per raggiungere nuovi pubblici, per contestualizzare l'informazione locale in un quadro comparativo coerente, aiutare gli operatori economici pubblici e privati a definire nuove opportunità di business, e per sostenere la funzione formativa a livello locale verso le nuove generazioni, con strumenti innovativi e adeguati alle aspettative della *digital native generation*.

Nuovi strumenti di visualizzazione (grafici, sistemi informativi geografici, ecc.) verranno sviluppati per consentire agli utenti una più agevole comprensione dei fenomeni che caratterizzano l'economia e la società italiana.

Lo sviluppo di pubblicazioni a carattere divulgativo su tematiche specifiche e di sistemi informativi tematici consentirà di mettere a disposizione di un pubblico più vasto il patrimonio informativo dell'Istituto.

Allo stesso tempo, dovrà essere intensificata l'attività di produzione di informazioni utili per la ricerca scientifica (microdati), nonché la collaborazione con istituti di ricerca e università per rendere sempre più fruibile, anche a livello internazionale, il patrimonio informativo dell'Istat e del Sistan.

**4. *Condurre ricerche metodologiche e applicate allo scopo di migliorare i processi di produzione dell'informazione statistica e contribuire alla conoscenza della realtà economica, sociale e ambientale dell'Italia***

L'Istat è un ente di ricerca. Esso contribuisce al sistema degli Enti pubblici di ricerca operanti in Italia, pilastro fondamentale di una società e un'economia basata sulla conoscenza.

Negli ultimi anni sono stati realizzati diversi passi in avanti grazie al potenziamento delle interrelazioni esistenti con il mondo della ricerca, pubblica e privata, lo sviluppo della rete per l'attività metodologica e la costituzione di centri di competenza all'interno dell'Istituto, l'organizzazione di eventi per il confronto con i ricercatori nazionali e internazionali, nonché con l'intensa partecipazione a progetti nazionali ed internazionali di ricerca in campo statistico (e non solo) e, infine, grazie allo sviluppo di prodotti software generalizzati.

Nei prossimi tre anni l'Istituto rafforzerà gli studi metodologici finalizzati a costruire sistemi e metodi per la produzione di statistiche di qualità e per favorire l'innovazione di processo e di prodotto su base indipendente dai processi statistici. Le strutture trasversali saranno potenziate per facilitare la collaborazione tematica e l'integrazione attraverso l'adozione di una modalità di lavoro per progetto. Nei prossimi anni sarà rafforzata la Rete metodologica e ulteriormente sviluppata la rete della ricerca socio-economica che potrà portare una maggiore integrazione di quest'ultima, al di là dei confini settoriali.

Il rilancio del Rapporto Annuale realizzato in questi anni deve vedere lo sviluppo di ulteriori prodotti di elevata qualità, in particolare rafforzando l'integrazione dei dati e la ricerca applicata, anche per la valutazione degli effetti delle politiche pubbliche e l'utilizzo della rete di ricerca come strumento che faciliti la programmazione di medio termine dei temi di ricerca da inserire nello stesso Rapporto.

**5. *Sviluppare il capitale umano disponibile per l'Istat e per il Sistan, migliorare la formazione statistica della pubblica amministrazione e promuovere la cultura statistica nel Paese***

La decisione del Governo di confermare la riduzione delle spese per formazione del personale rappresenta un rischio notevole per le attività connesse, attualmente in carico alla Direzione Generale.

D'altra parte, l'Istat in questi anni ha attivato una serie di collaborazioni con istituzioni, anche universitarie, enti ed associazioni, che hanno dato luogo a molte attività congiunte nell'ambito della formazione anche verso l'esterno, che hanno fatto emergere interessanti ambiti di sviluppo di iniziative a supporto della diffusione della cultura quantitativa nelle PA, nel mondo delle imprese e delle professioni.

Stabilire sinergie con altri enti pubblici e privati diventa vitale per il futuro di questa funzione, e nei prossimi tre anni diverse iniziative verranno avviate in questa direzione, sia nei confronti della dirigenza attuale, sia verso il cosiddetto middle-management (ad esempio, i responsabili di unità operativa), cioè della dirigenza di domani.

Sul fronte della ricerca, l'attivazione di programmi di assegni di ricerca e borse di studio consentirà di rafforzare ulteriormente il collegamento tra mondo accademico e ricerca

applicata. Specifiche azioni verranno svolte nei confronti dei cittadini e della società civile, con particolare attenzione agli studenti, per accrescere la cultura statistica, anche in corrispondenza con la diffusione dei dati censuari.

Ulteriori straordinarie opportunità per potenziare la qualità del capitale umano dell'Istat (e di altre pubbliche amministrazioni), in una prospettiva internazionale oggi indispensabile, verranno offerte da iniziative quali i corsi del Master europeo in statistica ufficiale, capitanato da Eurostat, nonché dalle attività di formazione in via di progettazione per i funzionari degli Istituti di statistica in ambito comunitario ed internazionale.

#### **6. Accrescere l'innovazione tecnologica e l'efficienza gestionale e amministrativa dell'Istat, anche al fine di migliorare la qualità dei processi di produzione statistica e le condizioni di lavoro del personale dell'Istituto**

L'aumento dell'efficienza dell'Istituto è una condizione necessaria per la sua sopravvivenza a medio e lungo termine e per il governo dell'ambiziosa agenda di trasformazione dei processi produttivi.

La riorganizzazione operata nell'ultimo biennio va nella direzione di una maggiore integrazione tra le strutture informatiche e di produzione, di un potenziamento dell'innovazione tecnologica, di una razionalizzazione dei processi produttivi e dei flussi dei dati e dei metadati.

D'altra parte, gli investimenti fatti per il miglioramento delle sedi di lavoro hanno consentito di superare problemi che incidono sulle condizioni quotidiane di lavoro del personale e sul benessere organizzativo. E' necessario, pertanto, procedere in questa direzione.

L'innovazione tecnologica finalizzata al miglioramento della *governance* e all'industrializzazione dei processi produttivi si basa principalmente sulle indicazioni provenienti dal rapporto di audit informatico.

I principali interventi previsti riguardano: la revisione dei modelli di progettazione e gestione dei sistemi informativi per adeguarli agli standard internazionali e alle *best practices* di riferimento; la formazione mirata ai responsabili dei processi ICT sugli standard; la revisione e industrializzazione di processi di produzione critici.

Nel prossimo triennio l'innovazione e la razionalizzazione dei processi amministrativi e gestionali deve continuare ad essere una delle priorità dell'Istituto, per liberare risorse, aumentare la produttività, rendere l'Istat più flessibile ed in grado di cogliere le opportunità che si presenteranno. Lo snellimento delle procedure interne e l'ulteriore miglioramento degli strumenti di programmazione, gestione e rendicontazione si devono sposare con una forte azione di dematerializzazione dei flussi informativi e gestionali.

In questo ambito, la continua innovazione nelle infrastrutture tecnologiche e nel software gestionale deve accompagnare questo processo.

Così come già previsto per la funzione informatica, l'Istituto ha bisogno di avviare un progetto di *change management* in questo campo, anche con l'aiuto di risorse qualificate

esterne, così da conseguire, entro il 2015, un significativo “salto qualitativo” nel funzionamento dell’apparato amministrativo e gestionale dell’Istituto.

Vanno potenziate le opportunità di mobilità del personale, con adeguata riqualificazione e formazione, soprattutto nei confronti dei dipendenti a più elevata anzianità di servizio, la cui permanenza presso l’Istituto verrà prolungata a seguito della riforma delle pensioni. Infine, ma non meno importante, la politica volta al miglioramento degli ambienti di lavoro e alla riduzione dell’impatto ambientale dell’Istat va proseguita con decisione, sia per le sedi romane, sia per quelle territoriali: in questo contesto, verranno regolarmente condotte le rilevazioni (previste anche dalla normativa vigente) sulla qualità dei servizi interni e sul benessere organizzativo.

#### ***7. Sviluppare il Sistema Statistico Nazionale (Sistan) per accrescere l’offerta e la qualità dell’informazione statistica fornita alla collettività e contribuire al potenziamento del Sistema Statistico Europeo e del Sistema Statistico Internazionale***

Lo sviluppo dei nuovi strumenti per il coordinamento del Sistema statistico nazionale (Sistan) e il miglioramento della qualità dell’informazione prodotta (Codice della statistica ufficiale, peer review, linee-guida sulla diffusione, Commissione per il coordinamento della modulistica amministrativa) rappresentano importanti opportunità da cogliere appieno per migliorare il suo funzionamento.

Parallelamente, lo sviluppo del nuovo sito web, lo sviluppo di web service per le classificazioni, l’utilizzo del data warehouse I.Stat e la costruzione del Sistan hub per la diffusione dei dati aggregati prodotti dai soggetti del Sistan e altri strumenti generalizzati messi a disposizione di questi ultimi, possono consentire un significativo salto di carattere tecnologico.

L’Istat è fortemente impegnato anche nello sviluppo del Sistema Statistico Europeo, attraverso sia il contributo di carattere strategico fornito in numerosi comitati dell’Eurostat, sia con gli altrettanto numerosi progetti di ricerca (Essnet) e i due progetti FP7 che coordina o a cui partecipa.

Nell’arco del prossimo triennio, anche alla luce dell’evoluzione della normativa europea e del ruolo dell’Istat come referente per la Commissione europea in campo statistico, è indispensabile migliorare la collaborazione con gli uffici di statistica degli enti identificati come altre autorità nazionali che contribuiscono allo sviluppo, alla produzione e alla diffusione delle statistiche europee, assicurando l’allineamento tra linee-guida e pratiche effettivamente seguite ed un maggiore raccordo nelle iniziative europee ed internazionali. D’altra parte, lo sviluppo di basi informative integrate ad elevato dettaglio territoriale (comunale e sub-comunale), eventualmente nell’ottica del censimento continuo, potrebbe consentire al Sistema di superare una delle barriere storiche nella fornitura di dati alle comunità locali.

Nei prossimi tre anni la sfida maggiore del Sistema statistico europeo sarà quella di trovare un nuovo assetto organizzativo basato sulla “Vision” proposta dall’Eurostat, il che comporta

la realizzazione di infrastrutture comuni europee (per la diffusione dei censimenti, la realizzazione del registro dei gruppi europei, la creazione di una rete di laboratori per l'accesso ai microdati, ecc.), nonché lo sviluppo di azioni simili a quelle inserite nel Programma Stat2015, tutte attività che vedranno l'Istat impegnato direttamente in vario modo.

Sul piano istituzionale, l'Istituto si impegnerà per la costruzione di un Sistema europeo degli istituti di statistica, più forte sul piano delle risorse e dotato di una piena autonomia scientifica e operativa.

Proseguirà inoltre l'attività di supporto al consolidamento dei sistemi statistici nazionali di Paesi con i quali sono stati avviati progetti di cooperazione tecnica internazionale, prevalentemente dell'area del Mediterraneo e i Balcani.

**8. *Realizzare, valorizzare ed aggiornare gli archivi statistici degli individui, delle famiglie e degli operatori economici nell'ottica del censimento continuo, potenziando l'offerta informativa a livello locale e in una prospettiva longitudinale***

Con la tornata censuaria 2010-2012 l'Istat ha compiuto un passo decisivo nell'utilizzazione e nell'integrazione delle fonti amministrative a fini statistici. I classici archivi delle imprese e delle unità locali sono stati affiancati da archivi delle aziende agricole, delle organizzazioni non-profit, delle istituzioni pubbliche, degli individui e delle famiglie, funzionali alla conduzione dei censimenti. D'altra parte, il potenziamento degli archivi amministrativi e la loro elevata integrabilità a fini statistici apre la strada verso la realizzazione di aggiornamenti continui delle diverse popolazioni di riferimento e verso l'estensione dell'approccio seguito a tutti i principali soggetti della vita economica e sociale, così come è accaduto, a partire dalla metà degli anni '90, per gli archivi delle imprese.

Nei prossimi tre anni vanno realizzate le attività preparatorie per rendere operativo un sistema di "censimento permanente" di tutti i soggetti, in grado non solo di migliorare la qualità delle statistiche correnti, ma anche di fornire agli enti e alle comunità locali uno strumento informativo aggiornato e dettagliato, in grado di dar conto dell'evoluzione temporale delle principali variabili economiche e sociali a livello comunale (e, laddove opportuno, sub-comunale). In particolare, il passaggio ad un censimento permanente della popolazione ha forti implicazioni di carattere finanziario, organizzativo e metodologico: di conseguenza, nei prossimi tre anni sarà necessario sviluppare le relazioni istituzionali, condurre gli studi metodologici opportuni, disegnare una rete di rilevazione adeguata, così da avviare entro il 2016 la pubblicazione dei dati provenienti dal nuovo sistema.

Infine, la disponibilità di archivi statistici degli individui e delle famiglie apre la strada allo sviluppo di rilevazioni statistiche su fenomeni sociali ed economici coordinate e ad una maggiore integrazione tra fonti d'indagine e fonti amministrative, consentendo la realizzazione di prodotti informativi fortemente innovativi, anche in un'ottica longitudinale. Strumentale a queste rilevanti innovazioni strategiche è anche la realizzazione dell'Archivio Nazionale dei Numeri Civici delle Strade Urbane (ANNCSU) e il suo aggiornamento annuale



da effettuare in collaborazione con l’Agenzia delle entrate secondo quanto stabilito dall’art. 3 del Decreto legge del 18 ottobre 2012, n. 179 convertito in legge n. 122 del 17 dicembre 2012.

L’Archivio permetterà il georiferimento sistematico delle informazioni di fonte sia amministrativa che statistica alle basi territoriali e dunque una forte espansione dell’informazione statistica anche a livello di elevato dettaglio territoriale.

**9. Completare il “progetto Stat2015” attraverso l’innovazione dei processi produttivi e dei prodotti nell’ambito di un quadro concettuale coerente e in linea con le migliori pratiche internazionali**

I numerosi progetti sviluppati nell’ultimo biennio, volti al miglioramento dell’organizzazione dei processi statistici (raccolta, elaborazione, ecc.), alla definizione di standard di qualità per l’informazione prodotta, alla realizzazione di infrastrutture avanzate per la fornitura di dati e metadati agli utenti, sono stati integrati all’interno del “Programma Stat2015”, che rappresenta l’agenda di innovazione e modernizzazione dei processi statistici dell’Istituto e permetterà all’Istituto di operare in modo più efficiente e in linea con le migliori pratiche internazionali, attraverso la modernizzazione delle modalità di produzione dell’informazione statistica secondo gli obiettivi di standardizzazione e industrializzazione dei processi produttivi.

Gli obiettivi strategici del programma di innovazione saranno centrali nella programmazione degli investimenti tecnologici e metodologici dei prossimi anni.

Inoltre, il piano dell’innovazione dei processi e dei prodotti statistici si deve sposare appieno con quello delle regole di conduzione delle attività statistiche, anche in un’ottica di Sistema statistico nazionale e in coerenza con quanto programmato per il Sistema statistico europeo. In particolare, la riflessione in atto a livello internazionale sulle caratteristiche future degli istituti nazionali di statistica deve trovare adeguato riflesso anche a livello nazionale, guidando lo sviluppo di nuovi servizi e, quindi, di nuovi processi.

Con il completamento del programma Stat2015 nel triennio di programmazione 2015-2017 verrà lanciato un piano di innovazione mirato alla diffusione delle soluzioni adottate nell’ambito di Stat2015 all’interno dell’Istat e nell’intero Sistema statistico nazionale attraverso strumenti, metodi e piattaforme che favoriscano la standardizzazione e la industrializzazione dei processi di produzione statistica.

**10. Favorire lo sviluppo coordinato dei sistemi informativi della pubblica amministrazione e la loro utilizzazione per fini statistici, così da accrescere l’informazione disponibile, massimizzando l’integrazione delle fonti e minimizzando il carico statistico sui rispondenti**

Sempre più spesso le attività delle pubbliche amministrazioni danno origine alla produzione di dati amministrativi, potenzialmente molto utili per la conoscenza dei fenomeni ambientali, sociali ed economici. Trasformare dati amministrativi in dati statistici richiede un lavoro non banale, per il successo del quale l’integrabilità delle diverse fonti è spesso cruciale. Di conseguenza, favorire uno sviluppo coordinato dei sistemi informativi delle

amministrazioni pubbliche diviene essenziale per l'efficienza del Sistema e per la diffusione di informazioni di qualità all'utenza.

L'Istat gioca un ruolo attivo nella diffusione degli standard internazionali SDMX e XBRL per lo scambio dei dati tra pubbliche amministrazioni e tra queste ultime e le imprese, in collaborazione con DigitPA e le altre istituzioni operanti in questo campo.

Il lavoro avviato di coordinamento della modulistica amministrativa, volto a massimizzare l'integrabilità dei dati raccolti e la loro riutilizzabilità a fini statistici, è estremamente promettente, anche se la tendenza alla riduzione degli oneri amministrativi sulle imprese e i cittadini può mettere a rischio fonti che oggi sono utilizzate a fini statistici.

Nei prossimi tre anni il lavoro in questa direzione va potenziato e, soprattutto, va costruita una "alleanza strategica" con i principali detentori di archivi amministrativi, così che l'utilizzazione di questi ultimi a fini statistici venga incorporata in profondità nelle rispettive attività. La pressione derivante dal movimento open data per la messa a disposizione del pubblico di informazioni detenute dalle pubbliche amministrazioni richiede una forte opera di sensibilizzazione dei singoli enti verso la diffusione di informazioni di qualità, in grado di essere connesse ai quadri concettuali e conoscitivi di tipo statistico.

### **5.3 I principali risultati attesi per il triennio 2015-2017**

Il vigente Regolamento di gestione e contabilità prevede che la sessione di approvazione del bilancio di previsione costituisca un vero e proprio momento programmatico dell'attività che l'Istituto andrà a svolgere nell'anno successivo, in linea con lo spirito delle principali norme contabili e di programmazione previste per lo Stato e per gli enti pubblici non economici.

Ne consegue che la definizione delle attività previste per il 2015 è stata effettuata sulla base delle disponibilità di bilancio, le quali consentono una programmazione in linea con gli obblighi comunitari e nazionali di carattere statistico, nonché con le nuove attività previste per l'Istituto.

La catalogazione degli eventi critici ha consentito inoltre di evidenziare alcune aree di intervento sulle quali, per complessità, ricorrenza e trasversalità delle problematiche rilevate, l'Istituto intende concentrare l'impegno realizzativo in via prioritaria nel prossimo futuro. La pianificazione dettagliata degli interventi correttivi proposti dalle strutture interpellate, nodo di interconnessione tra la fase progettuale e la fase corrente di applicazione del Sistema di Risk Management, è stata fondamentale per la preparazione del PTA, il quale contiene iniziative specifiche, le quali saranno sottoposte a monitoraggio.

In questo contesto la strategia dell'Istituto sarà finalizzata a modificare i processi di produzione statistica nell'ottica della standardizzazione e industrializzazione, in coerenza con gli standard internazionali e per favorire la riduzione dei costi, la migliore qualità dell'informazione, la digitalizzazione dei processi ed il riuso all'interno del Sistan di servizi, prodotti e infrastrutture.

Contemporaneamente, importanti operazioni tecniche, metodologiche e organizzative hanno caratterizzato le attività dell'Istituto, e continueranno a farlo nel prossimo triennio. Tra queste le più rilevanti sono:

- lo svolgimento dei censimenti generali e l'avvio delle attività sperimentali per il passaggio al censimento permanente;
- il raggiungimento delle fasi conclusive del progetto "Stat2015" sulla modernizzazione e reingegnerizzazione dei processi produttivi dell'Istituto e la sua evoluzione in coerenza con la strategia europea Vision 2020;
- l'adozione di innovazioni sistemiche nell'area della contabilità nazionale e il progressivo sviluppo del nuovo sistema delle statistiche sulle imprese, in compliance con il mutato contesto normativo europeo in via di adozione;
- la strategia europea di modernizzazione delle statistiche sociali e la crescita della domanda di informazione statistica sociale e ambientale da parte delle istituzioni nazionali e dell'associazionismo;
- l'attuazione di un processo volto al miglioramento dell'efficienza dell'azione amministrativa e alla semplificazione dei processi gestionali e amministrativi;
- la progressiva ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili.

Le principali attività di sviluppo previste sono:

- nell'ambito **dell'implementazione del nuovo PTA 2015-2017**, la tematica degli indicatori di performance delle attività dell'Istituto. Già in occasione della programmazione annuale per l'anno 2014, è stata effettuata una profonda revisione del sistema di indicatori, con la predisposizione di categorie standard. L'aspetto su cui si focalizzerà maggiormente l'attenzione nel prossimo triennio è quello relativo alle fonti da cui derivare il grado di raggiungimento degli risultati;
- l'implementazione del **Sistema del Risk Management** che riguarda: la messa a regime della gestione via web del processo; il contributo allo sviluppo della cultura del rischio organizzativo in Istituto; il consolidamento delle collaborazioni già avviate con Enti, Istituzioni e Organizzazioni nazionali ed internazionali, finalizzata alla condivisione dell'esperienza ISTAT, riconosciuta quale "best practice" da alcune tra le principali associazioni accademiche e professionali (Egos, AoM, Euram, UNECE); la convergenza del Risk Management verso gli altri sistemi gestionali dell'Istituto; l'attività di supporto al Programma Pluriennale Stat2015 per il monitoraggio delle criticità rilevate nell'attuazione del Programma stesso;
- la revisione delle procedure amministrative riguardanti le norme in materia di **anticorruzione e trasparenza**, che sul piano operativo si tradurrà anche in una revisione dell'assetto organizzativo degli uffici, in modo da garantire la rotazione del personale maggiormente esposto al rischio corruzione;

- il **Programma Stat2015**, avviato nel 2010, nel triennio 2015-2017 sarà ulteriormente allineato con la strategia europea Vision 2020 della statistica ufficiale, che traccia le linee di rinnovamento dei sistemi di produzione e di organizzazione sulla base del passaggio da un modello di tipo stovepipe, all'armonizzazione e all'integrazione dei processi, basate su infrastrutture comuni e servizi generalizzati e riutilizzabili. Ciò consente di garantire uno sviluppo omogeneo tra i vari settori organizzativi e di produzione e aumentare l'efficienza, evitando la duplicazione delle iniziative e le diversità di approccio e di realizzazione. Stat2015 ha un impatto stratificato a vari livelli, a partire dall'architettura, dai processi e dai sistemi di produzione e diffusione, fino ai metadati per l'armonizzazione dei contenuti, alle regole e alle tecniche giuridico-amministrative, nonché agli standard metodologici e IT da adottare all'interno dell'Istat e da parte di tutti gli Enti del Sistema statistico nazionale (Sistan). Il percorso di rinnovamento coinvolge anche i processi di relazione con gli stakeholder, i rispondenti e, più in generale, gli utenti dell'informazione statistica;
  - sul fronte dei **microdati**, oltre alla predisposizione di nuovi file per la ricerca e file a uso pubblico, un rilievo particolare assumerà la progettazione di data archive, al fine di valorizzare in misura maggiore il patrimonio di microdati dell'Istat, del Sistan e del mondo della ricerca pubblica;
  - sul versante della diffusione dei **macrodati**, il potenziamento di I.Stat sarà accompagnato dal rilascio del nuovo sistema di documentazione e gestione del processo (GESTAT), che si pone sia l'obiettivo di facilitare la fase di creazione e di aggiornamento dei contenuti del DWH, sia quello di assicurare l'integrazione con il Sistema Unitario di Metadati;
  - per quanto riguarda l'integrazione tra gli strumenti e i prodotti, verrà rilasciato in produzione il **Sistema Unitario dei Metadati** per la documentazione del dato statistico in tutto il suo ciclo di vita. Tale Sistema si configurerà come un vero e proprio pilastro a sostegno del ciclo di produzione, dalla progettazione/acquisizione fino al rilascio dell'informazione statistica, consentendo la gestione integrata dei metadati referenziali, strutturali e gestionali, secondo gli standard internazionali e, in particolare, europei per la loro modellazione, al fine di dotare l'Istituto di strumenti di supporto alla pianificazione, alla definizione di obiettivi di qualità e alla valutazione di efficienza ed efficacia dei processi produttivi statistici. Tale strumento sarà di servizio anche per la strategia Open data sostenuta dall'Istituto;
  - per quanto riguarda l'ambito della **diffusione e della comunicazione** dal 2015, per garantire la massima rispondenza con le esigenze degli utenti, tutte le innovazioni dei prodotti e servizi saranno effettuate sulla base dei feedback risultanti dalle diverse iniziative di customer satisfaction, sarà a pieno regime il sistema integrato di monitoraggio dei comportamenti dell'utenza e di analisi dei fabbisogni.
- Il percorso di innovazione dei servizi offerti agli utenti prevede, per il prossimo triennio, anche il più ampio utilizzo del nuovo SpazioIstat, come centro polifunzionale e luogo

per incontri a carattere scientifico e divulgativo, oltre che di primo accesso assistito alla conoscenza statistica.

Nel triennio saranno realizzate, inoltre, la XII e la XIII Conferenza nazionale di statistica e le attività di seguito descritte.

- L'obiettivo fondamentale del triennio riguarda la transizione del **censimento della popolazione e delle abitazioni da indagine totale decennale a censimento permanente**, sfruttando al meglio l'integrazione fra dati di fonte amministrativa e indagini campionarie continue mediante innovazioni metodologiche organizzative e tecnologiche.

Quanto precedentemente descritto sarà possibile grazie alla reingegnerizzazione e armonizzazione dei sistemi di acquisizione delle fonti amministrative e alla progettazione dell'architettura dei sistemi informatici e allo sviluppo di nuovi applicativi per il trattamento dei dati amministrativi, la gestione di rilevazioni campionarie a fini censuari, l'acquisizione via web dei questionari, il controllo e la correzione dei dati di fonte sia amministrativa che statistica.

- Nel triennio sarà avviato l'impianto dell'**Archivio Nazionale dei Numeri Civici** delle Strade Urbane (ANNCSU) avendone definito metodo, tecnologie e organizzazione del suo sistematico e periodico aggiornamento.
- Nell'ambito delle **statistiche economiche** nel corso del triennio 2015-2017 entrerà a regime la produzione annuale dei Sistemi integrati multidimensionali di dati economici individuali, relativi all'universo delle imprese attive (Frame-SBS), alla sotto-popolazione di imprese internazionalizzate (Frame-Trade), alle unità della pubblica amministrazione (Frame-PA).
- A partire dal 2015 dovrà essere esteso a tutte le dimensioni d'impresa il **Portale statistico delle imprese** (unico punto di raccordo con il mondo delle imprese coinvolte nelle indagini statistiche), aperto nel 2014 su un insieme significativo, ma ancora limitato, di unità rispondenti.
- Per quanto riguarda l'ambito della **contabilità nazionale** il passaggio al nuovo sistema SEC 2010, realizzato nel 2014, dovrà essere concluso con il completamento delle attività relative alla produzione e diffusione dei conti territoriali (sia regionali, sia provinciali) coerenti con la nuova contabilità annuale. All'inizio del 2015 sarà possibile programmare la diffusione a livello nazionale, con un primo rilascio dei dati relativi agli anni più recenti; la ricostruzione delle serie storiche avverrà, coerentemente con le deroghe ottenute in sede regolamentare, in una fase successiva (in particolare, la ricostruzione dei conti regionali dovrà essere trasmessi entro la fine del 2015).
- Nel settore delle **statistiche sull'agricoltura** le principali innovazioni di processo e di prodotto deriveranno principalmente dalla valorizzazione dei dati amministrativi raccolti nell'ambito della nuova PAC. Questi verranno utilizzati sia per l'aggiornamento periodico dell'archivio delle aziende agricole (il cui impianto ha beneficiato

dell'accelerazione derivata dall'ampia disponibilità delle basi informative di AGEA), sia per la produzione di statistiche necessarie a soddisfare le esigenze poste dai regolamenti statistici comunitari.

- Nel settore delle **statistiche strutturali** sulle imprese si procederà a innovazioni metodologiche e dei processi. Il prototipo di data warehouse di stime economiche di base (Frame) verrà gradualmente rivisto e ingegnerizzato, utilizzando l'esperienza maturata non solo all'interno dell'Istituto ma anche a livello europeo, in cui tale strumento, con differenti accenti, si avvia a divenire uno standard. In tale contesto l'indagine SCI verrà inglobata nel data warehouse e la relativa metodologia verrà riallineata a quella già predisposta e in via di predisposizione per il Frame.
- Nel settore del **commercio estero e internazionalizzazione**, le innovazioni di prodotto del prossimo triennio riguardano la messa a regime di un sistema di diffusione di indicatori integrati tra statistiche strutturali e di commercio con l'estero, orientato a misurare le caratteristiche strutturali e di performance di differenti profili di internazionalizzazione delle imprese; la produzione di indicatori strutturali sull'interscambio di servizi; la progettazione e realizzazione di un sistema multilivello di indicatori territoriali relativi sia agli scambi con l'estero di merci che alle attività internazionali delle imprese.
- Nel settore dei **prezzi al consumo** le innovazioni di processo, con riferimento all'indagine mensile sui prezzi al consumo, sarà il ridisegno nel suo complesso. Ciò comporta la revisione in chiave probabilistica della strategia campionaria contestualmente alla modernizzazione delle fonti e delle tecniche di acquisizione dei dati elementari.
- L'inizio del periodo di programmazione (2015) coinciderà, per quel che concerne gli **indicatori economici congiunturali** definiti dal Regolamento STS, con l'implementazione degli indici trimestrali dei prezzi dell'output dei servizi. In particolare, è prevista la regolare diffusione nazionale e trasmissione all'Eurostat di tutti gli indici trimestrali dei prezzi alla produzione dei servizi di trasporto, compreso quello relativo ai servizi di trasporto su strada. Le attività per aumentare la copertura dei settori si protrarranno per tutto il 2015, con l'obiettivo di giungere, nel 2016, alla pubblicazione di tutti gli indicatori. Un obiettivo del triennio sarà quello relativo allo sviluppo di un **progetto di costruzione di basi di dati longitudinali ad alta frequenza (mensile o trimestrale) provenienti da più indagini congiunturali**. Dapprima si lavorerà sul settore industriale, dove è più ricco il patrimonio di informazioni raccolto su ciascuna unità che, generalmente, fa parte di un panel. Quindi si opererà nel settore dei servizi, dove le informazioni raccolte con le indagini dovranno essere implementate in termini di tempestività e capacità di descrivere i comportamenti di impresa.
- Un'importante azione, per l'intero settore delle **statistiche sui trasporti**, sarà quella relativa allo svolgimento di uno studio progettuale che verifichi la possibilità, a partire

dai dati disponibili, di produrre indicatori sulla ripartizione, per modalità, dei trasporti in Italia (modal split indicator) e sulla co-modalità.

- Per quel che concerne il **turismo**, tra le principali attività che si svolgeranno nel triennio, vi sarà quella della progettazione e messa a regime di un nuovo piano di diffusione dei dati, con riferimento sia alla periodicità, sia al dettaglio territoriale sia, infine, a nuove modalità di presentazione dei risultati.
- Nel settore delle **statistiche sociali ed ambientali** si prevede la realizzazione di nuovi prodotti, tra i quali spiccano: a) Pubblicazioni tematiche su famiglie e soggetti sociali o su temi sociali di particolare rilevanza e che necessitano di maggiore approfondimento e b) nuovi Sistemi informativi tematici su soggetti sociali (es.: giovani, donne, anziani, bambini) che prendano ad esempio da quello relativo agli stranieri.
- Per le **statistiche socio-economiche** si concluderà nel 2015 la realizzazione della nona edizione dell'indagine sull'inserimento professionale dei laureati e della quinta edizione dell'indagine sui percorsi di studio e di lavoro dei diplomati. Le edizioni successive verranno avviate a partire dal 2016 per l'indagine sui dottori, e dal 2017 per le indagini sui diplomati e sui laureati. Per migliorare la qualità dei dati e, al contempo, realizzare una consistente riduzione dei costi, per le tre indagini sulla transizione istruzione-lavoro è stato previsto l'utilizzo di nuove tecniche di rilevazione: CAWI per i dottori di ricerca e CATI/CAWI per i diplomati e i laureati.

Nell'ambito di una convenzione con il Dipartimento Pari Opportunità, sarà realizzato un progetto di ricerca sull'integrazione sociale delle popolazioni Rom, Sinti e Camminanti finalizzato in particolare a i) individuare e mettere a punto indicatori e metodologie per la raccolta di informazioni su tali popolazioni; ii) realizzare un sistema informativo pilota per il monitoraggio del loro grado di integrazione sociale (con particolare riguardo ai settori di interesse individuati dalla strategia nazionale: salute, abitazione, istruzione, lavoro) in specifiche aree territoriali.

Per **l'indagine sulle forze di lavoro** un filone di attività riguarda il linkage tra i dati raccolti dall'indagine e quelli degli archivi amministrativi di cui si è dotato l'Istituto per valutazioni sulla qualità e la completezza delle informazioni raccolte, l'impiego di tali fonti per la raccolta di dati di tipo longitudinale e la produzione di nuovi indicatori. Si deve ricordare che il regolamento relativo all'indagine sulle forze di lavoro è attualmente oggetto di revisione nell'ambito di un processo che si estenderà fino a oltre il 2017 e che prevede importanti innovazioni anche sul piano delle definizioni (ad es. quella di occupato). L'elemento cruciale di questo processo di modernizzazione è la cosiddetta "modularizzazione" delle indagini, cioè la riprogettazione dei contenuti informativi in moduli, costituiti da gruppi di variabili omogenee per tematica, popolazione di riferimento e cadenza temporale di osservazione e di analisi.

- Sono numerosi i fattori che spingono con urgenza verso una profonda reingegnerizzazione delle **statistiche demografiche**: la sottomissione di tutta la produzione demografica di base alla Regolamentazione Europea (in particolare, tra le

diverse operazioni di riorganizzazione della produzione, si segnala la messa a punto della nuova procedura di stima della QMVP - Qualified Majority Voting Population - ex Art.4 del Reg. CE 1260/2013 sulle statistiche demografiche dell'Ue); l'avvio del nuovo impianto di ANPR (Anagrafe Nazionale della Popolazione Residente; la necessità di assicurare la manutenzione evolutiva del sistema POP\_EYE per la fornitura di popolazioni mensili all'Indagine sulle Forze di Lavoro.

La struttura degli input, dei processi e degli output che sottostanno al nuovo Sistema delle statistiche demografiche si baserà sull'immagine virtuale dell'Anagrafe - "Anagrafe virtuale statistica" (ANVIS) - alimentata e aggiornata con continuità dai microdati degli eventi di variazione anagrafica intercomunali. Il modello proposto di Anagrafe virtuale si basa su una metodologia radicalmente innovativa di contabilità demografica che ribalta l'architettura sinora operante e sosterrà il nuovo sistema delle indagini demografiche.

La costituzione di Anagrafe Virtuale verrà concepita in modo da essere compatibile con le prospettive di innovazione tecnologica e architetture che la normativa più recente (in particolare l'art.2 della L. 221 del 17.12.2012 che istituisce l'ANPR).

- Nel campo delle **statistiche sulla salute, la sanità e l'assistenza** nel triennio sarà necessario proseguire con le attività di radicale innovazione del flusso di produzione, in particolare quello per la certificazione elettronica delle Cause e di morte da parte dei medici e l'integrazione delle informazioni demografiche con i dati disponibili nell'Anagrafe nazionale (ANPR). Al fine di garantire la qualità delle statistiche di mortalità per causa, la confrontabilità a livello internazionale, nonché l'interoperabilità tra il nuovo sistema di certificazione e le attività di controllo, codifica ed elaborazione dei dati, sarà necessario sostituire l'attuale sistema di codifica automatica con l'adattamento italiano del sistema 'IRIS' – considerato oggi il 'gold international standard' e già in uso in diversi Paesi avanzati – aggiornato alle più recenti revisioni dell'ICD10 ma soprattutto flessibile e in grado lavorare direttamente sulle certificazioni elettroniche dei medici. Nell'ambito dell'IRIS Core Group – costituito da diversi Paesi Europei e dagli USA - l'Italia ha di recente sviluppato un sistema di gestione e aggiornamento delle Tavole di Decisione necessarie alla codifica, e avrà pertanto un ruolo chiave in ambito internazionale come coordinatore delle attività di aggiornamento, a garanzia una maggiore qualità e confrontabilità dei dati di mortalità per causa.
- Nel campo delle **statistiche sugli incidenti stradali** si avvierà la sperimentazione nell'utilizzo di "Big Data" legati a dati di traffico e mobilità, con l'obiettivo di produrre, avvalendosi di nuove tecniche di "data capturing" per l'analisi dell'incidentalità stradale.
- Con riferimento alle **statistiche sociali**, nel triennio proseguirà l'intensa attività relativa alla tematica dei cittadini stranieri. Sarà riprogettata e realizzata la seconda edizione dell'indagine Multiscopo sulla "Condizione e integrazione sociale dei cittadini stranieri".



Nel 2015 sarà condotta un'indagine sull'integrazione scolastica dei ragazzi con background migratorio e negli anni successivi verranno analizzati i dati collegandoli ai dati provenienti dagli archivi amministrativi.

- Per quanto concerne le **indagini sulle famiglie**, nel triennio sarà realizzata (nella prima parte del 2015) la nuova Indagine "I cittadini e il tempo libero" con tecnica mista CAWI e CAPI, sulla base di una prima sperimentazione del 2014 sull'Indagine "Aspetti della vita quotidiana". Su quest'ultima indagine, pilastro centrale del sistema di Indagini Multiscopo, verranno quindi condotte le ulteriori sperimentazioni nel triennio per valutare la fattibilità della sua realizzazione in ambiente web. Sempre nel 2015 saranno inoltre analizzati e valorizzati i risultati dell'Indagine sull'Uso del tempo, attualmente in corso di realizzazione.
- Per le **statistiche riguardanti il settore della giustizia** per migliorare le informazioni statistiche gli sforzi saranno indirizzati all'avvio di nuovi progetti che riguardano in particolare la Giustizia Amministrativa; in particolare, grazie alle potenzialità offerte dal nuovo data warehouse sulla Giustizia civile del Ministero di Grazia e Giustizia, particolare attenzione verrà posta al potenziamento dei contenuti informativi, alla definizione di una nuova classificazione delle singole fattispecie cui dà luogo la violazione delle disposizioni di legge, alle modalità di acquisizione e trasmissione dei dati.
- Con riferimento alle **statistiche ambientali** il triennio sarà importante per la costruzione e l'ampliamento del quadro informativo statistico relativo al rapporto tra popolazione ed ambiente. La domanda di informazione statistica in ambito ambientale è esplicitamente espressa nel programma statistico europeo pluriennale (European Statistical Programme 2013-2017) e nell'ambito delle azioni avviate per l'implementazione della Europe 2020 "Strategy on smart, sustainable, and inclusive growth".
- I **settori dell'energia e dei trasporti** sono cruciali al fine di supportare le strategie 2020 e le politiche connesse al climate change. Particolare attenzione deve essere dedicata alla bio-diversità ed agli ecosistemi, nonché alle dimensioni sociali ed agli aspetti relativi al benessere ed alla salute della popolazione connessi alle statistiche ambientali.

#### **5.4 Indicatori connessi agli obiettivi strategici a lungo termine**

Per ciascuno degli obiettivi strategici a lungo termine definiti dal Consiglio, sono stati individuati opportuni indicatori. Le principali linee di azione per il raggiungimento degli obiettivi operativi dell'Istat, contrassegnando la performance dell'intero Sistema statistico nazionale, vengono sintetizzate nella tavola 9.

Nelle pagine seguenti si riporta la tabella degli obiettivi assegnati per il 2015 ai dirigenti generali (Figura 2).

**Figura 2. Obiettivi assegnati ai dirigenti generali dell'Istituto, per l'anno 2015**

Obiettivi a breve termine	Obiettivi assegnati	Struttura dirigenziale generale
<b>1. Completare i censimenti generali e avviare la progettazione del censimento continuo</b>	Uso congiunto di dati amministrativi e di indagine per la determinazione di segnali della validità del comune di dimora abituale in LAC degli individui	<b>Dipartimento per i censimenti e gli archivi amministrativi e statistici (DICA)</b>
	Eseguire le indagini sperimentali del Censimento permanente e conseguente valutazione, dal punto di vista organizzativo e metodologico, dei risultati delle indagini sperimentali del censimento permanente	Direzione centrale delle rilevazioni censuarie e dei registri statistici (DCCR)
	Censimento continuo della PA: realizzazione primo prototipo del registro della PA, da utilizzare anche come lista per l'indagine; definizione del questionario e avvio indagine di campo con l'acquisizione di dati riferiti al 31 dicembre 2014	
<b>2. Assicurare il rispetto dei regolamenti statistici europei e delle normative nazionali in termini di produzione, diffusione e qualità dell'informazione</b>	Messa a regime del Portale delle imprese con riferimento all'intera popolazione delle imprese sottoposte alle indagini	<b>Dipartimento per i conti nazionali e le statistiche economiche (DICS)</b>
	Studio progettuale per la costruzione di un sistema di monitoraggio delle unità economiche complesse	
	Integrazione di dati di fonte amministrativa e di dati di indagine per la stima congiunta di statistiche economiche strutturali sulle imprese, con particolare attenzione alla dimensione territoriale	Direzione centrale delle statistiche strutturali sulle imprese e le istituzioni, del commercio con l'estero e dei prezzi al consumo (DCSP)
	Attività metodologiche, informatiche e di analisi dei dati relative alla fase sperimentale del progetto europeo SIMSTAT (SIngle Market STATistics)	
	Elaborazione e invio a Eurostat degli indici dei prezzi delle abitazioni occupate dai proprietari (indici OOH) e articolazione territoriale degli indici dei prezzi delle abitazioni (indici IPAB)	
	Massimo utilizzo di dati amministrativi per la produzione di statistiche, congiunturali e strutturali, riguardanti l'input di lavoro	Direzione centrale delle statistiche economiche congiunturali (DCSC)
	Identificazione e sviluppo di soluzioni locali (indagini congiunturali) per una efficace interazione con il portale delle imprese	
	Revisione dei contenuti informativi rilasciati relativi alle indagini sui climi di fiducia	
	Migliorare le misure del benessere equo e sostenibile e la loro diffusione	<b>Dipartimento per le statistiche sociali ed ambientali (DISA)</b>
	Anagrafe Virtuale statistica (ANVIS): popolamento e integrazione dei dati del Censimento, delle Anagrafi comunali e del SIM	Direzione centrale delle statistiche socio-demografiche ed ambientali (DCSA)
Definizione dell'impianto metodologico per il database integrato reddito-consumi	Direzione centrale delle statistiche socio-economiche (DCSE)	
Ricostruzione della serie storica dei dati dell'indagine sulle forze di lavoro (2004-2014), dei principali aggregati della spesa per consumi (1997-2013) e degli indicatori sul turismo (1997-2013)		

Segue **Figura 2. Obiettivi assegnati ai dirigenti generali dell'Istituto, per l'anno 2015**

Obiettivi a breve termine	Obiettivi assegnati	Struttura dirigenziale generale
<b>3. Potenziare gli archivi statistici in una logica di integrazione tra fonti e realizzare il servizio ARCHIMEDE</b>	Definizione di un modello generico di integrazione di dati amministrativi e fonti statistiche sugli individui e le famiglie nel contesto del progetto Archimede	<b>Dipartimento per i censimenti e gli archivi amministrativi e statistici (DICA)</b>
	Potenziare lo sfruttamento dei dati amministrativi per l'analisi della transizione sistema educativo-lavoro	Direzione centrale delle statistiche socio-economiche (DCSE)
	Utilizzo degli archivi amministrativi per lo sviluppo delle statistiche ambientali	Direzione centrale delle statistiche socio-demografiche ed ambientali (DCSA)
	Disuguaglianze nella mortalità: integrazione dei dati del Censimento, del Registro di cause di morte e sperimentazione di integrazione con ANVIS	
<b>4. Adeguare il sistema di contabilità nazionale ai nuovi standard internazionali</b>	Prosecuzione del programma pluriennale di rafforzamento della qualità del sistema di produzione dei conti delle amministrazioni pubbliche	Direzione centrale della contabilità nazionale (DCCN)
	Sviluppo di un nuovo ciclo annuale di compilazione e revisione dei Conti Nazionali, con la messa a regime delle procedure di stima fondate sulle nuove basi di dati strutturali e di input di lavoro	
	Compilazione dell'Inventario GNI in SEC2010 richiesto dalle autorità europee per la validazione dei conti; utilizzo dell'inventario come base per lo sviluppo di documentazione a livello nazionale	
<b>5. Riorganizzare i sistemi di acquisizione dati via web, standardizzare i processi produttivi e potenziare le infrastrutture di diffusione e comunicazione</b>	Definizione di un portfolio progetti ESS per l'implementazione della strategia Vision 2020 con relativo sistema di valutazione delle priorità, delle convenienze e della sostenibilità	<b>Dipartimento per l'integrazione, la qualità e lo sviluppo delle reti di produzione e di ricerca (DIQR)</b>
	Definizione di una strategia per l'utilizzo dei Big Data per produrre informazione statistica: vincoli, benefici e aspetti critici	
	Riorganizzazione e revisione dell'offerta dei prodotti di comunicazione ai vari target in un'ottica integrata	Direzione centrale per la diffusione e la comunicazione dell'informazione statistica (DCDC)
	Progetto per la celebrazione del Novantesimo anniversario dell'Istat del 2016	
	Realizzazione di web publishing statistico divulgativo	<b>Dipartimento per le statistiche sociali ed ambientali (DISA)</b>
	Integrazione delle statistiche sociali	Direzione centrale delle statistiche socio-economiche (DCSE)
<b>6. Sviluppare nuovi prodotti, servizi, sistemi informativi tematici e geografici</b>	Costruzione di un sistema informativo di dati economici annuali integrati di natura censuaria sul sistema delle imprese	<b>Dipartimento per i conti nazionali e le statistiche economiche (DICS)</b>
	Rafforzamento del Sistema di modelli di previsione a breve termine: sviluppo del modulo lavoro	<b>Dipartimento per l'integrazione, la qualità e lo sviluppo delle reti di produzione e di ricerca (DIQR)</b>
	Definizione di una frame unica territoriale per la progettazione del registro luoghi	Direzione centrale per lo sviluppo dei sistemi informativi e dei prodotti integrati, la gestione del patrimonio informativo e la valutazione della qualità (DCIQ)
	Riorganizzazione dei servizi per la diffusione dei microdati in un'ottica di Data Archive	
	Completare il Sistema Unitario Metadati per i metadati strutturali	
	Disegnare il sistema di monitoraggio del piano nazionale delle comunità intelligenti	<b>Dipartimento per le statistiche sociali ed ambientali (DISA)</b>
Realizzazione della prima versione della base informativa relativa al livello di istruzione degli individui	Direzione centrale delle rilevazioni censuarie e dei registri statistici (DCCR)	

Segue **Figura 2. Obiettivi assegnati ai dirigenti generali dell'Istituto, per l'anno 2015**

Obiettivi a breve termine	Obiettivi assegnati	Struttura dirigenziale generale
<b>7. Rivedere le procedure interne per migliorare l'efficienza dei processi amministrativi e gestionali, nonché l'utilizzazione delle risorse umane e finanziarie</b>	Miglioramento delle procedure interne e risoluzioni di criticità, con documentabili benefici per l'Istituto in termini di efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa, anche attraverso innovazioni organizzative, procedurali ed ordinamentali anche con riferimento all'integrazione tra i servizi amministrativi e le attività di produzione, alla formazione e al processo di modernizzazione avviato in Istituto	<b>Direzione generale (DGEN)</b>
	Implementazione dei nuovi sistemi contabili-amministrativi di cui alle nuove prescrizioni di legge	
	Implementazione di un sistema informatizzato di pianificazione strategica e integrata nonché di controllo	
	Predisposizione della proposta del nuovo articolato normativo del contratto collettivo integrativo per la ripartizione del fondo per il trattamento accessorio del personale non dirigenziale 2015	Direzione centrale del personale (DCPE)
	Miglioramento delle procedure interne e risoluzioni di criticità, con documentabili benefici per l'Istituto in termini di efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa specifica DCPE	
	Definizione del fabbisogno di personale 2015 -2017 e atti conseguenti	
	Elaborazione e avvio dell'attuazione del Piano di razionalizzazione degli spazi e di contenimento della spesa delle sedi Istat, ai sensi dell'art. 2 della legge n. 191 del 2009	Direzione centrale per l'attività amministrativa e gestione del patrimonio (DCAP)
	Rivisitazione delle procedure di acquisto nel senso della concentrazione delle gare e della riduzione degli acquisti sotto soglia anche attraverso una maggiore collaborazione con Consip	
	Miglioramento delle procedure interne e risoluzioni di criticità, con documentabili benefici per l'Istituto in termini di efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa specifica DCAP	
	Razionalizzazione dei processi e reportistica dei contenziosi	Direzione centrale per gli affari istituzionali, giuridici e legali (DCIG)
Strumenti per la prevenzione del contenzioso statistico e strumenti deflattivi in relazione alle ultime novità normative		
Effetti della recente normativa in materia di digitalizzazione e anticorruzione sul processo di produzione statistica		
<b>8. Implementare il Codice dell'Amministrazione Digitale e realizzare il progetto di Change Management nell'area informatica</b>	Migliorare l'efficienza e l'efficacia del datacenter	Direzione centrale per le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (DCIT)
	Innalzare la qualità del servizio offerta all'utenza attraverso una gestione più efficiente di tutti gli asset informatici dell'Istituto	
	Migliorare la qualità del servizio di sviluppo software offerta all'utenza interna ed esterna all'Istat	
<b>9. Adeguare l'organizzazione del Sistan alle nuove normative nazionali e internazionali</b>	Accrescere le capacità del Sistan quale network al servizio della qualità della statistica ufficiale in applicazione del Code of practice europeo e del Codice italiano delle statistiche ufficiali	Direzione centrale per lo sviluppo e il coordinamento della rete territoriale e del Sistan (DCSR)
	Consolidare e sviluppare l'attività di coordinamento della modulistica e degli archivi amministrativi	
	Consolidamento e ulteriore estensione dell'azione di promozione della cultura statistica	

### **5.5 La pianificazione degli obiettivi e la coerenza con il bilancio**

Al fine di fornire alcune misure delle risorse che l'Istituto attribuisce agli obiettivi strategici, nelle tavole 10 e 11 sono presentati dati relativi alle spese previste nella programmazione degli obiettivi operativi per l'anno 2015 del Piano triennale delle attività 2015-17, ripartite per obiettivo strategico di lungo periodo e per struttura dirigenziale generale.

Tutte le tavole sono state rese coerenti con i dati di bilancio pluriennale preventivo 2015-17. La voce "spese per le indagini" è riferita alle esigenze di risorse direttamente necessarie al perseguimento degli obiettivi operativi e concerne principalmente le esigenze della produzione statistica. La voce "spese generali" è costituita da tutte le altre spese non direttamente attribuibili alle finalità o alle Direzioni ed è ripartita in base alle spese per il personale.

La tavola 12 riporta una sintesi della programmazione degli obiettivi e delle spese previste per tutti e tre gli anni del PTA 2015-2017, sempre rese coerenti con il bilancio di previsione pluriennale 2015-17.

Le attività/obiettivi contenuti nel presente Piano costituiscono la base anche per la valutazione ai sensi dell'articolo 4 comma 3 del CCNL 2000-2001, le cui risultanze in termini di conseguimento potranno essere illustrate nell'ambito della Relazione della Performance 2015.

**Tavola 7 - Obiettivi strategici ed outcome attesi**

<p>Obiettivi</p> <p><i>Outcome</i></p>	<p>1. Valutare le esigenze informative attraverso un dialogo continuo con gli utenti</p>	<p>2. Produrre informazione statistica rilevante per gli utenti nazionali e internazionali</p>	<p>3. Diffondere e comunicare l'informazione statistica e le analisi realizzate</p>	<p>4. Condurre ricerche metodologiche, e applicate</p>	<p>5. Sviluppare il capitale umano e migliorare la cultura e la formazione statistica, migliorare la formazione statistica della P.A.</p>	<p>6. Accrescere l'innovazione tecnologica e l'efficienza gestionale e amministrativa migliorare la qualità dei processi di produzione statistica e le condizioni lavoro</p>	<p>7. Sviluppare il Sistan e contribuire alla crescita del Sistema Statistico Europeo</p>	<p>8. Realizzare, valorizzare ed aggiornare gli archivi statistici</p>	<p>9. Completare il progetto "Stat2015" attraverso l'innovazione dei processi produttivi e dei prodotti</p>	<p>10. Favorire lo sviluppo coordinato dei sistemi informativi della P.A. e la loro utilizzazione per fini statistici</p>
Aumento della conoscenza della realtà ambientale, economica e sociale	X	X	X	X	X		X	X	X	X
Migliori processi decisionali di tutti i soggetti della società	X	X	X		X		X	X		X
Essere un'amministrazione innovativa, valorizzare integrità e professionalità del personale				X	X	X			X	
Creare appropriate condizioni di lavoro e minimizzare il proprio impatto sull'ambiente						X			X	
Svolgere le attività in modo trasparente e indipendente	X	X	X	X	X	X	X		X	
Aumento dell'efficacia e dell'efficienza nell'utilizzo delle risorse disponibili				X	X	X	X	X	X	X
Aumento collaborazione con il Sistan, la P.A., il mondo della ricerca e la società civile	X		X	X			X	X	X	X
Crescita della cultura statistica nella società	X		X		X					
Sviluppo del sistema statistico internazionale		X		X			X	X	X	X

**Tavola 8 - Obiettivi strategici a lungo termine e obiettivi a breve**

OBIETTIVI STRATEGICI A LUNGO TERMINE	OBIETTIVI A BREVE TERMINE									
	Completare i censimenti generali e avviare la progettazione del censimento continuo	Assicurare il rispetto dei regolamenti statistici europei e delle normative nazionali in termini di produzione, diffusione e qualità dell'informazione	Potenziare gli archivi statistici in una logica di integrazione tra fonti e realizzare il servizio ARCHIMEDE	Adeguare il sistema di contabilità nazionale ai nuovi standard internazionali	Riorganizzare i sistemi di acquisizione dati via web, standardizzare i processi produttivi e potenziare le infrastrutture di diffusione e comunicazione	Sviluppare nuovi prodotti, servizi, sistemi informativi tematici e geografici	Rivedere le procedure interne per migliorare l'efficienza dei processi amministrativi e gestionali, nonché l'utilizzazione delle risorse umane e finanziarie	Implementare il Codice dell'Amministrazione Digitale e realizzare il progetto di Change Management nell'area informatica	Adeguare l'organizzazione del Sistan alle nuove normative nazionali e internazionali	Potenziare l'attività della Scuola Superiore di Statistica e Analisi Sociali ed Economiche
01. Valutare le esigenze informative attraverso un dialogo continuo con gli utenti	X		X		X	X			X	
02. Produrre informazione statistica rilevante per gli utenti nazionali e internazionali secondo i più elevati standard qualitativi e rigorosi principi etico-professionali	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
03. Diffondere e comunicare in modo efficace l'informazione statistica e le analisi realizzate per favorire la conoscenza della realtà economica, sociale ed ambientale dell'Italia e migliorare i processi decisionali dei soggetti privati e delle istituzioni pubbliche					X	X		X		X
04. Condurre ricerche metodologiche e applicate allo scopo di migliorare i processi di produzione dell'informazione statistica e contribuire alla conoscenza della realtà economica, sociale e ambientale dell'Italia	X	X	X	X	X	X				
05. Sviluppare il capitale umano disponibile per l'Istat e per il Sistan, migliorare la formazione statistica della pubblica amministrazione e promuovere la cultura statistica nel Paese					X				X	X

## Segue Tavola 8 - Obiettivi strategici a lungo termine e obiettivi a breve

OBIETTIVI STRATEGICI A LUNGO TERMINE	OBIETTIVI A BREVE TERMINE									
	Completare i censimenti generali e avviare la progettazione del censimento continuo	Assicurare il rispetto dei regolamenti statistici europei e delle normative nazionali in termini di produzione, diffusione e qualità dell'informazione	Potenziare gli archivi statistici in una logica di integrazione tra fonti e realizzare il servizio ARCHIMEDE	Adeguare il sistema di contabilità nazionale ai nuovi standard internazionali	Riorganizzare i sistemi di acquisizione dati via web, standardizzare i processi produttivi e potenziare le infrastrutture di diffusione e comunicazione	Sviluppare nuovi prodotti, servizi, sistemi informativi tematici e geografici	Rivedere le procedure interne per migliorare l'efficienza dei processi amministrativi e gestionali, nonché l'utilizzazione delle risorse umane e finanziarie	Implementare il Codice dell'Amministrazione Digitale e realizzare il progetto di Change Management nell'area informatica	Adeguare l'organizzazione del Sistan alle nuove normative nazionali e internazionali	Potenziare l'attività della Scuola Superiore di Statistica e Analisi Sociali ed Economiche
06. Accrescere l'innovazione tecnologica e l'efficienza gestionale e amministrativa dell'Istat, anche al fine di migliorare la qualità dei processi di produzione statistica e le condizioni di lavoro del personale dell'Istituto					X	X	X	X		X
07. Sviluppare il Sistema Statistico Nazionale (Sistan) per accrescere l'offerta e la qualità dell'informazione statistica fornita alla collettività e contribuire al potenziamento del Sistema Statistico Europeo e del Sistema Statistico Internazionale	X		X						X	X
08. Realizzare, valorizzare ed aggiornare gli archivi statistici degli individui, delle famiglie e degli operatori economici nell'ottica del censimento continuo, potenziando l'offerta informativa a livello locale e in una prospettiva longitudinale	X	X	X		X			X	X	
09. Completare il progetto "Stat2015" attraverso l'innovazione dei processi produttivi e dei prodotti nell'ambito di un quadro concettuale coerente e in linea con le migliori pratiche internazionali	X	X	X		X	X	X			X
10. Favorire lo sviluppo coordinato dei sistemi informativi della pubblica amministrazione e la loro utilizzazione per fini statistici, così da accrescere l'informazione disponibile, massimizzando l'integrazione delle fonti e minimizzando il carico statistico sui rispondenti	X	X	X				X	X	X	X



**Tavola 9 - Indicatori per obiettivo strategico per il triennio 2015-2017**

Obiettivo Strategico	Indicatore	Unità di misura	Fonte dei dati	Valore Storico 2013	Valore consuntivo 2014	Target nel triennio		
						2015	2016	2017
<b>01.</b> Valutare le esigenze informative attraverso un dialogo continuo con gli utenti	Pubblicazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità	Sì/No	DGEN	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì
	Numero di componenti effettivi della CUIS che hanno partecipato alle riunioni tematiche, rispetto al numero di invitati	%	DCSR-CUIS	-	57	60	60	60
	Followers Twitter	N.	DCDC	22.540	31.765	33.000	34.000	35.000
	E-mail ricevute da cittadini	N.	DCDC	2.078	3.160	3.200	3.350	3.450
<b>02.</b> Produrre informazione statistica rilevante per gli utenti nazionali e internazionali secondo i più elevati standard qualitativi e rigorosi principi etico-professionali	Percentuale degli obiettivi operativi realizzati	%	DGEN	99	99	99	99	99
	Microdati validati per tutte le rilevazioni dell'Istat archiviati in ARMIDA (Gigabyte)	N.	DCIQ	60	80	70	70	70
<b>03.</b> Diffondere e comunicare in modo efficace l'informazione statistica e le analisi realizzate per favorire la conoscenza della realtà economica, sociale ed ambientale dell'Italia e migliorare i processi decisionali dei soggetti privati e delle istituzioni pubbliche	Visitatori sito web Istat nell'anno ( <i>milioni</i> )	N.	DCDC	3,5	2,9	3,0	3,0	3,2
	Pagine del sito web Istat visitate nell'anno ( <i>milioni</i> )	N.	DCDC	90	107	120	125	130
	Visitatori Rivaluta.it	N.	DCDC	906.000	970.000	1.000.000	1.100.000	1.200.000
	Visitatori E-Biblio	N.	DCDC	31.508	41.809	43.000	45.000	46.000
	Eventi organizzati	N.	DCDC	100	91	70	80	70
	Contact center (contatti)	N.	DCDC	10.300	8.700	8.500	8.000	7.800
	I.Stat: popolazione % - incremento ann. (1)	%	DCIQ	33,7 (2)	14,65 (2)	5	5	5
	I.Stat: lunghezza media delle serie storiche	anni	DCIQ	13,43	13,62	14	14	14
	I.Stat: numerosità metadati	N.	DCIQ	7.520	7.961	8.500	9.000	9.000
	I.Stat: visitatori	N.	DCIQ	74.007	63.400 (3)	70.000	75.000	80.000
	Tempestività della pubblicazione su web dei dati e dei comunicati stampa rispetto alla data di rilascio (in giorni)	giorni	DCDC	immediata	immediata	immediata	immediata	immediata
	Copertura Istat sui media (Comprensiva di lanci di agenzia, articoli a stampa, servizi radio-TV, partecipazioni a intervista radio-tv)	N.	DCDC	33.712	32.070	32.100	32.600	32.700
Progetti di ricerca che utilizzano dati del laboratorio Adele	N.	DCIQ	21	34	30	30	30	

Segue Tavola 9 - Indicatori per obiettivo strategico per il triennio 2015-2017

Obiettivo Strategico	Indicatore	Unità di misura	Fonte dei dati	Valore Storico 2013	Valore consuntivo 2014	Target nel triennio		
04. Condurre ricerche metodologiche e applicate allo scopo di migliorare i processi di produzione dell'informazione statistica e contribuire alla conoscenza della realtà economica, sociale e ambientale dell'Italia	Indagini realizzate via WEB	N.	DISA - DICS	93	98	105	110	115
	Software rilasciati	N.	Tutti i Dip.	315	488	520	560	600
	Audit-autovalutazione realizzati	N.	DCIQ	14	14	10	10	10
	Gruppi internazionali in cui l'Istat è presente	N.	DCIQ	195	-	-	-	-
	Gruppi internazionali di cui l'Istat è coordinatore	N.	DCIQ_DGEN	2	-	-	-	-
	Progetti internazionali realizzati	N.	DCIQ_DGEN	49	-	-	-	-
05. Sviluppare il capitale umano disponibile per l'Istat e per il Sistan, migliorare la formazione statistica della pubblica amministrazione e promuovere la cultura statistica nel Paese	Corsi di formazione realizzati	N.	SAES	230	160	100	100	100
	Corsi di formazione realizzati per gli enti Sistan	N.	SAES	3	-	5	5	5
06. Accrescere l'innovazione tecnologica e l'efficienza gestionale e amministrativa dell'Istat, anche al fine di migliorare la qualità dei processi di produzione statistica e le condizioni di lavoro del personale dell'Istituto	Pareri, relazioni tecniche effettuate / pareri e relazioni tecniche richieste sulla salute e sulla sicurezza del lavoro del personale	%	DCAP	100	85	86	87	88
	Giorni di malattia del personale di ruolo	giorni	DCPE	13.862	12.321	-	-	-
	Procedimenti disciplinari	N.	DCPE	0	1	?	?	?
	Definizione del Piano della Performance	Sì/No	DGEN	sì	sì	sì	sì	sì
	Definizione della Relazione sulla performance	Sì/No	DGEN	sì	sì	sì	sì	sì
	Gare nazionali e comunitarie avviate + MEPA	N.	DCAP	220	180	133	100	100
	E-mail PEC ricevute dall'Istituto	N.	DGEN	1.381	2.365	3.200	4.000	4.500
	Sanzioni applicate / richieste di applicazione	%	DCAP	95	96	97	98	99
	Durata pratiche pensionistiche	giorni	DCPE	72	84	84	84	84
Domande di mobilità accolte / domande di mobilità ricevute	%	DCPE	76%	85%	85%	85%	85%	
07. Sviluppare il Sistema Statistico Nazionale (Sistan) per accrescere l'offerta e la qualità dell'informazione statistica fornita alla collettività e contribuire al potenziamento del Sistema Statistico Europeo	Protocolli d'intesa, di ricerca, accordi, convenzioni non onerose realizzati	N.	DGEN	43	-	-	-	-
	Progetti di cooperazione statistica realizzati	N.	SAES	2	-	8	-	-
	Percentuale di <i>peer review-audit</i> realizzato in applicazione del Codice della statistica ufficiale rispetto a quelle programmate	%	DCSR	24	24	15	15	15
	Forniture acquisite a fini statistici	N.	DCCR	157	157	157	157	157

Segue Tavola 9 - Indicatori per obiettivo strategico per il triennio 2015-2017

Obiettivo Strategico	Indicatore	Unità di misura	Fonte dei dati	Valore Storico 2013	Valore consuntivo 2014	Target nel triennio		
08. Realizzare, valorizzare ed aggiornare gli archivi statistici degli individui, delle famiglie e degli operatori economici nell'ottica del censimento continuo, potenziando l'offerta informativa a livello locale e in una prospettiva longitudinale	Record presenti nel sistema integrato di microdati, utili come base informativa dei censimenti continui	N.	DCCR	500mln	500mln	500mln	500mln	500mln
	Realizzazione dei progetti chiave Stat2015	%	DIQR	100	-	-	-	-
09. Completare il progetto "Stat2015" attraverso l'innovazione dei processi produttivi e dei prodotti nell'ambito di un quadro concettuale coerente e in linea con le migliori pratiche internazionali	Progetti STAT2015 del PTA completati	N.	DIQR-DGEN	106	-	-	-	-
	Eventi di comunicazione su Stat2015 realizzati	N.	DIQR	13	-	-	-	-
10. Favorire lo sviluppo coordinato dei sistemi informativi della pubblica amministrazione e la loro utilizzazione per fini statistici, così da accrescere l'informazione disponibile, massimizzando l'integrazione delle fonti e minimizzando il carico statistico sui rispondenti	Numero di archivi e moduli amministrativi a titolarità degli Enti centrali sui quali è stata condotta un'istruttoria oppure è stata avviata la procedura di comunicazione dei progetti di cambiamento	N.	DCSR	Non raggiunto a causa di ritardi indipendenti dal SIS nella formalizzazione della circolare	3	6	12	18
	Numero di archivi e moduli amministrativi a titolarità degli Enti territoriali censiti mediante apposite rilevazioni	N.	DCSR	-	1.636	circa 1.700	circa 1.800	circa 1.800

(1) L'incremento del popolamento è inteso sia come aumento delle variabili diffuse che dei relativi incroci.

(2) Il dato non considera il completamento della diffusione dei dati del Censimento dell'Agricoltura e la diffusione dei Censimenti della Popolazione e dell'Industria e Servizi.

(3) La numerosità degli accessi nell'anno 2013 è strettamente collegata, oltre all'aumento dell'offerta informativa rispetto all'anno precedente, alla diffusione dei dati censuari. I primi risultati censuari sono stati diffusi durante il 2013, direttamente su I.Stat. Nel 2014 sono stati realizzati gli ambienti ad hoc consentendo all'utenza un accesso diretto all'informazione. A seguito di tale accesso diretto, il dato medio di visitatori su I.Stat durante il 2014, che è comunque maggiore del corrispondente valore dell'anno precensuario 2012 pari a 53.307, è dunque variato. In particolare nel corso del 2014 il numero medio mensile di visitatori del censimento industria è stato pari a 7.853; il numero medio mensile di visitatori del censimento popolazione è stato pari 10.566.

**Tavola 10 - Personale e spese previste, dirette e totali per obiettivo strategico a lungo termine anno 2015(in euro)**

OBIETTIVO STRATEGICO A LUNGO TERMINE	Obiettivi operativi (N.)	Personale (anni- persona)	Spesa personale	Spese per le rilevazioni statistiche (a)	Totale Spese da PAA	Spese generali da Bilancio	Spese totali	Ripartizione % Spesa totali
Valutare le esigenze informative attraverso un dialogo continuo con gli utenti	10	14,3	834.464		834.464	284.930,9	1.119.394,5	0,6%
Produrre informazione statistica rilevante per gli utenti nazionali e internazionali	686	862,8	47.721.531	22.742.051	70.463.582	24.060.072,5	94.523.654,4	47,2%
Diffondere e comunicare in modo efficace l'informazione statistica	66	139,4	7.832.110	120.000	7.952.110	2.715.279,9	10.667.389,9	5,3%
Condurre ricerche metodologiche e applicate	91	121,2	7.557.520		7.557.520	2.580.545,3	10.138.064,9	5,1%
Sviluppare il capitale umano disponibile per l'Istat e per il Sistan	37	40,1	2.308.852		2.308.852	788.366,7	3.097.218,6	1,5%
Accrescere l'innovazione tecnologica e l'efficienza gestionale e amministrativa dell'Istat	219	585,8	34.431.141		34.431.141	11.756.651,2	46.187.792,3	23,1%
Sviluppare il Sistema Statistico Nazionale (Sistan)	52	85,9	5.263.428		5.263.428	1.797.218,7	7.060.647,0	3,5%
Realizzare, valorizzare ed aggiornare gli archivi statistici	44	160,0	8.537.115		8.537.115	2.915.032,1	11.452.147,2	5,7%
Completare il progetto "Stat2015"	66	164,0	9.491.053	138.000	9.629.053	3.287.878,7	12.916.931,6	6,5%
Favorire lo sviluppo coordinato dei sistemi informativi della pubblica amministrazione	18	37,8	2.196.417		2.196.417	749.975,4	2.946.392,5	1,5%
<b>Totale</b>	<b>1.289</b>	<b>2.211,2</b>	<b>126.173.631</b>	<b>23.000.051</b>	<b>149.173.682</b>	<b>50.935.951</b>	<b>200.109.633</b>	<b>100,0%</b>

(a) La voce include esclusivamente i capitoli di bilancio: 2.10.10 Spese raccolta e elaborazione dati a cura di enti pubblici e privati, 2.10.30 Spese di stampa modelli, 2.10.40 Stampa e spedizione modelli tramite servizio PEIE

**Tavola 11 - Personale e spese previste, dirette e totali, per Direzione – anno 2015 (in euro)**

DIPARTIMENTO	DIREZIONE	Obiettivi operativi (N.)	Personale (anni-persona)	Spesa personale	Spese per le rilevazioni statistiche (a)	Totale Spese da PTA	Spese generali da Bilancio	Spese totali	Ripartizione % Spesa totali
DGEN	DCAP	21	116,9	6.265.107		6.265.107	2.527.204	8.792.311	4,4%
	DCIG	32	32,0	1.982.477		1.982.477	799.687	2.782.163	1,4%
	DCPE	34	84,5	4.784.628		4.784.628	1.930.011	6.714.639	3,4%
	DGEN (uffici)	40	90,0	5.556.327		5.556.327	2.241.298	7.797.624	3,9%
<b>Totale DGEN</b>		<b>127</b>	<b>323,3</b>	<b>18.588.538</b>		<b>18.588.538</b>	<b>7.498.199</b>	<b>26.086.737</b>	<b>13,0%</b>
DICA	DCCR	32	153,0	8.207.752		8.207.752	3.310.823	11.518.575	5,8%
	DICA	18	120,3	6.754.650		6.754.650	2.724.674	9.479.324	4,7%
<b>Totale DICA</b>		<b>50</b>	<b>273,3</b>	<b>14.962.402</b>		<b>14.962.402</b>	<b>6.035.497</b>	<b>20.997.899</b>	<b>10,5%</b>
DICS	DCCN	117	108,8	6.526.663		6.526.663	2.632.710	9.159.373	4,6%
	DCSC	87	155,4	8.510.592	1.135.229	9.645.821	3.432.982	13.078.803	6,5%
	DCSP	100	171,9	9.720.979	2.706.549	12.427.528	3.921.225	16.348.753	8,2%
	DICS (uffici)	65	62,5	3.903.973	138.000	4.041.973	1.574.775	5.616.749	2,8%
<b>Totale DICS</b>		<b>369</b>	<b>498,5</b>	<b>28.662.207</b>	<b>3.979.778</b>	<b>32.641.985</b>	<b>11.561.692</b>	<b>44.203.677</b>	<b>22,1%</b>
DIQR	DCDC	22	89,4	5.111.110	120.000	5.231.110	2.061.707	7.292.817	3,6%
	DCIQ	36	95,0	5.653.653		5.653.653	2.280.557	7.934.210	4,0%
	DCIT	55	175,7	9.699.010		9.699.010	3.912.363	13.611.373	6,8%
	DCSR	420	348,6	18.904.934		18.904.934	7.625.826	26.530.760	13,3%
	DIQR (uffici)	44	85,9	5.651.759		5.651.759	2.279.793	7.931.552	4,0%
<b>Totale DIQR</b>		<b>577</b>	<b>794,6</b>	<b>45.020.466</b>	<b>120.000</b>	<b>45.140.466</b>	<b>18.160.247</b>	<b>63.300.713</b>	<b>31,6%</b>
DISA	DCSA	108	163,6	9.504.269	5.469.892	14.974.161	3.833.809	18.807.970	9,4%
	DCSE	36	92,7	5.334.376	13.430.381	18.764.757	2.151.768	20.916.525	10,4%
	DISA (uffici)	12	47,1	2.863.928		2.863.928	1.155.245	4.019.173	2,0%
<b>Totale DISA</b>		<b>156</b>	<b>303,4</b>	<b>17.702.573</b>	<b>18.900.273</b>	<b>36.602.846</b>	<b>7.140.821</b>	<b>43.743.667</b>	<b>21,9%</b>
OIV	OIV	4	2,0	199.892		199.892	80.632	280.525	0,1%
<b>Totale OIV</b>		<b>4</b>	<b>2,0</b>	<b>199.892</b>		<b>199.892</b>	<b>80.632</b>	<b>280.525</b>	<b>0,1%</b>
PRES	PRES	6	16,0	1.037.552		1.037.552	418.525	1.456.078	0,7%
<b>Totale PRES</b>		<b>6</b>	<b>16,0</b>	<b>1.037.552</b>		<b>1.037.552</b>	<b>418.525</b>	<b>1.456.078</b>	<b>0,7%</b>
<b>Totale</b>	<b>Totale</b>	<b>1.289</b>	<b>2.211,2</b>	<b>126.173.631</b>	<b>23.000.051</b>	<b>149.173.682</b>	<b>50.935.951</b>	<b>200.109.633</b>	<b>100,0%</b>

Note (a) La voce include esclusivamente i capitoli di bilancio: 2.10.10 Spese raccolta e elaborazione dati a cura di enti pubblici e privati, 2.10.30 Spese di stampa modelli, 2.10.40 Stampa e spedizione modelli tramite servizio PEIE. (c) Gli obiettivi della DCSR, se contati una sola volta, sono pari a 133.

**Tavola 12 - Sintesi dei dati del PTA 2015-17**

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Obiettivi (numero)</b>	1.289	1.287	1.278
<b>Personale (anni-persona)</b>	2.210	2.179	2.176
<b>Spese previste personale</b>	126.173.631	126.273.631	130.273.631
<b>Spese dirette previste</b>	23.000.050	22.973.230	21.626.269
<b>Spese totali da PTA</b>	149.173.681	149.246.861	151.899.900
<b>Spese generali da bilancio 2015-2017</b>	50.935.952	47.172.772	45.949.873
<b>Spese totali da bilancio 2015-2017</b>	<b>200.109.633</b>	<b>196.419.633</b>	<b>197.849.773</b>

## **6. IL PROCESSO DI PROMOZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

### **6.1 Strumenti di miglioramento della performance organizzativa**

Il miglioramento della performance è stato uno degli obiettivi fondamentali dell'Istituto negli ultimi anni. A tal fine sono stati rivisti gli assetti organizzativi, si è investito nel miglioramento degli strumenti metodologici e delle infrastrutture tecnologiche, così come nel potenziamento delle reti degli specialisti (informatici, metodologi, ricercatori, ecc.) e sulla formazione del personale.

Gli importanti risultati conseguiti in termini di miglioramento dei prodotti e dei processi, di aumento dell'output (informazioni statistiche, prodotti per i media e i ricercatori, ecc.) confermano la correttezza della strategia seguita, che però richiede continuità nel tempo e persistenza nello sforzo di miglioramento dei comportamenti individuali e di quelli organizzativi.

Si richiamano di seguito alcune delle iniziative e degli strumenti messi in campo per il miglioramento della performance, i quali assumono rilievo particolare.

#### **6.1.1 I programmi di risk management e di miglioramento della qualità**

Nel mese di novembre dell'anno in corso, si sono concluse le operazioni di monitoraggio delle azioni di risposta agli eventi critici con riferimento al 1° semestre dell'anno 2014, e sono stati forniti i dati di consuntivazione sia per le proposte di intervento inserite nel Programma Annuale delle Attività 2014 (obiettivi di Risk Management), sia per quelle non inserite in tale documento.

In fase di monitoraggio, le strutture hanno provveduto anche ad aggiornare i cataloghi in funzione della programmazione per il 2015; tali informazioni sono state inserite

nell'applicativo "RiskInStat", sviluppato allo scopo di supportare la gestione on line dei cataloghi dei rischi e delle criticità, consentendo agli utenti di aggiornare e monitorare direttamente le informazioni presenti nei cataloghi di propria pertinenza.

Le attività di Risk Management si trovano quindi in pieno processo di consolidamento, mentre prosegue l'integrazione con gli altri sistemi gestionali, di miglioramento della qualità e di modernizzazione, con particolare riguardo al Programma pluriennale Stat2015. Sono a buon punto anche le iniziative di scambio e condivisione mediante partecipazione a workshop internazionali nel settore, con speciale attenzione ai progetti di sviluppo delle pratiche di Risk Management fra gli Istituti aderenti all'UNECE.

In ottemperanza alle prescrizioni della Legge n. 190/2012 e del Piano Nazionale Anticorruzione (P.N.A.) che prevede tra i punti di forza l'individuazione, la valutazione e il trattamento delle fattispecie di rischi afferenti alle ipotesi di corruzione, l'Istituto, continua ad implementare il Sistema di gestione dei rischi di corruzione.

I principi fondamentali e le modalità operative di gestione del Sistema sono dettagliatamente rappresentati nel Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione (PTPC) dell'Istituto. Per realizzare tale sistema l'Istat ha fatto leva sull'esperienza già maturata nell'ambito della gestione del Risk Management organizzativo, provvedendo agli opportuni adattamenti metodologici (anche di natura informatica) e operativi.

### **6.1.2 La formazione**

Con il decreto legge 90/2014 convertito con la legge n. 114/2014 è stata soppressa la "Scuola superiore di statistica e di analisi sociali ed economiche". Per effetto di tale norma, le funzioni formative precedentemente assegnate alla SAES sono trasferite alla Scuola Nazionale dell'Amministrazione.

Alla luce del quadro normativo sopra delineato ed in attesa della riorganizzazione complessiva dell'Istituto, le funzioni e le attività precedentemente svolte dalla SAES sono state temporaneamente assegnate al Direttore Generale.

La programmazione per il triennio 2015 – 2017, pur condizionata dalla situazione di incertezza sopra citata, ribadisce gli obiettivi già programmati ed avviati per il triennio precedente.

Viene quindi confermato l'investimento volto a potenziare il capitale umano dell'Istituto, attraverso percorsi formativi finalizzati sia al sostegno delle competenze specialistiche (area statistica, informatica, linguistica e giuridico-amministrativa) sia di tipo trasversale (tecniche di scrittura e di comunicazione e formazione formatori).

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 supporto del piano nazionale anticorruzione e del piano triennale della trasparenza. Saranno inoltre lanciati

i progetti mentoring e coaching e di self-assessment della dirigenza con il metodo del 360° feedback.

A sostegno del processo di modernizzazione avviato dall'Istituto, saranno definite iniziative specifiche, volte a favorire la condivisione – a tutti i livelli – del nuovo modello produttivo e del relativo assetto organizzativo.

Le iniziative formative potranno beneficiare del completamento, previsto per il 2015, della configurazione e personalizzazione del portale e-learning della formazione statistica ufficiale. Il portale è finalizzato alla crescita professionale e allo sviluppo continuo delle conoscenze e della cultura statistica e, una volta a regime, consentirà di erogare regolarmente attività di formazione, condivisione della conoscenza e promozione della cultura statistica, raggiungendo una platea ampia e diversificata.

Inoltre, sul fronte della condivisione delle conoscenze e del supporto ai processi di 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.

Sul piano organizzativo, nel 2015 è prevista l'entrata a regime della procedura per il conferimento degli incarichi di docenza e di esperto, che garantirà trasparenza nelle modalità di scelta dei docenti e degli esperti, qualità e compatibilità con le attività istituzionali assegnate.

### **6.1.3 La trasparenza**

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, ha prodotto effetti positivi anche a livello organizzativo. Attraverso l'incremento dei dati e delle informazioni disponibili in rete, si è infatti realizzata una più diffusa partecipazione del personale alle strategie dell'Istituto, che ha riverberato i suoi effetti anche sulla percezione del livello di benessere organizzativo.

Di seguito si illustrano alcune delle iniziative dell'Istituto in tema di trasparenza e rapporti con l'utenza.

In particolare, per ciò che riguarda i dati sul livello di soddisfazione dei cittadini per i servizi resi dall'amministrazione, la Direzione centrale per la diffusione e la comunicazione dell'informazione statistica (DCDC) ha attivato la casella di posta [comunica@istat.it](mailto:comunica@istat.it), cui ci si può rivolgere, oltre che per richiedere dati, pubblicazioni, anche per fornire un feedback su come migliorare il servizio. In particolare, i principali strumenti di dialogo con gli utenti sono oltre la casella di posta [comunica@istat.it](mailto:comunica@istat.it) (URP virtuale), il sistema web Contact centre



(contact.istat.it) che solo nel 2010 ha ricevuto più di 12 mila richieste, per oltre due terzi evase entro 24 ore.

Inoltre, in specifiche occasioni, sono attivi canali di dialogo con gruppi di utenti attraverso Social media (quali Facebook e Twitter). Il Centro di diffusione di Roma e i Centri d'informazione statistica sul territorio, assicurano la disponibilità di uno "sportello fisico" anche per l'utenza che non utilizza la rete internet.

Per quanto riguarda la valutazione del grado di soddisfazione dell'utenza per i servizi resi dall'Istat, la CUIS (Commissione degli utenti dell'informazione statistica), ha anche lo scopo di facilitare lo scambio tra l'Istituto e i suoi principali stakeholders. Nel 2015 è previsto un ulteriore rafforzamento del ruolo e del rilievo della CUIS, anche attraverso un suo allargamento ad altre categorie di portatori di interesse.

Uno degli impegni più rilevanti ai fini della garanzia della trasparenza dell'Amministrazione è l'aggiornamento della sezione del sito istituzionale "Amministrazione trasparente", attraverso la quale vengono rese note a tutti gli stakeholder numerose informazioni riguardanti l'organizzazione e la gestione dell'Amministrazione.

Nell'ambito del rispetto dei principi della trasparenza ed in osservanza a quanto stabilito dall'art. 17 del D.P.R. 16 aprile 2013, n. 62 "Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici", a norma dell'articolo 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, (GU n.129 del 4-6-2013), l'Istituto ha inoltre provveduto a pubblicare sul proprio sito internet e nelle altre modalità stabilite dalla legge, la bozza del proprio "Codice etico e di comportamento" per le valutazioni degli stakeholder.

In merito alle iniziative per la legalità e la promozione della cultura dell'integrità, l'Istituto ha individuato nell'area delle gare e degli appalti pubblici, nonché nell'area dei concorsi pubblici e delle selezioni pubbliche, le attività che possono presentare maggiore rischio di corruzione e, di conseguenza, ha provveduto ad adottare iniziative ulteriori rispetto a quelle previste per legge, idonee a prevenire i fenomeni corruttivi.

In particolare, in esecuzione degli adempimenti derivanti dalla normativa sulla prevenzione della corruzione e sulla trasparenza, è prevista in Istat una serie di adempimenti specifici in tema di contratti pubblici. Ad esempio la pubblicazione di dati aggiornati al fine di conoscere l'attività amministrativa espletata, le motivazioni che hanno portato all'adozione dei provvedimenti e le imprese invitate e aggiudicatarie delle gare.

Dal punto di vista del collegamento tra gli obiettivi di trasparenza ed il Piano della Performance sono presenti nello stesso Piano i seguenti indicatori che rientrano nell'ambito della "Trasparenza" e che vengono raggruppati in base agli obiettivi strategici:

*Obiettivo 01. Valutare le esigenze informative attraverso un dialogo continuo con gli utenti*

- Pubblicazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità
- Numero di partecipanti alle iniziative sul numero dei componenti effettivi della CUIS (oltre il 60%)
- Followers Twitter
- E-mail di cittadini

*Obiettivo 02. Produrre informazione statistica rilevante per gli utenti nazionali e internazionali secondo i più elevati standard qualitativi e rigorosi principi etico-professionali*

- Percentuale degli obiettivi operativi realizzati

*Obiettivo 03. Diffondere e comunicare in modo efficace l'informazione statistica e le analisi realizzate per favorire la conoscenza della realtà economica, sociale ed ambientale dell'Italia e migliorare i processi decisionali dei soggetti*

- Tempestività della pubblicazione su web dei dati e dei comunicati stampa rispetto alla data di rilascio (in giorni)
- Numero di progetti di ricerca che utilizzano dati del laboratorio Adele
- Numero visitatori sito web istituzionale

*Obiettivo 04. Condurre ricerche metodologiche e applicate allo scopo di migliorare i processi di produzione dell'informazione statistica e contribuire alla conoscenza della realtà economica, sociale e ambientale dell'Italia*

- Numero di audit-autovalutazione realizzati

*Obiettivo 06. Accrescere l'innovazione tecnologica e l'efficienza gestionale e amministrativa dell'Istat, anche al fine di migliorare la qualità dei processi di produzione statistica e le condizioni di lavoro del personale dell'Istituto*

- Numero gg malattia personale di ruolo
- Definizione del Piano della Performance
- Definizione della Relazione sulla performance
- Numero Gare nazionali e comunitarie avviate + MEPA
- Mail PEC arrivate

*Obiettivo 07. Sviluppare il Sistema Statistico Nazionale (Sistan) per accrescere l'offerta e la qualità dell'informazione statistica fornita alla collettività e contribuire al potenziamento del Sistema Statistico Europeo*

- Percentuale di peer review-audit realizzato in applicazione del Codice della statistica ufficiale rispetto a quelle programmate

#### **6.1.4 Gli Standard di qualità**

L'Istat, come membro del Sistema statistico europeo, segue gli standard di qualità e le definizioni adottate in sede europea. Un elevato livello di qualità delle statistiche ufficiali è da molti anni uno degli obiettivi che l'Istat persegue regolarmente.

Con l'emanazione nel 2005 del 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. Punti cardine della politica per la qualità dell'Istituto 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 di 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 comprensibile 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 di informazione statistica.

Vengono inoltre regolarmente analizzati un insieme di indicatori standard di qualità e viene svolta un'attività di valutazione basata sull'audit interno e sull'autovalutazione della rispondenza dei processi produttivi alle linee guida emanate dall'Istat.

Il Comitato Qualità è l'organismo di riferimento per l'attuazione della politica per la qualità: è incaricato di coordinare le attività di audit statistico metodologico e di sviluppare procedure di monitoraggio della qualità dei processi statistici correnti. Ha inoltre il compito di sovrintendere alle attività di valutazione e promozione della qualità dei processi statistici del Sistema statistico nazionale e di promuovere l'utilizzo del Codice della Statistica ufficiale e altre attività per aumentare la cultura della qualità in ambito Sistan.

Gli strumenti per la qualità sono stati predisposti dall'Istat coerentemente alla mission dell'Istituto e in pieno accordo con il quadro di riferimento sviluppato da Eurostat per il Sistema statistico europeo. Gli strumenti predisposti dall'Istat per migliorare la qualità dei processi e dei prodotti statistici, sono costituiti da:

- le Linee Guida per la qualità dei processi statistici;
- il Sistema informativo sulla Qualità (SIQual);
- le attività di Audit periodico sulla qualità dell'informazione statistica prodotta e diffusa ai cittadini.

Inoltre viene pubblicata una “Carta dei servizi della diffusione della cultura statistica” approvata dal Consiglio dell'Istituto nel Luglio 2001 e da ultimo aggiornata con l'approvazione dello stesso Consiglio del 15 aprile 2013.

La Carta dei servizi della diffusione e comunicazione all'utenza è il documento attraverso il quale l'Istituto nazionale di statistica, nella veste di ente erogatore di servizi, assume una serie di impegni nei confronti della propria utenza. Nella Carta dei servizi l'Istat comunica agli utenti, in modo trasparente e completo, i servizi che fornisce, il modo per usufruirne e gli standard di qualità garantiti.

Nel diffondere informazione statistica l'Istituto si rivolge a diverse categorie di utenza: ai cittadini che vogliono essere informati sui numeri del Paese, alle imprese a cui occorrono dati sulla realtà economica, ai decisori pubblici per facilitarli nella valutazione delle politiche adottate e per supportarli nelle scelte, agli organismi internazionali, ai ricercatori che necessitano di classificazioni ed elaborazioni ad hoc, agli studenti, ai rispondenti delle indagini in corso, e ai media.

Le principali innovazioni del triennio si concentreranno sull'utenza esterna e sul miglioramento delle modalità di comunicazione e diffusione dell'informazione statistica e, più in generale, dell'attività dell'Istituto.

Il sito Istat sarà orientato, oltre che al potenziamento del sistema tassonomico e del web design mirato alla ricerca delle informazioni, alla valorizzazione dei contenuti interattivi e visuali, alla realizzazione di spazi dedicati ai contenuti in formati open e riutilizzabili, nell'ottica di promuovere contenuti e servizi pensati per il riuso con l'adozione piena di una politica di Open data. Ciò non solo per creare materia prima per l'economia digitale, ma anche per conquistare nuove fasce di utenza con esigenze informative specifiche e al tempo stesso estremamente ampie e dettagliate. Verranno, inoltre, sviluppate nuove applicazioni per la fruizione via mobile dei contenuti del web istituzionale e, più in generale, di prodotti personalizzabili, riutilizzabili e incorporabili per gli utenti.

Nel triennio in esame è prevista l'adozione di una strategia di comunicazione integrata e condivisa, secondo un approccio sinergico tra nuovi media, sito internet istituzionale e altri servizi web (webservice, portali tematici, sistemi informativi, Single Exit Point, Data Archive),

accompagnata dall'offerta di prodotti e servizi all'utenza basati su modelli innovativi flessibili ma standardizzati, che assicurino razionalizzazione dei processi produttivi e omogeneità nel prodotto finale.

Sempre nell'ottica di una crescente integrazione e cura della qualità sarà sviluppato il progetto Sistan Hub per la diffusione delle statistiche ufficiali attraverso l'implementazione di un sistema a rete che consentirà l'interrogazione in tempo reale delle informazioni residenti presso ciascuno dei nodi partecipanti al sistema.

Per quanto riguarda le visualizzazioni dinamiche e interattive, verranno individuati e sperimentati nuovi software e strumenti che possano consentire di rispondere al meglio alle diverse esigenze di diffusione, dalle pubblicazioni interattive, ai siti web, etc.. Una particolare attenzione sarà dedicata alla possibilità di mettere a disposizione degli Statboard (dashboard statistici) che consentano all'utente di avvicinarsi a specifici contenuti informativi con l'ausilio di grafici, indicatori e commenti.

Con riferimento alla Promozione della cultura statistica, nel triennio 2015-2017 si proseguirà nello sviluppo di nuove iniziative verso i giovani e le scuole di vario ordine e grado, dalle elementari alle superiori, fino all'università.

Per venire incontro alle esigenze conoscitive delle diverse tipologie di pubblico sono stati differenziati e moltiplicati i canali di accesso ai dati:

- **contact centre**, assistenza telematica per la richiesta di elaborazioni personalizzate e guida nella ricerca di dati;
- **info Point**, assistenza diretta per la ricerca di dati e metadati;
- **sportello telematico per i cittadini**, assistenza telematica ai cittadini relativamente a informazioni di carattere generale;
- **sportello per i giornalisti**, assistenza ai giornalisti sui dati prodotti dall'Istituto;
- **laboratorio ADELE**, risposta a esigenze specifiche di analisi espresse da ricercatori e studiosi;
- **biblioteca**, accesso alle pubblicazioni edite dall'Istat e dagli Istituti di statistica delle altre nazioni, dagli Enti nazionali e internazionali;
- **European Statistical Data Support (ESDS)**, assistenza telematica relativamente ai dati statistici dei 27 Stati membri dell'Unione europea;
- **archivio storico**, consultazione dei principali documenti prodotti dall'Istat;
- **sportelli sul territorio**, accesso all'informazione statistica ufficiale, assistenza di personale specializzato, possibilità di acquisto dei prodotti Istat;
- **sito internet**, accesso privilegiato all'informazione statistica prodotta dall'Istituto.

## **6.2 La performance organizzativa**

La misurazione della performance concerne “ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso” (art. 7, co. 2, lett. a, del d. lgs. n. 150 del 2009).

La struttura organizzativa dell'Istat prevede strutture dirigenziali generali (Direzione generale, dipartimenti, direzioni centrali) e non generali (servizi amministrativi e tecnici). Al fine della valutazione della performance possono essere misurati i risultati dell'Istituto nel suo complesso ed i risultati delle strutture dirigenziali di carattere generale, con riferimento agli obiettivi programmati. Il sistema degli indicatori attraverso i quali valutare la performance organizzativa è organizzato in tre macro-ambiti:

- il grado di attuazione della strategia;
- il portafoglio delle attività;
- lo stato di salute dell'amministrazione.

La valutazione della performance organizzativa è costituita da un'analisi dei risultati conseguiti nell'anno, in rapporto alle priorità determinate con l'adozione degli obiettivi strategici, anche avvalendosi di un confronto con l'andamento dell'ultimo triennio.

## **6.3 La performance individuale**

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. Questi obiettivi sono poi declinati in obiettivi operativi, coerenti e coordinati, finalizzati al raggiungimento degli obiettivi assegnati, ai quali sono associati indicatori, necessari per la misurazione del perseguimento del risultato previsto.

La valutazione della performance individuale dei dirigenti generali è basata su un sistema che assegna al massimo 70 punti ai risultati ottenuti con le prestazioni (massimo 35 punti per i risultati afferenti gli obiettivi individuali e massimo 35 punti per i risultati delle attività correnti) e al massimo 30 punti ai comportamenti organizzativi. Gli obiettivi assegnati ai dirigenti generali derivano direttamente dalle linee strategiche a breve termine, definite in base alle priorità per il 2015.

Gli obiettivi individuali per i responsabili degli uffici dirigenziali non generali (dirigenti di II fascia e responsabili dei servizi) sono assegnati dai dirigenti generali. Per 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 (linee di attività) assegnati siano gli obiettivi nei quali la risorsa è impiegata secondo 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 viene anche 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.

## **7. IL PROCESSO DI REDAZIONE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE**

### **7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano della Performance**

L'Istituto ha adottato il proprio Sistema di misurazione e valutazione della performance, ai sensi dell'art. 7 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, con deliberazione presidenziale n. 20 del 29 dicembre 2010; il Sistema è stato successivamente rivisto e semplificato rispetto al precedente, soprattutto per quanto riguarda il personale non dirigenziale, con decisione del Consiglio del 3 luglio 2012. Il Sistema è finalizzato al miglioramento dei risultati raggiunti dall'Istituto, in termini di efficienza ed efficacia, nonché della qualificazione del personale, allo scopo di migliorarne la qualità del lavoro e l'assetto organizzativo in cui opera, ivi compresa l'interazione con la dirigenza. In tale contesto, l'adozione del Sistema ha rappresentato per l'Istituto non soltanto la realizzazione di un adempimento normativo, ma, soprattutto, l'opportunità per predisporre uno strumento fondato sull'intima connessione tra programmazione, obiettivi, risorse, attività e risultati.

Nella tavola 13 vengono elencate le varie fasi della pianificazione, programmazione, misurazione e valutazione che riguardano il ciclo della Performance.

L'Istat, sulla base della missione istituzionale, del contesto, delle relazioni con gli stakeholder e dei vincoli finanziari, individua gli obiettivi strategici triennali, approvati dal Consiglio, che coprono tutte le aree di attività dell'Istituto. Gli obiettivi strategici a lungo termine costituiscono la griglia di riferimento per il Piano della performance.

A partire da tali obiettivi strategici, obiettivi di breve periodo sono individuati dagli organi di vertice ed assegnati alla dirigenza generale dell'Istituto. Gli obiettivi strategici a breve costituiscono mete triennali e sono collegati ad obiettivi individuali definiti su orizzonti temporali annuali, stabiliti d'intesa con i Dirigenti delle strutture interessate.

La traduzione degli obiettivi strategici nelle attività che annualmente devono realizzarli, dando risultati coerenti con essi, avviene con la programmazione degli obiettivi operativi nel Piano triennale delle attività (PTA), che registra obiettivi, risultati attesi, indicatori di risultato, risorse

umane impiegate e costi diretti, in collegamento con la programmazione finanziaria. Successivamente si procede all'assegnazione degli obiettivi al personale, in un'ottica di massima collaborazione con le risorse interessate.

Il PTA 2015-2017 viene redatto tenendo conto dell'assetto organizzativo e il contesto esistente al momento della sua redazione: esso aggiorna da un punto di vista tecnico e tendenziale i contenuti del piano precedente e descrive - prima sinteticamente e poi con maggior dettaglio - le attività correnti e le innovazioni legate all'organizzazione e alle attività da realizzare; vengono anche analizzati i processi produttivi, le interrelazioni fra le strutture interessate e l'impatto delle attività negli anni futuri. È utile sottolineare che, nel contesto attuale, non sono stati introdotti sostanziali cambiamenti negli obiettivi strategici a lungo termine, che erano già stati ridefiniti - attraverso un processo condiviso - nel piano precedente.

**Tavola 13 - Fasi della pianificazione, programmazione, misurazione e valutazione della performance**

<b>Fasi</b>	<b>Contenuti e caratteristiche</b>	<b>Tempi</b>	<b>Responsabili</b>
Definizione degli obiettivi strategici	Definizione degli obiettivi strategici a lungo termine dell'Istat	Febbraio dell'anno t-1	Consiglio, su proposta del Presidente
Approvazione delle linee guida strategiche (ex PST decisionale)	Contiene i profili generali, le linee guida strategiche ed i contenuti decisionali delle attività per il triennio successivo	Aprile dell'anno t-1	Consiglio
Approvazione del bilancio di previsione triennale e bilancio di previsione annuale	Individuazione delle risorse finanziarie previste nel triennio e per l'anno	Ottobre dell'anno t-1	Consiglio
Approvazione del PTA (pianificazione operativa-gestionale)	Pianificazione operativa-gestionale di tutte le attività nel triennio di riferimento.. Obiettivi, per fasi/azioni, risorse, tempi, indicatori e relativi pesi, che devono essere realizzati nell'anno di riferimento	Ottobre dell'anno t-1	Consiglio
Assegnazione degli obiettivi individuali ai dirigenti generali	Assegnazione degli obiettivi individuali da realizzare nell'anno di riferimento al direttore generale, ai direttori di dipartimento e ai direttori centrali	Dicembre dell'anno t-1	Presidente
Assegnazione degli obiettivi ai dirigenti di II fascia e ai responsabili di Servizio	Assegnazione degli obiettivi da realizzare nell'anno di riferimento ai dirigenti di II fascia e ai responsabili dei Servizi	Gennaio dell'anno di riferimento t	Direttore generale/ Direttori di dipartimento/ Direttori centrali
Assegnazione degli obiettivi al personale	Assegnazione degli obiettivi da realizzare nell'anno di riferimento al rimanente personale appartenente ai livelli I -VIII	Gennaio dell'anno di riferimento t	Dirigenti di II fascia o Responsabili dei Servizi/ Direttore generale/ Direttori di dipartimento/ Direttori centrali



<b>Fasi</b>	<b>Contenuti e caratteristiche</b>	<b>Tempi</b>	<b>Responsabili</b>
Piano della Performance	Individua indirizzi e obiettivi strategici ed operativi, in coerenza con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio, e definisce per gli obiettivi finali ed intermedi le risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione e gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori	Entro il 31 gennaio dell'anno di riferimento t	Consiglio (definito in collaborazione con i vertici dell'amministrazione)
Monitoraggio degli obiettivi individuali e degli obiettivi programmati nel PTA	Rapporti intermedi sullo stato di avanzamento degli obiettivi e sulle eventuali criticità	Nel corso dell'anno di riferimento t, con cadenza semestrale	Direttore generale, Direttori di dipartimento, Direttori centrali, Dirigenti di II fascia/Responsabili dei Servizi
Misurazione e valutazione della performance individuale del personale	Realizzata secondo quanto previsto nel Sistema	Entro febbraio dell'anno t+1	Dirigenti di II fascia o Responsabili dei Servizi/ Direttore generale/, Direttori di dipartimento/ Direttori centrali
Misurazione e valutazione della performance individuale dei Dirigenti di II fascia e dei Responsabili di Servizio	Realizzata secondo quanto previsto nel Sistema	Entro marzo dell'anno t+1	Direttore generale, Direttori di dipartimento, Direttori centrali
Misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti generali	Realizzata secondo quanto previsto nel Sistema. OIV propone al Presidente, sulla base del Sistema, la valutazione	Entro aprile dell'anno t+1	Presidente, su proposta dell'OIV
Misurazione e valutazione della performance organizzativa	Realizzata secondo quanto previsto nel Sistema	Entro aprile dell'anno t+1	OIV
Approvazione del conto consuntivo di bilancio	Rendicontazione dei risultati della gestione complessiva dell'esercizio, della gestione di competenza, di cassa e dei residui	Entro il 30 aprile dell'anno t+1	Consiglio
Relazione sulla performance	Contiene i risultati organizzativi e individuali, perseguiti e programmati, le risorse, e il bilancio di genere.	Entro il 30 aprile dell'anno t+1	Consiglio
Predisposizione dell'elenco delle valutazioni individuali	Formazione dell'elenco delle valutazioni individuali del personale dirigenziale e del personale non dirigenziale	Entro maggio dell'anno t+1	OIV

Fasi	Contenuti e caratteristiche	Tempi	Responsabili
Validazione della Relazione sulla performance	Predisposizione del documento di validazione	Entro il 30 giugno dell'anno t+1	OIV
Programma triennale per la Trasparenza e l'Integrità	Linee guida e normativa di riferimento in merito alla trasparenza	Entro marzo dell'anno t+1	DGEN

## 7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

La pianificazione della performance attualmente trae le informazioni necessarie alla sua definizioni dal PTA (Piano triennale delle attività).

Nel PTA si raccolgono le informazioni sulla programmazione degli obiettivi operativi dell'Istituto, collegati agli obiettivi strategici e per ciascun obiettivo operativo vengono programmate le spese relative al personale impiegato per il raggiungimento dello stesso e le altre spese direttamente collegate all'obiettivo.

Queste spese vengono programmate coerentemente con il bilancio di previsione relativo allo stesso triennio e la quota di bilancio rimanente, attribuibile alle spese generali, viene poi ripartita proporzionalmente tra gli obiettivi.

## 7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance

Nell'attuale impianto del Sistema di misurazione e valutazione della performance e nella definizione del Piano della performance, strumento di rilievo è il Piano triennale delle attività.

Le informazioni necessarie alla misurazione e alla valutazione della performance organizzativa e individuale, relative all'arco temporale di interesse sono, infatti, registrate in esso. La scelta di questa fonte ha consentito di economizzare l'impegno delle strutture operative, evitando di richiedere alle stesse il popolamento di un sistema informativo ad hoc per la misurazione e la valutazione.

Un accurato sistema di pianificazione è alla base di una efficace ed efficiente realizzazione di obiettivi, operativi e strategici. Si è inteso, quindi, sostenere la funzione di programmazione e controllo ribadendo il suo importante ruolo di supporto al conseguimento degli obiettivi strategici dell'Istituto. Utilizzando lo strumento di programmazione e collegandolo alla funzione di valutazione si è richiesto alle strutture di raffinare e perfezionare la programmazione e di dedicare più tempo alla comunicazione e condivisione all'interno delle strutture degli obiettivi organizzativi e individuali, contribuendo così alla costruzione di una comune cultura della valutazione, intesa non più e non solo come forma di controllo, ma anche e soprattutto di partecipazione e coinvolgimento.

Lo strumento informatico per la gestione del PTA è risultato funzionale, ancorché perfettibile. In tema di valutazione individuale, ad esempio, è emersa la necessità di disporre di un set più

ampio di informazioni e di una reportistica più agevole e flessibile. Laddove si sono riscontrate delle rigidità sono state trovate soluzioni provvisorie, ad esempio adeguando alcuni campi compilabili alle esigenze informative del sistema di valutazione.

Il miglioramento del ciclo della Performance e del processo di pianificazione si inserisce nel più generale progetto di modernizzazione dell'Istat, che nell'ottica del miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza, si propone di introdurre un nuovo modello organizzativo, illustrato nel paragrafo 2.4.1.

Il progetto è stato per ora definito nelle linee generali, ma comunque tra gli obiettivi, per quanto riguarda la pianificazione c'è la creazione di un meccanismo efficace di trasmissione delle linee strategiche all'interno dell'Istituto per il potenziamento della governance e la messa a regime di una sistematica valutazione delle performance ai vari livelli. La tempistica del progetto di modernizzazione prevede l'avvio della nuova struttura organizzativa per giugno 2015, data entro la quale dovrà essere definito anche il nuovo processo di pianificazione, in modo che il nuovo ciclo della performance, potrà essere coordinato con la nuova struttura organizzativa.

#### **7.4 Miglioramento del processo di pianificazione**

Il processo di pianificazione dell'Istituto è stato sottoposto negli ultimi anni a diverse revisioni indirizzate al miglioramento delle attività ad esso connesse, con l'introduzione di significative innovazioni riguardanti, in complesso, l'architettura della programmazione strategica.

In particolare nel corso del 2014, a seguito dell'approvazione da parte del Consiglio d'Istituto del 23 ottobre 2014 della proposta di revisione del processo di pianificazione, è stato varato il nuovo Piano strategico triennale (PST) 2015-2017, successivamente approvato dal Consiglio nella seduta del 17 dicembre 2014. Con il ciclo 2015-2017, a valle della definizione delle strategie nell'ambito del PST, si semplificano le operazioni di pianificazione, concentrando in un solo strumento, il Piano triennale delle attività (PTA) le attività di programmazione operativa che venivano precedentemente svolte con il Piano strategico triennale e con il Programma annuale delle attività. La nuova pianificazione prevede la realizzazione, entro la fine di ottobre di ciascun anno, del Piano triennale delle attività (PTA) che sintetizza la pianificazione delle attività del triennio successivo, con un particolare focus sul primo anno, per il quale vanno definiti anche gli indicatori di risultato. C'è da rilevare che nello stesso piano vengono definiti, a livello triennale, quegli indicatori specifici di collegamento con il Piano della performance. Questa nuova tempistica della programmazione da un lato riduce notevolmente il carico di lavoro sulle strutture dell'Istituto, dall'altro elimina lo sfasamento temporale, che sussisteva precedentemente, rispetto alla predisposizione del Programma statistico nazionale, al quale il PTA fornisce i costi dei lavori.

L'attuazione del nuovo modello organizzativo e funzionale consentirà di perfezionare e migliorare tutte le fasi del processo programmazione-monitoraggio, anche e soprattutto attraverso l'individuazione di indicatori e sistemi di misurazione più adatti, semplici ed efficaci.